

Mohamed Boudiaf University - M'sila

Faculty: economic, commercial and management sciences

Department: Management sciences



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

موضوع تقرير تربص:

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في العلوم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. حوحو مصطفى

من إعداد الطلبة:

- حريزي رندة

- حرايز خلود

- قلمين إكرام

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله

إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد

عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله وأصحابه و

أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام تقرير التبرص

لشهادة ليسانس بعنوان تقييم أداء تقييم أداء الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية، نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين لعزيرين الذين

أعانونا و شجعونا على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح و إكمال الدراسة

الجامعية و البحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على

مذكرتنا الأستاذ الدكتور " مصطفى حوجو " الذي لن تكفي حروف هذه

المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر

بثمن، و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إكمال هذا العمل، إلى

كل أساتذة قسم علوم التسيير، كما نتوجه بخالص شكرنا و تقديرنا إلى

كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن

أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

إهداء

نحمد الله عز وجل على منّهُ و عونه لإتمام عملنا هذا المتمثل في مذكرة التخرج لشهادة ليسانس

بعنوان تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

إلى من وهبوا لنا كل ما يملكون حتى نحقق لهم آمالهم، إلى الذين يدفعوننا قدما نحو الأمام
لنيل مبتغانا، إلى الذين امتلكوا الإنسانية بكل قوة، إلى الذين سهروا على تعليمنا بتضحيات
جسام مترجمة في تقديسهم للعلم، إلى المدارس الأولى في الحياة، آباءنا الغاليين على قلوبنا أطل
الله في عمرهم و كسى أجسادهم الصحّة و العافية.

كما نهدي ثمرة جهدنا لأستاذنا الكريم الدكتور: مصطفى حوحو الذي كلّما أظلمت الطريق
أمامنا لجأنا إليه فأنارها لنا و كلّما دب اليأس في نفوسنا زرع فينا الأمل لنسير قدما و كلما
سألناه عن معرفة زدنا بها و كلما طلبنا كمية من وقته الثمين وفره لنا بالرغم من مسؤولياته
المتعددة.

إلى السيد مدير الموارد البشرية الذي ساعدنا في تقديم المعلومات التي كنا بحاجة إليها في
دراستنا الميدانية، و إلى كال أساتذة قسم علوم التسيير و إلى من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير
هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.

قال الله تعالى: " إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " الآية 11 من سورة الرعد
إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل.

الملخص:

تعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية وعلى أداءها العام ككل فهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة يتوجب على المؤسسة عموماً وعلى الموارد البشرية خصوصاً وتأكيد من قيامهم بالأهداف المطلوبة على أتم وجه، وذلك من خلال تأكيد من توفره على شروط التقييم السليمة.

ولقد تم من خلال هذه الدراسة تقييم أداء الموارد البشرية في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة، ومدى فعاليته في إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية.

من خلال المقابلة التي أجريناها على مؤسسة حضنة حليب المسيلة توصلنا إلى أن طريقة المتبعة هي طريقة التوصيف الاجباري على أساس الأداء العام للعامل (متوسط، جيد، ضعيف) فقد يتم التقييم في هذه المؤسسة بصفة دورية (أي كل 6 أشهر).

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، الموارد البشرية، أداء العاملين.

Summary:

The performance appraisal process is among the important functions in human resources management, through which the organization aims to judge the performance of its human resources and its overall performance as a whole. Completely, by making sure that it meets the correct evaluation conditions.

Through this study, the performance of human resources was evaluated in one of the Algerian economic institutions, represented by the Milk Breeding Institution in M'sila, and this was done by analyzing its elements, and standing on the status of this system in the institution under study, and its effectiveness in making decisions in the management of human resources.

Through the interview we conducted with the Mesila Milk Incubation Institution, we concluded that the method used is the compulsory description method based on the general performance of the worker (average, good, poor), as evaluation may be done in this institution on a regular basis (that is, every 6 months).

Keywords: performance appraisal, human resources, employee performance.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعرفان
-	إهداء
-	ملخص
-	فهرس المحتويات.....
أ	مقدمة.....
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء العاملين	
06	تمهيد
06	1- تعريف تقييم أداء العاملين.
07	2- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
10	3- خطوات وطرق تقييم الأداء
المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	
18	تمهيد
18	1- نشأة وتطور مؤسسة حضنة حليب.
20	2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب:
22	3- عرض و تحليل نتائج المقابلة
26	خاتمة
28	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
22	تقديم مناخ المقابلة	01
23	تحليل و مناقشة المقابلة	02

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
12	خطوات تقييم الأداء	01
16	طريقة 360 درجة للأداء	02
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب	03



مقدمة



مقدمة:

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات والتطورات والتنافسات الهائلة، عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج الى ان أصبحت مركز لاتخاذ القرارات، وقد صاحب هذا التطور وظائف وإدارة جديدة وتأتي في مقدمتها وظيفة الموارد البشرية التي لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية فهي أحد العوامل الأساسية للأداء.

حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها. كما تسمح بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة والتأثر بالعديد من العوامل بعضها غير بشري كالأجهزة والمعدات والأخر بشري باعتباره ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة بأداء وواجبات ومسؤوليات عمل او وظيفة، فان أداء هؤلاء العمال يحدد مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة.

ان عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة فهي تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود الى أهمية في استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من اجل تحقيق اهداف هذه المنظمات ومن اجل ذلك لابد من وجود طرق حديثة كلاسيكية لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر .

فالهدف من تقييم أداء الموارد البشرية هو السماح بتحديد الانحرافات واكتشافها، وتحديد النقائص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها.

الإشكالية:

على ضوء ما تقدم تتبلور معالم اشكالية البحث، التي يمكن صياغتها وتحديدتها في التساؤل الرئيسي التالي:

_ ما هو واقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة بعض التساؤلات الفرعية:

_ماذا نعني بتقييم أداء العاملين، وماهي خطواته؟

_ما هي الطرق التقليدية والحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

_ما هي الطرق المعتمدة لتقييم أداء العاملين في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

الفرضيات:

لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية

التالية:

_تسعى مؤسسة حضانة حليب إلى تقييم حقيقي لأداء أفرادها.

اهداف الدراسة:

_تهدف الدراسة في إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة إلى التعرف

على مفاهيم أساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الطرق المستخدمة في هذه العملية،

وذلك من خلال ما يلي:

_ معرفة أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

_ معرفة الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

_ محاولة معرفة الطريقة التي يتبعها المقيم في تحسين أداء المؤسسة.

اهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للمورد البشري داخل مؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

_ تتناول موضوعا هاما يتمثل في تقييم أداء العاملين في المؤسسة؛ فهو بذلك يعالج مشكلة حساسة لفئة كبيرة في المجتمع وهي الموارد البشرية حيث ترتبط هذه الدراسة بالمورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتطور المؤسسة واستمراريتها.

_ التركيز على كيفية تطبيق طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة.

_ أهمية تطبيق هذه الطرق داخل المؤسسات والسعي نحو التقدم ورفع مستواها بتطوير أدائها التنافسي بتحقيق التميز ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة.

منهج الدراسة:

للوصل الى الإجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها وكذلك للتأكد من مدى صحة الفرضيات سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في جزءه النظري وكذلك في دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

المجال الزماني والمكاني:

_ **المكاني:** تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة ملبنة الحضنة _ المسيلة _

_ **الزماني:** تمت هذه الدراسة من السداسي الثاني من العام الدراسي في الفترة الممتدة من 8 مارس الى 8 أفريل 2023.

الصعوبات:

عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها ما يلي:

_صعوبة الحصول على معطيات والمعلومات الكافية.

_عدم الاستقبال الجيد من طرف مدير الموارد البشرية.



المبحث الأول

الإطار المفاهيمي لتقييم أداء العاملين



تمهيد:

يعتبر نجاح إدارة الموارد البشرية واستمراريتها من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة الى تحقيقها، فان تقديم أفضل الخدمات يصبح أكثر حتمية وهذا يتطلب كفاءة عالية وتنظيماً جيداً، وهذا مرهوناً بمدى نجاح نظام تقييم الأداء المطبق. (Ecosp, 1999, p. 18)

1- تعريف تقييم أداء العاملين.

تعددت التعاريف حول تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء.

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها " عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية". (عبد المحسن، 1997، صفحة 3)
_ "هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت أو يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة". (أحمد، 2001)

_ ترى الباحثة ماري (marie tresanini) تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً او الأهداف الموضوعية. (anne, 1992, p. 13)

تعريف إجرائي:

_ هو عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل خلال فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في الفترة نفسها في ضوء معدلات أداء الموضوع.

2- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين (خضير و كناس، صفحة 152)

1.2- أهمية تقييم أداء العاملين

_لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة. إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الإجراءات الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

_ ان فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية.

ثانياً: تحسين الأداء وتطويره:

_أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره فهي تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات أو المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني او الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل تطوير المناسبة من خلال التدريب مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

_مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة(خضير و كناس، الصفحات 152-153).

رابعاً: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفة تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

خامساً: معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والألات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات لتحسين والتغيرات في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

2.2- أهداف تقييم أداء العاملين:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي (مؤيد، 2009، صفحة 239) :

أولاً: على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل والأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3.تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

4.مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء دقيقة ومعيارية. (عبد الله، صفحة 23)

ثانيا: على مستوى المديرين (مسلم، 2010، صفحة 37):

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهارتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

1. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي موضوعي.

2. الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة

مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

3. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما

يتعلق بالعاملين.

ثالثا: على مستوى المرؤوسين (مؤيد، 2009، الصفحات 239-240) :

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

1. تعزيز الشعوب بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم

من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوز بمكافآت ويجتنبوا العقوبات.

2. تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم أيضا بأساليب علمية بصوة مستمرة.

3- خطوات وطرق تقييم الأداء:

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين

_ تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الموضوع، ومن ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر . (عباس، 1999، صفحة 244)

1/. تحديد معايير الأداء:

_ يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا . (أحمد م.، 2003، صفحة 162)

2/. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3/. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

_ ملاحظة الأفراد العاملين.

_ التقارير الإحصائية.

_ التقارير الشفوية.

_ التقارير المكتوبة.

_ إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

4/. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: (أحمد م.، 2003، صفحة 55)

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم، بل أنه من الضرورة أن يكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أداءه .

5/. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية للمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم

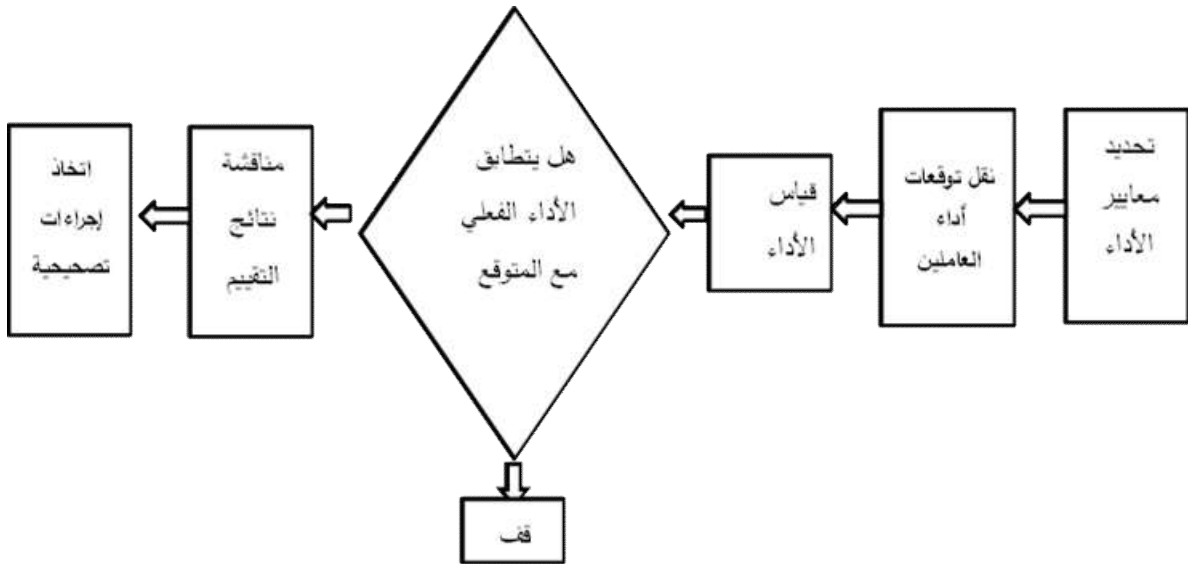
بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخلف عن شدة تأثير التقييمات السلبية .

6./ اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصميمي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية الحصول على الانحرافات .

الشكل رقم(01): خطوات تقييم الأداء



المصدر: الضب الزهرة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013/2012، ص12.

ثانيا: طرق تقييم الأداء: (عبد المحسن، 1997، صفحة 20)

_ تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم أداء الفرد ومن أهم تلك الطرق الآتية:

1./ الطرق التقليدية:

1_طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص .

2_ طريقة المقارنة بين العاملين: (مهدي، 1995، صفحة 372)

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم .

3_ طريقة التوزيع الإجباري: (فايز، 1991)

_وفقا لهذه الطريقة بطلب من المقيم " الرئيس " وضع مجموعة الموظفين " المرؤوسين" المطلوب تقييمهم بمجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم وعادة ما يتم تقييم الأفراد وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين الضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط وجيد .

_**شرط هذه الطريقة:** أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب

مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

_10 % من الموظفين في الفئة الأولى {ضعيف}.

_20% من الموظفين في الفئة الثانية { أقل من المتوسط }.

_40% من الموظفين في الفئة الثالثة {متوسط}.

_20% من الموظفين في الفئة الرابعة {أعلى من المتوسط}.

_10% من الموظفين في الفئة الخامسة {جيد}.

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية يمثل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي .

4~ طريقة قوائم المراجعة: (عباس، 1999، صفحة 250)

~ لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني، فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء أفراد العاملين .

5~ طريقة المقابلة: (صلاح الدين، 2002، صفحة 388)

تعد أحد طرق التقييم التي تتم من خلالها مقابلة رسمية بين الموظف ومديره، حيث يتم من خلالها مناقشة أداء الفرد وطرق التحسين الممكنة، وكيف للموظف أن يطور مهاراته، وإمكانياته ضمن العمل، وتعد إحدى أفضل الطرق لزيادة إنتاجية الموظفين، وتغير عادات العمل .

2_ الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين.

_طريقة الملائمات السلوكية: (محمد ، 2003)

_تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، بموجبه هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على 5 أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

_طريقة الإدارة بالأهداف: (محمود، صفحة 25)

_ويتم ذلك من خلال الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه ،وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة مثل :مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج ،ثم تحدد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة ويلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقياس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25 % في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق ،وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل يتم قياس النتائج وتقرن بالأهداف ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفا.

_طريقة مراكز التقييم. (حمادوي، 2004، صفحة 133)

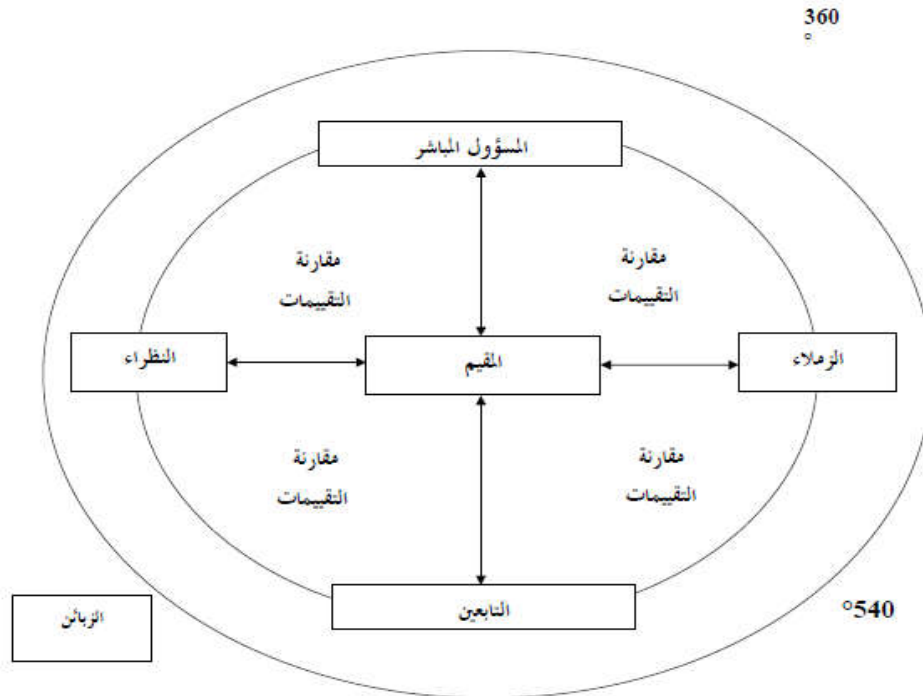
_تسعى إلى قياس المهارات وصفات وعينة مثل: التخطيط والتنظيم بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة للأفراد المرشحين لترقية للإدارة العليا فقد تعهد من خلال

النظام مراكز التقييم إلى أفراد مهمة بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد.

طريقة 360 درجة للأداء. (أحمد ا.، الصفحات 3-4-6-8)

تقييم 360° يعني تقييم أداء الموظفين من وجهات نظر مختلفة، مثل تقييم الموظف لذاته وتقييم المدير المباشر والمرؤوسين وزملاء العمل والعملاء، وبهذا الشكل يتم جمع بيانات موثوقة من كل الجوانب للتعرف على نقاط القوة والضعف لكل موظف.

الشكل رقم (02): طريقة 360 درجة للأداء



المصدر: هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 129.



المبحث الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة خضرة حليج بالمسيلة



تمهيد:

سنقوم من خلال هذا المبحث بتعريف مؤسسة حضنة حليب من خلال مراحل توسعها، نشاطها ومهامها وكذلك هيكلها التنظيمي، وكذلك التطرق إلى منهجية الدراسة من خلال التعرف على الأدوات المعتمدة في جمع البيانات.



1- نشأة وتطور مؤسسة حضنة حليب.

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب Honda Lait أنشئت من طرف أربع شركاء بتاريخ 1998/12/15 مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في: 15/05/2000 وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج منتج (حليب، لبن رائب، حليب البقر في أكياس). شهدت المؤسسة منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا العديد من التوسعات سمحت لها بتحقيق أهداف متمثلة في:

□ خلق فرص عمل.

□ تحقيق رضا المستهلكين.

□ توسيع نطاقها السوقي.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

اسم الشركة	شركة ذات مسؤولية محدودة حضنة حليب.
مؤسس الشركة	الإخوة ديلمي و2من باتنة.
رأس مال الشركة	3200000000
موقع الشركة	المنطقة الصناعية_ ب451 بالحضنة -المسيلة-
تأسيس الشركة	15-12-1998
نشاط الشركة	انتاج الحليب ومشتقاته .
عدد العمال	880
الطاقة الإنتاجية	أكثر من 920000 ل/اليوم
عدد الموردین خارج الوطن	20
عدد الموردین داخل الوطن	180
عدد موزعي الحليب	70
عدد مستودعات البيع	مستودعين (عصابة الجزائر)
عدد الزبائن	500

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنه حليب:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة ذلك التصور الذي يوضح مسار التنظيم وثقافة أداء المؤسسة لأنشطتها، من خلال إدارة الوظائف والمصالح المختلفة، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ويبرز الهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط.

وفي هذا النطاق اعتمدت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا سنة 2011 لأجل إبراز صورة النظام الهادف والفعال داخل المؤسسة. وتنظيم انتقال المعلومة وفق سياسة واضحة لأجل تحقيق الأهداف التالية:

- رسم استراتيجية مستقبلية هادفة؛
- التحسين المستمر وعملية التكوين؛
- تحقيق رضا المستهلك وولائه؛
- الاهتمام بجودة المنتجات باعتبارها مفتاح النجاح في ظل المنافسة؛
- ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها؛
- العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية.
- رسم استراتيجية مستقبلية هادفة؛
- التحسين المستمر وعملية التكوين؛
- تحقيق رضا المستهلك وولائه؛
- الاهتمام بجودة المنتجات باعتبارها مفتاح النجاح في ظل المنافسة؛
- ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها؛
- العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب



المصدر: وثائق المؤسسة

3- مهام المؤسسة.

من مهام المؤسسة ما يلي:

□ تغطي مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.

□ ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة من أجل أن تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية

الجيدة والجودة

العالية.

□ بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي.

□ التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة.

□ توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة.

□ التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

□ العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

□ العمل على تلبية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.

4- عرض و تحليل نتائج المقابلة

الجدول رقم (01): تقديم مناخ المقابلة

الأهداف الأساسية	المحاور	تاريخ و مكان المقابلة	الخبير
*الوصول إلى معلومات حقيقية حول تقييم أداء العاملين في مؤسسة حضنة حليب. *معرفة طريقة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة. *إستخدام الوسائل السمعية و البصرية في الحصول على المعلومات و بالتالي دقة النتائج . تبنى طرق موضوعية و فعالة في تقييم الأداء خاصة الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.	*التعرف على مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته. *أهداف و خطوات تقييم الأداء *معرفة طرق تقييم الأداء	اليوم: من 8/ مارس إلى 8 أبريل 2023. مكان المقابلة: عبر الهاتف و الوثائق عبر بريد إلكتروني *إعلام الخبير بموضوع الدراسة. *كتابة الأجوبة مباشرة بعد الإجابة على الأسئلة المطروحة.	الخبرة: 16 سنة السن: 45 سنة مكان العمل: المسيلة المنصب: رئيس موارد بشرية المستوى التعليمي: ماستر مراقبة التسيير يضل تحت مسؤولية: المسير

المصدر: من إعداد الطالبات

الجدول رقم (02): تحليل و مناقشة المقابلة

الرقم	السؤال	إجابة الخبير	التعليق
01	حسب رأيك ما المقصود بتقييم الأداء؟ الشرح	هو السياسات و القرارات التي تسلكها إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أداء فعال و إنتاجية عمل كبيرة	من خلال دراستنا النظرية استنتجنا أن المقصود بتقييم الأداء هو يجب مقارنة حجم مستوى ما تم إنجازه خلال فترة زمنية معينة مع حجم و مستوى العمل الذي كان يجب إنجازه
02	هل هناك نظام تقييم في مؤسستك؟	نعم يوجد تقييم أداء في المؤسسة	من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن المؤسسة تطبق تقييم أداء العاملين
03	هل أداء المؤسسة له علاقة بأداء العاملين؟ وكيف؟	بالطبع له علاقة بأداء العاملين من تحديد نقاط القوة و الضعف و الكشف عن الطاقات التي تعطي قدرات لرفع المستوى الانتاجي للمؤسسة	لاحظنا من خلال دراستنا أن المؤسسة تتبع نظام جيد من خلال دراستنا نقاط القوة و الضعف و كشف عن طاقات التي تعطي قدرات لرفع المستوى الانتاجي للمؤسسة
04	ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين؟	الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين هو لوصول إلى وضع الشخص إلى المكان المناسب	استنتجنا من خلال دراستنا أن الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين هو إنضباط العمال و بذل قدراتهم للوصول إلى أعلى الوظائف
05	ما هي الأهداف المتوقعة من تقييم أداء الأفراد؟	توفير أنظمة اتصال بين العامل و مروضيه و غيظ إدارة الموارد البشرية ككل	لاحظنا من خلال الدراسة أن المؤسسة تطبق نظام تحفيز بين العامل و مروضيه و الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة
06	هل يحقق نظام الأداء المطبق في مؤسستكم على درجة عالية من الرضا للأفراد؟	نوعا ما	هناك بعض الاختلالات في مناخ المؤسسة من حيث الثقة و التعامل و لذلك لتعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة
07	هل تقوم بتقييم الأداء بصفة دورية؟	غالبا ما تكون 6 أشهر	لا حظنا أن المؤسسة تقوم بتقييم الأداء كل 6 أشهر و هي فترة طويلة من الأحسن تكون دورية على الأقل كل شهر
08	هل يعتبر أن تقييم أداء العاملين بصفة مرة واحدة في السنة	نعم يعتبر أن تقييم أداء العاملين بصفة مرة واحدة في السنة كافيا للحكم على الكفاءة	من خلال ما درسنا لا يعتبر تقييم أداء العاملين بصفة مرة واحدة في السنة

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

كافية في الحكم على الكفاءة لأن الرقابة كل 6 أشهر	لأن الرقابة دورية	في السنة كافيا لحكم على الكفاءة؟	
من خلال الدراسة الميدانية وجدنا: أكيد من الأحسن أن تكون بصفة دورية لدراسة اختلالاتها	بالتأكيد نعم أفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة	هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة؟	09
ليس بالضرورة "أن يتم تقييم العامل على مستوى كل الوظائف مرة واحدة في السنة لأن هناك مراحل و مستويات يجب أن يمر بها العامل للوصول إلى كل الوظائف	نعم يتم تقييم العامل على مستوى كل الوظائف مرة واحدة في السنة	هل تقييم العامل على مستوى كل الوظائف مرة واحدة في السنة؟	10
استنتجنا أن المؤسسة تتبع طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين مع إهمال الطرق الأخرى	الطرق التي اتبعتها في تقييم أداء العامل هي التقييم على أساس الأداء العام للعامل أي طريقة توصيف إجبارية	ما هي الطرق التي اتبعتها في تقييم أداء العامل؟	11
من خلال الدراسة الميدانية استنتجنا أن المؤسسة تركز في تقييم أداء العاملين على طريقة حديثة بطريقة التوصيف الاجباري	الطرق المتبعة هي حديثة	هل هذه الطرق المتبعة حديثة أم تقليدية؟	12
أكيد، أي مؤسسة يتم فيها اتخاذ القرارات بالتشاور	بالطبع نعم تكون عملية اتخاذ القرار بالتشاور في المؤسسة	هل تكون عملية اتخاذ القرارات بالتشاور في المؤسسة؟	13
نعم، وذلك من خلال مقارنة الأداء المراد تحقيقه بالأداء المنجز من خلال عملية الرقابة	نعم يستخدم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة و الضعف	هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة و الضعف؟	14
تتبع المؤسسة معايير عملية التقييم من خلال الوثيقة المرسله	في الوثيقة المرسله	ما هي المعايير التي تمسها عملية التقييم ؟	15
في المؤسسة قيد الدراسة انعكست مخرجات التقييم على أداء الأفراد في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل	<ul style="list-style-type: none"> ❖ زيادة حجم الانتاج ❖ المفاضلة بين العمال و زيادة نوعية العمل ❖ معالجة القصور الوظيفي 	كيف انعكست مخرجات التقييم على أداء الأفراد؟	16



الخاتمة



الخاتمة:

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على طرق تقييم أداء الموارد البشرية حيث أصبح بقاء المنظمة مرهون بمدى قدرتها على المسايرة و الاستفادة من التقنيات الحديثة، إذ بات من الواضح أن المؤسسات في الوقت الحالي تستمد قوتها من مواردها البشرية الأمر الذي جعل الإدارة تعتبر أن نجاح المنظمة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية و الاهتمام بها.

و من السبل المؤيدة إلى أداء عال و راقى داخل المنظمة هي استعمال طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين، لأن عملية التقييم العادلة و الموضوعية تقود إلى اتخاذ العديد من القرارات و الإجراءات كزيادة الكفاءة و فعالية أداء العامل في حالة وجود نقاط قوة لتعززها، و المعالجة في حالة وجود نقاط ضعف عن طريق البرامج التدريبية.

و من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتم على فترتين:

حيث يتم تقييم أداء العاملين مرتين في السنة دوريا كل ستة أشهر و ذلك لترقية العمال و تقديم منح لهم و علاوات على مجهوداتهم المبذولة حيث يتم تمتك المهارات في : (الجودة، الكمية، روح المبادرة، الشعور بالمسؤولية، روح الفريق، الحضور، الصحة و السلامة و الحماية، السلوك التدريبي، النظافة حيث كان تصنيف معايير أداء الأفراد كالتالي:

-أقل من 11 ← 19 لا يستحق و أداءه منخفض

-أكبر من 11 ← 19 فما فوق يحتاج إلى تحسين و من 28 ← 20 أداة

متوسط فهو مطابق للتوقعات و أداءه متوسط، من 29 ← 30 أداء جيد يفوق

التوقعات، من 30 فما فوق أداء جيد جدا.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. توفيق محمد عبد المحسن. (1997). مدخل جديد لعالم جديد (تقييم الاداء). القاهرة: دار النهضة للنشر والتوزيع.
2. جمال الدين بكري. (2021). الضرائب المؤجلة وأثارها على المؤسسة. المنهل الاقتصادي.
3. حسن العواد عبد الله. (بلا تاريخ). ادارة وتقييم الاداء. الاردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
4. حسن رويلف مهدي. (1995). الرقابة الادارية (مدخل كمي). الاردن: دار الحنين.
5. زعيمي فايز. (1991). الرقابة الادرية في منشئات الاعمال (الطرق والاساليب والسياسيات الاستراتيجية). عمان: دار الهلال.
6. سعيد سالم مؤيد. (2009). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الاردن: دار اثراء.
7. سهيلة محمد عباس. (1999). ادارة الموارد البشرية . الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. عبد الفتاح رضوان محمود. (بلا تاريخ). اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن. المنهل.
9. علي ربايعية محمد . (2003). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
10. كاضم حمود خضير ، و الخرشة كناس. (بلا تاريخ). ادارة الموارد البشرية (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. ماهر أحمد . (2003). الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد. مصر: دار الجامعة.
12. محمد صالح أحمد . (2001). قضايا ادارية. القاهرة: مركز دراسات جامعية.
13. محمد عبد الباقي صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: جامعة الاسكندرية.
14. محمد مسلم. (2010). تنمية الموارد البشرية (دعائم وادوات). الجزائر : دار البظلة.

ثانيا: المذكرات

- 1.وسيلة حمادوي. (2004). ادارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة قالمة.
- 2.هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010.

ثالثا: المراجع الأجنبيةة

1. anne, r. (1992). evoleuruers un nouveau dialogue en ressources humainces. france: edition acgeve d'impoimevsules presses.
2. Ecosp. (1999). autour de la performance entreprise editio, harmattion. paris.

الملاحق

Fiche d'évaluation des Compétences		E-DRH-43	
		Date	
		Version : 03	
		Page 1 sur 2	

Nom & Prénom:		Date D'évaluation:	
Poste de travail:		Evaluation Annuelle:	
Matricule:		POSTE D'ACCUEIL	

IDENTIFICATION DES DES COMPETENCES	CRITERES	FAIBLE (1)	MOYEN (2)	BIEN (3)	TRES BIEN (4)	NOTATION
1. Qualité						
2. Quantité						
3. Esprit d'initiative						
4. Sens de responsabilité						
5. Esprit d'équipe						
6. Assiduité						
7. Santé, Sécurité et protection de l'environnement						
8. Conduite disciplinaire						
9. Hygiène						

NB : Cochez par une croix, et attribuez la note correspondante, dans la case « notation » et arrêtez la notation globale dans la case « Total »

Résumé de l'évaluation :				
< 11		20-28		Total
Ne répond pas aux attentes	Nécessite une amélioration	Répond aux attentes	Dépasse les attentes	

Commentaires du Responsable Hiérarchique:

Signature de l'évaluateur: (intendant / superviseur / responsable de structure)

Voeux exprimés par l'employé :

Actions de Développement:
 En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, préciser les points à développer et les actions à prévoir :

Points à développer	Actions à entreprendre
1.	
2.	
3.	
4.	

NB : cadre réservé au Service Formation et Gestion des carrières

الطبعة في: 2022-11-06

الرقم: 2022/

إلى السيد: مدير مؤسسة حفصة حليب

الموضوع: مساعدة الطلبة لتقييم بالدراسة الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة والمحيط فله يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة أن نتمس من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة المذكورين أثناء من إجراء الدراسة الميدانية بمؤسساتكم، وذلك في إطار مذكرة التخرج المقدمة ضمن مختلف نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

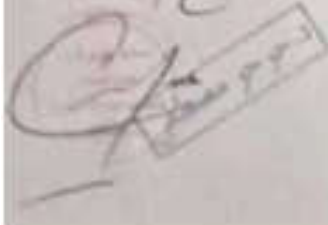
الطلبة	المستوى	التخصص
فلمين إكرام	المسة الثالثة ليسانس	إدارة أعمال
حرايز خلود		
حريزي رندة		

موضوع البحث:

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ع رئيس القسم





محمد بن عبد الله