

كلفة العلوم الاقآصاذفة والتآرابة وعلوم التأسفر

قسم علوم العلوم الآرابة

مذكرة آذآل ضمن مآآلبآ نفل شهاذة الماسآر الأكاذمف

شعبة العلوم المالفة والمآاسبة

آآصص: مالفة المأسسة

بعلنان

مؤشراآ قفاس أداء الموارذ البشرفة وذوره فف
آآسفن مرذوفة موظفف مذررفة الآرابة بأذرار

ذرابفة مفراففة

آآآ إشراف: .

بن العرفة مآمذ

إعزاز الطلبة:

فآظمف مفلوذ

فوسفف إسآاق

لآنة المناقشة

(رففسا)	أسآاذ مآاضر	نعماوف رفشفذة
(مقررآ ومشرفا)	أسآاذ مآاضر	بن العرفة مآمذ
(مناقشا)	أسآاذ مآاضر	مهذاوف رفنب

الموسم الآامعف 2021-2022



شهادة الترخيص بالإيداع

أنا الأستاذ(ة): بن العرية محمد
المشرف مذكرة الماستر الموسومة — : مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بأدرار
من إنجاز الطالب(ة): يوسف إسحاق
و الطالب(ة): فاطمي ميلود
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم تجارية
التخصص: مالية المؤسسة
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/05/30
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويامكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

= امضاء المشرف:

مساعد رئيس القسم:
د. قويدري محمد الرحمان

مساعد رئيس قسم العلوم التجارية
مكتف أيضا بعد التدرج والبحث العلمي



07 JUN 2022

أدرار في:

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علي بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين. ويطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجانبنا طوال فترة دراستنا ولم يخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر أستاذي المشرف **الأستاذ بن العرية محمد الأستاذ** الذي قدم لي الدعم والإرشاد مما دفع بهذه الرسالة إلى النور. ونتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفونا بقبول مناقشة الأطروحة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من عملهم وخبرتهم.

وإلى كل من قدما لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

الاهداء

نحمدو الله و نشكره على منه و كرمه و توفيقه لي لإتمام مذكرة التخرج
و أتقدم بالشكر الجزيل إلى الوالدينا الكريمين - لأم الحنون و الأب العطوف كما
لهما الفضل الكبير بعد الله عز وجل بتشجيعينا و تحفيزينا على الدراسة و بلوغ
الهدف المسطر منذ بداية مشواري الدراسي
كما لا أنسى الأستاذ المشرف : بلعارية محمد الذي كان أستاذ بآتم معنى الكلا
سواء من حيث التوجيه و خاصة متابعته و تركيزه على كل صغيرة و كبيرة طيا
عمر المذكرة

فاطمي ميلود

إهداء

الحمد لله الذي وفقني، ونور قلبي بالعلم والمعرفة، فيارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، وصلى الله على خير الأنام نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، أهدي ثمرة جهدي إلى:
من جعل الجنة تحت أقدامها، وغمرتني بحبها وحنانها وأنارت درب حياتي بدعائها،

أمي الغالية.

من كان سندي وعوني وقدوتي ورباني على الفضيلة والأخلاق، رمز العطاء:

أبي الغالي.

إلى كل زملائي طلبة ماستر، تخصص مالية المؤسسة 2022.

وإلى كل طالب للعلم.

يوسفى اسحاق

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور مؤشرات قياس الاداء الموارد البشرية ودورها في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة لولاية ادرار ولمعرفة دور مؤشرات قياس الاداء في تحسين مردودية الموظفين قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية التجارة باستخدام نماذج ومؤشرات قياس الاداء المعتمدة بالمديرية واستمارات استقصائية وتوصلت الدراسة الى أن نتائج مؤشرات قياس الاداء تساهم في تحسين اداء ومردودية موظفي المديرية.

الكلمات المفتاحية :

مؤشرات قياس الاداء ، مردودية الموظفين ، أداء العاملين

Résumé :

This study aimed to highlight the role of performance measurement indicators for human resources and their role in improving the productivity of the employees of the Directorate of Commerce in the Wilayat of Adrar. The results of performance measurement indicators contribute to improving the performance and profitability of the directorate's employees.

Keywords:

employee performance, performance indicators, employee productivity

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	المقدمة
01	الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
03	المطلب الاول: المفاهيم الاساسية لإدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها
15	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني
23	تمهيد
24	المبحث الاول : تقديم مديرية التجارة لولاية أدرار
24	المطلب الاول : التعريف بالمديرية
26	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة
31	المبحث الثاني : مؤشرات الاداء وعلاقته في تحسين مردودية الموظفين لمديرية التجارة
31	المطلب الاول: الاطار القانوني والتنظيمي لنظام تقييم أداء الموظفين
37	المطلب الثاني: نظام تقييم أداء العاملين
48	المطلب الثالث : نتائج الدراسات الميدانية لنظام التقييم السائد في مديرية التجارة
46	خلاصة الفصل
65	الخاتمة

فهرس المحتويات

68	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
09	يوضح أهداف تقييم الأداء حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة	01
10	يوضح مناهج تقييم أداء العاملين	02
12	نموذج نظري لتوزيع القيمة الكمية على العناصر ودرجاتها ونسب كل منها حسب طريقة	03
39	تصنيف العمال في مديرية التجارة	04
43	طرف التقييم	05
50	أهداف ومعايير العمل	06
51	عناصر وتقييم وقياس أداء العامل	07
52	جانب عن نماذج لاستمارات التقييم	08
53	يعرض الإجابة عن الاسئلة المتعلقة بدورية التقييم	09
54	الاشراف على تقييم العامل	10
55	يعرض انطباع العامل حول تدريب المشرف على التقييم	11
56	يكشف عن الأجوبة المتعلقة بمصادر بيانات التقييم	12
57	يكشف عن أجوبة الاعلان عن نتائج التقييم	13
59	يكشف عن الاجوبة المتعلقة باثار نتائج التقييم	14
61	يوضح الاجوبة المتعلقة باثراء نتائج التقييم	15
62	يوضح الاجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتظلم	16
63	يوضح الاجابة المتعلقة بصعوبات عملية التقييم	17

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
08	مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العامل	01
27	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	02



المقدمة

إن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر عن طبيعتها مرهون بتوفر متطلبات النجاح و التي تعتبر إدارة الموارد البشرية فيها من أهم هذه المتطلبات ، حيث أن المحور الأساسي في عمل و تقدم هذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية ، و ذلك لما له من تأثير على الموارد الأخرى المادية منها و المالية و تفعيلها إيجابيا و سلبيا .

لهذا فقد بدا تنبه إلى أهمية الأداء في نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها ، و بدت الحاجة واضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء من حيث إدارته و تقييمه ، لكون أن كفاءة أداء المؤسسة يتوقف على كفاءة و فاعلية العنصر البشري بها .

فبعد ما كان هناك ما يسمى بتسيير المستخدمين داخل الإدارة التي يقتصر دورها على تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار ، و تعيين ، و فصل أصبح هناك ما يعرف بإدارة الموارد البشرية التي تركز على البعد الإستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه ، البعد الخالقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة لأداء البشري في كافة مواضيع الأداء ، توحيد مصالح و توجيهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات و خلق روح التعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها .

و حتى تتحقق التنمية الشاملة للموظفين يتوجب على المؤسسة عامة و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للاهتمام بكل من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء موظفيها و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم ، ترقيتهم و تطوير مساهم الوظيفي إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء الموظفين و التي تعتبر نظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف .

من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تتناول إدارة الموارد البشرية التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على مواردها البشرية بما يخدم نجاحها ، و من خلال دورها الكبير في تحسين أداء الموظفين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها .

ومن خلال هذا الطرح العام يمكن صياغة الاشكالية التالية :

الاشكالية :

كيف تساهم مؤشرات قياس الأداء الموارد البشرية في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بولاية ادرار ؟
التساؤلات الفرعية : من خلال التساؤل السابق الذي يعبر عن غاية وهدف البحث وحتى يتيسر لنا التحكم في جوانب الموضوع اعتمدنا طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تساعدنا في توجيه الدراسة ، وهي :

1. كيف يتم تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة في ولاية ادرار ؟

2. ماهي اهم مؤشرات قياس أداء الموظفين ؟

3. هل للمؤسسة طريقة خاصة في تقييم أداء الموظفين ؟

الفرضيات : وكإجابة مبدئية على الاشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة أعلاه نضع الفرضيات التالية :

1. يتم تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بادرار عن طريق مكافئة علاوة المردودية
 2. تضم مؤشرات قياس أداء العاملين الكفاءة المطلوبة، القدرة على القيادة، قياس أداء الموظف .
 3. نعم للمؤسسة طريقة خاصة في تقييم أداء الموظفي طريقة التقييم الثلاثي والتقييم السنوي
- أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في :**

- 1 يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة .
2. يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور الموارد البشرية في تمكين مواردها داخل المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم على العمل .
3. إن الارتباط الوثيق بين عملية التقييم ومختلف جوانب تسيير الحياة المهنية أي أهمية التقييم في إرساء سياسة تكوينية فعالة خاصة في مجال تحسين مردودية الموظف ، إعداد نظام تحفيز ناجح في مجال الترقية والتقدم .

أهداف البحث : نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع غلى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي :

1. تسليط الضوء على مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة
2. التعرف على عملية تقييم الأداء الوظيفي للعمال المطبقة بإدارة الموارد البشرية مدى أهميتها في تحسين الأداء
3. توضيح أهمية مؤشرات قياس الأداء الموارد البشرية ودور في تحسين مردودية الموظف

دوافع اختيار الموضوع :

حدود الدراسة : ينطوي بحثنا تحت دور مؤشرات قياس الموارد البشرية في تحسين مردودية موظفين وقد طبقت دراستنا على مديرية التجارة بادرار بصفتها مؤسسة عمومية لاجراء دراسة تطبيقية وميدانية وقد امتدت الدراسة من إلى بغرض جمع المعلومات ووصفها وتحليلها

المنهج المتبع : قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشرية ومؤشرات قياس ، وكذلك في تحديد ماهية الأداء الوظيفي ، ابعاده ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه

كما إستعملنا هذا المنهج في تحليل الوضع العام للمؤسسة محل الدراسة والظروف التي أدت إلى إنشائها ووصف مختلف المهام والوظائف بالمؤسسة إضافة إلى كيفية تقييم أداء موظفيها وكيفية الاهتمام بمؤشرات قياس الموارد البشري لأجل تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة وقد تم الاستعانة بالدراسة المدانية .

صعوبات البحث :

- صعوبة الحصول على مصادر المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي والذي يتعلق بالمؤسسة
- تكتم الموظفين على بعض الامور بحجة السر المهني .
- نقص معرفة الموظفين بالمعلومات النظرية وكيفية ترجمة العمل التطبيقي الى النظري
- تهرب الموظفين من تزويد الطلبة بالمعلومات بحجة تراكم الاعمال والانشغال

تقسيم العمل :

لمعالجة هذا الموضوع و الاحاطة بجوانبه قمنا بتقسيمه الى فصلين .
الفصل الاول يتطرق الى أدبيات النظريات و التطبيقية يحتوي على مبحثين حيث المبحث الاول تطرقنا فيه الى الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمبحث الثاني الى الدراسات السابقة
الفصل الثاني يتطرق الى الدراسة الميدانية يحتوي على مبحثين حيث المبحث الاول تطرقنا فيه الى تقديم مديرية التجارة لولاية أدرار والمبحث الثاني الى مؤشرات قياس الاداء وعلاقته في تحسين مردودية الموظفين في مديرية التجارة .

الفصل الاول :
الادبيات والنظريات

تمهيد :

إذا كانت إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، فإن هذه الوظيفة هي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن خلالها أهداف المؤسسة.

وما دام موضوع بحثنا يعالج تقييم أداء الموارد البشرية ، فان منهجية البحث تقتضي تعريفها وأهدافها وفوائدها والوقوف على خصائصها وشروط أدائها، إلى جانب الكشف عن الصعوبات و المشاكل التي تواجهها عبر مراحل أدائها، و التزود بأساليب علاجها استنادا إلى التجارب والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ضمن بحوثها واهتماماتها.

المبحث الأول الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين ، أو إدارة الموظفين ، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الافراد أو إدارة العلاقات الانسانية .

المطلب الأول مفاهيم اساسية لإدارة الموارد البشرية

إن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الانتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد .

اولا: تعريف ادارة الموارد البشرية

سنحاول إعطاء بعض التعارف للإدارة الموارد البشرية منها :

يعرف french إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة " . كما يعرف fleppo.e بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشآت " .

من ناحية أخرى يعرف كال من smith. g – grantk . z إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين والمنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الافراد "

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " إدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الايدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع من روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة الواجبات والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الادارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصحة المنشأة والعاملين فيها " . ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت ¹.

ثانيا: وظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم إدارة م.ب بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الادارات الوظيفية الاخرى من حيث المهام الادارية كالتخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة ، غير أن كل الادارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبقية الاداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني

¹ زحاف مشري ، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم سنة 2016 ص 17

بإدارة النشاطات الانتاجية والهندسية و الفنية الخ ،لذا فإن إدارة م.ب بتركيز اهتمامها في الانشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة و نجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على م.ب ،تميمتها،تطويرها،مكافأتها،وصيانتها و الحفاظ عليها .

ونظرا لتعدد وظائف إدارة م.ب سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض الوظائف التي يمكن أن نعيدنا بحيث قد يكون لها دوري تحسين أداء الموظفين و بالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.¹

ثالثا: اهمية وأهداف الموارد البشرية

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في التكلفة حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولهذا فا أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين إلى جانب أنه أصبح من ضرورة أنه يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل و تدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة و ذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة ، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد ذوي اختصاصات العامة أي الحاجة إلى تخصص الموارد البشرية.²

كما تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي الادارة الاهم و الاعلى أصول المنظمة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الاصول المفكرة هذا بافتراض أن الادارة تعتمد على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد و الابتكار .³

أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

1- الاهداف التنظيمية : إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم ،ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كل في تخصصه، لقد وجدة إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين و تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الغدارة بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بشكل عام .

2- الاهداف الوظيفية : حتى تتمكن الادارات و الاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمدها إدارة حزب ، باحتياجاتها الكمية و النوعية من الافراد ، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سينتأثر تشغيلها و الاستفادة منها إذا لم تقم إدارة موارد بشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الاكمل ولذا تسعى إدارة موارد بشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من

¹ شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي ، تخصص

إدارة وتنظيم في الرياضة سنة 2016 ص 12

² هيثم حمود شيلي ، مروان محمد النسور إدارة المنشأة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عثمان الطبعة 1 عمان 2009 ص 158

³ أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالي ، بناء القدرة التنافسية للتصدير ، دار الكتب المصرية الطبعة الأولى ، القاهرة 2001 ص 25

تخطيط الموارد البشرية و اختيار الافراد وتعيينهم و تحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات و المزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية .

3- الاهداف الاجتماعية : تعمل إدارة موارد بشرية على تحقيق مجموعة من الاهداف الاجتماعية و <<<<الاخالقية وذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية ،ومن هنا تسعى إلى تحجيم الاثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة ، كما أن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا و الفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الاخلاقية في التعامل سينتج عند العديد من المشكلات و المعوقات المنظمة في غنى عن وجودها .¹

4- الاهداف الشخصية : تعمل إدارة م.ب على تحقيق الاهداف و تنمية قدراتهم و بقائهم و حفزهم للعمل و الانتاج ،كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي و متابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام م.ب

من جانب آخر يرى وايت "white" أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة و العدالة و تتجسد الكفاءة من خلال العالقة بين المداخلات و المخرجات و تتحقق كفاءة الاداة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة مداخلات و كذا حرص المنظمة على الاستغلال الامثل لمواردها البشرية ، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقييم و الحوافزالخ

كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات و الشكاوي و درجة خطورتها و تأثيرها على معنويات العاملين و نزعمهم للعمل .

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، و تعيين الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة، التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرهلية، بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة و فعالية ممكنة، حتى تستطيع المؤسسة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة و من كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا.

و من هنا كان على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة و في أزمنة محددة

¹ باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال،جامعة بلقايد تلمسان سنة2010

اولا: تعريف تقييم أداء

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم :

التعريف الأول¹ :

تقييم الأداء عملية قياس ووصف لسلوك العامل و إنجازاته خلال فترة محددة، بهدف تحسين أداء العامل.

التعريف الثاني² :

تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، و توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين في التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية.

التعريف الثالث³ :

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه و كذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه، و أيضا قدراته و إمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

التعريف الرابع⁴ :

تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم و إدارة كل من السلوك ، و النتائج في مكان العمل.

التعريف الخامس⁵ :

¹ يورك برس ، تقييم الأداء مكتبة لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، ط 1 ، 2007، ص7.
² زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية جامعة الزرقاء الخاصة، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2011، ص 56 .
³ برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص85.
⁴ فارس رشيد البياتي، محاسبة الاداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة، عمان، 2008، ص16.
⁵ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2011، ص237.

تقييم الأداء يشير إلى مراجعة و تقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل.

التعريف السادس :

تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل .

أ . خصائص التعريف الأكثر قبولا

من التعارف المذكورة سابقا يمكن الوقوف على أهم الخصائص و المميزات التي يتصف بها تقييم الأداء، و ما يهمنا في هذا الصدد هو توضيح معنى تقييم الأداء و ليس التعرف إلى التعريفات على معنى تقييم الأداء، و من اجل معرفة التعريف الأكثر قبولا يجب أن نلاحظ به توافر عدة خصائص يشير إليها التعريف تتمثل في العمليات التالية :

1. عملية إدارية منتظمة
2. عملية دورية و مستمرة
3. عملية مراجعة شاملة
4. عملية عادلة و موضوعية
5. عملية تطويرية و هادفة
6. عملية مراقبة إدارية
7. عملية قياس و مقارنة

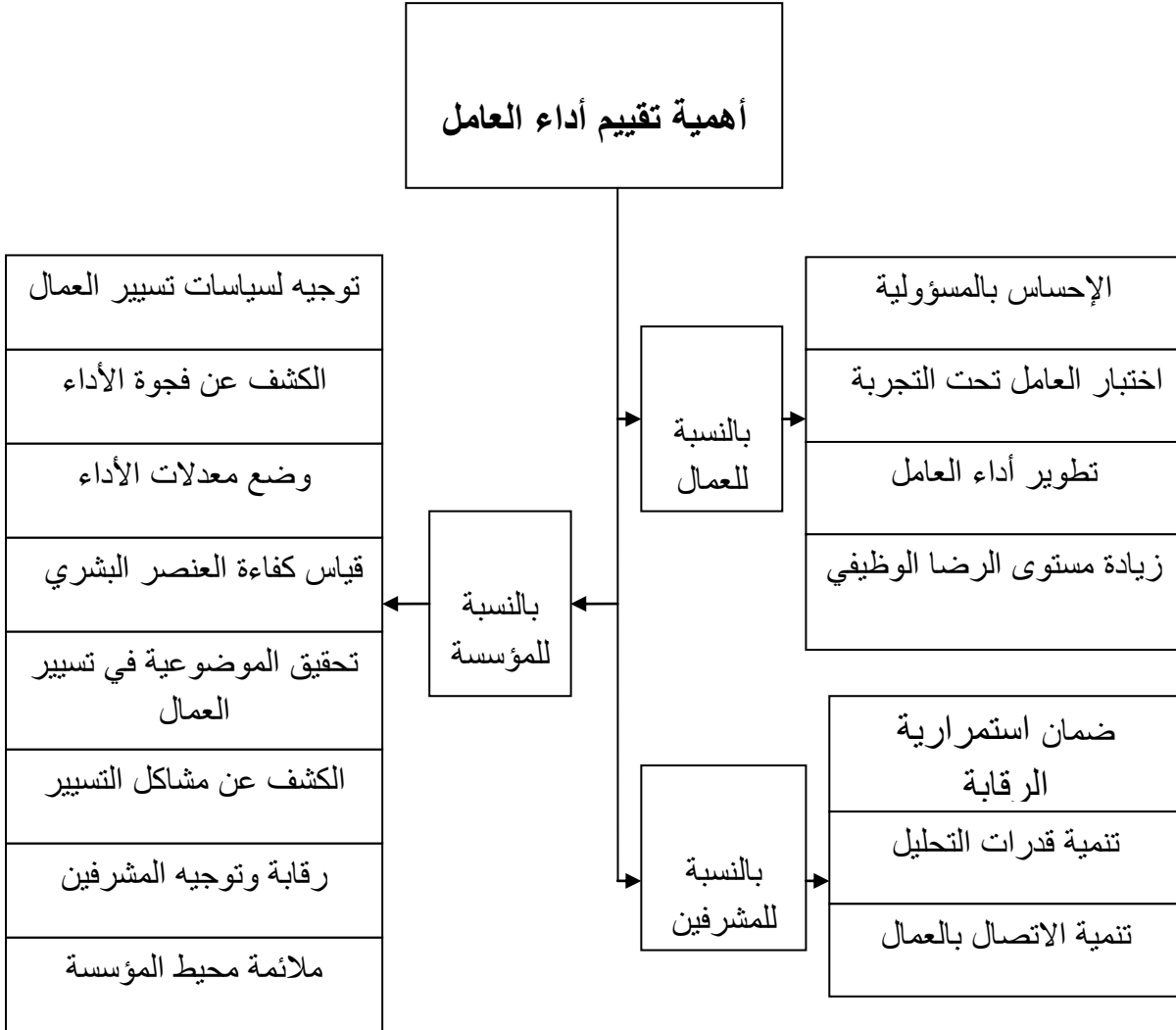
إن لكل عملية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم 01: مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العامل

تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العاملين



المصدر من إعداد الطالبين

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

تصبو عملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يوضح أهداف تقييم الأداء حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة

الهدف من عملية تقييم الأداء	الرتبة
-----------------------------	--------

01	صرف المكافآت التشجيعية
02	استخدام المعلومات المرتردة في توجيه وإرشاد العمال
03	الترقية
04	إنهاء الخدمة والاستغناء عنها
05	اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للعمال / الموظفين
06	تخطيط مسار التقدم الوظيفي
07	النقل
08	تخطيط لإدارة الموارد البشرية نحو التنمية
09	تقييم وتطوير برامج التدريب
10	التأكد من مصداقية الاستقطاب والاختيار والتعيين
11	تنمية الاتصالات الداخلية والتعاون بين أعضاء التنظيم وزيادة الفعالية على مراقبة المصروفات .

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعاً: مناهج تقييم أداء العامل

تختلف المناهج المستخدمة في تقييم أداء العمال، حسب الأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها من عملية التقييم ذاتها، كأن يتم اختيار من يتولى مناصب عليا، أو من أجل تطوير مستوى أداء الأفراد نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة، أو من أجل تقليص عدد الوظائف وغيرها.

كما تتوقف مناهج التقييم كذلك على عدة عوامل أخرى، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة ذاتها، أو بطبيعة الأعباء التي تتحملها المؤسسة من عملية التقييم سواء كانت أعباء مالية أو أعباء الجهد و الوقت المبذول في إجراء التقييم ، و قد لوحظ أن هناك شبه اتفاق حول عدد المناهج التي تقوم عليها عملية التقييم تتمثل في ثلاثة مناهج هي :

- ✓ منهج يركز على تقييم نتائج العمل (نتائج الأداء) .
- ✓ منهج يركز على تقييم السلوك في الأداء

✓ منهج يرتكز على تقييم السمات الشخصية للعامل

وهذا ما نبرزه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: يوضح مناهج تقييم أداء العاملين

المناهج	منهج ناتج الأداء	منهج السلوك الوظيفي	منهج السمات الشخصية
معايير التقييم	ما ينجزه العامل في عمله	ما يفعله العامل في عمله	ما يتصف به العامل عن غيره في عمله
عناصر التقييم	✓ كمية الإنتاج الفعلي ✓ جودة الإنتاج الفعلي ✓ مدة الإنتاج الفعلي ✓ تكلفة الإنتاج الفعلي...	✓ الانضباط في العمل ✓ المواظبة على العمل ✓ العلاقات في العمل ✓ التعاون في العمل...	✓ الابتكار ✓ الإقناع ✓ الإدراك ✓ المبادرة...
معدلات التقييم	* المقادير الكمية المحددة * المقادير النوعية المحددة * الفترات الزمنية المعينة * قيمة التكاليف المسموح بها	* درجة الانضباط * درجة المواظبة * درجة العلاقات * درجة التعاون	* القدرة على الابتكار * القدرة على الإقناع * القدرة على الإدراك * القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: من إعداد الطالبين

خامسا: عناصر تقييم أداء العاملين

أن الغرض الأساسي من تقييم الوظائف هو التوصل لنظام سليم للأجور والرواتب في المؤسسة، مبني على أساس معدلات ومعايير موضوعية تتناسب مع أهمية ومتطلبات وظروف الوظيفة، إلى خلق الشعور بالرضا لدى العامل بزيادة درجة رغبتهم في العمل وعلى أساس ذلك يمثل تقييم الوظائف دافع مهم في تطور أداء العامل.

من أجل تحديد درجة صعوبة وأهمية الوظائف أو القيمة النسبية للوظائف المختلفة، والتي على أساسها يوضح سلم الوظائف المستخدم في تحديد هيكل الأجور ظهرت عدة طرق في تقييم الوظائف منها مجموعة الطرق الوصفية التي تضم طريقة الترتيب وطريقة التقسيم إلى درجات، أما المجموعة الثانية من طرف التقييم فهي الطرق التحليلية التي يندرج تحتها مجموعة الطرق الكمية أهمها طريقة النقط (العلامات) وطريقة مقارنة العناصر أنظر الجدول رقم (3) .

لقد دلت الدراسات التحليلية الحديثة أن عدد العناصر الواجب توافرها في الوظيفة وذات الاستعمال الواسع في تقييم الوظائف يتراوح عددها بين (4 . 9) عنصرا رئيسيا تتخذ مقياسا لتقييم الوظائف .

وأخذت طريقة النقط ذات الاستخدام الواسع أربعة عناصر رئيسية موزعين على إحدى عشر عنصرا فرعيا . فكانت أول من تبنت هذه الطريقة المنظمة الأمريكية للصناعيين الكهربائيين 1937، التي اعتبرت العناصر الرئيسية هي:

1. المهارة
2. المجهود (المقدرة)
3. المسؤولية
4. ظروف العمل

يمكن تقسيم كل عنصر رئيسي إلى عدة مراتب وهي عناصر أو عوامل فرعية، كما أن الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ليست متساوية، فهناك عناصر أهم من عناصر أخرى و بالتالي يكون لها وزن أكبر في عملية تقييم الوظائف¹.

و تأخذ علاقة القيمة النسبية للوظيفة بهذه العناصر الصيغة التالية :

$$\text{القيمة النسبية للوظيفة} = \text{مقدار المهارة} \times \text{درجة المجهود} \times \text{درجة المسؤولية} \times \text{مستوى ظروف العمل}$$

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية ع وت وعلوم التسيير، جامعة

جدول رقم 03: نموذج نظري لتوزيع القيمة الكمية على العناصر ودرجاتها ونسب كل منها حسب طريقة النقط

الدرجات والنقط					عدد النقط	الأهمية النسبية	عناصر تقييم الوظائف
5	4	3	2	1			
المهارة							
250	200	150	100	50	250	25	1. التعليم
100	80	60	40	20	100	10	2. الخبرة
50	40	30	20	10	50	5	3. المبادرة و الابتكار
المجهود							
150	120	90	60	30	150	15	4. الفكري
150	120	90	60	30	150	15	5. البدني
المسؤولية							
50	40	30	20	10	50	5	6. عن المعدات و الأدوات
50	40	30	20	10	50	5	7. عن المواد و الإنتاج
50	40	30	20	10	50	5	8. عن سلامة الآخرين
50	40	30	20	10	50	5	9. عن أعمال الآخرين
ظروف العمل							
50	40	30	20	10	50	5	10. الظروف المحيطة بالعمل
50	40	30	20	10	50	5	11. مخاطر العمل

المجموع	100%	1000	200	400	600	800	1000
---------	------	------	-----	-----	-----	-----	------

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية ع وت وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 110.

يبين الجدول رقم (03) العناصر الأساسية المختارة لتقييم الوظيفة المعنية بالمؤسسة بعناصرها الفرعية، موزعة إلى خمس مستويات (درجات) ، مع افتراض أن يكون إجمالي النقط 1000 نقطة موزعة على كافة العناصر بنسب معينة حسب تقدير أهمية كل عنصر في أداء الوظيفة، و يأخذ كل مستوى من المستويات الخمس عددا من النقط يزداد بمتوالية حسابية أساسها يمثل عدد نقاط الدرجة الأولى ، ويحسب وفق العلاقة التالية :

عدد نقط الدرجة الأولى (لكل عنصر) = مجموع نقاط الدرجة الأولى × الأهمية النسبية (لكل عنصر)

مثال : عدد نقط الدرجة الأولى لعنصر التعليم = $200 \times 25\% = 50$ نقطة

1. مقدار المهارة :

تضم العناصر الفرعية التالية : التعليم، الخبرة، المبادرة، الإبداع، يقصد بها مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال أداء العمل، كالمقدرة الذهنية و العضلية أو الطبيعية المطلوبة في العمل حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة.

2. درجة المجهود :

تضم العناصر الفرعية التالية : المجهود البدني و المجهود الذهني، و هو مجهود ذهني عضلي بصري يبذله العامل لأداء مهام عمله ، والمجهود الذهني هو مقدار اليقظة و الانتباه المطلوب من العامل للقيام بعمله ، أما العضلي فهو مجهود جسماني يتطلبه العمل كالشد و الدفع والرفع . أما المقصود بالجهد البصري هو تركيز النظر كالمجهود الذي يتطلبه إنتاج الأشياء الدقيقة.

3. درجة المسؤولية :

تضم العناصر التالية : مسؤولية المعدات و الأدوات ، مسؤولية المواد و السلع، مسؤولية سلامة الغير ، و المسؤولية عن عمل الآخرين .

تعبر عن الالتزام الذي يقع على عاتق العامل حين قيامه بالعمل كالعناية المطلوبة من العامل لتخفيض و تقليل نسبة التالف في المواد أو المعدات ، و كذلك تتشعب إلى فروع منها المسؤولية عن حفظ المعلومات و كتابة التقارير...الخ .

4. مستوى ظروف العمل :

تضم العناصر الفرعية التالية: ظروف العمل و مخاطر العمل . تمثل مجموعة المؤثرات التي يخضع لها العامل أثناء أدائه للوظيفة والتي تؤثر بدرجة ما على قدراته العقلية و البدنية و التي لا يستطيع التحكم بها كالحرارة ، الرطوبة ، التهوية ، الإضاءة ، النظافة ، التلوث ، و الاهتزازات ، العمل في العراء...الخ

المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومناقشتها

في هذا المبحث سنقدم عرضا للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت المحورين الأول والثاني من الدراسة ، وهذا من خلال تقديم هدف كل دراسة والعينة التي درستها ، والأداة المستخدمة ، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها ، ثم نناقشها.

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تقييم أداء العاملين، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية.

أولا : بالعربية

1 - دراسة زعزع فطيمة (أطروحة دكتوراه 2016-2017) بعنوان : " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء

المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات؛ الوقوف على مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم هذا الهدف على دراسة وتحليل واقع الأداء الفعلي الذي يبين مدى إمكانية مؤسسة الإسمنت بباتنة في الاندماج إلى اقتصاد

المعرفة؛ ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ولقد تم اختيار عينة بالطريقة القصيدة ممثلة في كوادر المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة الشدة ولكنها طردية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة)؛ وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة ولكنها طردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

2- دراسة عبد الصمد سميرة (أطروحة دكتوراه 2015-2016) بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال

البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات

دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال. وتسليط الضوء على أهميته باعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات؛ تأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري، وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحضى بالمصداقية والقبول، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الأداء. تسليط الضوء على مختلف المداخل والطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات، سواء أكانت هذه الكفاءات فردية أو جماعية أو حتى تنظيمية؛ الوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالشركة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات توصلت الدراسة إلى إن مستوى أهمية واستثمار رأس المال البشري مقبول في عمومها، حيث تسعى الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى استثمار رأسمالها البشري باعتماد العديد من المداخل، كما أنها تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري؛ كما تبين من تحليل آراء عينة الدراسة أن الشركة تولي مستوى أهمية مقبول لتطوير كفاءاتها البشرية، وتسعى إلى تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار.

3 - مانع سبرينة (أطروحة دكتوراه 2014-2015) دراسة بعنوان: "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية -". هدفت الدراسة إلى اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛ التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات.؛ محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب؛ التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية . وقد توصلت الدراسة إلى ؛ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي و معنوي) ومكافأة الأفراد وفرق

العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

4 - عادل بومجان (أطروحة دكتوراه 2014-2015) دراسة بعنوان: " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة)" هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة؛ التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في منظور النمو والتعلم، و منظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي كما توصلت الدراسة الى إن مستوى إدراك إدارات ومسؤولية المؤسسة الأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أم مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا؛ هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

5 - زياد مفيد القاضي (رسالة ماجستير 2012) دراسة بعنوان: "علاقة الممارسات الإدارية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبان شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و تحليل المسار واختبار (T).

توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05) ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05) ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).

6 - عبد المحسن أحمد حاجي حسن (رسالة ماجستير 2010) دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية" هدفت الدراسة: التعرف على مستوى أهمية ممارسات الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية والتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية ووجود أثر ذي دلالة معنوية

للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

7- **بنية عمر (رسالة ماجستير 2006) دراسة بعنوان:** إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية -شركة توزيع المواد البترولية " نفعال"-.

هدفت الدراسة لتحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات.

توصلت الدراسة الى إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والاختيار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين إنتاجية المؤسسات فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغه مستويات أعلى من الإنتاجية. تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتربطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

8 - **خالد محمد الحياصات (2006) عنوان الدراسة:** "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية.

توصلت الدراسة الى وجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

9- **سملاي يحضيه (أطروحة دكتوراه 2005)**

دراسة بعنوان : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) هدفت الدراسة الى محاولة استقراء بعق عملي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات

المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ومحاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة الى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن للمؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي جعل الباحث يقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجيا وتجنيدها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.

ثانيا : باللغة الانجليزية

دراسة عمر مولاي وقادة يزيد (2021) بعنوان : E-HRM practises and its impact on emphoyoi perfromomce in tre in dustnial sectom.

والتي هدفت الى تحديد مساهمة التقنيات والوسائل المتطورة في تطوير أداء الموظفين في قطاع الصناعات . للوصول الى هذا الهدف تم القيام بدراسة تطبيقية في شركة لإنتاج الاسمنت في مدينة سعيدة من خلال استبيان ليتم ملؤه من طرف العمال في الشركة المستهدفة ومن خلال تحليل النتائج تبين أن هناك تأثير ملحوظ على أداء الموظفين من خلال النتائج المتحصل عليها .

المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة

من خلال مناقشة الدراسات السابقة سنقف على جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

اولا: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة إعطاء الأهمية اللازمة لعملية تقييم الأداء لما لها من دور في تحسين أداء العامل، حيث تناولت دراستا كل من عبد الصمد سميرة و فرحاني لويذة دور الاستثمار في رأس المال البشري (رأس المال الفكري) وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المميز (الميزة التنافسية) بالمنظمات، كما أن دراسة عادل بومجان تناولت الموضوع من باب تأهيل الموارد البشرية وتطويرها والاستثمار فيها كأحد الحلول الفعالة لتحسين أداء

المؤسسات الاقتصادية، في حين أن دراسة زعزع فطيمة فتناولت أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر.

- كما أن دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن ودراسة بنية عمر بحثت في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق وظائفها في تحقيق التميز المؤسسي و زيادة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية.

- واهتمت دراسة سملاي يحضيه بتسليط الضوء على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما هو الحال بالنسبة لدراسة خالد محمد كايد الحياصات التي تطرقت إلى موضوع لا يختلف كثيرا عن الدراسة السابقة، حيث أنه حاول تحديد معايير كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، وغير بعيد عنها فدراسة زياد مفيد القاضي بحثت في العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء الجامعات الخاصة.

- تنوعت المؤسسات التي شملتها الدراسات الميدانية بين مؤسسات اقتصادية وشركات، حيث أن دراسات كل من عبد الصمد سميرة، عادل بومجان، زعزع فطيمة، بنية عمر ودراسة سملاي ودراسة عمر مولاي وقادة يزيد يحضيه تناولت مؤسسات اقتصادية ذات طابع صناعي، في حين أن دراستا كل من عبد المحسن أحمد حاجي وخالد محمد كايد الحياصات فتناولت مؤسسات ذات طابع خدمتي .

- اتفقت نتائج دراسات كل من مانع سبرينة (2014-2015) و زعزع (2016-2017) في وجود علاقة بين رأس المال البشري وإدارة المواهب من جهة وأداء المؤسسات قيد الدراسة من جهة أخرى.

- اتفقت نتائج دراسات كل من عبد الصمد (2015-2016)، بومجان (2014-2015)، بنية (2006) و سملاي (2005) في أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز في الأداء من خلال تأهيلهم وتدريبهم وتطويرهم.

- كما اتفقت نتائج دراسة حسن (2010) مع نتائج الحياصات والقاضي (2012) في أن الممارسات الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات، واختلفت مع دراسة القاضي (2012) في عدم وجود أثر لنظم التعويضات على الأداء المؤسسي للجامعات الخاصة عينة الدراسة.

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة والمشابهة وتحليلها تحليلًا علميًا بالشكل الذي يساعد الطالب الباحث في الاستفادة منها استفادة تعطي الدراسة الحالية دعما علميا قويا، لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها الرئيسية منها والفرعية، حيث يمكن تلخيص أوجه الاستفادة في النقاط التالية:

- تشييد وبناء الخلفية النظرية للدراسة من خلال الاستعانة ببعض عناوين المراجع والكتب.

- صياغة تساؤلات الدراسة والفرضيات التي تقابلها كإجابات مؤقتة تنتظر التأكيد أو النفي.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذا أدواته الملائمة، بالإضافة إلى تحديد الاختبارات التي يمكن الاعتماد عليها في المعالجة الإحصائية للبيانات.
- ضبط مجتمع وعينة الدراسة بالشكل السليم الأمر الذي سيعمل على الوصول إلى نتائج صادقة.
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والمشابهة من أجل تدعيمها وإعطائها مصداقية أكبر .

ثانيا: الفجوة العلمية تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة كيف تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين

1. منهج الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي / المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي والتحليلي.

2. عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة حالة بمديرية التجارة لولاية أدرار، وهو ما من شأنه أن يعطي نتائج تسمح لها بتطوير مؤشرات القياس، والتحسين من مردودية موظفيها.

3. أدوات الدراسة:

تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت المقابلات الشخصية وذلك من أجل جمع البيانات، والمعطيات الرسمية المتعلقة بنتائج تقييم الأداء، حتى تمكننا من الحصول على النتائج المرجوة.

من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع دور عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين، وتعددت أدواتها بين المقابلات الشخصية والمعطيات الرسمية، واستخدامها المنهج الوصفي والتحليلي.

خلاصة الفصل :

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها .

يعتبر أداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة ، وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وإن طالقا من هذه الأهمية الكبيرة لأداء الوظيفي يتم معالجة نقاط الضعف عن طريق تحسين الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني :
الدراسة المدانية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري في الاطار المفاهيمي لمؤشرات قياس الاداء ومساهمتها في تحسين الموارد البشرية سنتعرف على واقع ومدى مساهمة مؤشرات قياس الاداء في تحسين مردودية الموظفين من خلال الدراسة الميدانية بمديرية التجارة وقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الاول : تقديم مديرية التجارة لولاية ادرارا

المبحث الأول : تقديم مديرية التجارة لولاية أدرار

تعتبر مديرية التجارة من الإدارات الهامة بولاية أدرار فهي تهتم بمراقبة الأنشطة التجارية لممارسة على المستوى الولاية ومراقبة الأسعار والغش والتلاعبات في الممارسة التجارية.

المطلب الأول : التعريف بالمديرية :**الأول : النشأة والتطور التاريخي**

- ان المديرية الولائية للتجارة ليست وليدة الساعة وإنما هي حصيلة العديد من التطورات التي توالى منذ القديم وحتى يومنا هذا وينقسم هذا التطور إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى: 1975-1980 : تم إنشاء المديرية الولاية للتجارة والنقل وكانت مكلفة بمهمتين مزدوجتين الأولى تتمثل في السهر على مراقبة الأسعار قصد المحافظة على القدرة الشرائية للمواطن والثانية الإشراف على شبكة النقل التي تعد بمثابة العمود الفقري للاقتصاد الوطني وخدمة الصالح العام.

المرحلة الثانية: 1980-1986 : خلال هذه المرحلة تفرعت المديرية إلى مديريتين مستقلتين:

- مديرية التجارة والأسعار

- مديرية النقل

تكلفت مديرية التجارة والأسعار بمتابعة تموين الولاية بكل المواد الضرورية والعمل من أجل المنتج من المواطن مع السهر على إشباع رغباته واقتناء حاجاته بأسعار معقولة نظرا لخضوعها للتقنين والهوامش في إطار النظام الاقتصادي السائد الاقتصاد الموجه)

كما تم خلال هذه الفترة دعم مديرية التجارة بمصلحة مراقبة الجودة وقمع الغش التي كانت تحت رعاية مديرية المصالح الفلاحية وأصبحت تسهر على مراقبة المنتجات الغذائية من حيث صلاحية استعمالها وكذا نشاط تقديم الخدمات

المرحلة الثالثة 1968-1991: خلال هذه المرحلة تم دمج مديرية التجارة والأسعار مع مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية في قسم واحد يسمى قسم التنظيم الاقتصادي حيث أعطيت أهمية كبرى للتنظيم التجاري والسوق وذلك تمهيد للدخول في المنافسة التجارية.

المرحلة الرابعة 1991-2003: خلال هذه المرحلة تم إنهاء مهام الأقسام وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/91 المؤرخ في 06 ابريل 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة أصبحت تسمى مديرية المنافسة والأسعار هذا الاسم الذي يدل على دخول المنافسة واستقلالية المؤسسات في اتخاذ القرار والحد من التدخل الإداري فيها والعمل على تحرير الأسعار وجعلها تخضع للقاعدة العرض والطلب.

المرحلة الخامسة 2003: إلى يومنا هذا تطبيقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-2009 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية لوزارة التجارة، فان مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش¹.

الثاني : بطاقة فنية لمديرية التجارة

مديرية التجارة في مؤسسة تسعى جاهدة لتنظيم السوق وضبط المخالفات ، بحيث إنها في سنة 1975 كانت قسم تابع لمديرية النقل بالولاية ، ومنها انفصلت عنها في سنة 1980 وأنشئت مديرية التجارة والأسعار، وبعدها انشأ قسم التنظيم الاقتصادي ، وفي سنة 1987 وهذا بدمج مديرية التجارة والأسعار مع مديرية التخطيط مكونة بذلك مصلحتين التخطيط والتنظيم التجاري ، وهكذا حتى ملة 1991 أنشئت مديرية المنافسة والأسعار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها بحيث انها تتكون من ثلاثة مديريات فرعية وهي:

المديرية الفرعية للإدارة والوسائل، المديرية الفرعية لمنافسة والمديرية الفرعية لمراقبة الجودة وقمع الغش.

وفي سنة 2003 أصبح اسمها المديرية الولائية للتجارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03 409 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية وأصبحت تتكون من أربع مصالح وهي كالتالي:

مصلحة الإدارة و الوسائل، مصلحة تنظيم السوق والمنافسة والتجارة الخارجية ، مصلحة الجودة ومصلحة المراقبة والمنازعات.

إلى أن تم تعديلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية فأصبحت تضم خمس مصالح وكل مصلحة تضم ثلاثة مكاتب على الأكثر وهي : مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش ، مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية ، مصلحة الإدارة و الوسائل ، مصلحة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة و مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي ، إضافة الى هذه المصالح تضمنت ثلاث فروع وهي كالتالي:

- رئيس مهمة قمع الغش.

- رئيس مهمة شعبة الممارسات التجارية

- الأقسام الإقليمية والمتفشية².

¹ من إعداد الباحثين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

² بن عبيد عمر، دور مديرية التجارة في حماية المستهلك ،مذكرة لنيل شهادة مابعد التدرج ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

وعلوم التجارة ، قسم التجارة تخصص إدارة أعمال ، جامعة أدرار 2013/2014 . ص03

المفتشية الإقليمية للتجارة لمديرية التجارة لولاية ادرار : متفتشتين اقليميين للتجارة ومفتشيه فردية .
1- المتفتشية الإقليمية :

- المديرية المنتدبة للتجارة بتميمون: عدد الموظفين :24 من بينهم 21 دائمين و 3 متعاقدين

الهاتف/فاكس : 900494791

العنوان : طريق تينركوك بلدية تميمون

العنوان الالكتروني:c.Timimoun@gmail.com

ب/المفتشية الإقليمية برقان: عدد الموظفين: 27 من بينهم 24 دائمين و 03 متعاقدين

الهاتف فاكس : 970491297

العنوان : وسط المدينة بلدية رقان

العنوان الالكتروني: inspreggane@gmail.com

2/ المفتشية الحدودية

المفتشية الحدودية برج باجي مختار عدد الموظفين:14 من بينهم 10 دائمين ، 04 متعاقدين

الهاتف/فاكس : 980499196

العنوان : بلدية برج باجي مختار

العنوان الالكتروني:¹inspfrontieres@gmail.com

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

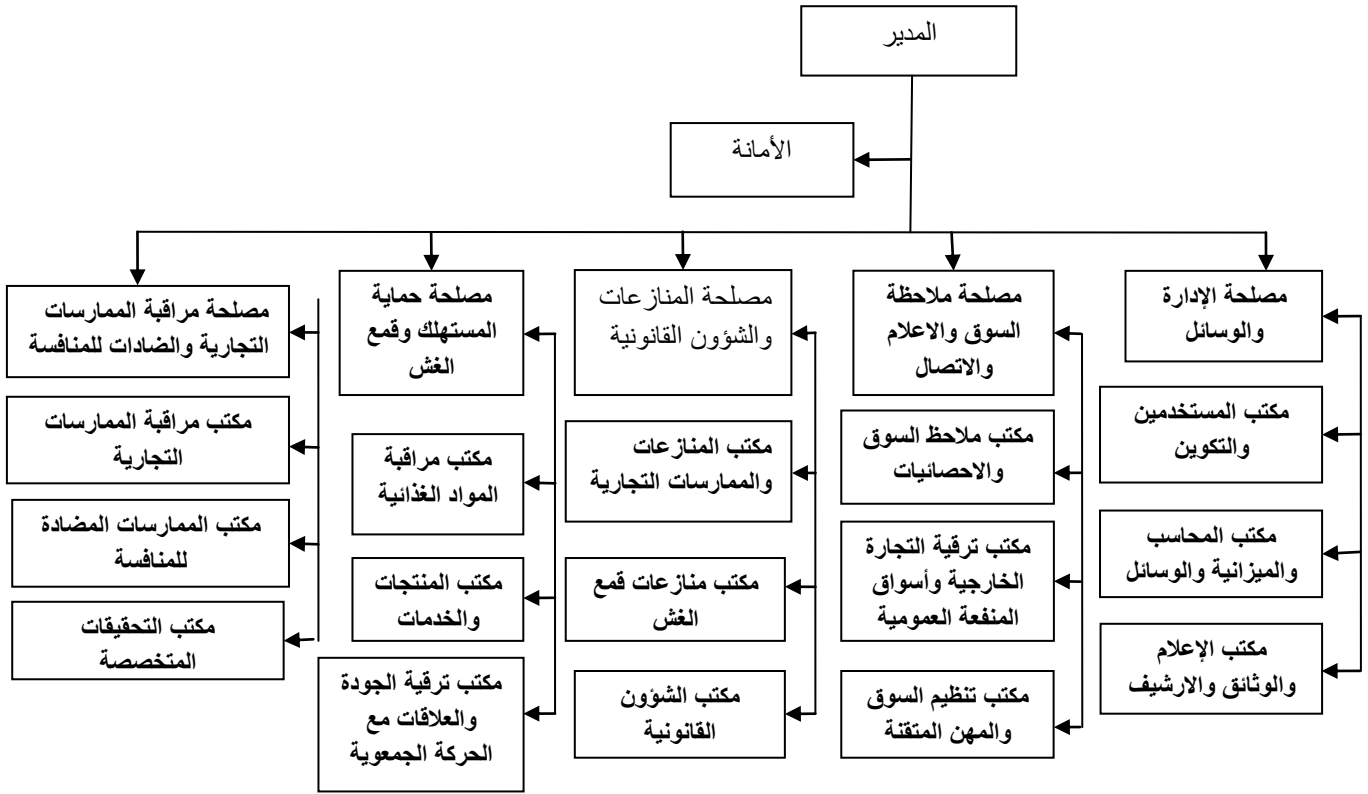
الاول: عرض الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة من خمسة مصالح وكل مصلحة تضم ثلاثة مكاتب فرعية ولقد

تمت دراستنا على النحو التالي:

المخطط رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

¹ الموقع الرسمي لمديرية الجارة www.dz.cwaadrar تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/10 على الساعة 22.06



المصدر : الموقع الرسمي لمديرية التجارة لولاية أدرار ، يمكن الوصول إليه من خلال الرابط التالي : wwwdcwaadrar.dz

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

(أ) مصلحة الإدارة والوسائل:

تتكون من ثلاثة مكاتب هي كالآتي:

1- مكتب المستخدمين والتكوين يهتم هذا المكتب بما يلي:

- السهر على حماية الموظفين في الرتب والدرجات .
- متابعة تكوين الموظفين .
- تنظيم الإعلان على مسابقة التوظيف باسم المديرية وتنظيمها والإشراف عليها حاجيات كل مصلحة

- السهر على استعادة الموظف من كل حقوقه ترقية، عطل ... الخ .

2- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل : تتمثل أهم صلاحياته في :

- ضبط الميزانية السنوية للمديرية وتوزيعها حسب الاحتياجات .
- ضبط تدفقات المديرية سواء تعلق منها بنفقات التسيير و التجهيز .

- توزيع رواتب الموظفين حسب الرتب وتحويلها إلى الخزينة العمومية لصبها في حسابهم¹.
- 3- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف: يهتم هذا المكتب بالآتي :
 - ضبط أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المديرية وتدعيمها بالبرامج .
 - صيانة أجهزة الإعلام.
 - تدعيم الأجهزة بأنظمة الحماية .
 - ترتيب الوثائق في الأرشيف حسب الأقدمية .

(ب) ثانيا: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

هي مصلحة تحتوي على ثلاثة مكاتب لكل مكتب صلاحيات محددة نذكر منها:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية: حيث أن أهم الصلاحيات المنوطة بهذا المكتب تتمثل أساسا في متابعة المحاضر المتعلقة بمجال الممارسات التجارية سواء ما تعلق بغرامة المصالحة و التي تتوقف فيها متابعة المتعامل الاقتصادي أمام الجهات القضائية وتسوية النزاع وديا، أو تلك التي تتم فيها متابعته أمام العدالة وذلك من خلال:
 - مراقبة المحضر شكلا ومضمونا.
 - إعداد التقارير وإرسال المحاضر إلى العدالة .
- مكتب المنازعات قمع الغش: يهتم هو الآخر بمراقبة المحاضر الخاصة بقمع الغش وذلك من خلال نفس الإجراء السابق الإشارة إليها في المكتب أعلاه.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل : حيث إن من صلاحيات هذا المكتب ما يلي:
 - متابعة ملف المتعاملين الاقتصاديين المسجلين في البطاقة الوطنية للغشاشين .
 - متابعة ملفات المتعاملين الاقتصاديين الذين يرتكبون مخالفات ترتب عليها عقوبة شطب سجلات التجارية

(ت) مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

1- مكتب التحقيقات المتخصصة :

- القيام بالرقابة البعدية لملفات المتعاملين الاقتصاديين.
- القيام بكل تحقيق يتعلق بميدان المنافسة والتحقيقات الاقتصادية.

¹ مقابلة شخصية مع السيد يوسف سيدي علي ، مفتش رئيسي للمنافسات والتحقيقات الاقتصادية ، رئيس مكتب الممارسات

- إجراء التحقيقات المعمقة مع المتعاملين الاقتصاديين في أي مجال من مجالات الإنتاج التوزيع ، الجملة ، التجزئة، الخدمات الاستيراد، التصدير).¹

2- مكتب مراقبة الممارسات التجارية:

- المراقبة اليومية للأسواق والمحلات التجارية .
- مراقبة أسعار المواد المقننة وذات الاستهلاك الواسع.
- مراقبة مدى شفافية ونزاهة الممارسات التجارية على مستوى الأسواق والمحلات التجارية .
- القيام بغلق جميع المحلات التجارية التي يمارس اصحابها نشاط تجاري دون القيد في السجل التجاري، أو ممارسة تجارة خارجية عن موضوع السجل التجاري.

3- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة:

- متابعة وتقييم جميع الممارسات المضادة للمنافسة .
- جمع المؤشرات في حالة وجود ممارسات مضادة للمنافسة .
- التنسيق مع مكتب الممارسات ومكتب التحقيقات للبحث والتحري عن ممارسة مضادة لمنافسة .
- مراقبة الوحدات الإنتاجية للتحقيق من مدى نزاهة الممارسات وعم تنافيتها وقوانين المنافسة .

ث) مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

1- مكتب مراقبة المواد الغذائية:

- متابعة برنامج العمل في مجال قمع الغش المنتوجات الغذائية .
- تقليص الخطر الغذائي.
- متابعة عملية حجز المواد القابلة للإتلاف وإمكانية توجيهها .
- متابعة العمليات المأمورة في مجال المواد الغذائية .
- متابعة ملف الخدمات الغذائية.
- مباشرة التحقيقات في مجال مراقبة المتوجات الغذائية

2- مكتب المنتوجات الصناعية والخدمات :

¹ مقابلة شخصية مع السيد يوسف سيدي علي ، مفتش رئيسي للمنافسات والتحقيقات الاقتصادية ، رئيس مكتب الممارسات التجارية ، مديرية التجارة لولاية أدرار يوم 2022/04/24 على الساعة 10:35

- متابعة برنامج العمل في مجال قمع الغش للمنتجات الصناعية .
- متابعة وتحسين ملف مراقبة الخدمات الغذائية .
- متابعة ملف العمليات المأمورة في مجال المنتجات الصناعية .
- إجراء التحقيقات المتعلقة بمراقبة المنتجات الصناعية والخدمات ،
- متابعة عمليات حجز المواد القابلة للإتلاف و إمكانية توجيهها .

3- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية :

- متابعة برنامج العمل في مجال قمع الغش لخدمات إعلام المستهلك .
- متابعة عمليات الحجز القابلة للإتلاف وإمكانية توجيهها .
- مراقبة مطابقة المنتجات المستوردة.
- متابعة نشاط مكتب حفظ الصحة التابع للبلدية .
- متابعة عمليات التحسس داخل الوسط التربوية الجامعي والتكوين المهني .

ج) مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

1- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات

- المراقبة اليومية التطور أسعار المواد الأساسية وذات الاستهلاك الواسع .
- الملاحظة اليومية لأسواق الخضر والفواكه و مراقبة مدى توافر المنتجات الفلاحية من عدمه .
- متابعة الإحصاءات المتعلقة بعدد التجار الجدد المسجلين والمشطوبين على مستوى القرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري.

2 - مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية

- متابعة ملف التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير) .
- السهر على تنظيم وضبط أسواق المنفعة العمومية على مستوى الولاية .
- القيام بمراقبة دخول المنتجات من قبل المستوردين .
- تنظيم تجارة المقايضة من خلال إحصاء المنتجات المستوردة و التي تم جلبها في هذا الإطار .
- 3- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة:

- السهر على تنظيم أسواق الخضر والفواكه وأسواق الجملة والتجزئة على مستوى الولاية.
- متابعة الأنشطة والمهن المقننة .

- مراقبة مدى حصول المتعاملين الاقتصاديين على الرخصة او الاعتماد المطلوبين لممارسة النشاطات المقننة كالمقاهي ، المطاعم و مقاهي الانترنت..الخ.¹

المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء وعلاقته في تحسين مردودية الموظفين في مردودية التجارة

تستند مديرية التجارة التجارة الى إطارات قانونية وتنظيمية بنص على كيفية تقسيم اداء الموظفين وسنقدم في هذا المبحث عرضا للإطارات القانونية لتقييم الاداء ونماذج التقييم المعتمدة بالمديرية إضافة الى إستمارة إستقصاء متعلقة بمؤشرات قياس اداء الموظفين.

المطلب الاول : الاطار القانوني والتنظيمي لنظام تقييم أداء الموظفين

اولا : الإطار القانوني و التنظيمي لنظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية

إن اهتمام المشرع الجزائري بالأحكام و القواعد و الإجراءات القانونية المنظمة لعملية تقييم أداء العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية، كما نصت على ذلك صراحة " تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقييم اقتصادي دوري، يقوم به جهاز مؤهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم "يعود ذلك الاهتمام لعدة أسباب و التي من أهمها أن قياس كفاءة و فعالية أداء العامل يعتبر الأساس الذي يتخذ كسند قانوني عادل و موضوعي في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الترقية ومنح العلاوات و المكافآت الدورية و التشجيعية و كذلك سياسات دوران العمل و التحفيز على زيادة الإنتاج و إجادته و تحسين مستوى الأداء للعمال و زيادة الرغبة في التجديد و الابتكار والتطور كي تتحمل المؤسسة العمومية الاقتصادية مسؤولياتها تحملا كاملا و تحقق أهدافها التأسيسية من خلال ترقية الإنسان التي تظل الغاية المنشودة من التنمية بالمساهمة في تحسين مستوى التشغيل و التأهيل تحسينا مستمرا، لدعم الاستغلال الاقتصادي للبلاد .

لقد نظمت النصوص القانونية المتعلقة بالعمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى جانب القواعد التنظيمية لكل مؤسسه الشروط و الإجراءات الواجب إتباعها عند القيام بهذه العملية، سواء ما تعلق بالعامل الخاضع للتقييم أو ما تعلق بالمشرف القائم بالتقييم ، وكذلك بخصوص نماذج تقارير تقييم الأداء.²

¹ مقابلة شخصية مع السيد يوسف سيدي علي ، مفتش رئيسي للمنافسات والتحققات الاقتصادية ، رئيس مكتب الممارسات التجارية ، مديرية التجارة لولاية أدرار يوم 2022/04/24 على الساعة 10:35

² الجريدة الرسمية المادة/41، 4، 3 من القانون رقم 88-01/2006/07/15

1 - ما يتعلق بالعامل

"وفقا لما جاء في الميثاق الوطني و الدستور، يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني" ضمنا على ضرورة إجراء عملية تقييم الأداء للعمال دون استثناء باعتبارهم سواسية في الحقوق والواجبات، يتقاضون عن العمل المنجز فعلا أجورا متماثلة و ينتفعون بمزايا واحدة إذا تساوا في التأهيل و المردود.¹

لقد ميز المشرع الجزائري ضمنا من خلال القوانين التشريعية المنظمة للعمل خاصة منها المتعلقة بعلاقات العمل فنتين من العمال فئة العمال شاغلي وظائف الدرجة الأولى من دونها، يوضع لهم نظام تقييم خاص بمستوياتهم الوظيفية من خلال إعداد نماذج لتقارير الأداء السنوية ، تقييم مدى تنفيذهم للتعليمات المتعلقة بالعمل التي يتلقاها من الأشخاص المؤهلين سلميا. بحيث تهدف إلى توضيح الواجبات و المسؤوليات التي تخضع لقياس أداء العامل نذكر منها²:

- ◆ التقيد بمتطلبات التنظيم الدقيق و المنطقي للعمل بأن يؤديها بأقصى ما لديهم من قدرات.
- الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم، ويعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم.
- ◆ أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم و الإنتاجية ، بتقديم المساعدة الفعالة لتحديد معايير الإنتاج لقياس إنتاجية العمل.
- ◆ أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسة العامل العادية لسلطاته في الإدارة.
- ◆ أن يراعوا تدابير الوقاية و الأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع و التنظيم.
- ◆ أن يتقبلوا أنواع الرقابة التي قد يباشرها المستخدم في إطار مراقبة المواظبة.
- ◆ أن يشاد له العمال في إعداد برامج المناقشة في العمل و تنفيذها لتأمين زيادة الإنتاج و رفع الإنتاجية و تحسين النوعية و تخفيض التكلفة و اقتصاد الوقت، و تحسين مستويات الصيانة و الاستعمال الأمثل لطاقات الإنتاج و تحقيق فعالية المصلحة العمومية.
- ◆ أن يشاركوا في أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية المؤسسة.
- ◆ أن لا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة منافسة أو مقابلة من الباطن، إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم لا تتنافس في مجال نشاطه.

¹ الجريدة الرسمية المادة (01,07) من القانون رقم 78-12/07/2006

² الجريدة الرسمية قانون رقم 78-12 و القانون رقم 90-11 المؤرخ في 2006/07/15

- ◆ أن يسعى العمال باستمرار للقضاء على التبذير، ومقاومة كل أشكال التأخير عن العمل أو التغيب أو عدم احترام أوقات العمل.
- ◆ أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بأسرار العمل ولا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة.

أما الفئة الثانية من العمال فهم شاغلوا الوظائف العليا الذين يصفهم بالإطارات العليا للمؤسسة المستخدمة ضمن ، فهم كذلك بموجب القانون ملزمين بالخضوع لنظام التقييم بأسلوب مغاير للفئة الأولى، يعتمد على بيانات مستمدة من مقاييس مرتبطة بامتداد نشاط المؤسسة وتعهده وطبيعة السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لفترة محددة و درجة النتائج المحققة على أساسها، ويجب عليهم في هذا الشأن¹ :

- ◆ مراعاة توجيهات و أهداف المخططات و تطبيقها
 - ◆ السهر على تطبيق مبدأ وحدة الإدارة.
 - ◆ السهر على أن يسود جماعة العمل جو سليم و ملائم للتنمية الدائمة للإنتاج و ازدهار العلاقات الاجتماعية المهنية و تحسين ظروف عملهم.
- 2 - ما يتعلق بنموذج التقييم المستخدم

لقد ألزمت المادة السلطة المختصة في المؤسسة بأن تضع نظاما يكفل قياس و تقييم أداء العامل بما يتفق مع طبيعة نشاط كل مؤسسة و أهدافها و نوعية الوظائف بها.

و بخصوص معايير قياس الأداء على اعتبار الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساسا لقياس و تقييم أداء العامل، كونه معيار موضوعي يحكم أداء الغالبية العظمى من العمال.²

كما تحال عملية تنظيم تقييم الأداء للقوانين والأنظمة الداخلية لكل مؤسسة حسب القوانين النموذجية لقطاعات النشاط و خصوصية المؤسسة ذاتها، إلا أن معايير تقييم الأداء عند تحديدها يجب مراعاة الجوانب الأربعة التالية:

- 1) مراعاة المردودية الفردية للعامل
- 2) مراعاة المواظبة في منصب العمل
- 3) مراعاة الانضباط في العمل
- 4) مراعاة الخاصيات الأخلاقية و المهنية الظاهرة خلال أداء العامل. وهذا ما أشارت إليه على الخصوص، كما تشير القواعد القانونية إلى ضرورة نشر جميع المقررات المتعلقة بشؤون العمال

¹ الجريدة الرسمية المادة 119 القانون رقم 78-12 المؤرخ في 2006/07/15

² الجريدة الرسمية المادة (88) من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 2006/07/15

المتضمنة التثبيت في المنصب و الترقية و النقل و غيرها من القرارات المتعلقة بالعمال سواء كانت جزاءات أو عقوبات بحيث تبلغ للعمال في جميع الحالات.

و ما تجدر الإشارة إليه بأن نماذج تقارير الأداء يمكن أن تتميز من وظيفة لأخرى و من مستوى إداري لآخر، حسب طبيعة النشاط و أهدافه، فنماذج قياس الأداء الموجهة لفئة المهندسين و التقنيين تختلف عن النماذج الموجهة لقياس أداء العاملين بالإدارة و المخازن والمبيعات.

كما تشير التشريعات العمالية إلى ضرورة التمييز بين أهمية عناصر القياس، بإقتراح ترجيحات من الرئيس المباشر الأول للعامل المشرف على عملية التقييم بتحديد نسب توضح أهمية كل عنصر في أداء الوظيفة مع مراعاة في ذلك ما يلي¹:

. مدى استعدادات العامل للعمل

. مدى معلومات العامل في العمل

. مدى تحقيق النتائج الفعلية للعامل

. كفاءة أداء العامل للخدمة الموكلة إليه

. مستوى سلوك العامل في المصلحة التي يعمل فيها .

ثانيا: الإطار القانوني و التنظيمي لنظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري

يحدد الأمر 03-06 القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

(أ) مجال التطبيق:

هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي².

¹ الجريدة الرسمية المادة (89) من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 2006/07/15

² الجريدة الرسمية المادة (02) من القانون رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، غير أنه، ونظراً لخصوصيات أسلاك الأعدان الدبلوماسيين والقنصليين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الإتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانضباط العام¹.

(ب) العلاقة القانونية الأساسية:

يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري.

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

تختلف الرتبة عن منصب الشغل. وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية².

اتصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية:

-المجموعة" أ "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة" ب "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،

¹ الجريدة الرسمية المادة (03,04,05,06) من القانون رقم03- 06 المؤرخ في 2006/07/15

² الجريدة الرسمية المادة (07,08,09) من القانون رقم03- 06 المؤرخ في 2006/07/15

-المجموعة" ج "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

-المجموعة" د "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية¹.

ت) المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة

زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.

المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق:

-القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،

-النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلية.

تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.

يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفي.

غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.

يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.

¹ الجريدة الرسمية المادة (10,11,12,13) من القانون رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15

تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية. تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية. يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة. تحدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم. لا يخول تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة¹.

ث) الأنظمة القانونية الأخرى للعمل

تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد.

تحدد قائمة مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه المادة عن طريق التنظيم.

يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية:

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفي،

- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل².

المطلب الثاني : نظام تقييم أداء العامل

الفرع الاول : اهداف وخصائص نظام التقييم

1 - أهداف نظام التقييم

لقد وضع لنظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة ، أهداف محددة، تجسد البعد الاستراتيجي من سياسة إدارة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية نحو التنمية و النهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها، والمتمثلة فيما يلي:

¹ الجريدة الرسمية المادة (14,15,16) من القانون رقم 03-06 المؤرخ في 15/07/2006

² الجريدة الرسمية المادة (17,18,19) من القانون رقم 03-06 المؤرخ في 15/07/2006

- ◆ خلق آلية تنسيق و اتصال مباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية و الوظيفية.
- ◆ إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يبديها العامل في أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل الممكن ملاحظتها.
- ◆ كشف جوانب القوة و الضعف لدى العمال في المؤسسة و تدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي و إداري.
- ◆ خلق توازن بين مستوى أداء العامل و العائد المقابل له وصولا إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل، وضمان زيادة مرد ودية العمل.
- ◆ التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كإعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز و الترقية و النقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.¹

¹ تقرير عن مديرية التجارة لولاية أدرار ، رئيس مصلحة الموارد البشرية لمديرية التجارة لولاية أدرار

خصائص نظام التقييم :

1. تصنيف العمال

يتميز هذا النظام كونه نظام شمولي لقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء ، لذا نجده يقسم العمال إلى خمس (7) أصناف¹ :

الجدول رقم 04 : تصنيف العمال في مديرية التجارة

الرقم	الصنف	العدد
01	رؤساء المصالح	05
02	رؤساء المكاتب	10
03	رؤساء الفرق	03
04	رؤساء التحقيق	03
05	الاعوان	217
06	الادماج	01
07	المتعاقدين	07

المصدر/ مصلحة الموارد البشرية

- 1) **صنف رؤساء المصالح** : وهم من يتولون الشؤون الادارية ومهمتهم تتبع المسار المهني والوضعيات الخاصة بالموارد البشرية ويجد في المؤسسة 05 منهم².
- 2) **صنف رؤساء المكاتب** : يعد رئيس المكتب منسقا لنظام العمل كما أنه مسؤول عن تخطيط الجانب المكتبي بالمؤسسة وإدارته والتحكم فيه ويجد في المؤسسة 10 منهم .
- 3) **صنف رؤساء الفرق** : هم موظفون مكلفون إصدار الاوامر والتعليمات لرؤساء التحقيق وهذا الصنف من الموظفين تتميز به مديرية التجارة عن غيرها من المؤسسات ويوجد 03 رؤساء في هذا الصنف في المؤسسة.
- 4) **رؤساء التحقيق** : مظفون مكلفون بتنفيذ أوامر وتعليمات رؤساء الفرق ويكلفون بمهام التحقيق ويوجد في المؤسسة 03 موظفون يشغرون هذه المناصب.
- 5) **الاعوان** : العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص: كعون رqn، سائق و غيرهم ويوجد في المؤسسة 217 عون .
- 6) **الادماج** : ويعرفون بأصحاب العقود مقابل التشغيل ويوجد في المؤسسة عامل واحد .

¹ رئيس مكتب مصلحة الموارد البشرية لمديرية التجارة بولاية أدرار

² مقابلة شفوية مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية

7) **المتعاقدين** : وهم أشخاص لديهم عقد عمل محدد أو غير محدد مع المؤسسة يقومون بشغل المنصب طيلة تلك المدة .

الفرع الثاني : تصميم إستمارة التقييم

تتضمن استمارة التقييم سبعة عناصر وتعد هذه الاستمارة بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة و الجوانب القابلة للتحسن في أدائه و يخصص لكل فئة من الفئات الخمس نموذج خاص لاستمارة التقييم .

(للاطلاع على نماذج لاستمارة التقييم أنظر إلى الملحق رقم ،) .تتكون هذه النماذج من سبعة أجزاء هي:

1. تعريف بالعامل الخاضع للتقييم

حيث يحدد في هذا العنصر اسم و لقب العامل و تاريخ الميلاد والشهادة المتحصل عليها والحالة العائلية وعدد الاولاد ورتبة التعيين وبتاريخ التعيين والرتبة الحالية والوظيفة الحالية والدرجة الحالية .

كما يتضمن هذا الجزء كذلك على قسم مخصص لكتابة القدرات العامة للموظف الخاضع للتقييم.³

II. تقييم المردودية

يتضمن هذا النصر على أربعة أقسام ، يسجل عند كل ثلاثي نتائج معرف العامل بالعمل الموكل له ، مقابل نوعية وكمية العمل المتفق عليه و التي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، يتولى المشرف عملية تقدير الصفات الشخصية للعامل ، يمنح عند كل ثلاثي علامة على 20 نقطة، يتم توزيعها بإعطاء 04 نقطة لمعرفة العمل ، و06 نقاط لنوعية العمل و06 نقاط لكمية العمل وتمنح 04 نقاط للصفات الشخصية .⁴

وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها عند كل ثلاثي و تقسيمها على العدد 4 للحصول على المعدل السنوي لتقييم المردودية .

أ) حساب علاوة المردودية لـ 03 أشهر :

- مثال تطبيقي :⁵

الإسم واللقب : بن عومر إسماعيل

الرتبة : محاسب إداري

³ وثيقة بطاقة تنقيط السنوية الخاصة بتقييم العاملين في مديرية التجارة بولاية أدرار

⁴ وثيقة قائمة التنقيط لمكافئة المردودية لكل ثلاثي مصلحة المحاسبة في مديرية التجارة بولاية أدرار

⁵ وثائق ممنوحة من محاسب مديرية التجارة لولاية أدرار

الدرجة : 00

الصنف : 08

الاجر القاعدي : 17055.00

النقطة : 33.25

إقتطاع الضمان : 09%

عدد الاشهر : 03

- العملية :

1. **المردودية** : الاجر القاعدي + الخبرة المهنية X النقطة X 03 أشهر = المبلغ الخام⁶

$$17.012.36 = 03 \times 33.25 \times 00 + 17055.00$$

2. **حساب الضريبة في علاوة المردودية** :

إقتطاع الضريبة = المبلغ الخام - إقتطاع الضمان X 5%

قيمة الضريبة = القيمة المحصل عليها X 5%

$$774.06 = 5\% \times 1531.11 - 17012.36$$

الضريبة على الدخل هي : 5%

3. **المبلغ الصافي** = المبلغ الخام - (إقتطاع الضمان X المبلغ الخام) - إقتطاع الضريبة

$$14.707.19 = 774.06 - 1531.11 - 17.012.36$$

$$14.707.19 = \text{المبلغ الصافي للدفع}$$

- **ملاحظة** : تقييم المردودية يحسب كل ثلاث أشهر وهي قيمة مالية يتم زيادتها للعامل على الاجر الذي يتقاضاه وسبب هذه العلاوة التي يتقاضاها هي الخبرة التي إكتسبها العامل خلال تلك الفترة وتعتبر كحافز للعامل .

(ب) حساب المعدل السنوي لتقييم المردودية :

$$\text{المعدل السنوي لتقييم المردودية} = \text{مجموع علامات كل ثلاثي} / 04$$

- **ملاحظة** : هذا المعدل يحسب مرة في السنة ويتم على أساسه ترقية العامل داخل المؤسسة إما في الدرجة أو الرتبة⁷.

⁶ برنامج GENI SOFT لحساب مكافئة وعلاو المردودية والاقطاعات والاجر المعتمد في مديرية التجارة لولاية أدرار
⁷ مقابلة شفوية مع مساعد متصرف رئيسي في مصلحة المحاسبة بمدير التجارة لولاية أدرار

ج) نموذج لاستمارة التقييم وفق نظام التقييم المقترح في مديرية التجارة

◆ قائمة التنقيط لمكافئة المردودية لـ 03 أشهر :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة

مصلحة الإدارة والوسائل

قائمة التنقيط لمكافئة المردودية للثلاثي 01 (الأسلاك المشتركة)

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة او الرتبة	معايير التقييم			
			معرفة العمل 04 نقاط	نوعية العمل 06 نقاط	كمية العمل النافع 06 نقاط	صفات شخصية 06 نقاط
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						

								08
								09
								10
								11
								12
								13
								14
								15
								16
								17

المدير

مصلحة الادارة والوسائل

المصدر / تثقيط معتمدة من طرف مديرية التجارة لولاية أدرار مصلحة المحاسبة

◆ بطاقة التنقيط لحساب المعدل السنوي لتقييم المردودية في مديرية التجارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة وترقية الصادرات

مديرية التجارة لولاية أدرار

مصلحة الإدارة والوسائل

بطاقة التنقيط لسنة 2021

الاسم :	اللقب :
تاريخ الميلاد :	الحالة العائلية :
المحصل عليها :	عدد الاولاد :/
رتبة التعيين :	تاريخ التعيين /:
الرتبة الحالية /	تاريخ التعيين / :
الوظيفة الحالية /	تاريخ التعيين / :
الدرجة الحالية /	إبتداء من :

القدرات العامة للموظف :.....

.....

.....

معايير التقييم :

تمنح النقطة المرقمة على أساس النقطة المحصورة بين 0 إلى 20 ، وبعد منح النقطة المرقمة يقدم الكشف إلى المعني ، لايقبل التقييم العام على الظهر إلا بعد تقديم الكشف للمعني

السيرة والسلوك				الأعمال المنجزة		القدرات المهنية			
الإنضباط				إحترام السلم الإداري	نوعية وطريقة معالجة الملفات	إحترام الاجال	كيفية الخدمة	روح المسؤولية وروح المبادرة	الكفاءة
م.ج.م	استفسار	غ.غ.م	غ.م						
/	/	/	/						

إمضاء المسؤول المباشر

النقطة :/20

المصدر : رئيس مكتب مصلحة الموارد البشرية

إطار مخصص للموظف : يمكن للمعني بالامر أن يقدم ملاحظته أو أن يطلب تفسيراً كما يمكنه إعطاء بيانات حول حالته أو وظائفه أو العينات التي يراها مناسبة لقدراته

.....

إن الموقع أسفله يصرح بأنه اطلع على النقطة الممنوحة.

إمضاء الموظف

ملاحظات المدير :

.....

تنبيه : هذا التقدير يجب أن لا يكون مخالف للعلامة المذكورة في الوجه الاول ، ويجب أن يعبر خاصة عن كفاءة المعني بالامر لممارسة بعض الوظائف

المدير

رأي اللجنة المتساوية الاعضاء (في حالة الطعن)

اطلعت اللجنة على النقطة والتقدير العام في جلستها المنعقدة يوم :
تطالب اللجنة من السلطة التي لها صلاحيات التنقيط بموجب المادة 33 من الامر رقم 66- 133
المؤرخ في جوان 1966 بمراجعة التنقيط للأسباب التالية :

.....
.....
.....
.....
.....

كاتب الجلسة

رئيس اللجنة

.....

.....

المصدر : رئيس مكتب مصلحة الموارد البشرية

III. تقييم السلوك

في هذه المؤسسة ركزوا على عنصر هام لتقييم العامل أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه ، يتضمن هذا العنصر على عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم و القياس و تتضمن الامرين التاليين:

➤ إحترام السلم الاداري

➤ الإنضبط

لقد حددت الاستمارة لمعيار الانضباط أربع عناصر لتقييم هذا السلوك وتتمثل في

✓ الغيابات المبررة

✓ الغيابات الغير مبرر

✓ الاستفسار

IV. التقييم الشامل

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية و تقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح 60 % لتقييم المردودية و 40 % لتقييم السلوك .

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.60 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.40$$

فتعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله و مدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، و من جهة أخرى توضح مدى قدرة و مهارة العامل في بذل طاقاته و مجهوداته لتغطية كافة متطلبات و مهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

7. ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك ، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة الميدانية لنظام التقييم السائد في مديرية التجارة

سنتطرق في هذا المطلب الى أهم النتائج التي إليها في دراستنا الميدانية لنظام التقييم السائد في مديرية التجارة لولاية أدرار والتي هي كالآتي:

الجدول رقم 05:

يبين الجوانب الأساسية لعملية تقييم أداء العامل

1) طرق التقييم	1) مصادر بيانات التقييم
2) أهداف ومعايير التقييم	2) الإعلان عن نتائج التقييم
3) عناصر التقييم	3) آثار نتائج التقييم
4) نماذج التقييم	4) إثراء نتائج التقييم
5) دورية التقييم	5) التظلم من نتائج التقييم
6) الإشراف على التقييم	6) صعوبة عملية التقييم
7) تدريب المشرفين على التقييم	7) آفاق عملية التقييم

المصدر / من إعداد الباحث

1- طرق التقييم

الجدول رقم 06 :

طرق التقييم

نعم	البيان
100%	هل تعلم بوجود طريقة في المؤسسة لتقييم أداء العامل؟
100%	1- طريقة تقييم على أساس الناتج و السلوك في العمل
90%	2- طريقة تقييم على أساس نتائج الانجاز
80%	3- طريقة تقييم على أساس السلوك في العمل
60%	4- طريقة تقييم على أساس متطلبات العمل و ظروف العمل

المصدر / إستمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه أن 100% من العمال لهم علم بوجود نظام لتقييم أداء العامل في

المؤسسة.

أما فيما يخص الطرق التي لها أفضلية في الاستخدام لتقييم أداء العامل، فقد توصل الباحث إلى ترتيبها حسب النتائج المحصلة فكانت كما هي موضحة في الجدول تتقدمها الطريقة القائمة على الناتج (المردودية) إلى جانب السلوك في العمل و عند الاقتراب من العمال لمعرفة ما المقصود بالسلوك أشاروا إلى المواظبة و الإخلاص و الانضباط والعلاقات و التعاون و الإبداع و التربية و المحافظة على أسرار العمل و ممتلكات المؤسسة و غيرها.

الجدول رقم 07:

أهداف و معايير العمل

نعم	البيان
95%	هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم تقييم أداء العامل على أساسها ؟
10%	هل يتم مشاركة العامل في تحديد أهداف وظيفته ؟
85%	1- أهداف مرتبطة بالعمل يمكن قياسها كالمردودية
70%	2- أهداف مرتبطة بالعمل يمكن تقديرها كالسلوك في العمل

المصدر / إستمارة الاستقصاء

يلاحظ من الجدول بأن هناك تناسق نوعا ما بين العمال و إدارة المؤسسة يعود إلى تقيد الإدارة في تقييمها لأداء العامل بقواعد ثابتة موضوعية ترتبط بالوظيفة .

أما فيما يخص السؤال المتعلق بترتيب مواصفات الأهداف التي تكون لها الأفضلية في اعتمادها كمعايير قياس فان معظم الإجابات قد أعطت الأولوية للأهداف الواضحة المحددة.

2- عناصر التقييم

تمثل عناصر التقييم إلى جانب الأهداف النواة الأساسية لنظام التقييم، إذا كانت قادرة على تغطية الأداء الوظيفي والسلوك الوظيفي و الصفات الشخصية للعامل إلى جانب علاقات العامل مع الآخرين. وأن تكون خاصة بكل مجال وظيفي و تخضع لمؤشرات قياس تحدد مدى توفر كل عنصر من عناصر التقييم لذلك فان عملية تحديدها تخضع لقواعد مدروسة دراسة معمقة نابغة من كشوفات الوظائف وظروف العمل من جهة وأهداف الوظيفة من جهة ثانية ، وفي هذا الإطار تصب أسئلة الباحث في هذا الجانب، المحددة في الجدول .

الجدول رقم 08:

عناصر تقييم وقياس أداء العامل

نعم	البيان
%95	هل يشمل نظام التقييم الحالي عناصر القياس التي تعكس فعلاً أداء العامل؟
%05	هل تفضلون عناصر تقييم محددة للحكم على أداء العامل؟
%50	هل يعطى لعناصر التقييم أوزان ترجيحية حسب أهميتها النسبية؟
%90	1- الإلتقان في العمل
%99	2- الإلمام بواجبات العمل
%60	3- السلوك الشخصي
%50	4- التعاون مع الآخرين
%95	5- المواظبة في العمل
%70	- تحقيق الهدف المطلوب من العمل
%80	- المهارة و الإلمام بواجبات العمل
%60	- المواظبة و الانضباط في العمل
%30	- حسن المعاملة و التعاون مع الآخرين
%99	- المبادرة و التطور في العمل
	- حسن السيرة و السلوك الشخصي
%100	- توضح أكثر للعامل ما هو مطلوب منه بدقة
%50	- تزيد أكثر من موضوعية التقييم و دقته
	ترتيب الأسباب
	الداعية لوجود
	عناصر تقييم محددة
	في المؤسسة

المصدر / إستمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه أن 95% من المستجوبين، يرون بأن نظام التقييم الحالي يشمل على كافة عناصر التقييم المناسبة التي تعكس بصدق أداء العامل لمهامه . ويتفق معظم المستجوبين حول وجود عناصر تقييم تعكس أداء العامل كلا حسب طبيعة نشاطه لذلك كانت الإجابة متقاربة .

3- نماذج التقييم

تختلف النماذج المستخدمة في تقييم أداء العامل من مؤسسة لأخرى وذلك من حيث تعدد استثمارات التقييم و أساليب إعدادها و البيانات التي تتضمنها، وقد ترك المشرع الجزائري الحرية في إعداد نماذج التقييم لكل مؤسسة حسب طبيعة نشاطها والهدف من عملية التقييم ذاتها و المستويات الوظيفية بها، ونظرا لأهمية استمارة التقييم باعتمادها بنك للمعلومات اللازمة عن مهارات العامل المبذولة في عمله وتوقعاتها في المستقبل، خص الباحث الاستقصاء بأسئلة عن هذا الجانب، وكانت النتائج كما هي واردة في الجدول :

الجدول رقم 09 :

جانب عن نماذج لاستثمارات التقييم

البيان	نعم
هل يتم استعمال نماذج كاستثمارات تقييم مناسبة لعملية التقييم؟	80%
ترتيب الأسباب التي يعتقد العامل بعدم ملائمة النماذج للتقييم الجاري به العمل	<ul style="list-style-type: none"> - كون البيانات المذكورة بها لا تعكس الأداء الفعلي 30% - كون البيانات غير كافية 28% - يصعب من خلالها التمييز بين العاملين 50%
أنواع نماذج التقييم الأكثر ملائمة لقياس أداء العامل	<ul style="list-style-type: none"> - كل نموذج يكشف عن المهارات الفعلية في أداء العامل لوظيفته 50%

المصدر / إستمارة الاستقصاء

يلاحظ من الإجابة المتعلقة بالسؤال حول مدى استعمال نماذج مناسبة كاستمارة لكتابة تقارير أداء العامل، أن نسبة 80 % من مجموع المستجوبين يقرون بوجود استثمارات تقييم ملائمة . أما المجموعة التي تمثل حوالي 20% من العمال المستجوبين الذين لا يرون في النماذج المستعملة لتقييم أدائهم مناسبة لكونها لا تعكس بموضوعية و بصدق أدائهم الفعلي لإهمالها لجوانب ذات تأثير فعلي على أدائهم لا تشير إليها.

4- دورية التقييم

من المعروف أن تقييم أداء العامل يحدث مرة في سنة ملازما لنهاية السنة ، كما يمكن في بعض الحالات و بعض المؤسسات أن يحدث أكثر من مرة في السنة، إلا أن الدراسات و الأبحاث التي أجريت في السنوات الأخيرة أشارت بأن إجراء عملية التقييم لأداء العمال مرة أو مرتين في السنة لا يعتبر تصرفا مثاليا، لأن العامل مستوى أدائه يتغير من يوم لآخر لتغير تصرفاته و سلوك في العمل بشكل مستمر و لا يمكن أن نكون صادقين إذا حاولنا تثبيت حالة أداء العامل في صورة واحدة خلال زمن طويل، ومن هنا كان دافع الباحث لمعرفة أهمية عملية التقييم مع الزمن، من خلال عرضه لجوانب مختلفة عن دورية التقييم في المؤسسة العمومية محاولا البحث عن أفضل دورية للتقييم تضمن استمرارية شعور العامل بوجود المتابعة و المراقبة المستمرة لأدائه و تصرفاته و سلوكه في العمل لتكون حافزا له لبذل المزيد من الجهد. كما تسمح بالكشف الحقيقي عن مستوى التغير المستمر الذي يحدث في أداء و سلوك العمال، وتمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، كي ينظر لها العامل (عملية التقييم) كونها أسلوب إصلاح و تطوير و تحسين بدل أن تكون أسلوب ردع و عقاب، كما يمكن أن تتم بأسلوب بسيط لا يشكل عبئا على المشرف القائم بعملية التقييم.

و من أجل ذلك طرح الباحث جملة من التساؤلات في هذا الجانب، فكانت آراء المستجوبين حولها بالشكل الذي يعرض في الجدول.

يلاحظ من إجابات العمال المستجوبين أنهم يتفقون كلهم بنسبة 100% على أهمية عملية التقييم في المؤسسة، ومنهم من ذهب بالقول بأنها بمثابة المرجع الوحيد الذي يستند إليه العامل للدفاع عن حقوقه أمام الإدارة.

ويرون بأن التقييم يتمثل في نظام الأجور التي تدفع شهريا وتتأثر بالمكافآت و العلاوات الدورية التي يتكون منها أجره العامل الشهرية.

الجدول رقم 10 :

يعرض الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بدورية التقييم

البيان	نعم
هل تشعر بأن عملية التقييم لأداء العامل أمرا هاما؟	100%
هل يتم رسميا تقييم جميع العمال في المؤسسة مرة في السنة ؟	100%
ترتيب فترات التقييم لأداء العامل الجاري بها العمل في المؤسسة	
1- شهريا	0%
2- كل نصف سنة	0%
3- بصفة دائمة غير محددة	0%

5%	هل تعتبر تقدير أداء العامل رسمياً مرة في السنة كاف للحكم على أدائه	
0%	- شهريا	ترتيب فترات التقييم المناسبة لإجراء عملية تقييم أداء العامل رسمياً
100%	- كل ثلاثة أشهر	
100%	- كل سنة	
30%	هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة؟	
10%	- لإرشاد العامل و توجيهه في الوقت المناسب	ترتيب أسباب تفضيل العمال لعملية التقييم المستمر
5%	- زيادة دافعية العامل للعمل	
5%	- تعريف العامل بنواحي ضعفه لتجنبها	
10%	- تمكين العامل من فرصة استدراك أخطائه	

المصدر / استمارة الاستقصاء

5- الإشراف على التقييم

إن مهمة الإشراف على تقييم أداء العامل مهمة حساسة تتطلب من المشرف التحكم في طرق تقييم المرئودية و السلوك و القدرة على تحضير و قيادة مقابلات التقييم وإقناع العمال و إرشادهم و توجيههم إلى جانب الإلمام بطريقة مسك استمارة التقييم على الوجه الصحيح، وغالباً ما تمنح هذه المهمة للرئيس المباشر للعامل بتقييم أداء مرؤوسيه باعتباره أكثر الأشخاص في المؤسسة قدرة على ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم نظراً لصلته المباشرة بهم و لخبرته في العمل و معرفته بمتطلباتهم و ظروفهم. و من خلال سؤال عينة البحث عن السلطة المناسبة لتقييم أداء العامل في المؤسسة كانت الإجابات كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم 11 :

الإشراف على تقييم العامل

نعم	البيان
0%	- المسؤول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي
0%	- المسؤول المباشر بالاشتراك مع الرئيس الأعلى في السلم
5%	- المسؤول المباشر فقط
80%	- لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء
10%	- المسؤول المباشر باستشارة الزملاء أو العملاء

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه بأن 80% يفضلون قيام لجنة مختصة بتقييم الأداء في المؤسسة، وهذا يعني أن العمال لا يرتاحون عندما يتفرد المسؤول المباشر بسلطة التقييم كما هو واقع في الميدان ، ويبررون موقفهم هذا بتجنب ظاهرة التحيز و المحسوبية و غيرها من صور العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين الرئيس و مرؤوسيه و تؤثر على مصداقية نتائج التقييم .

6- تدريب المشرفين على التقييم

يعتقد الباحث أن السلطة المشرفة على التقييم وحتى الأعضاء في لجان التقييم مهما كان موقفهم في السلم الإداري أو الوظيفي أو المهني، فيجب أن يخضعوا جميعا إلى دورات تدريبية على عملية الإشراف و التنسيق فيما بينهم حول توحيد المعايير و النماذج، وبالتالي تقريب الأحكام و المواقف لكي يشعر العامل أكثر بالثقة و الرضا عن نتائج أدائه أكثر فأكثر. و تزداد هذه الثقة أكثر كلما شعر العامل بأن السلطة المشرفة على تقييمه ذات كفاءة و نزاهة، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول :

الجدول رقم 12 :

يعرض انطباع العامل حول تدريب المشرف على التقييم

نعم	البيان
5%	هل يتم تدريب المشرفين على التقييم التدريب اللازم و الكافي؟
10%	هل تفضل التدريب الدائم للمشرفين على التقييم؟
30%	- زيادة ثقة العامل بعدالة عملية التقييم
50%	- جعل عملية التقييم أكثر موضوعية
60%	- كي لا يتمادى المشرف في ارتكابه لأخطاء التقييم
2%	- جعل عملية التقييم أكثر سهولة و بساطة للمشرف

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من هذا الجدول أعلاه بأن تدريب المشرفين على التقييم غير كافي ولايفضلون التدريب الدائم لأن العمال يرون انه لايخدم مصالحهم الشخصية ، وهذا ما يجعل الباحث يؤكد على أهمية التدريب للمشرفين .

7- مصادر بيانات التقييم

تتوقف عملية التقييم إلى حد كبير على مدى توفر المصادر الصحيحة و الدقيقة لتوفير البيانات اللازمة لملاحظة و قياس أداء العامل، حيث تعتبر هذه البيانات بمثابة المدخلان الأساسية لنظام التقييم و موضوعية نتائجه، وهناك العديد من المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على البيانات المتعلقة بمدى مساهمة العامل في العملية الإنتاجية و كشف بصماته على أدائها.

و قد حدد الباحث مجموعة من المصادر الممكنة لجمع البيانات عن أداء العامل في المؤسسة و طلب من العمال المستجوبين تحديد المصادر المعتمد في التقييم من جهة، و من جهة أخرى طالبهم من تحديد المصادر التي يرونها مناسبة أفضل لاعتمادها في جمع البيانات عن أداء العامل، فكانت نتائج الأجوبة كما جاءت في الجدول :

الجدول رقم 13 :

يكشف عن الأجوبة المتعلقة بمصادر بيانات التقييم

نعم	البيان	
95%	- نتائج التقييم لعمليات التقييم السابقة	ترتيب المصادر المعمول بها في التقييم حالياً
50%	- تقارير هيئة المراقبة و التفتيش	
50%	- سجل متابعة المشرف اليومية لأداء العامل	
90%	- سجل متابعة المشرف اليومية لأداء العامل	ترتيب لأهم المصادر المفضلة في اعتمادها لتقييم أداء العامل
80%	- سجلات الحضور و الانصراف و الإجازات	
50%	- الشكاوي و التحقيقات الميدانية	

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه بأن مصادر بيانات تقييم أداء العامل في المؤسسة مهمة جدا ، وحتى من مؤسسة لأخرى، وتعتبر موضوعيتها، كذلك الحال بالنسبة لبعض المشرفين الذين يعتمدون على نتائج تقييم أداء السنة الماضية الذي عبر عنه بنسبة 95% و الملاحظ أن المصادر التي يمكن أن تكون أكثر مصداقية، كمصدر سجل متابعة المشرف اليومية لأداء العامل، فقد حض هذا المصدر في المؤسسة بالاهتمام حيث صنف ضمن المراتب الأولى، رغم أنه يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% لما يمكن أن يوفره من بيانات مهمة عن أداء العمال خاصة إذا ما كان الإطار المشرف مؤهل للقيام بمهامه على أفضل ما يرام .

8 - الإعلان عن نتائج التقييم

إن الإعلان عن نتائج التقييم يمكن نظام تقييم الأداء من الانتقال إلى مرحلة المخرجات، بحيث تلزم هذه المرحلة من تبليغ النتائج المعبرة عن المستوى المحدد لأداء العامل في مرحلة التقييم المنصرمة، و لضمان فعالية النظام يجب أن تبلغ نتائج التقييم للعمال المعنيين في الوقت المناسب و بالأسلوب المناسب ليتمكن العامل التصرف معها في الاتجاه الصحيح، الأمر الذي جعل الباحث يطرح سؤال حول ما إذا كان العامل يبلغ بنتائج التقييم و ما هي الطريقة المفضلة للإعلان عن النتائج ؟ فكانت الإجابات وفق ما جاء في الجدول :

الجدول رقم 14 :

يكشف عن أجوبة الإعلان عن نتائج التقييم

نعم	البيان
100%	هل يبلغ الجميع بنتائج تقييم أدائهم؟
100%	- السرية التامة عن طريق بطاقة التنقيط
0%	- العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة
0%	- العلنية التامة عن طريق الملصقات
0%	- العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة
	ترتيب للطرق المفضلة في الإعلان عن نتائج التقييم لأداء العامل

المصدر / استمارة الاستقصاء

يبين الجدول أعلاه بأن العمال يبلغون بنتائج أدائهم بنسبة 100% و هذا في حد ذاته شيء موجب، إلا أنه لا يوجد إختلاف يظهر في طريقة التبليغ ، التي يرى 100% من أفراد على أن تبلغ النتائج بطريقة سرية عبر كشف التتقيط ، لكن هذا لا يخلق لدى العمال الإحساس بالعدل و يشجع المشرفين على التحيز وعدم الجدية في تقييم أداء العمال.

9- آثار نتائج التقييم

لا شك بأن تقييم الأداء لا يعتبر هدفا بحد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة ، ولعل من أهم هذه الأهداف و أبرزها هو تحسين و تطوير مستوى أداء العامل بشكل مستمر إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان هناك ربط فعلي وواضح بين نتائج تقييم أداء العامل و بين سياسات إدارة شؤون العمال المختلفة، بمعنى أن نتائج التقييم كي تحقق فعاليتها لابد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص. إذا أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزا لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه و العمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلا، وفي نفس الوقت لابد من معاقبة العمال المقصرين، إذا ثبت أن هذا التقصير ناتج عن إهمالهم ، لكي يكونوا عبرة لأنفسهم و للآخرين.

و من جهة أخرى فان علاج مشاكل تدني الأداء لا يجب أن يقتصر على الجانب العقابي، حيث توجد طرق عديدة قبل اللجوء لهذا الجانب من أهمها الإحالة على التدريب الذي يعتبر من الوسائل الأساسية التي يمكن استخدامها لعلاج مشكلات الأداء المتدني خاصة لمن تنقصهم الكفاءة في الأداء، كما يمكن معالجة مشكلة تدني الأداء عن طريق التوجيه و الإرشاد إذا كان الانخفاض في مستوى الأداء يعود إلى عوامل ذاتية في العامل ذات صلة بالظروف العائلية و الاجتماعية و الصحية و المالية، وإذا لم تنجح هذه الأساليب يمكن عندها اللجوء إلى الإجراءات التأديبية التي تتطلب بدورها التعامل معها بأسلوب تدريجي تبدأ كما تشير بعض النصوص القانونية

- الإنذار الشفوي

- الإنذار المكتوب، وحرمانه من الامتيازات و المكافآت

- الوضع تحت الاختبار، حرمانه من الترقية، نقله لوظيفة أخرى

- الإيقاف المؤقت عن العمل

- التخفيض الوظيفي (التنزيل الرتبي)

- إنهاء الخدمة و الإقصاء (فصله من العمل)

وعن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نطاق الاستفادة من هذه النتائج بالكشف عن الجوانب التي تؤثر على العمال أصحاب التقدير الجيد أو الضعيف، أعد الباحث جملة من الأسئلة التي توضح ذلك كما هي محددة في الجدول :

الجدول رقم 15 :

يكشف عن الأجوبة المتعلقة بآثار نتائج التقييم

نعم	البيان
100 %	هل يستفيد من نتائج التقييم كلا من العمل والإدارة ؟
70% 50% 30%	<ul style="list-style-type: none"> - إرشادهم للنقاط القابلة للتحسن لتنمية أدائهم - تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي عند العامل - تمنحهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم
20% 90% 2%	<ul style="list-style-type: none"> - تستعملها في ترقية سياسة الموارد البشرية - تسترشد بها في وضع و تطبيق نظام الحوافز - تحديد فعالية برامج تقييم أداء العمال
20% 50% 70% 80%	<ul style="list-style-type: none"> - آثار لها جانب عقابي و تأديبي - آثار لها جانب تحفيزي - آثار لها جانب إرشادي و توجيهي - آثار لها جانب تدريبي و تنموي
100 % 100 % 50%	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من المكافآت و العلاوات - الترشيح للترقية - توجيه الشكر و الثناء
80% 50%	<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الترقية و المكافآت - الانذار

		يخصى لها العامل ذو التقدير الضعيف
--	--	--------------------------------------

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج التقييم يستفيد منها كلا من الإدارة و العمال في المؤسسة بدرجة عالية، بحيث تمكن العمال من الاستفادة بمعرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في الأداء ليتمكنوا من تحسين أدائهم إلى جانب حصولهم على عوائد مرضية تحقق لهم الرضا الوظيفي و هذا ما تقره الإحصائيات التي أشارت إلى 50% من المستجوبين الذين يقرون بهذا، أما فيما يخص الإدارة فان الاستفادة من نتائج التقييم تعتمد في وضع سياسة طموحة لتنمية العنصر البشري و تسترشد بها في تحفيز عمالها ومكافأتهم على أسس موضوعية عادلة تحقق الاستقرار وتشجع على زيادة إنتاجية العامل، و نقرأ ذلك في الإحصائيات التي بلغت 100% التي تشير إلى أهم المجالات التي تخص الإدارة في الاستفادة من نتائج التقييم.

أما فيما يتعلق بالآثار المترتبة على نتائج التقييم، فلازل العمال يشعرون بأن الإدارة تستعملها بالدرجة الأولى في المجال العقابي أكثر منها في المجال التطوير وهذا ما تؤكد نسبة 80% ممن ينتسبون لهذا الرأي، مع العلم أن هناك فئة معتبرة تؤكد بأن النتائج لها طابع تطويري لكن لازالت قليلة نوعنا ما 70% ، وهذا يترجم الواقع الذي يسود في المؤسسة حالياً.

كما توضح نتائج الاستقصاء المتعلقة بالإجراءات التي يحضى بها العامل الممتاز مازالت ذات طابع مادي أكثر منها معنوي نتيجة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات معيشة العامل و قد لاحظ الباحث فيما يخص الإجراءات المتعلقة بالعامل ذو التقدير الضعيف ، تسيير في اتجاه سليم كونها تبدأ بالإجراءات الإصلاحية لمعالجة تدني الأداء، وهذا ما يشير إليه نسبة 80% ممن يؤكدون ذلك في في حرمان العامل من الترقية أولاً ثم تليها الإجراءات العقابية بما فيها الإنذار بنسبة 50% .

10- إثراء نتائج التقييم

إذا كان الانفراد بالسلطة و الاستئثار باتخاذ القرارات من المظاهر السلبية في التسيير والقيادة ، لذلك كان من الضروري اليوم العمل على مقابلة العمال بشكل منتظم وإشراكهم في معرفة و تحليل و مناقشة نتائج أدائهم ، مما قد يساعدهم التعرف على مواطن الضعف في أدائهم لبذل جهود لتصحيحها، كما تتيح الفرصة للتعرف على اتجاهات وآراء العمال وكذلك مشاعرهم، لتحسين الاتصال فيما بين الرؤساء والمرؤوسين مما قد يعزز أوصل التآلف و التآخي والتعاون بين الطرفين.

و يريد الباحث في هذا الجانب معرفة إذا كان هناك حاجة إلى مناقشة نتائج التقييم ، و ما هي الأسباب الداعية إلى ضرورة مناقشة النتائج بين الرئيس و المرؤوس؟ وقد أوضح ذلك في نتائج الاستقصاء المبينة في الجدول :

الجدول رقم 16:

يوضح الأجوبة المتعلقة بإثراء نتائج التقييم

نعم	البيان	
40%	هل تشعر بأن نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق عليها؟	
60%	هل تفضل أن يتناقش المشرف و العامل حول نتائج التقييم؟	
23%	-تعريف العامل بنقاط ضعفه و مناقشته في كيفية علاجها	ترتيب الأسباب التي تدعو إلى ضرورة مناقشة نتائج التقييم
15%	-تحقيق التقارب في وجهات النظر بين الطرفين	
3%	-تزيد من موضوعية عملية التقييم و مصداقيتها	
80%	-تعريف العامل بنقاط قوته و مناقشته في كيفية الحفاظ عليها و تنميتها	

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 40% من أفراد العينة الذين يشعرون بأن نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للمناقشة و التعليق عليها، و إن كانت هذه النسبة تعود أساسا إلى الرؤساء المستجوبين الذين كثيرا ما يشعرون بالحرج عند مناقشتهم لنتائج التقييم. وهذا ما يؤكد الجواب الثاني الذي يتفق حوله حوالي 60% من أفراد العينة بمطالبتهم بضرورة مناقشة نتائج .

11- التظلم من نتائج التقييم

يعتبر الإقرار بمبدأ الطعن في نتائج التقييم من أهم الضمانات التي تركز تحقيق الموضوعية والعدل في التقييم ، فهذا المبدأ يترك العامل المرؤوس يشعر بعدالة و نزاهة نظام التقييم ككل، كما أنه من جهة أخرى يجعل الرؤساء المشرفين على عملية التقييم أكثر جدية و موضوعية عند تأدية هذه المهمة، لاعتقادهم بأنهم موضع مساءلة عن النتائج التي حكموا بها على مستوى أداء العامل أمام العمال و رؤسائهم في السلم الإداري، ولهذا الغرض أراد الباحث أن يكشف عن هذا الجانب في نظام التقييم بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال عرضه للأسئلة المتعلقة بالتظلم من نتائج التقييم، كما يوضحها الجدول رقم .

الجدول رقم 17 :

يوضح الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتظلم

نعم	البيان
-----	--------

20%	هل هناك شكاوى و طعون مقدمة من المرؤوسين عن نتائج التقييم؟	
100%	هل تهتم الإدارة بالشكاوى المتعلقة بالطعن في نتائج التقييم؟	
0%	هل تفضل أن تكون نتائج التقييم أحكام نهائية غير قابلة للطعن؟	
90%	- لجنة حيادية متخصصة لمثل هذا الغرض - المدير العام للمؤسسة/الوحدة الرئيس المباشر المشرف على التقييم	ترتيب الجهات
50%		التي يفضل أن
20%		يتم التظلم على مستواها

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أعلاه بأن نتائج التقييم لن تخلو من الطعون وأن العمال لديهم الشجاعة في مواجهة المشرفين على تقديراتهم إذا كانت غير منطقية وعادلة، أما الإدارة فان اهتمامها بدراسة هذه الشكاوى و قبول الطعن فيها قد أولته أهمية لا بأس بها كما تثبته النسبة 20% و الشيء الذي اتفق حوله الجميع حول مشروعية الطعن بأن لا ينفرد المشرف بحكمه نقرأه من إجابة العينة بـ 100% ترفض أن تكون الأحكام غير قابلة للطعن.

و فيما يخص الجهة التي يرى أغلب المستجوبين أن يكون التظلم عندها هي جهة حيادية ممثلة في لجنة متخصصة تشكل لمثل هذا الغرض ثم يليها المسؤول الأول في المؤسسة (المدير العامل)، وعندما سئل الباحث عن سبب هذا التفضيل لاحظ الإجابات تدور حول البحث عن ظاهرة التحيز (و المعرفة).

12- صعوبة عملية التقييم

كثيرا ما توجد مشاكل و أخطاء متعلقة بالرؤساء المشرفين على عملية التقييم أو متعلقة بالمرؤوسين من العمال الخاضعين لعملية التقييم أو متعلقة بنماذج استمارة التقييم المصممة لإعداد تقارير التقييم أو متعلقة بالنصوص و القواعد التشريعية و التنظيمية المنظمة لعملية التقييم في المؤسسة، هذه المشاكل قد تحول دون الوصول إلى نتائج تقييم تعبر عن تقدير حقيقي لأداء العامل قد تؤثر سلبا على مصداقية نظام التقييم في المؤسسة ككل.

و من هذا المنطلق أراد الباحث أن يكشف على هذه الأخطاء التي قد تحدث بصعوبات يمكن أن تحول دون إجراء عملية التقييم في ظل الظروف الملائمة لها، من خلال عرضة للأسئلة المتعلقة بصعوبات عملية التقييم التي تتضح إجاباتها في الجدول :

الجدول رقم 18 :

يوضح الإجابة المتعلقة بصعوبات عملية التقييم

نعم	البيان	
45%	هل تعتقد بأن عملية تقييم أداء العامل تعترضها صعوبات تحول دون الوصول لنتائج تقييم حقيقية عن أداء العامل؟	
35%	- ترجع إلى أخطاء المشرفين على عملية التقييم	ترتيب الصعوبات الممكنة حسب درجة تأثيرها على نتائج التقييم
15%	- ترجع إلى قصور في النصوص القانونية و القواعد التنظيمية	
3%	- ترجع إلى الأخطاء المرتبطة بنماذج تصميم استمارات التقييم	

المصدر / استمارة الاستقصاء

يتضح من الجدول أن عملية تقييم الأداء تعترضها صعوبات مختلفة تؤثر على نتائج التقييم و تعود هذه الصعوبات لأخطاء و مشاكل تتحملها أطراف مختلفة بدرجات متفاوتة تتقدمها أخطاء المشرفين بنسبة 35% ثم تليها أخطاء مرتبطة بالتشريع بنسبة 15% وهكذا.

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلا الدراسة الميدانية في مؤسسة مديرية التجارة بأدرار أن مؤشرات قياس الموارد البشرية ودورها في تحسين مردود دية موظفي لمؤسسة عمومية يكمن في أن المورد البشري هو المصدر الاساسي لتحسين مردود دية الموظفين في المؤسسة وأن الموظفين يدركون أن أدائهم يساهم في رفع مروديتهم و في تحقيق أهدافها وبالتالي يكمن هذا الدور في درجة لأدراك والوعي لدى الموظفين كلما كانت أكبر كلما عملوا على رفع من مستوى أدائهم وفي المقابل تعمل المؤسسة على ضمان تأهيل المستمر لموظفيها لضمان الزيادة المستمرة في تحسين مردود دية الموظفين .

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء موظفي مديرية التجارة لولاية أدرار .

وعليه فإن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق التحسين المستمر الأداء , العاملين والسعي من أجل رضاهم الوظيفي وبعث الأستقرار بالمؤسسة ، وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية الإدارة المؤسسة ، هذه الأهداف لايمكن تحقيقها إلا بواسطة تضافر الجهود خاصة بالموارد البشرية تهتم بالعنصر البشري عبر العديد من الوظائف التي تجعل من هذه الأهداف سهل الوصول لها ومن خلال دراستنا أستخلصنا النتائج التالية :

- يعتبر أداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة

- نستنتج من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مديرية التجارة بأدرار أن مؤشرات قياس الموارد البشرية ودورها في تحسين مردودية موظفي مؤسسة عمومية يكمن في أن المورد البشري هو المصدر الاساسي لتحسين مردودية الموظفين في المؤسسة .

_ نستنتج أن كفاءة علاوة المردودية تقوم بتحسين أداء الموظفين وصقل كفاءتهم والعمل على تحسين مهارتهم.

التوصيات :

_ على مؤسسة مديرية التجارة ان تعتني أكثر بحاجيات وأنشغالات وشكاوي الموظفين وذلك من خلال أنشاء سجل دوري لتتبع هذه الأمور .

_ لابد على مديرية التجارة مستقبلا أن تقوم بتطوير بطاقة تقييم للعاملين والعمل على إضافة عناصر جديدة لتقييم العاملين وهذه العناصر من خلالها تقوم بتقييم دقيق وأكثر فعالية في معرفة اداء العاملين .

_ في مديرية التجارة توجد تسهيلات كثيرة للعاملين والتغاضي عن بعض عناصر تقييم التي من شأنها أن تقوم بضبط بعض الحالات تسير داخل المؤسسة وهذا التسبب يؤثر سلبا على التقييم الصحيح لمردودية الموظفين داخل كل قطاع في المؤسسة .

الأفاق :

رغم أننا حاولنا الألمام بأهم جوانب الموضوع ومما هذه الدراسة الا جزاء يسير لا يخلو من النقائص وهو ما يفتح أمامنا أفاقا جديدة يمكن أن تكون مستقبلا الاشكاليات بحوث اخرى :

_ دور مصلحة الموارد البشرية في تحسين مردودية العاملين داخل المؤسسة

_ تأثير مكافئة علاوة المردودية لكل ثلاثي على التتقيط السنوي للموظفين

_ مديرية التجارة ودورها في تأسيس وتطوير نظام فعال لقياس أداء الموظفين

أولاً: باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالي ، بناء القدرة التنافسية للتصدير ، دار الكتب المصرية الطبعة الأولى ، القاهرة 2001
2. بن عبيد عمر ، دور مديرية التجارة في حماية المستهلك ،مذكرة لنيل شهادة مابعد التدرج ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة ، قسم التجارة تخصص إدارة أعمال ، جامعة أدرار 2014/2013
3. برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
4. بومجان (أطروحة دكتوراه 2014-2015) دراسة بعنوان: " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
5. بنية عمر (رسالة ماجستير 2006) دراسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية -شركة توزيع المواد البترولية " نفضال.
6. تقرير عن مديرية التجارة لولاية أدرار ، رئيس مصلحة الموارد البشرية لمديرية التجارة لولاية أدرار
7. خالد محمد الحياصات (2006) عنوان الدراسة: "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
8. دنيا الكراجاتي ، مقال بعنوان مؤشرات قياس الاداء موارد البشرية ، 2022/05/02 .
9. زياد مفيد القاضي (رسالة ماجستير 2012) دراسة بعنوان : "علاقة الممارسات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات.
10. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية جامعة الزرقاء الخاصة، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2011.
11. زحاف مشري ، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم سنة 2016 .
12. مانع سبرينة "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (أطروحة دكتوراه 2014-2015)
13. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية ع وت وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
14. عبد الصمد سميرة "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (أطروحة دكتوراه 2015-2016)
15. عبد المحسن أحمد حاجي حسن "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي(رسالة ماجستير 2010)

16. عبد المحسن أحمد حاجي حسن "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي(رسالة ماجستير 2010)

فارس رشيد البياتي، محاسبة الاداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة، عمان، 2008. 17.

18. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2011.

19. سملاي يحضيه أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(أطروحة دكتوراه 2005)

20. شعيب معزوز إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي ، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة سنة 2016

21. هيثم حمود شيلي ، مروان محمد النصور إدارة المنشأة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عثمان الطبعة عمان. 2009

22. يورك برس ، تقييم الأداء مكتبة لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، ط1 ، 2007.

23. الموقع الرسمي لمديرية الجارة www.dcwadarr.dz تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/10 على الساعة

24. الجريدة الرسمية قانون الوظيفة العمومية 03-06 المؤرخ في 15/07/2006

25. لحساب مكافئة وعلاو المردودية والاقتطاعات والاجور المعتمد في مديرية التجارة لولاية أدرار GENI SOFT برنامج

أولاً: باللغة بالاجنبية:

عمر مولاي وقادة يزيد E-HRM practises and its impact on emphoyoi perfomomce in tre (2021) in dustnial sectom

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة وترقية الصادرات

مديرية التجارة لولاية ادرار

مصلحة الإدارة والوسائل

بطاقة التنقيط لسنة 2021

الاسم :
 تاريخ الميلاد:
 الحالة العائلية:
 رتبة التعيين:
 الرتبة الحالية: /
 الوظيفة الحالية: /
 الدرجة الحالية:
 اللقب :
 الشهادة المحصل عليها:
 عدد الأولاد: /
 تاريخ التعيين:
 تاريخ التعيين: /
 تاريخ التعيين: /
 ابتداء من:

القدرات العامة للموظف :

معايير التقييم

تمنح النقطة المرقمة على أساس النقطة المحصورة بين 0 إلى 20 ، وبعد منح النقطة المرقمة يقدم الكشف إلى المعني، لا ينقل التقييم العام على الظهر إلا بعد تقديم الكشف للمعني

السيرة والسلوك*				الأعمال المنجزة *			القدرات المهنية*		
الانضباط				احترام السلم الإداري	نوعية وطريقة معالجة الملفات	احترام الأجل	كيفية الخدمة	روح المسؤولية وروح المبادرة	الكفاءة
م.ج.م	استفسار	غ.غ.م	غ.م						
/	/	/	/						

امضاء المسؤول المباشر

النقطة: 20/.....

إطار مخصص للموظف: يمكن للمعني بالأمر أن يقدم ملاحظته أو أن يطلب تفسيراً، كما يمكنه إعطاء بيانات حول حالته أو وظائفه أو العينات التي يراها مناسبة لقدراته

امضاء الموظف

إن الموقع أسفله يصرح بأنه اطلع على النقطة الممنوحة.

ضعيف (ض)

متوسط (م)

حسن (ح)

جيد (ج)

قائمة التنقيط لمكافئة المردودية للثلاثي 01 (الأسلاك المشتركة)

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة او الرتبة	معايير التقييم			
			معرفة العمل 04 نقاط	نوعية العمل 06 نقاط	كمية العمل النافع 06 نقاط	صفات شخصية 06 نقاط
01						
02						
03						
04						
05						
06						

09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

مصلحة الإدارة والوسائل

المدير