

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير
جامعة غرداية



تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس ل.م.د في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان الموضوع:

تقييم اداء العاملين

(مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء- غرداية-)

تحت إشراف:

المؤطر في الجامعة: أ. د شرقي مهدي
المؤطر في المؤسسة: زرباني قداري

من إعداد الطلبة :

✓ أفلح حمو عبد الله
✓ نوال زهواني
✓ حليلة عبد الزاوية

الموسم الجامعي: 2023/2022م

شكر وعرهان

نحمد الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، و نصلي و نسلم على

خير الخلق و خاتم الأنبياء و المرسلين

مُحَمَّد - صلى الله عليه وسلم -

نقف وقفة احترام و تقدير و نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور

"شريقي مهدي" على مجهوداته المبذولة من خلال إرشاداته و توجيهاته القيمة و الإشراف على هذا العمل و الشكر الجزيل للمؤطر بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء

"زرباني قداري" رئيس مصلحة الموارد البشرية

و كل أساتذة قسم علوم التسيير و كذلك رئيس القسم و كل أساتذة مشوارنا الدراسي.

نسأل الله العلي القدير الموفق لكل شيء أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

الإهداء الأول

اهدي تخرجي لأبي وامي حفظهم الله وادامهم ذخر وتاج على راسي، فقد انتظروا سنين ليروا أبنهم الوحيد بما يجلّموا أن يروه فيه، اهدي تخرجي لكل صديق و رفيق درب في مختلف مراحل الدراسة اهدي تخرجي لأساتذتي من الابتدائية إلى الإعدادية، إلى الثانوية إلى اساتذتي ودكاترتي في الجامعة الذين تعلمنا منهم الكثير الكثير جداً، ليس فقط بالعلم بل بالأخلاق والمحبة والتسامح والتفاني والجد ورأينا من خلالها الحياة بمنظور آخر حقاً هم شمعة إضاءة لنا الكثير من الطرق لحياتنا .

افلح حمو عبد الله

الإهداء الثاني

الى من افضلها على نفسي، ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام
(امي الغالية) أطال الله في عمرها
نسير في دروب الحياة، ويبقى ما يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب السيرة الحسنة
(والدي العزيز)
إلى اخواتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير العقبات وصعاب.

نوال زهواني

الإهداء الثالث

إلى التي حملتني وهنا على وهن ، و رعنتني الى أن أصبحت عشرين خريفا ، إلى
التي ضحت و تعبت و سهرت الى ان وصلت الى هذه المرحلة ، سيدة النساء

(أمي حبيبي)

إلى الذي كدّ و جاهد و صبر من اول يوم لي في الحياة حتى وصلت الى ما انا عليه

، سندي و أماني و قوتي ، سيد الرجال و أحنهم

(أبي الغالي)

إلى من أعتد عليهم و أسند نفسي عليهم في كل شيء ، إخوتي و أخواتي ،

أصدقائي و أحبائي

إلى كل من ساهم و ساعد في وصولي إلى هذه المرحلة ، أتمنى لكم النجاح و الخير

دمتم سالمين

عبد الزاوية حليلة

الفهرس :

	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس
أ-ج	مقدمة عامة
15-1	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم أداء العاملين.
1	المطلب الأول: مفهوم وخصائص و أهمية تقييم أداء العاملين.
4	المطلب الثاني: أهداف و فوائد و صعوبات تقييم أداء العاملين.
9	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
24-18	المبحث الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء غرداية.
18	المطلب الأول: تقديم المؤسسة (الهيكل ، القطاع الاقتصادي)
24	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين (مقابلة)
27	خاتمة عامة
28	قائمة المراجع

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية حيث يعد تقييم أداء العاملين مؤشرا لنجاح سياسات الشركات, و يعتبر وسيلة الإدارة و الموظف للتعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتطويرها، وتحسين ادائها، ورفع كفاءتها لتحقيق الاهداف المرجوة وتحسين جودة خدماتها، وانشاء تفاعل وروح المبادرة والتنظيم بين المؤسسة ومحيطها و جماهيرها، والذي سنتطرق اليه في بحثنا هذا الى مدى تأثير تقييم اداء العاملين على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء. وبهدف معالجة البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واداة المقابلة قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات وتحقيق اهداف الدراسة، ومن خلال تحليل النتائج تبين لنا ان دور تقييم اداء العاملين اساسي ومهم جدا في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية

الكلمات المفتاحية: تقييم اداء العاملين، المؤسسات الاقتصادية، تعزيز نقاط القوة، تطوير نقاط الضعف

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de l'évaluation de la performance des salariés dans les institutions économiques, où l'évaluation de la performance des salariés est un indicateur de la réussite des politiques de l'entreprise, ainsi que la mise en place d'interaction et d'esprit d'initiative et d'organisation entre l'institution et ses l'environnement et ses masses, que nous aborderons dans cette recherche dans la mesure de l'impact de l'évaluation des performances des travailleurs sur la Caisse nationale de sécurité sociale des travailleurs non salariés. Afin d'aborder la recherche, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique et l'outil d'entrevue afin de répondre à la problématique posée et de s'assurer de la validité des hypothèses et d'atteindre les objectifs de l'étude.

Mots clés : Évaluation du rendement des employés, Institutions économiques, Améliorer les points forts, Développer des vulnérabilités

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	أهداف تقييم أداء العاملين	الشكل 1
11	خطوات تقييم أداء العاملين	الشكل 2
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل غير الأجراء	الشكل 3
26	نموذج مخطط لتقييم اداء العاملين	الشكل 4

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
31-30	الاتفاقية بين المؤسسة و الجامعة	الملحق رقم 1

مقدمة :

توطئة :

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها إن عملية تقييم أداء العاملين قديمة تاريخياً، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البدهاة أو اجتماعي وآخر انطوائي أو بطيء الفهم. وإذا انتقلنا إلى جماعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلاً فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين ويزداد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات الاقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون .

1- إشكالية الدراسة:

واستناداً مما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ ما دور تقييم أداء العاملين على المؤسسات؟

2- الأسئلة الفرعية:

❖ كيفية تقييم أداء العاملين؟

❖ ما هو أثر تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

3- الفرضيات:

- أهمية إستراتيجية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

- تقييم أداء العاملين يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

- من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، واتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل.
- تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحقيته للوصول إلى ترقية أو نقل.

5-أهداف الدراسة:

- قياس جودة أداء العاملين وتقييم مهاراتهم داخل المؤسسة.
- معرفة نقاط القوة و الضعف لكل موظف وتأهيله بشكل يتناسب مع وظيفته التي يقوم بها.
- قيام الموظفين بالتدريب لتزويدهم بالبرامج والتطبيقات اللازمة التي تؤهلهم لأداء عملهم بشكل مطور وأكثر كفاءة.

6-حدود الدراسة: من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف، تم رسم حدود لهذه الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -غرداية-

الحدود الزمانية : من 29 مارس الى 13 أبريل 2023

7-المنهج المتبع:

اعتمدنا في معالجة هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات و محاولة الإحاطة بالجوانب النظرية للمؤسسة، و من أجل ذلك اعتمدنا أداة المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة.

8-تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين بحيث تحدثنا في المبحث الاول على المفاهيم العامة حول تقييم اداء العاملين و قد قمنا بتقسيمه الى ثلاث مطالب كالاتي:المطلب الأول: مفهوم وخصائص و أهمية تقييم أداء العاملين، المطلب الثاني: أهداف و فوائد و صعوبات تقييم اداء العاملين، المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم اداء العاملين اما في المبحث الثاني فكانت هناك دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء حيث قمنا بتعريفها و اطلاع على هيكلها التنظيمي.....الخ. و
قمنا بعمل مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، حول تقييم اداء العاملين.

تمهيد :

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك لا بد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة لتقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم وخصائص و أهمية تقييم أداء العاملين

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

التقييم : هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون ، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان .¹

وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء .²

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم صالحا أو فاسدا ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل .³

الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

¹ PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Strategies et operational des Resources Humans ; Edition GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

² مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم 2005/09/09

<http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm>

³ عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم

العلوم الاقتصادية، 2004، -2005 ص. 14.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص. 209.

كما يعرف الأداء : بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه .¹

كما يعرف الأداء : بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة .²

كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .³

الأفراد : ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة .⁴

تعريف تقييم أداء العاملين :

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم .⁵

كما يعرف أيضاً علم أنه : دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى .⁶

ويعرف كذلك بأنه: عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم .⁷

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه، تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

² عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

³ سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، -8 9 مارس، 2005، ص 35.

⁴ عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 -2005، ص 14.

⁵ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص 116.

⁶ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 368.

⁷ عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 71.

خصائص تقييم أداء العاملين :

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية:¹

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- أنها عملية مستمرة يوميا غير موسمية وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

أهمية تقييم أداء العاملين:²

بعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:³

- تمكن المنظمات من التقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت اشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

كما تبرز أهميتها أيضا فيما يلي:⁴

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 238

² Al-Qudah, H. M., Osman, A. & Al-Qudah, H.E. (2014). The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance. International Journal of Scientific & Technology Research. Vol. 3, No. 9, Pp. 129-134

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع عمان 2013، ص 180

⁴ السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منطوري، قسنطينة، 2008، ص 49

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس أدائهم ينمي التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز، فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

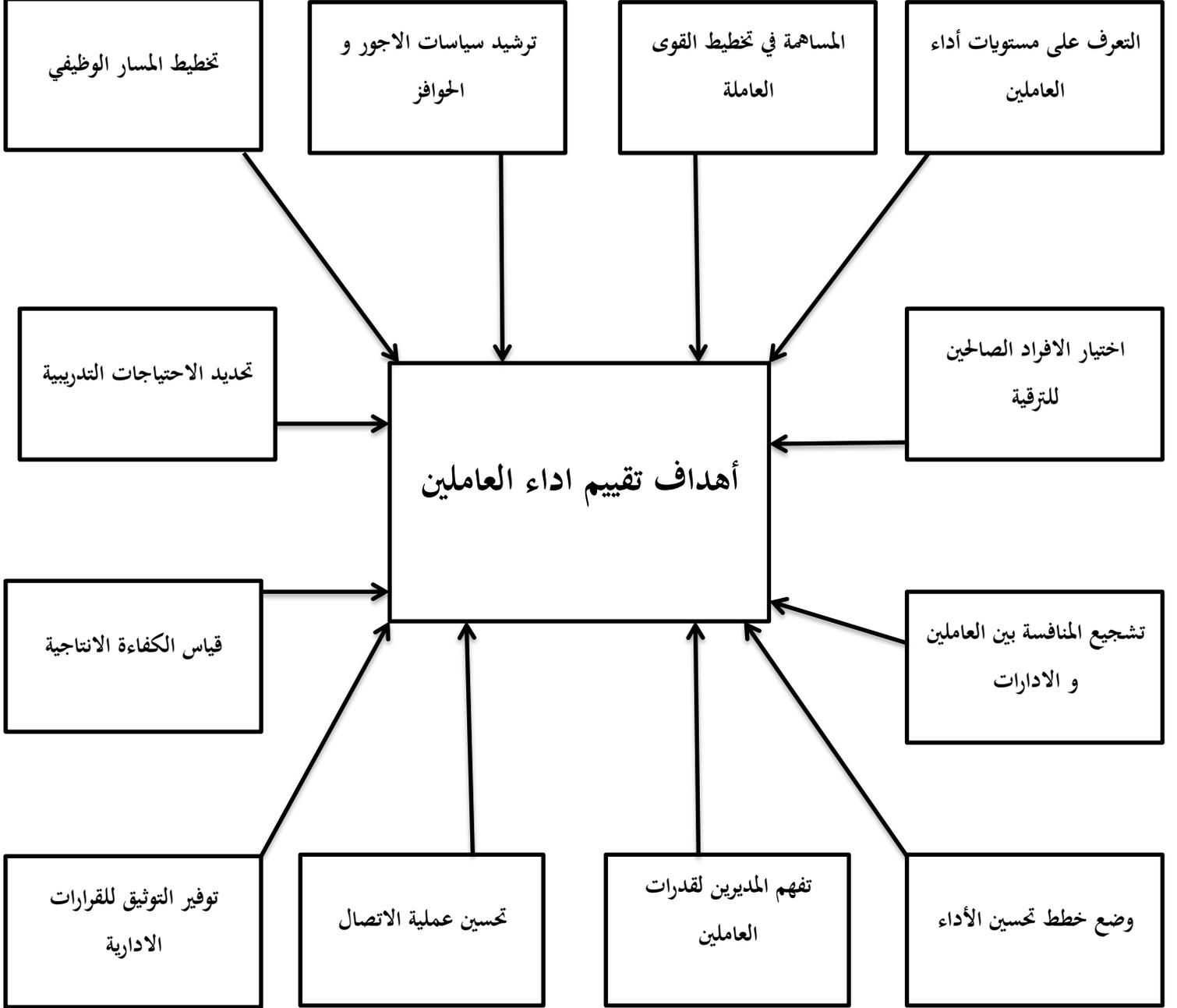
المطلب الثاني : أهداف و فوائد و صعوبات تقييم أداء العاملين

أولاً :أهداف تقييم أداء العاملين

- تمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية .
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين و تحسين انتاجيتهم .
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته .
- تفاهم المدير لقدرات العاملين في ادارته و كيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل .
- تشجيع المنافسة بين العاملين و بين الأقسام و الادارات .
- اختيار الافراد الصالحين للترقية .
- ترشيد سياسات الاجور و الحوافز و النقل .
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الادارية و الاساليب التي بنيت عليها .

¹ زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، بدون طبعة دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص89

و الشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين :
الشكل رقم 01 : أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت ، كيف أقيم أداء الشركات و العاملين ؟ ، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، بدون طبعة ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 90

ثانيا فوائد تقييم أداء العاملين :¹

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:²

1- رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجاداته.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم :

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤوسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

¹ Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No. 2, Pp. 159-170

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص. 240.

5- استمرار الرقابة والإشراف :

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية .

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا .
بالإضافة الى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى .

7- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية :

عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.¹

8- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.²

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 374.

² المرجع نفسه، ص 374.

ثالثا صعوبات تقييم الأداء :

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها¹ :

1- التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يجبها :

قد يعطي القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة بالنسبة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل فقط محدد ويحوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم هو الأمانة ، فإذا كان أمينا فإن ذلك يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة، أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزا مع أو ضد الفرد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يجبها القائم بالتقييم.

2- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم :

مما يحدث في أغلب الأحيان أن يتأثر المشرف الذي سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مرتفعا يكون من المحتمل أن يعطى تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي.

3- التحيزات الشخصية :

قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم ، ومع - لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز، وتتأثر نفسية الفرد تبعا لذلك، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

4- تأثير القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة :

قد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط، وقد تكون هناك اختلافات و تباين في الأداء بين الأفراد، إلا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذي وصلت إليه، ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط، من ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر الأفراد على أنهم متفوقون في الأداء والآخرين بأنهم متخلفون.

5- التأثيرات التنظيمية :

إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة².

¹ صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية مدخل للأهداف ، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص185، 189

² سامح عبد المطب عامر، استراتيجيات ادارى الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص233، 234

6- التشدد من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية يصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب مثلاً: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ويعطون تقديرات منخفضة وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم.¹

المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم أداء العاملين².

الابد لعملية تقييم أداء العاملين كأى عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة و الفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات وطرق تقييم أداء العاملين فيما يلي:
أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين.

لتقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي:³

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه ونقصد بذلك تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها ولا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغيرها.

- السلوك والتصرفات القطعية التي يقوم بها العامل، تعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل أو

- عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول .

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.

- تقييم الأداء بالطرق المناسبة ، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الاحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية .

الخطوة الثالثة : وذلك بجمع معلومات حول الاداء الفعلي و هناك أربع مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الاداء الفعلي .

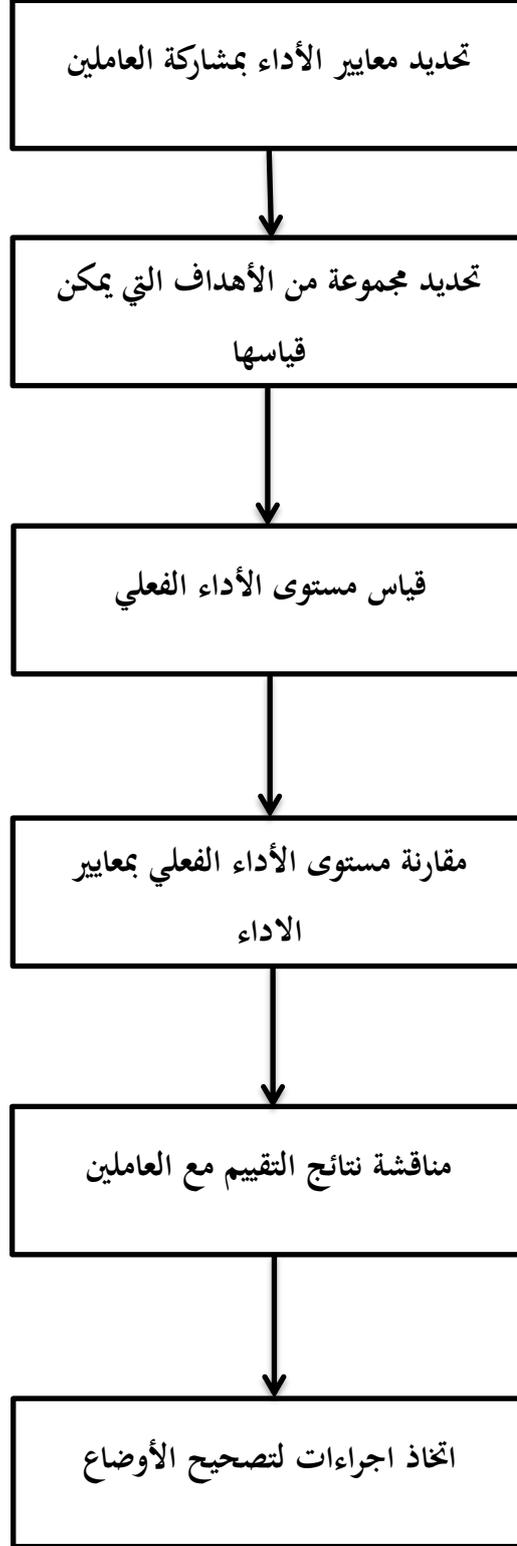
¹ أنس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، 2011، ص288

² Mohr, R. and Zoghi, C. (2006). Is Job Enrichment Really Enriching? Working Paper 389, BLS Working Papers, US Bureau of Labor Statistics.

³ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010، ص188، 189

- الخطوة الرابعة : المقارنة بين ما تم انجازه و بين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينهما .
- الخطوة الخامسة : اطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم و مناقشته بالتقرير عن ادائه .
- الخطوة السادسة : اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقى أي خروج عن المعايير المحددة .

و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل 2 التالي :



المصدر : أسامة محمد عبد المنعم ، ادارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008،ص 129

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى :

1-الطرق التقليدية :

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرائق :

أ- **طريقة الترتيب البسيط** : تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوأ ، وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفرقة بين الكفاء غير الكفاء بطريقة واضحة، ولكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، وصعوبة تطبيقها في حالة أعداد كبيرة من الأفراد وكذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.¹

ب - **طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين** : في هذه 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 يمتلكها بين الأفراد محل التقييم.²

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة، و لكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها تظهر كفاءة الموظف بوضوح فهي تكفي لأن تظهر أن فردا أكفء من اخر ، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف في أداء الموظف للسبب نفسه أيضا.³

ج- **طريقة التوزيع الإجمالي** : تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري ، وعن الوسط الحسابي، و تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، والمقيم لا يبذل جهدا ولا وقتا كبير في التقييم، في حين

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 255

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2006، ص26

³ نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص285

يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة، وأيضاً أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية

1.

د - طريقة التدرج البياني : يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي:²

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.
- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج 1 ضعيف 2، مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 ممتاز. . يتم تصميم
- جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم .
- تحديد الإدارة لعدد المقيمين .
- يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم .
- يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل .
- يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، ومن ثم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف وترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي .

تتميز هذه الطريقة بالسهولة فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم.³

هـ - طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أداءهم لعملهم أثناء أداءهم لعملهم ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز

¹ محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص258

² حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص189

³ بعجي سعاد، تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص26،27

من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.¹

ثانيا : الطرق الحديثة

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق :

أ طريقة التدرج على أساس سلوكي : يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف... الخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم و تمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم و أيضا تحدد نقاط الضعف بدقة، إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم نظرا لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.²

ب - طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المنظمة .

و يتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جوا من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و من ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.³

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية، 2008، ص153

² سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص260

³ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين مذكرة مقدمة لمنطلقات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال

الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 31

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:¹

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد .
- يضع الفرد بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما عن الدور الرئيسي فهو .
- توجيه الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات التنظيم عملية وضع المختلفة .
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس (على معايير القياس وتقييم الأداء. ومن فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة .
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف، لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف .

¹ محمد محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الأساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 ، ص276

المبحث الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير اجراء

من خلال المبحث الثاني و المعنون بالدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء غرداية ، و الواقع مقرها في ولاية غرداية سنقوم بالتعرف على المؤسسة و هيكلها و فروعها و كذا الخدمات التي تقدمها، و من ثم التطرق إلى تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة .

المطلب الاول : تقديم المؤسسة (تعريف ، الهيكل ، المهام)¹

اولا : تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير اجراء:

يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، هذا ما جاء به المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

لقد تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 و كان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS) ، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة، العجز، المرض، الوفاة) ، و في سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS) في النظام الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS).

وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) الذي بدأ التحضير له بتاريخ 04جانفي 1992 وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد و عشرين عضوا وهم:

- ✓ ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.

¹ المصدر : الوثائق الخاصة بالمؤسسة

- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية: الصحة، نقابة المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني
- ✓ عضوين (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.
- ✓ عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعيينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

وهي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص ، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية ، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني : الصناعيين / الحرفيين / التجار / الفلاحين / أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة ، أطباء و غيرهم) / السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص) / أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL,EURL,SNC)

ثانيا :الحدود الجغرافية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء:

أما عند الحدود الجغرافية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبايك المختصة التابعة للولاية :

- ✓ شبك مختص لدائرة المنيعه الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي
- ✓ شبك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 و عدد عماله اثنان (02) و لديهم مستوى جامعي
- ✓ شبك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم زلفانة تم فتحه شهر أفريل 2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي
- ✓ شبك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي
- ✓ أما وكالة غرداية في تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة ، العطف ، غرداية ، ضاية بن ضحوة

إن الوكالة الولائية تضم أربعة و أربعون (44) موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبايك المختصة التابعة للوكالة من بينهم واحد و ثلاثون (31) لديهم مستوى جامعي

ثالثا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، و يمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

✓ تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية و الشبايبك المختصة

✓ استلام و تسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

✓ ضمان التحصيل للاشتراكات ، المراقبة و المتابعة القضائية عند الاقتضاء

✓ تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الادارات الأخرى (mise à jour) ، و لغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation)

✓ تسيير و تنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات

✓ تقديم الاحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري و السنوي للمديرية العامة

✓ ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية

رابعا : التنظيم الاداري للصندوق : يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين و التنظيمات الخاصة بها ، هذا ما جاء به المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 و المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الاداري و المالي للضمان الاجتماعي

خامسا : النظام القانوني للصندوق : لقد تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 الى نهاية سنة 1974 و كان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS) ، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة ، العجز ، المرض ، الوفاة) ، و في سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي ، أدمج صندوق للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في النظام الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد

للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)

سادسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1/ مدير الوكالة : يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث ان له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالصندوق ، و ذلك في حدود الأطر التنظيمية و القانونية المتعامل بها ، و بالتالي فهو يتكفل بما يلي :

✓ متابعة كل مهام الصندوق و التصديق على كل الوثائق و البيانات و الصكوك و كل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية

✓ متابعة نشاط و أعمال الصندوق ، تقديم التقارير و تمثيل الصندوق في المناسبات و الجهات الرسمية

2/ نيابة المديرية الفرعية للتحصيل و المراقبة و المنازعات : تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

أ- مصلحة التقييم و التسجيل : و تبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل ، التقييم ، الشطب ، إعادة النشاط ، امتهان نشاطات تجارية أخرى و أيضا تطهير و تصفية الملفات ، هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف و بالتالي قيام عناصر التكليف

ب- مصلحة مراقبة المشتركين (Service control): يأتي عمل و دور هذه المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني ، و ذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم ، و التأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم و ديونهم تجاه الصندوق ، أو تسجيل المتأخرين و الممتنعين عن الانخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول ، تقديم الاحصائيات عن النشاط

ج- مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement): حيث بهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك و المشتركين بدراسة الملفات و تحديد ما يلي :

• التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم و متطلباتها ضف الى ذلك زيادة التأخير الناجمة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها ، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال

القانونية ((Pénalisation de retard, majoration de retard))

و في حالة وجود امتناع عن الدفع ، يقوم القسم بإصدار الانذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد الى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني

• تحصيل الاشتراكات و هي اهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها و مستحقاها ، و التي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شباك التخليص

د- مصلحة المنازعات : تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية و هامة بالنسبة للصندوق و لذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي :

• المتابعة القضائية بمختلف أنواعها و خصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بطريقة سلمية ، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل الى حد مصادرة الاملاك أو السجن ، حفاظا على هيبة الصندوق من جهة و حماية مصادر تمويله من جهة أخرى

• متابعة اعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) و هي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين

• متابعة الصكوك البريدية و البنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) و اعادة تحصيلها
3/ نيابة المديرية الفرعية للأداءات :

و التي تتولى ما يلي :

✓ ضمان تنظيم و تنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية و معاشات و منح التقاعد المنجزة

✓ ضمان متابعة و تنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية

✓ تقييم نشاطات الشبايك المختصة التابعة للوكالة الولائية

✓ السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية

و تضم هذه المديرية مصلحتين :

أ- مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية : تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات والاداءات للمنخرطين و ذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق و معالجتها و تحديد مبالغ التعويضات ، و تشرف المصلحة على :

• أداء تعويضات المرض المشار اليها سابقا

• أداءات الامومة

• منحة رأسمال الوفاة

• استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز ، بعد موافقة الطبيب المستشار و اصدار القرارات المناسبة في حقها

ب- مصلحة المراقبة الطبية : لقد سبقت الاشارة الى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة ، و تتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران و سكرتيرة و تعتبر مهامها مكملة لأعمال مصلحة التعويضات و الاداءات ، و جوهره يكمن في :

• ابرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية

• التأكد من قائمة الادوية القابلة للتعويض و الغير قابلة للتعويض

• الموافقة على الاجهزة و الاعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض

• منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80% و 100%

4/ مصلحة المحاسبة و المالية : يؤدي هذا الجهاز دورا هاما و أساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له ، و تكمن مهامه الاساسية فيما يلي :

• اعداد مختلف الاحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص :

- احصائيات المداخيل

- احصائيات تحويلات رؤوس الاموال

- احصائيات الشيكات غير القابلة للدفع

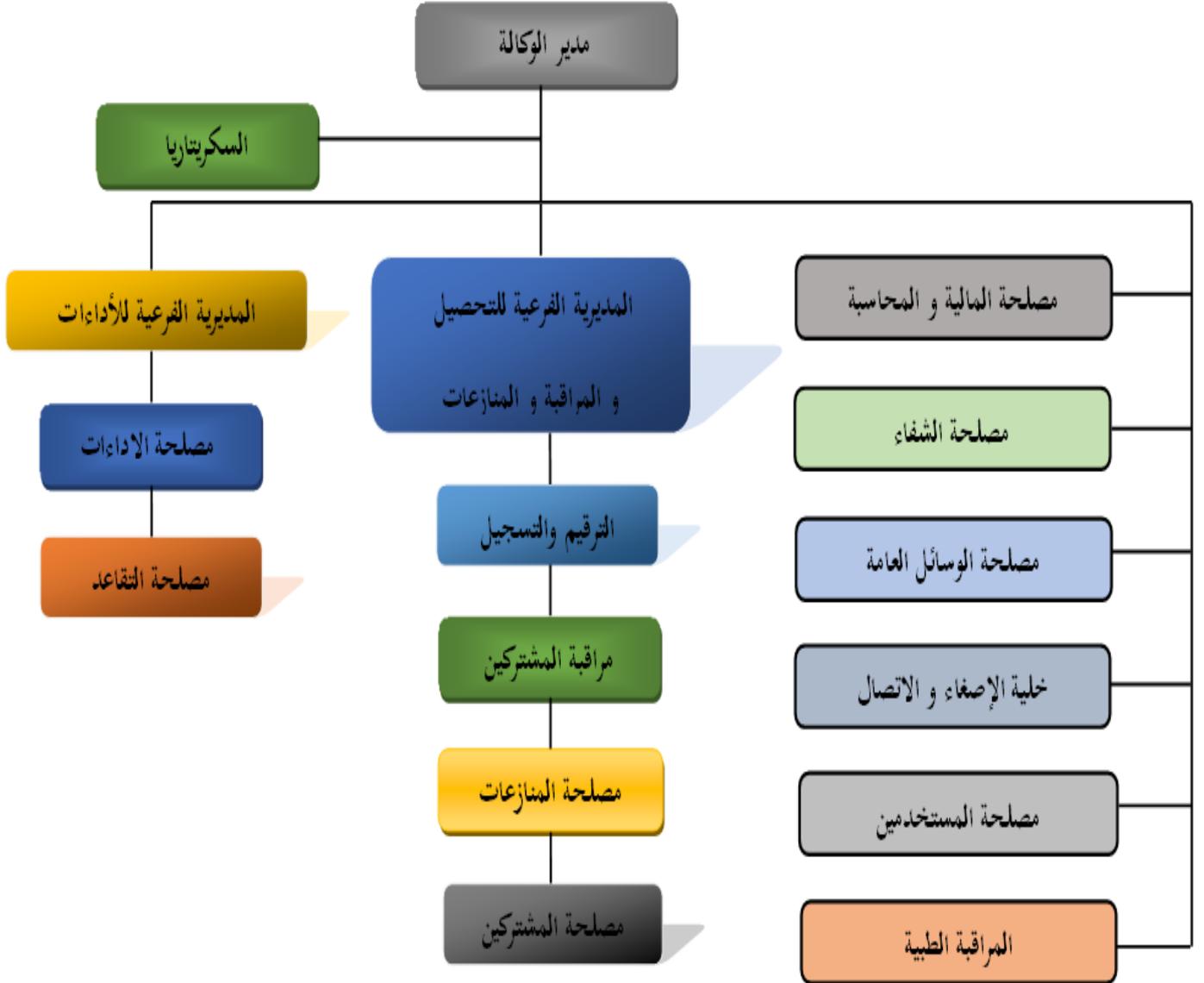
- احصائيات حالة الخزينة

- ضبط حالات الصندوق و رصيده
- جداول كشوف المراقبة
- حالات الاداءات و التعويضات .
- كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة
- استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد الى مصلحة المنازعات و ذلك لاتخاذ التدابير اللازمة
- دفع مخالفات رأس مال الوفاة

5/ مصلحة الموارد البشرية و الوسائل : و تتولى ما يلي :

- تنظيم و تسيير الموارد البشرية و المادية و كذا املاك الصندوق
- اعداد التسيير التقديري للموارد البشرية
- متابعة تسيير الموارد البشرية و خطط المسار المهني و تنظيمها
- تسيير و متابعة المنازعات في مجال علاقة العمل

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



المطلب الثاني : تقييم اداء العاملين (مقابلة)

بعد تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة في المطلب الأول من المبحث الثاني و بالاعتماد على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات و ذلك للحصول على نتائج جيدة في الدراسة الميدانية، قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد لخضر دحمان و تم طرح الأسئلة التالية و كانت الأجوبة كالآتي:

السؤال الاول : ما المعايير المعتمدة في تقييم الاداء ؟

الجواب :

- نوعية العمل
- العلاقة مع الجمهور او التصرف
- روح المبادرة والتنظيم
- الحضور

السؤال الثاني : هل هناك طرق تستخدمها الادارة لتقييم الاداء ؟ وماهي ؟

الجواب : نعم

الطريقة الاولى : يقوم الموظف بملء استبيان التقييم الذاتي ثم يقدمه الى قسم الموارد البشرية

الطريقة الثانية : تعتمد على تحديد المعايير الخاصة وتحديد مدى توافق هذه المعايير مع اداء الفرد

الطريقة الثالثة : تحديد اهداف ونتائج المؤسسة المطلوب تحقيقها من طرف الموظفين والتي بناء عليها يمكن قياس وتقييم اداءهم

السؤال الثالث : ما الهدف من تقييم اداء العاملين ؟

الجواب : معرفة جودة وكفاءة العاملين وما لها من تأثير ايجابي في نسبة مردودية الانتاج وتحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها

السؤال الرابع : هل هناك نموذج مخطط لتقييم الاداء في مؤسساتكم؟

الجواب : نعم يوجد مخطط، ويتمثل أيضا في المعايير التي نعتد عليها في تقييم الاداء

السؤال الخامس : هل يقوم الرؤساء باطلاع العاملين لنتائج تقييم اداءهم ؟ ولماذا ؟

الجواب : نعم، ليتدارك الموظفون الاخطاء التي وقعوا فيها وتصحيحها

السؤال السادس : هل تجرى مقابلات تقييم الاداء مع الموظفين ؟

الجواب : لا، ليس هناك مقابلات مع الموظفين بل تجرى مع رؤساء المصالح

السؤال السابع : هل يجد العاملون ان اجورهم والتقييم في ادائهم منصف او عادل ؟ فيما يتمثل ذلك ؟

الجواب : نعم، يتمثل ذلك حيث ان الموظفين راضين لتقييم الادارة لأعمالهم وتقديم اجورهم بشكل منصف وعادل لان الموظف الذي يجد خلل في تقييمه لأدائه او اجره يقوم بتقديم شكوى او طعن الإدارة لتصحيح الخلل

السؤال الثامن : ماهي اجراءات الادارة بعد ظهور نتائج تقييم الاداء ؟

الجواب :

اذا كانت النتائج مرضية وجيدة تقوم الادارة بتقديم مكافأة مادية او تحفيز او ترقية في منصب العمل من منصبه الى اعلى رتبة

في حالة تكرار التأخرات يقدم للموظف استفسار له للرد عليه وتقديم العذر ويتخذ المدير العام القرار على حسب الجواب مثلا : عقاب 3 ايام بدون عمل، نقص في الراتب

وتحدد العقوبة على حسب الخطأ المهني المرتكب

السؤال التاسع : هل هناك دورات تدريبية بعد تقييم اداء العاملين ؟ وماهي مدتها ؟

الجواب : نعم، هناك دورات تدريبية

في المديرية العامة هناك مصلحة خاصة بالدورات التكوينية والتدريبية تعمل على ما يسمى تكوين مصلحي حيث تقوم بالإعلان على الدورات للمصالح مثلا دورة تكوينية خاصة بقسم ادارة الموارد البشرية او ادارة المالية والمحاسبة فكل الموظفين في تلك المصلحة معنيون بالدورة وليس بعض الافراد فقط وتكون مدتها من 6 اشهر الى 18 شهر

وهناك نوع اخر من الدورات ما يسمى بالتحاضر المرئي (عن بعد) حيث تكون منظمة مثلا من المديرية العامة في الجزائر العاصمة يفتحون بث مباشر لحضور الدورة اختصارا وربما للوقت والمال وتكون مدة الدورة من 4 ساعات الى 8 ساعات

الشكل رقم 4: نموذج مخطط لتقييم اداء العاملين

التنقيط الشهري للأعوان (التنفيذ، التحكم والتأطير)		(1)	
الشهر السنة			
الإسم واللقب :			
الوظيفة : الفئة الفرع			
* الحضور *			
عدد ساعات الغياب	0	4 وأكثر	12 وأكثر
النقاط الممنوحة ⁽²⁾	10	8	6
		20 وأكثر	16 وأكثر
		2	4
		24 وأكثر	0
		0	
* نوعية العمل *			
النوعية	ممتازة	حسنة	مقبولة
النقاط الممنوحة ⁽²⁾	10	8	6
			متوسطة
			3
** العلاقات مع الجمهور و/أو التصرف **			
النوعية	مثالية	مرحب	مقبول
النقاط الممنوحة ⁽²⁾	5	3	1
*** روح المبادرة و/أو التنظيم ***			
النوعية	متطورة	يواجه الصعوبات	قليلة
النقاط الممنوحة ⁽²⁾	5	3	1
			غائبة
			0
النقاط المحصلة⁽²⁾			
	25	21 إلى 24	18 إلى 20
			15 إلى 17
			12 إلى 14
			10 إلى 11
			8 إلى 9
			7
			6
			5 وأقل
نسبة مكافأة الإنتاج⁽²⁾ الفردي الممنوحة			
	%25	%23	%20
			%17
			%14
			%14
			%11
			%9
			%4
			5-% ⁽³⁾
أنجز يوم :			
المسؤول بالسلم الإداري		مسؤول الهيئة	
الهوية		التأشير	
<p>(1) عين : بالنسبة للمركز : المديرية والدائرة - بالنسبة للوكالات : تأشير الوكالة، تايمة المديرية والصحة. (2) ضع علامة (x) في الخانة المناسبة للنقطة. (3) للطرح من الأجر الأساسي. * جمع السنوات - ** الفئة من 1 إلى 13 - *** الفئة من 14 إلى 1/17.</p>			

الخاتمة عامة :

تقييم أداء العاملين أداة فب غاية الاهمية لضمان انجاز المهام على أكمل وجه ، و الارتقاء بمستوى كل من الموظف و المؤسسة على حد سواء ، و تحليل نتائج التقييم بمحايدة و عدالة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمصير الموظف من علاوات أو ترقية أو حتى تسريح من المهنة ، بما يصب بالتأكد بمصلحة العمل و زيادة إنتاجيته ، فالتقييم يعطي الادارة فكرة عن مدى استعداد الموظف لتطوير مهاراته في العمل بما يصب بمصلحة العمل ، و يعتمد تقييم الاداء على عدة معايير ، كمهارات الاتصال بين الموظف و الادارة أو زملائه في العمل ، و قدرته على اتخاذ القرارات و حل المشكلات و غيرها العديد ، و لتتمكن الادارة من تقييم الموظف ، فإنها تتبع آلية معينة تعتمد على أخذ الملاحظات عن الموظف و متابعتها و التواصل البناء معه لتقييمه بعدالة مطلقة .

قائمة المراجع :

أ- الكتب :

- 1.مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم 2005/09/09
<http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm>
- 2.عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 -، 2005 .
- 3.راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 4.حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 .
- 5.عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 .
- 6.سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، -8، 9 مارس، 2005.
- 7.عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004 .
- 8.رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
- 9.صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002.
- 10.عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 11.مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12.حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع عمان 2013.
- 13.السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منثوري، قسنطينة، 2008.

14. زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، بدون طبعة دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
15. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
16. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
17. صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية مدخل للأهداف ، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2002.
18. سامح عبد المطب عامر، استراتيجيات ادارى الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
19. أنس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، 2011 .
20. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010 .
21. موفق عدنان عبد الجبار الحميري أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 .
22. نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007 .
24. محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
25. مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية، 2008.
26. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
27. محمد محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الأساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 .

ب- البحوث الجامعية :

28. السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 .

29. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2006.
30. بعجي سعاد، تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
31. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

ب- مراجع أجنبية :

32. PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestion Strategies et operational des Ressources Humans ; Edition GAETEN MORIN, 1993.
- 33 Al-Qudah, H. M., Osman, A. & Al-Qudah, H.E. (2014). The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance. International Journal of Scientific & Technology Research. Vol. 3, No. 9.
34. Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No. 2.
35. Mohr, R. and Zoghi, C. (2006). Is Job Enrichment Really Enriching? Working Paper 389, BLS Working Papers, US Bureau of Labor Statistics.

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي</p>	
	<p>جامعة غرداية الرقم: /ج.غ / 2023</p>
<p>اتفاقية تربص بين جامعة غرداية ممثلة من طرف مديرها السيد: عميد الكلية مقرها: جامعة غرداية</p> <p>و</p> <p>المؤسسة / الإدارة المستقبلية: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء. ممثلة من طرف السيد(ة): الكائن مقرها ب: غرداية.</p> <p>تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:</p>	
<p>المادة الأولى: أحكام عامة</p> <p>- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التريصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة. و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق ل 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة التريصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة و كفايات تقييمها ومراقبتها و برمجتها، المعدل و المتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق ل 24 فبراير 2015 .</p>	
<p>المادة الثانية: موضوع الاتفاقية</p> <p>- تحديد إطار تنظيم وسير التريصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ جامعة غرداية.</p> <p>- يخص التربص الطالب (ة): زهواني نوال المزداد (ة) بتاريخ: 2001/10/17 المسجل (ة) تحت رقم: 202039080225 لنيل شهادة: ثالثة ليسانس تخصص: موارد بشرية.</p> <p>- يخص التربص الطالب (ة): عبد الزاوية حليلة المزداد (ة) بتاريخ: 2002/11/10 المسجل (ة) تحت رقم: 202039084433 لنيل شهادة: ثالثة ليسانس تخصص: موارد بشرية.</p> <p>- يخص التربص الطالب (ة): حمو عبد الله افلح المزداد (ة) بتاريخ: 1999/06/06 المسجل (ة) تحت رقم: 191939082469 لنيل شهادة: ثالثة ليسانس تخصص: موارد بشرية.</p>	
<p>المادة الثالثة: أهداف التربص:</p> <p>يهدف التربص الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية والسماح له بتطبيق معارفه النظرية والمهنية التي تحصل عليها، وإنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر، والذي يندرج ضمن المسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .</p> <p>- تحدد نشاطات التربص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلية وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر .</p>	
<p>1</p>	

المادة الرابعة: موضوع التريص وتنظيم العمل

- تترك مواضيع التريصات وكذا مخططات عمل المتريصين و الأهداف المرجوة من التريصات لتقدير المشرفين على التريصات، و تحدد حسب برنامج الدراسة و موضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية و بموافقة الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية بالتكفل بالتريصات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين ومسؤولي التريص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذًا باحثًا مؤطرا للتريص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولًا عن التريص .
- يتم تعيين الإطارات التقنية (مسؤولي التريص) المكلفة بمتابعة المتريصين من طرف الهيئة المستقبلية، و يجب أن يكونوا في التخصص و يحوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.
- يوضع المتريص خلال تواجده في أماكن التريص تحت السلطة السلمية لمسؤول التريص المعين .
- يتقيد المتريص خلال تواجده في مكان التريص بالاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلية والمصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريص

- مدة التريص: تمتد فترة التريص على المرحلة الممتدة من 29/03/2023 إلى 13/04/2023
تجرى التريصات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتريص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتريص عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريص ، و تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريص.
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلية أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتهي إليها المتريص دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط تغيب المتريص: يرخص للمتريص بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات القاهرة.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- تبرم اتفاقية التريص هذه لمدة أربعة (4) أشهر.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.
على المتريص أن يتحمل كافة مصاريف النقل والإيواء.

المادة التاسعة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر ب غرداية في:

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الاجراء

ممثلة من طرف السيد:

مدير الوكالة الولائية

عمار بوشلار

جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: عميد كلية الاقتصاد

نائب عميد مكلف بالبيداغوجيا
والمائل للترجمة
والتربية
م. ج. نوي مصطفى

