



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

القسم: علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

تقييم الأداء وأثره في الرضا الوظيفي للموظفين

دراسة حالة :مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ:

حمودي حيمر

إعداد الطالبة :

بشرى قرماط

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذة: أمال علي موسى (رئيسا)

الأستاذة: سعاد بوبحة (مناقشا)

الأستاذ : حمودي حيمر (مشرفا ومقررا)

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم { لئن شكرتم لأزيدنكم } صدق الله العظيم
الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لي لإتمام هذا العمل فאלلهم لك الحمد
حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، كما أقدم
بالشكر الجزيل إلى عائلتي العزيزة ، و إلى أساتذة المركز الجامعي ميلة
وخاصة الأستاذ المشرف "حيمر حمودي"،الذين لم يبخلوا علي
بتوجيهاتهم وإرشاداتهم ونصائحهم القيمة والتي ساهمت كثيرا في إنجاز
هذا العمل ، كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي مؤسسة
اتصالات الجزائر-ميلة-، ونخص بالذكر عمال مصلحة الموارد
البشرية الذين عملوا على تسهيل كل الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة
وفي الأخير نشكر كل من ساعدني ولو بكلمة تشجيعية.

الإهداء

أهدي عملي إليك يا أمي يا منبع حناني يا من علمتني كل شيء في حياتي وتعلمت منك حب العلم والسعي إلى النجاح؛

أهديه لك يا أبي يا من أتاح لي فرصة التعلم وشد بيدي وكنتمما دوما أنت وأمي سراجا وهاجا لي فأنت قمري وأمي هي شمسي؛

كما أهديه لأخي سفيان الذي ساعدني وأتاح لي كل الوسائل المتاحة لإنجاز عملي هذا وخفف عني؛

أهديه إلى أختي أسماء توأم روعي التي قاسمتني أتعابي وخففتها عني وأنستني؛

كما أهديه لكل أفراد عائلتي؛

أهديه إلى صديقتي حنان هبول ، جهيدة بوصبيع، حنان مقهول، بشرى ، سعيدة ، رقية ، عائدة ، إلى كل زملائي وزميلاتي في سنوات الدراسة، كما أهديه إلى كل من يحبني وكل من في قلبي ونسيهم قلبي.

بشرى

فهرس الجداول		
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء الموظفين	17
02	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	18
03	افتراضات نظرية X ونظرية Y	39
04	معايير تقييم أداء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر	60
05	التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل	60
06	التنقيط حسب معيار المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية	61
07	التنقيط حسب معيار الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل	61
08	التنقيط حسب معيار التعاون والعمل الجماعي	62
09	التنقيط حسب معيار التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين	62
10	التنقيط حسب معيار صنع القرار والحكم الذاتي	63
11	نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بمحاورها المختلفة	66
12	أفراد المجتمع ونسبت عينة الدراسة في مديرية مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	66
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	67
15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	68
16	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	69
17	توزيع أفراد العينة حسب المديرية	70
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء	72
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو عدالة نظام تقييم الأداء	73
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو تطبيق معايير تقييم الأداء	74
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو الرضا الوظيفي	75
22	معامل ارتباط برسون لدراسة الارتباط بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي	77
23	معامل ارتباط برسون لدراسة الارتباط بين أبعاد تقييم الأداء والرضا الوظيفي	78

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	محددات الأداء	01
13	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	02
15	أسلوب الاختيار الإجباري	03
16	منحنى التوزيع الإجباري	04
21	خطوات تقييم الأداء	05
37	محددات الرضا الوظيفي	06
38	تدرج الحاجات الفردية	07
47	العلاقة بين كل من الدوافع والحوافز والسلوك	08
56	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة-	09
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
67	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
69	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	13
70	توزيع أفراد العينة حسب المديرية	14

فهرس الملاحق		
رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	ورقة تقييم أداء الموظفين الجدد (للفترة التجريبية)	95
02	نموذج تقييم الأداء	98
03	دليل التقييم	99
04	الاستمارة	101
05	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة	105
06	ثبات الاستمارة	106
07	خصائص عينة الدراسة	109
08	التوزيع الطبيعي للعينة	111
09	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة	113
10	معامل الارتباط	114
11	تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	115
12	أثر فعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	116
13	أثر عدالة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	117
14	أثر تطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	118
15	لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس	119
16	لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين تعود إلى متغير العمر	120
17	لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المستوى التعليمي	121
18	توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الخبرة	122
19	لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين تعود إلى متغير المديرية	123

فهرس المحتويات

I.....	البسمة.
II.....	شكر وعرفان.
III.....	الإهداء.
IV.....	فهرس الجداول.
V.....	فهرس الأشكال.
VI.....	فهرس الملاحق.
VII.....	فهرس المحتويات.
أ.....	المقدمة.

1 الفصل الأول: الأداء الوظيفي وتقييمه.

2.....	تمهيد.
3.....	المبحث الأول: الأداء الوظيفي.
3.....	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
5.....	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.
7.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.
7.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه ومجالاته.
12.....	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي ومبادئها.
14.....	المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء.
22.....	المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي، أخطاؤها وكيفية علاجها.
22.....	المطلب الأول: إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي.
24.....	المطلب الثاني: أخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي وكيفية علاجها.
28.....	خلاصة الفصل.

29 الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز وتقييم الأداء.

30.....	تمهيد.
31.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
31.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
34.....	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي ومحدداته.
37.....	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

41.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء والولاء التنظيميين.
41.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
42.....	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء والولاء التنظيميين.
44.....	المبحث الثالث: الدوافع ، الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء والرضا الوظيفي.
44.....	المطلب الأول: الدوافع.
45.....	المطلب الثاني: الحوافز.
48.....	المطلب الثالث: علاقة الحوافز بتقييم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي.
49.....	خلاصة الفصل.
50.....	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.
51.....	تمهيد.
52.....	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
52.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة، تعريفها وطبيعة النشاط التي تقوم به.
54.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.
55.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
59.....	المطلب الرابع: تقييم أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.
63.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
63.....	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة.
64.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار أداة الدراسة.
66.....	المطلب الثالث: عينة الدراسة.
71.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
71.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
71.....	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستمارة.
77.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
83.....	خلاصة الفصل.
84.....	الخاتمة.
88.....	قائمة المراجع.
94.....	الملاحق.
124.....	الملخص.

المقدمة

المقدمة

معيار التفرقة بين المؤسسات الناجحة و الفاشلة، يكمن في مدى تحكمها وإدارتها الصحيحة لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، الذي يعتبر الثروة الحقيقية التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة تضمن التحكم في بقية الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وإنتاج عالي، وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

الرضا الوظيفي هو احد العوامل الرئيسية للتأثير في الإنتاج، فرضا الموظف على وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية ، فالموظف الراضي عن عمله أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا بها مما يزيد من كفاءته، الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد والحوافز المعنوية والمادية خاصة، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد نفسه مع وظيفته ومدى استغلال الموظف لقدراته وميوله وإثبات وجوده وشخصيته، أضف إلى ذلك أن وصول الموظف لمستوى الطموح الذي حدده بنفسه، يتحقق من خلال عمله وأدائه وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للموظف عن وظيفته بعضها يتعلق بذاته، وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يخضع فيه الموظف لتقييم أداؤه، فعملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن المؤسسات من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات تنمية ، تدريب، توفير المكافآت و الحوافز للموظفين وغيرها من الأنشطة، وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرفون من خلالها على نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم و العمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقى والحصول على مكافآت و تعويضات مشجعة.

الإشكالية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة نظرا لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية في المؤسسات ومن المعلوم أن نظريات الإدارة الحديثة نادت بأهمية الحوافز المادية و المعنوية والربط بينهما لما لها من تأثير كبير على الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وإذا اعتبرنا أن الإدراك الإيجابي للتقييم الوظيفي يمكن أن يكون أحد المحددات الهامة لردود فعل الموظفين نحو سياق التقييم، كالرضا الوظيفي مثلا ، كما أنه إذا اعتبرنا أن استياء بعض الموظفين من نتائج عملية تقييم الأداء واعتبارها محففة بحقهم سيعود سلبا على أدائهم في المستقبل ويخلق لديهم الإحساس بعدم الرضا عن العمل، والإشكالية المطروحة تكمن في كيفية الاستفادة من تقييم الأداء مع الحفاظ على الرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة حيث قمنا بطرح التساؤل التالي: هل تقييم الأداء يؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر —ميلة— ؟

من خلال هذا التساؤل أمكن صياغة التساؤلات التالية:

- هل مؤسسة اتصالات الجزائر —ميلة— تقوم بتقييم أداء موظفيها بصفة دورية؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر —ميلة—؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين عملية تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة ؟
- هل يتغير الرضا الوظيفي للموظفين حسب متغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المديرية)؟

الفرضيات:

- تقييم الأداء يؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر —ميلة—.
- مؤسسة اتصالات الجزائر —ميلة— تقوم بتقييم أداء موظفيها باستمرار وبصفة دورية.

المقدمة

- موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط بين عملية تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة.
- لا يتغير الرضا الوظيفي حسب متغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المديرية).

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- من الناحية العلمية: تعتبر هذه الدراسة مرجعا للطلبة الدارسين في هذا المجال، كما تعتبر إثراء للمكتبة الجامعية بدراسة حول تقييم الأداء وأثره في الرضا الوظيفي، كما ترجع أهمية هذه الدراسة أيضا إلى أنه في حدود علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي تناولت هذا الموضوع فمعظم الدراسات تستهدف دراسة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي أو تقوم بدراسة أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي.
- من الناحية العملية: هذه الدراسة تستمد أهميتها باعتبارها موضوعا من المواضيع التي تتوقف عليه معظم القرارات المتخذة في المؤسسة من نقل، ترقية، تكوين، اجر... الخ ، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تجذب انتباه الرؤساء إلى أهمية تحسين طريقة تقييم الأداء المطبقة في مؤسستهم بغية تحسين الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء والإنتاجية. بالإضافة إلى التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث والاستفادة منه في الواقع العملي واعتباره كمنطلق لأبحاث أخرى.

أسباب الدراسة:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية وذلك لميلنا لمواضيع الموارد البشرية بصفة عامة، وكذلك لكون هذا الموضوع من متطلبات كل المؤسسات المتقدمة، حيث يمس أهم مورد تمتلكه هذه المؤسسات.

أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على طرق تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.
- دراسة العلاقة بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي.
- تحسيس إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- بدور المورد البشري داخلها.

المنهج المستخدم:

نوعية المنهج المستخدم في أي بحث تمليه طبيعة الموضوع و المعلومات المراد الوصول إليها، و عليه تم الاعتماد في هذا البحث على : المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تمت الاستعانة به في توظيف التعاريف و سرد الأفكار، إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها عند دراسة الحالة.

صعوبات البحث: من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث قلة المراجع في مركزنا الجامعي في ميلة وكذا مشقة البحث في الجامعات الأخرى ، بالإضافة إلى مشكلة تغيير مكان دراسة الحالة والتي بدورها كلفتنا مشقة البحث في مؤسسات أخرى، ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:
الدراسة الأولى: بعنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب وهذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالب عمار بن عيشي، بجامعة محمد بوضياف ، 2006/2005 بالمسيلة.

1- تساؤلات الدراسة: من بينها

- ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟
- ما هو تقييم الأداء وما هي أهدافه؟
- ما هي الطرق المتبعة في التقييم؟

2- فرضيات الدراسة: من بينها

- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية
 - يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية
- 3- عينة الدراسة: 789 عامل في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

4- أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد. مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية.
 - ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية
 - يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة في المؤسسات الأجنبية
 - حيث أفادتني هذه الدراسة من خلال بناء هيكل البحث وكذلك والتعرف على المراجع التي تفيدني في بحثي هذا.
- الدراسة الثانية:** بعنوان تقييم الأداء لدى الإطارات الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وهذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الباحثة زهيرة شوقي. بجامعة الجزائر، 2008/2007 بالجزائر.

1- تساؤلات الدراسة:

- هل يوجد اختلاف بين إطارات الشركات محل الدراسة في إدراك نظام تقييم الأداء، ومدى هذا الاختلاف إن وجد؟
- هل توجد علاقة بين إدراك الإطارات لنظام تقييم الأداء من جهة والرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي من جهة ثانية؟
- هل يوجد اختلاف في إدراك نظام تقييم الأداء حسب المتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس، والسن، والأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة:

- تتوقع وجود اختلاف بين إطارات الشركتين محل الدراسة في إدراك نظام تقييم الأداء.
- تتوقع وجود ارتباط موجب بين إدراك الإطارات لنظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي من جهة والولاء التنظيمي من جهة ثانية.
- تتوقع عدم وجود اختلاف في إدراك الإطارات لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء باختلاف الخصائص الفردية: كالسن و الجنس والأقدمية في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

3- عينة الدراسة: 138 إطار بالمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة و الشركة الجزائرية للتأمينات.

4- أهم النتائج المتوصل إليها:

المقدمة

- وجود الفروق بين المجموعتين و هناك فروق و اختلافات بين إطارات المؤسستين محل الدراسة في إدراك نظام تقييم الأداء لصالح إطارات الشركة ذات الطابع الإنتاجي.
 - عدم وجود علاقة بين متغيرات إدراك نظام تقييم الأداء ومتغير الرضا الوظيفي من جهة، والولاء التنظيمي من جهة ثانية.
 - عدم وجود اختلاف في إدراك نظام تقييم الأداء لدى الإطارات باختلاف الخصائص الفردية كالجنس، والسن، والأقدمية.
 - حيث أفادتني هذه الدراسة من خلال بناء هيكل البحث وكذلك والتعرف على المراجع التي تفيدني في بحثي هذا.
- الدراسة الثالثة:** بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. وهذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الباحث شاطر شفيق، بجامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009 بالجزائر.
- 1- تساؤلات الدراسة:**
- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
 - ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
 - ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
 - ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟
- 2- فرضيات الدراسة:**
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
 - تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
 - هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.
- 3- عينة الدراسة: 238** عامل بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل.
- 4- أهم النتائج المتوصل إليها:**
- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 3.69 .
 - جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.77 .
 - أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تقدر ب 0.666 .
 - ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 تقدر ب 0.689 .
- حيث أفادتني هذه الدراسة من خلال بناء هيكل البحث وكذلك والتعرف على المراجع التي تفيدني في بحثي هذا.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية، حيث يتناول كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: و الذي جاء تحت عنوان الأداء الوظيفي وتقييمه، وتناولنا فيه ماهية الأداء الوظيفي وماهية تقييم الأداء و ختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي، أخطاؤها وكيفية علاجها.

الفصل الثاني: وعنون بالرضا الوظيفي وعلاقته بالخوافز وتقييم الأداء، وتطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي، و تعرفنا فيه على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء والولاء التنظيميين، و ختمنا هذا الفصل بالتعرف على الدوافع، الخوافز وعلاقتها بتقييم الأداء و الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثالث والأخير، فيمثل دراسة الحالة والذي جاء ليوضح أثر تقييم الأداء في الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، حيث تطرقنا فيه إلى محة عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، و كذا منهجية الدراسة الميدانية حيث ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، وبعدها قمنا بتحليل نتائج الدراسة، و ختمنا هذا الفصل باختبار فرضيات البحث.

الفصل الأول: الأداء الوظيفي وتقييمه

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي، أخطاءها وكيفية علاجها

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة ودراسات مستمرة في عدة تخصصات وذلك لحل المشكلات التي تعرقل أداء الموظفين في المؤسسة وقد وصل هؤلاء الباحثين إلى نتائج مختلفة وهذا راجع لطبيعة العنصر البشري كما أن الأداء الوظيفي الجيد يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التعرف على كفاءة أداء الموظفين الحالي وذلك عن طريق تقييم الأداء الوظيفي الذي يعد من العمليات المهمة في المؤسسة ، فعن طريق تقييم الأداء الوظيفي يمكن الحكم على دقة السياسات التي تعتمد عليها سواء كانت سياسة اختيار موظفين ، سياسة تدريب وتطوير ومتابعة أو سياسة توزيع المكافآت وهي عملية يعرف الموظف من خلالها نقاط قوته لتطويرها ونقاط ضعفه لمعالجتها .

سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأداء الوظيفي وتقييمه ومدى أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظفين والمؤسسة.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعد من أهم المجالات التي اهتم بها الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية لأن غاية كل مؤسسة هي وصول موظفيها إلى مستوى أداء عالي ، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء في حد ذاته بسبب طبيعة المورد البشري و اختلاف العوامل المحددة لأدائه وهو ما سنتطرق إليه في المطلبين التاليين:

المطلب 1: تعريف الأداء الوظيفي

من خلال هذا المطلب سنتطرق لتعريف الأداء الوظيفي لغة واصطلاحاً

1. تعريف الأداء لغة:

حيث يعرف الفيروز أبادي الأداء لغة: "الأداء في اللغة يعني القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية ، بمعنى أوصله وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره ، و تأديت له حقه"¹ كما عرفه خوماخيم "الأداء يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit Larousse².

2. تعريف الأداء اصطلاحاً:

عرف الأداء من قبل "بورتر و لاور" على انه وصف للقدرة الفردية والمهارة والجهد في وضع معين³، أي أن الأداء الوظيفي مرتبط بقدرة الموظف على العمل ومهارته بالإضافة إلى الجهد الذي بذله في هذا العمل. وعرفه سوانسون انه: كإنجاز أو مخرجات إنتاجية للنظام في شكل خدمة أو سلعة⁴، من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو العملية التي تحول لنا المدخلات كالمواد الأولية إلى مخرجات كالسلع وذلك من خلال جهد الموظفين المبذول.

كما يرى كل من ميثيس و جاكسون: أن الأداء يرتبط مع كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج، التوقيت المناسب للإنتاج، الحضور إلى العمل، كفاءة العمل المنجز وفعالية العمل المنجز⁵، فالأداء إذن مرتبط بعدة عوامل منها كمية ونوعية و مدة الإنتاج وحضور الموظفين للعمل وكذلك كفاءة وفعالية عمل الموظفين.

وعرفه أرمسترونج على انه وسيلة لتحقيق تحسين في نواتج الموظفين⁶، أي أن الأداء الوظيفي يهدف إلى الحرص على تحسين منتجات الموظفين مستقبلاً من سلع وخدمات، فمن خلال الأداء الوظيفي تنتج هذه السلع والخدمات حيث أن مستوى الأداء يتحسن بمرور الوقت لاكتساب الموظف المعرفة والخبرة مما ينعكس بالإيجاب على المنتجات مستقبلاً. ويرى كذلك أن الأداء الوظيفي هو القدرة على إنجاز العمل بفعالية⁷.

¹ - خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد 1 و2، المجلد 27، سوريا، 2011، ص: 606.

² - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية المفهوم والكفاءة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خضير بسكرة، العدد 1، الجزائر، نوفمبر 2001، ص: 86.

³ - pushipakumari, the impact of job satisfaction on job performance an empirical analysis, journal of meijo , no1, vol9, june2008, p:91.

⁴ - muzalifah monil, izah mohadtahir, determinants of job performance in front line hotel employees in malaysia using structural equation model , international journal of business and behavioral sciences, no 01, vol 01, malaysia, decembe 2011, p:34.

⁵ - charity tinofirei, the unique factors affecting employee performance in non profit organisations, magister technological public management, university of south africa, november 2011, p:12.

⁶ - arham abdullah & el, Evaluation of Job Satisfaction and Performance of Employees in Small and Medium Sized Construction Firms in Nigeria, 2nd International Conference on Construction and Project Management, Singapore, 2011, p:225.

⁷ - Ibid, p:225.

فالأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على إنجاز عمل بفعالية وفهم المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي تتطلبها هذا العمل أو هذه الوظيفة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

و عرف أندروود الأداء على أنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"¹، يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو سلوك وان محدداته هي الجهد والقدرة.

أما هانيس فيرى أن الأداء هو "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"²، أي أن الأداء الوظيفي هو النتائج من بذل جهد وإنجاز عمل ما من قبل الموظف.

يعرفه خالد الصرايرة و محمد القضاة على انه "حصيلة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معا ، فالفرد يمتلك المقدرة على أداء عمل معين ، لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته من ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل لكنه لن يؤدي كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك"³، فالأداء ناتج عن تفاعل عاملين هما المقدرة و الدافعية ويجب توفرهما معا حتى يكون الأداء جيد.

وقد عرفه مدحت أبو النصر انه "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين ، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما... وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة"⁴، من خلال هذا التعريف يمكننا أن نقول أن أداء الموظف هو سلوك يقوم به الموظف لتحقيق هدف معين، والأداء هو نتيجة تفاعل ثلاث عوامل هي: القدرة على العمل والرغبة فيه وكذا بيئة العمل.

وتجدر الإشارة إلى انه هناك اختلافات و تعددات في تعريف الأداء الوظيفي من قبل الباحثين فمنهم من يعرفه على انه حصيلة جهد وآخرون يرونه أنه سلوك ومنهم من يرى أنه نتائج حققها الفرد العامل وهذا بطبيعة الحال راجع إلى تعدد الدراسات والأبحاث واختلاف وجهات النظر.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة النتائج والمخرجات والسلوكيات التي قام بها الموظف من خلال الجهد الذي يبذله مع توفر المقدرة والفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل رب العمل وهذا لتحقيق هدف معين ، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الموظف من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، و الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الموظفون عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز (النتائج والمخرجات)، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

¹ - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص:63.

² - المرجع السابق.

³ - خالد الصرايرة و محمد القضاة، القيم البروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، عدد3، مجلد5، 2009، ص:236.

⁴ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012، ص:65.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد بنفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ، فهناك من قسم هذه المحددات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مابيلي:¹

1. **الفعالية :** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، ووفقا لهذا المفهوم ، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .
2. **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

وباختصار يمكننا القول أن:²

– **الفعالية:** عمل الأشياء الصحيحة.

– **الكفاءة:** عمل الأشياء بشكل صحيح.

ويشير الكثير من الباحثين إلى أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا هما:³

المقدرة على العمل و الرغبة في العمل وتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرهما على مستوى الأداء بالشكل الآتي: مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء راجع إلى درجة رغبة الشخص في العمل، وكذلك تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء راجع إلى درجة مقدرة الشخص على العمل.

وقد وضع بورتر وزميله لولير سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من 3عوامل رئيسية هي:⁴

1. **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض ك: الأجور والمكافآت ، عدالة العائد ، فرص التطوير والترقية المتاحة للموظف، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم ، تحديد أهداف الأداء ، محتوى العمل وتنوع المهام.
2. **قدرات الموظف وخبرته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
3. **إدراك الموظف لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وهنا يمكننا أن نعبر عن العلاقة بين العناصر السابقة كالتالي:

¹ - العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية اخلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد 10، الجزائر، 2012، ص: 323.

² - محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012-2013، ص: 65 .

³ - عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تفسير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب مجازف والرافعات بقسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010 ، ص: 57 .

⁴ - المرجع السابق، ص، ص: 57، 58.

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الموظفين هو محصلة ثلاث عوامل هي:¹

1. **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدع الموظف يسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ، أو تعبير عن دافعية الموظف وتتألف من محصلة :

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2. **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الآراء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعطيات الفنية اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.
- مدى وضوح الدور.

3. **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات والأدوات المستخدمة ، وأخرى

معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :

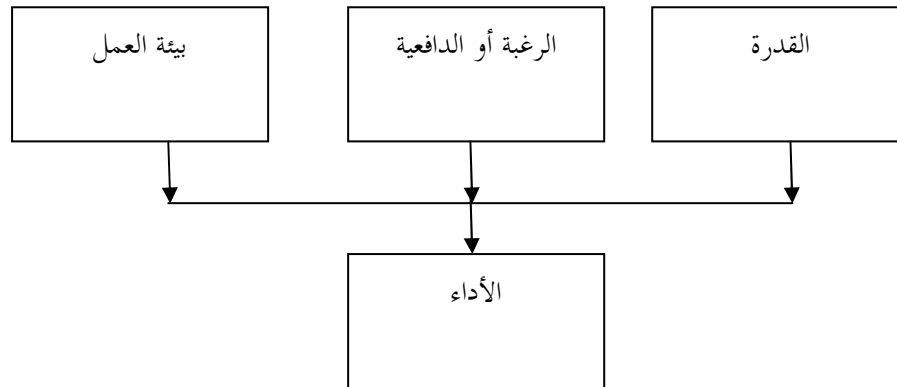
الرغبة=الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.

القدرة= المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

أما الأداء=الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

ويوضح الشكل التالي محددات الأداء:

الشكل رقم 01: محددات الأداء



المصدر: شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة

بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة احمد بوقارة ، بومرداس، الجزائر، 2009-2010،ص:68.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول أن الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل دافعية الموظف مع قدراته وإدراكه لدوره ،

فالأداء الوظيفي هو محصلة دافعية الموظف مع قدرته مع الظروف المادية والمعنوية في بيئة عمله.

¹ - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة احمد

بوقارة ، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص : 67 .

ويرى هرمان أن العوامل المحددة للأداء هي مجموعة من 3 عوامل تسمح لبعض الموظفين بالأداء بمستوى أعلى من الموظفين الآخرين وهي:¹

1. **المعرفة الصريحة:** هي عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها، وأهدافها، وتصريحاتها.

2. **المعرفة الإجرائية:** عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم وتشمل على المهارات الشخصية والحركة والإدراكية والطبيعية والمعرفية.

3. **الدافع:** يتضمن الدافع ثلاث أنواع مختلفة من السلوكيات:

- الرغبة في زيادة المجهود مثل سأذهب اليوم إلى العمل.
- اختيار مستوى المجهود مثل سأبذل قصارى جهدي بالعمل بدل سأعمل بدون مجهود.
- الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود مثل سأترك العمل بعد مدة قصيرة بدل سأعمل مهما كانت الظروف.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين في ما يخص محددات الأداء الوظيفي وذلك أن تحديد العوامل المتحكمة في الأداء الوظيفي ليس سهلاً وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:²

- أن محددات أداء فئة معينة من الموظفين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الموظفين في مؤسسة معينة ليس بالضرورة هي نفسها محددات أداء الموظفين في مؤسسة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

إذن فمحددات الأداء تختلف من موظف إلى آخر ومن موظف في مؤسسة معينة إلى أخرى وأن العوامل البيئية أيضاً تؤثر على الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر من أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات لما لها من أهمية قصوى للمؤسسة والموظفين معاً، كما أن تقييم الأداء يستخدم في عدة مجالات و يكون وفق معايير، طرق وخطوات عن طريق تقارير تقييم الأداء وستعرف على كل هذا في المطالب التالية.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه ومجالاته

لتقييم الأداء أهمية كبيرة وذلك على المستوى الموظف وجماعة العمل وكذا المؤسسة كما أن عملية تقييم الأداء لها عدة أهداف في مختلف المجالات وسنوضح كل منها في النقاط التالية:

¹ - هرمان اجوينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص: 113.

² - عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص: 41.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعرف سنيل و بوهلاندر تقييم الأداء كعملية تقوم عادة من قبل المشرف على مرؤوس ومصممة لمساعدة الموظفين على فهم أدوارهم والأهداف والتوقعات ونجاح الأدوار¹ ، فتقييم الأداء يمكن أن يكون من طرف المشرف وهذه العملية تساعد الموظفين في توضيح الأمور لهم حتى يحققوا أهداف المؤسسة.

ويكتب راو أن تقييم الأداء هو عملية من خلالها تقوم المؤسسة بتقييم الأداء الحالي للموظفين من حيث الموهبة والاهتمام بكل شخص ، نقاط قوته ونقاط ضعفه وقدرته لتحقيق النمو² ، تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحديد نقاط القوة والضعف لكل الموظفين في المؤسسة وذلك لتحسين أدائهم في المستقبل.

ويرى زكريا الدوري وآخرون أن المقصود بتقييم الأداء الوظيفي "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"³ ، فعملية تقييم الأداء تقيس كفاءة الموظفين وإنجازاتهم وسلوكهم وذلك لأهداف معينة كترقيتهم مستقبلاً.

ويعرفه حتى نصر الله "أنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل ، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف الموظف بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً"⁴ ، فعملية تقييم الأداء تمكن الموظفين من التعرف على أدائهم الحالي وذلك لتحسينه مستقبلاً.

كما ينظر انس عبد الباسط إلى عملية تقييم الأداء "بأنها نشاط إداري يتم من خلالها قياس قدرة الموظفين على الوفاء بالتزامات العمل المطلوب منهم"⁵ ، أي أن تقييم الأداء يعتبر نشاط إداري يقيس قدرة الموظفين على أداء مهامهم.

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن تقييم الأداء هو عملية حيوية تسعى للوقوف على أداء الموظف وسلوكه في عمله المنجز ويستطيع الموظف من خلاله معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه لتحسين وتطوير أدائه كما أنها عملية قائمة على الملاحظات المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجه خلال فترات زمنية محددة ، ووفق سياسات ومعايير ومدة معينة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الموظفين أثناء العمل.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

1. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين: لتقييم الأداء أهمية كبيرة ، حيث يرى زاهد محمد ديري أنها مهمة للموظفين كما يلي:⁶

1. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس المنهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضاً

¹ - leena toppo, twinkle prusty , from performance appraisal to performance management, journal of business and management, vol3,issue5,sep-oct2012,p.03.

² - chris obsi, employee performance appraisal and its implication of individual and organizational growth , australian journal of business and management research, vol1,no9, december,2011,p.93.

³ - زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري، الأردن، 2012، ص: 234.

⁴ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الأردن، 2009، ص: 169.

⁵ - أنس عبد الباسط، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص: 154.

⁶ - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص: 56، 57.

الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلاً ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر رئيسه.

2. أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل:

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناءً على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.
- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الموظفين: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ إليها الجماعة للعمل للحصول على الموظفين المطلوبين.

II. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين والمؤسسة:

الموظف وعلى المؤسسة بشكل عام بالمزايا والمنافع التالية:¹

- أ. تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفرق الذين يعملون تحت إشرافهم.
 - ب. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الموظفين ومشكلاتهم.
 - ت. ينظر إلى التقييم على أنه مقياس أو معيار للأعمال كما ينظر إليه على أنه أسلوب تتبعه المؤسسات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
 - ث. أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ويمكن الموظف من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
 - ج. التقييم يشكل فرصة للموظفين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وسمو في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
 - ح. يفيد التقييم في رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وفي خفض معدل دوران العمل والسلبيات وسلوك الموظفين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
 - خ. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المشغلة، كما يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة الإنجاز، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير الكفاءات والحوافز للموظفين.
- نستنتج مما سبق أن تقييم الأداء له أهمية كبيرة بالنسبة إلى كل من الموظفين والمؤسسات على حد سواء فمن خلاله يتوضح للموظف نقاط قوته لتعزيزها ومحاولة الاستمرار على نفس المنهج والسلوك كما تعرفه على نقاط ضعفه لمعالجتها ومحاولة تجنبها مستقبلاً، كما تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية، وتمكن المؤسسة من تقييم كل الموظفين وتمكنها من زيادة الإنتاج حيث من خلالها تكشف المؤسسة عن الكفاءات الكامنة وتساهم في رفع الروح المعنوية لمواردها البشرية.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء ومجالاته

1. أهداف تقييم الأداء الوظيفي: يستخدم تقييم الأداء لعدة أهداف هي:²

أ. في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

¹ - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص: 236.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 148.

- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
 - يتم استخدام تقييم الأداء في العقوبات التأديبية و الفصل.
 - يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التأديبية كوسيلة لتطوير الأداء.
- ب. في مجال تطوير المنظمة والفرد: يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الموظف والمؤسسة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة من خلال جهود الموظفين من هذه الأهداف:
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.
 - تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقدير من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالية
 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية: من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.
- الهدف من تقييم الأداء ليس مجرد التقييم فقط، وإنما يجب الاستفادة من نتائج التقييم في مختلف المجالات مثل: ¹
- التدريب اللازم والاحتياجات أو الراتب والترقية كما تحدد التوجهات المهنية المستقبلية والفرص للموظفين.
2. مجالات تقييم الأداء: إن نتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:
- أ. تخطيط الموارد البشرية: ² تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، تساعد في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:
- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزم أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.
 - توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية.
- ب. الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع الموظفين في المؤسسة، وبشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظف عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن، تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل. ³

¹ محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جلیس الزمان، الأردن، 2010، ص: 69.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 376.

³ المرجع السابق، ص: 377.

ت. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم ، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير ، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك، فمثلا قد نجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.¹

ث. **تحديد الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها للحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت، والعلاوات... الخ، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في انجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز ، والتبرير المنطقي لهذا الرأي ، إن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المؤسسة على أساس الجهد والنشاط في العمل أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد ، فإذا دفعناها بغض النظر عن هذا العائد سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، هذا إلى جانب تكون المؤسسة قد حققت العدالة والموضوعية في وضع حوافزها التشجيعية للموظفين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم.²

ج. **النقل:** يقصد بالنقل عموما التغييرات الأفقية التي تتم بين الوظائف التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، فوضع الفرد في مكانه المناسب يسهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وقد تتم عملية النقل من أجل معالجة بعض المشكلات كفشل أحد الموظفين في أداء العمل المناط به أو لمعالجة بعض التغييرات غير المتوقعة أو المؤقتة التي تؤدي إلى حدوث نقص أو زيادة في عدد الموظفين اللازمين في مكان معين (كتغيير جداول الإنتاج ، أو شراء آلات جديدة مما يؤدي إلى حدوث فائض في الموظفين في أحد الأقسام) ، ولا تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة بشكل مباشر عن نقل الموظفين وتبديلهم داخل الأقسام، بل تنحصر مسؤوليتها في التنسيق بين الوظائف الشاغرة والموظفين المحتملين لنقلهم إضافة إلى تنفيذ عملية النقل، وتزايد صعوبة هذه العملية باتساع حجم المؤسسة حيث تنطوي العملية على حصر الوظائف الشاغرة في التقسيمات المختلفة وتحديد الموظفين المرشحين لها بعد إجراء الاتصالات اللازمة مع مديري تلك التقسيمات.³

ح. **الإجراءات التأديبية:** ويقصد بها معاقبة مرتكبي المخالفات من الموظفين في المؤسسة فلكل مؤسسة مجموعة من القواعد التي تنظم سير العمل فيها، وتضمن المحافظة على ممتلكاتها وتحدد تصرفات الموظفين الصارمة بمصلحتها ، فإذا ارتكب الفرد أية مخالفة أو سلوك من شأنه أن يغير سير العمل في المؤسسة أو بأموالها أو بسمعتها فانه يتعرض إلى عقوبات تأديبية كالإنذار، الخصم من الراتب أو الفصل من الخدمة.⁴

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص: 9 .

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 378.

³ - محفوظ جودة وآخرون، منظمة الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، الأردن، 2008، ص: 168 .

⁴ - المرجع السابق، ص: 169.

خ. جمع وحفظ المعلومات: وهي عملية جمع وتنظيم البيانات الخاصة بكل موظف في المؤسسة، وتنطوي هذه البيانات على أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث تبرز الحاجة إليها لاتخاذ القرارات المتعلقة بالفرد كقرار نقله أو ترقية أو مكافأته.¹

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي ومبادئها

تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالاعتماد على مجموعة من المعايير والتي بدورها تكون وفقا لمبادئ ستعرف عليها.

أولاً: معايير تقييم الأداء

يشتمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير تقييم الأداء وتصنف معايير تقييم الأداء ضمن الأنواع التالية:²

أ. معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالموظف الذي يتحلى بأدائه بها، لاشك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد، إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبات إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

ب. معايير تصف السلوك:

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل حسن التعامل مع الزبائن... الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

ج. معايير تصف النتائج:

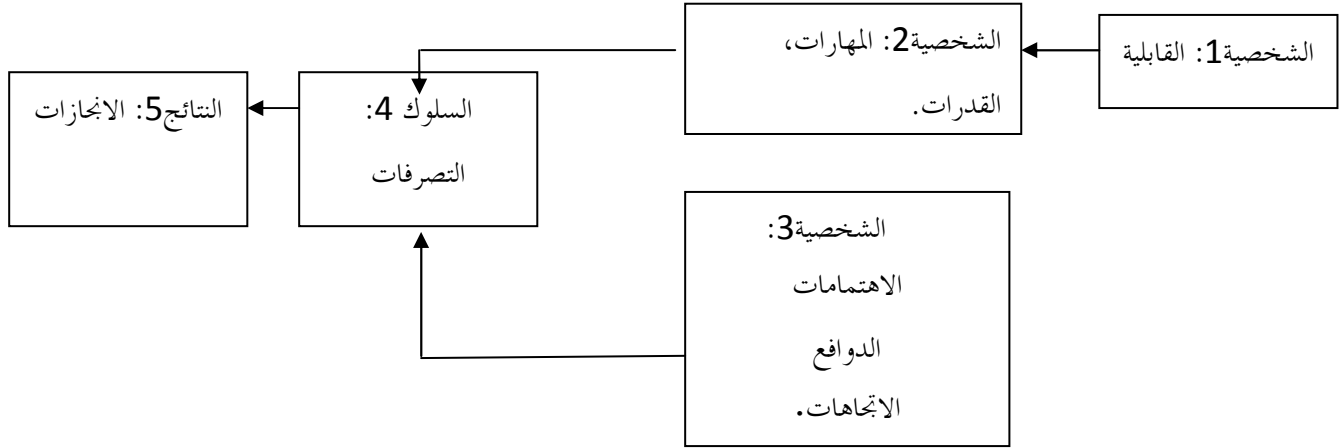
توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الموظف الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبات بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الموظف، عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

¹ - محفوظ جودة وآخرون، المرجع السابق، ص: 169.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 410.

وبين الشكل التالي العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج حيث يمكن ملاحظة السلوك والنتائج ويصعب ذلك فيما يتعلق بعوامل الشخصية، إلا أنه يمكن الاستدلال عنها من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.

الشكل رقم 02: العلاقات بين السلوك والشخصية والنتائج:



المصدر: بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة clp، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص: 25.

من خلال الشكل السابق يمكننا أن نلخص معايير تقييم الأداء كالتالي:

- معايير صفات شخصية: مثل القابلية، المهارات، القدرات، الاهتمامات، الدوافع، القيم، الاتجاهات.
- معايير سلوك الأداء: وتمثل التصرفات كمعالجة شكاوي العملاء وحسن التعامل معهم.
- معايير نواتج الأداء: الانجازات و تختص بقياس كمية وجودة الأداء .

هذا و تنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين أساسيين هما:

1. العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر الغير ملموسة أصعب من قياس العناصر الملموسة ، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق و الانتماء.¹
 2. المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف كما يقصد بمعدل الأداء مستوى الانجاز الذي تحدده المؤسسات للموظفين لكي يلتزموا به وقد تأخذ هذه المعدلات شكل كمي أو نوعي أو مزيج منها كالتالي:²
- أ. معدلات الأداء الكمية: يقصد بها معايير موضوعية، يتم تحديدها من حيث الكم والزمن لإنتاج كل وحدة وكذلك الوقت القياسي للإنتاج اليومي للموظف.

¹ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 149.

² - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص، ص: 182، 183.

ب. معدلات نوعية: تحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم الموظف بإنتاجها وكذلك نسبة معينة من التلفيات أو الإنتاج المغيب.

ت. مزيغ من المعايير الكمية والنوعية: يحدد بموجب هذه المعايير عدد المنتج ومستوى الجودة والفترة الزمنية للإنتاج، كقيام المشرف بتحديد كمية الإنتاج ونسبة التلفيات والأخطاء المسموح بها، والجدير بالذكر أن وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا ومدراء الإدارات والجمعيات المهنية والنقابات العمالية لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحظى بتأييد كل من الإدارة والموظفين وتكفل التعاون والالتزام بتطبيقها.

ثانيا: المبادئ الواجب توفرها في المعايير الجيدة لتقييم الأداء: لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي يجب

الاعتماد على معايير أداء تتوفر فيها المبادئ التالية:¹

- إ. الشمول والعمومية: تمثل أول الشروط الواجب توافرها في عناصر القياس وتعني أن يكون العنصر عاما وشاملا لأكبر عدد ممكن من العاملين، كالإخلاص في العمل والأمانة والمواظبة على العمل، والتي يجب أن تتوفر لدى معظم الموظفين في المؤسسة.
- II. تعريف وشرح العناصر: ينبغي شرح المقصود بكل عنصر بشكل واضح ومفهوم باستخدام لغة سهلة تجنباً للغموض أو لإمكانات التحريف والتأويل في المعنى.
- III. سهولة التعرف على العنصر: ينبغي تحديد عناصر للقياس قابلة للملاحظة السريعة لتسهيل مهمة المقيم وذلك بعدم اختيار صفات عامة صعبة القياس مثل: الانجاز المرتفع، الاستقرار النفسي والاتزان في اتخاذ القرارات.
- IV. تحديد المؤثرات: يقصد بذلك العوامل التي قد تؤدي إلى نجاح أو فشل كل عامل، والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.
- V. تنوع العناصر وتناسبها: يجب أن تتنوع وتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها، إذ أن هناك بعض العناصر، تعتبر مهمة بالنسبة لبعض الوظائف لكنها في نفس الوقت غير ضرورية لوظائف أخرى.
- VI. سهولة الفهم: أن تكون العناصر سهلة الفهم، وبسيطة غير معقدة، وألا تكون مبهمه تحمل أكثر من معنى.

المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال طرق مختلفة و وفقاً لجملة من الخطوات التي نستعرضها فيما يلي:

أولاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى منظمة أخرى، وعادة ما يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال واحدة أو أكثر من الطرق التالية، وقد ارتأينا أن نقسمها إلى :

- إ. الطرق التقليدية: وتشمل مجموعة من الطرق نوجزها فيما يلي:

1. طريقة المقارنة: وتشمل

¹ - حنا نصر الله، المرجع السابق، ص: 183، 184.

أ. الترتيب: يقوم المقيم بترتيب الموظفين الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل موظف بالموظفين الآخرين،¹ أي يصنف الموظفين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل فعالية وإنتاجية حيث يقوم المقيم بمقارنة الموظفين مع بعضهم البعض.

ب. المقارنة الزوجية: إذ تتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية الموظفين، ولتوضيح ذلك، يقارن موظف (أ) مع (ب) وموظف (ج) مع (د)، وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، وأن (ج) أفضل من (د)، فنقارن بعد ذلك (أ) و(ج) فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ) ويقارن أيضاً (ب) على (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء الموظفين هو كالتالي: (ج) - (أ) - (ب) - (د).²

2. الاختيار الإجباري:³ يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية بحيث تعطى كل منها أوزان (ضعيف، جيد، ممتاز) دون اطلاع المشرف عليها، ويتم تطبيقها على سائر الموظفين. (انظر الشكل (3)) ومن عيوب هذا الأسلوب احتمال تحديد أوصاف لا تمت لطبيعة الوظائف بأية صلة، كما أن من شأن تطبيق مثل هذا الأسلوب إحداث ردة فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة فضلاً عن صعوبة شرح نتائج التقييم للموظفين. الشكل رقم (3): أسلوب الاختيار الإجباري.

تعليمات للمشرف:

قم بترتيب العوامل المبينة أدناه بحيث تبين كيفية أداء الموظف لعمله، وينبغي إعطاء المرتبة الأولى لأهم عامل والمرتبة الخامسة إلى أقل عامل وفق ما ترتبه.

المرتبة:

.....	يسهل التعامل والتعرف عليه
.....	يهتم بدرجة كبيرة بالتعاون مع الزملاء
.....	لا يتقبل النقد
.....	يتخذ قرارات صائبة وسريعة
.....	يبدى إقبال وحماس في العمل

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009، ص: 194.

3. طريقة التوزيع الإجباري:⁴ وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الموظفين المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلاً طريقة التوزيع الطبيعي فالشكل (4) يبين كيفية

¹ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 151.

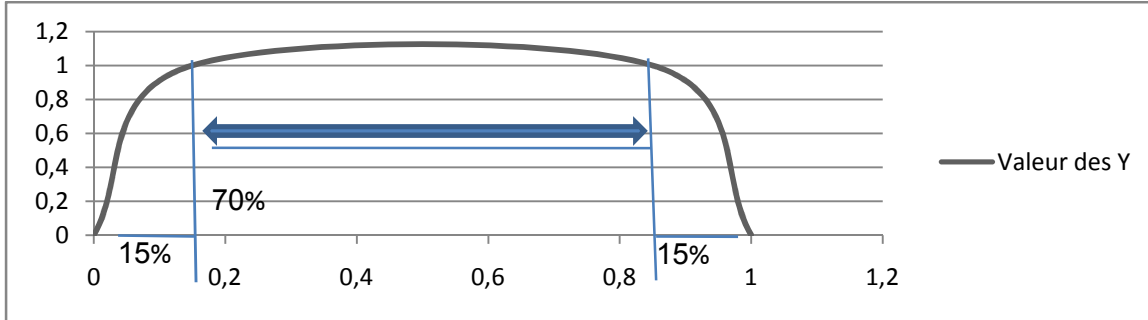
² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 140.

³ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 192.

⁴ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص: 159.

استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الموظفين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% من الموظفين لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي

الشكل رقم(4): منحنى التوزيع الإجمالي



المصدر: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 159.

ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الإعدادات الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيرا.

4. طريقة التدرج البياني¹: يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم الموظفين، أما الخطوات لتطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي:

- أ. يتم تحديد الصفات (الخصائص) التي بموجبها يتم تقييم الموظفين.
- ب. تحديد قيم للتقديرات بالتدرج كالتالي:
 - 1- ضعيف. 2- مقبول. 3- جيد. 4- جيد جدا. 5- ممتاز.
- ت. يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.
- ث. تحدد الإدارة عدد المقيمين (قد يكفي المشرف لإجراء التقييم أو باحثار فريق أو لجنة مكونة من أكثر من موظف توحيها للموضوعية وتجنبها لاحتمالات التحيز من مقيم واحد).
- ج. يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها المطلوب تقييمهم، للتعرف على طبيعة عملهم ومسئولياتهم.
- ح. يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل وذلك بوضع تقدير لكل صفة من الصفات المبينة في الجدول رقم(2) وذلك بالنسبة لكل موظف.
- خ. يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للموظفين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للموظفين، ومن ثم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف، وإعداد قائمة بالذين جرى تقييمهم يتم ترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي ومن ثم يجري رفع تلك القائمة إلى الإدارة العليا، متضمنة توصيات خاصة بمكافأة أو مجازاة (فصل، تزييل من الدرجة، أو نقل إلى أقسام أخرى).

¹ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص، ص: 189، 190.

جدول رقم(1): يبين أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء الموظفين:

قائمة بصفات التقييم	موظف (ا)	موظف (ب)	موظف (ج)	موظف (د)	موظف (هـ)
التعاون مع الرؤساء	2	1	4	1	1
انضباط في العمل	5	4	3	3	2
الإنتاجية	3	2	5	2	1
تحمل المسؤولية	5	3	2	5	3
السرعة في الانجاز	4	5	1	4	1
الدقة في العمل	2	1	3	2	2
الابتكار في العمل	1	4	1	5	1
ارتكاب الأخطاء	3	2	4	4	3
مجموع النقاط	25	22	22	26	14

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الأردن، 2009، ص:190.

من خلال الجدول يرتب الموظفين ترتيباً تنازلياً: أكبر مجموع تحصل عليه الموظف (د) وبالتالي فهو يحتل المرتبة الأولى، ثم يليه الموظف (ا) الذي يحتل المرتبة الثانية. بعدهما يأتي كل من الموظف (ب) والموظف (ج) الذين يحتلان المرتبة الثالثة. وفي الأخير يأتي الموظف (هـ) لأنه تحصل على أقل النقاط .

5. طريقة قوائم المراجعة: تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عدداً محدداً من الأسئلة لذلك، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الموظف عند قيامه بأداء العمل المعين، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) كما في الشكل رقم (5) الذي يتضمن مثلاً لهذا النوع من الأسئلة، كما تتضمن هذه القائمة أوزاناً نوعية لتلك الأسئلة، وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى الموارد البشرية، والمقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال، إذن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الإيجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فرمما يحدث لديه نوع من التحيز، من السمات التي تتميز بها هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً طويلاً في التقييم، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها سيما وأن طبيعة وعدد ونوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضاً¹.

هذه الطريقة تعتمد على عدد من الأسئلة يجيب عليها الموظف الخاضع لعملية التقييم ويتم تقييمه بناءً عليها وحتى نجنب تحيز المقيم أو تشدده لا يكون في هذه الطريقة المقيم على علم بوزن كل معيار أو سؤال وتجمع القيم لنحصل على التقييم النهائي.

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص:164، 165.

جدول رقم(2): نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه بالعمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

المصدر: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 165 .

6. طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:¹ والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل.

ويطلب من الشخص القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء الموظف وتحديد أي وقائع تحدث منه في أدائه للعمل، وفي النهاية يتم تقييم أداء الموظف على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب. وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم.
- تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء الموظف.
- الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء الموظف على أساس موضوعي وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء .

II. الطرق الحديثة: وتشمل مجموعة من الطرق نوجزها فيما يلي:

1. طريقة الإدارة بالأهداف:² يختلف تقييم أداء الموظفين عندما تعتمد المنظمة على أسلوب الإدارة بالأهداف بكونه شامل

وديناميكي يتم الاتفاق والتعاقد فيه مع كل موظف في المنظمة على الأهداف التي يجب تحقيقها خلال السنة القادمة، في ضوء قدراتهم وظروفهم، و يعتمد نظام التقييم في هذه الحالة على العناصر التالية:

- يحدد المدير في بداية السنة، مع كل موظفيه ما يستلزم به الموظف خلال السنة وما ستقدمه له المنظمة مقابل ذلك لتعويض جهوده .

- يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الموظفين عن إنجازاتهم ، كما يتم التفاوض حول أهداف السنة التالية.

- تتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهدات، حيث تتضمن هذه العقود كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.ومن أهم مزايا هذا النظام مايلي:

¹ - توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004، ص، ص: 66، 67.

² - حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية الشركات لجامعة قالة، الجزائر، 2009، ص: 100، 101.

- يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم على العمل حيث يساهمون في تحديد أهدافهم، كما يساعد على تطوير أدائهم.
- هو وسيلة موضوعية لكونه يعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي.
- يعمل على تعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم مسبقا.
- تسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة في ظل الأهداف الاستراتيجية.

2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي (القوائم السلوكية المتدرجة):

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج¹، كما ويربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل، ويتم تقييم الموظف بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها، وهذا يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الموظف في العمل أثناء عملية التقييم.²

3. قوائم الملاحظة السلوكية (مقياس الملاحظات السلوكية):

المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة تسجل بها كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها³، يحدد هذا المقياس أيضا الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، لكن المقيم يلاحظ سلوك الموظفين موضع التقييم ويرتبهم حسب خمس أوزان لكل بعد، ومن يتم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف من كل أبعاد العمل، ويعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتعتمد هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو يعتبر أسلوب حديث في تقييم الأداء.⁴

4. علانية التقييم:

إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم، وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهارات التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتفاديها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم.⁵

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عبر الخطوات التالية:

1. تحديد معايير الأداء:

معايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب، أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.⁶

¹ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 154.

² - حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 99.

³ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 154.

⁴ - حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 99، 100.

⁵ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 154.

⁶ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 409.

ويجب إعلام المقيمين بها، ولابد أن تكون هذه الأسس والمعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من مرؤوسين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:¹

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس.
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف ومن البديهي أن التقويم يكون من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من.

II. نقل توقعات الأداء للموظفين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للموظفين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة.²

والهدف من هذه الخطوة هو توضيح مسؤوليات الموظفين والأهداف الرئيسية لأعمالهم من أجل خلق التفاهم المتبادل لكيفية تقييم الأداء مع شرح أهمية عناصر الأداء.

III. قياس الأداء: ويتم بالاعتماد على الطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية، الشفوية أو الكتابية،³ والتي سنوضحها فيما يلي:⁴

1. التقارير المكتوبة: الوسيلة الأكثر رسمية للحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للموظفين.
 2. التقارير الإحصائية: تقارير تتضمن المعلومات والمعطيات التي تعتمد على بيانات الأداء التي تخضع لمعالجة وتحليل إحصائي لاستخراج مؤشرات دقيقة.
 3. التقارير الشفوية: تقارير تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين المدير المعني والمستويات الإدارية العليا، أو الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض.
 4. الملاحظات الشخصية: قيام الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا، للوقوف على مدى تقدمهم وحجم الجهد المبذول في الأداء ومستوى الانجاز المحقق.
- وإن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 346.

² - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 19.

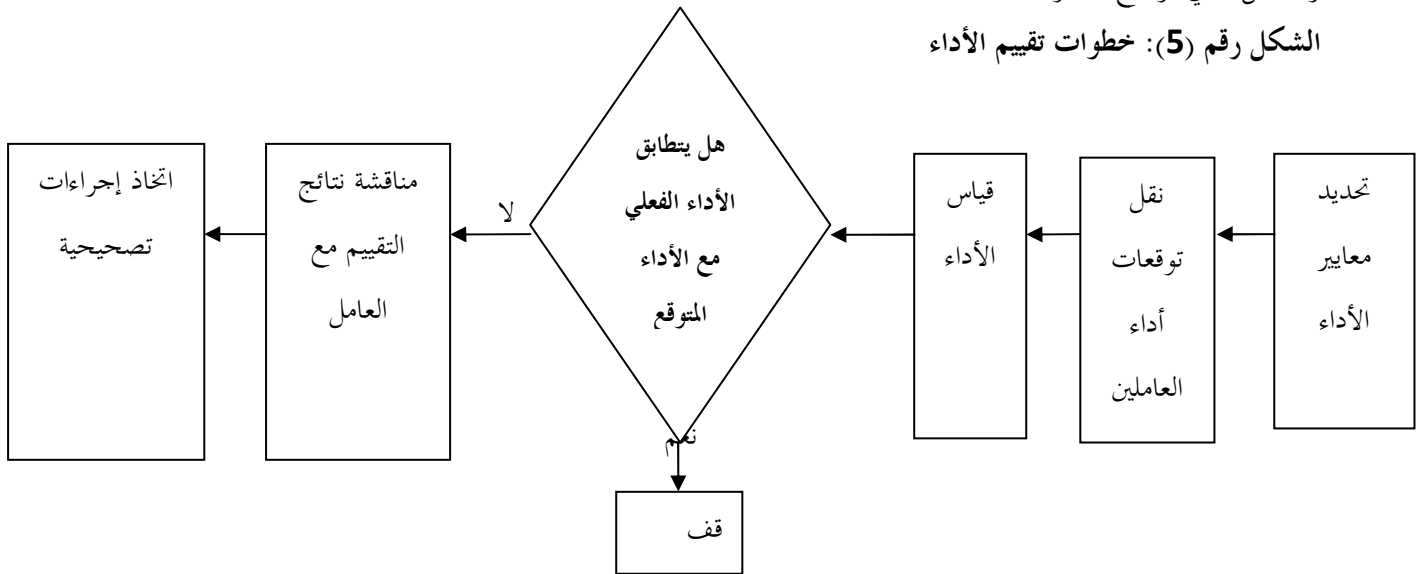
³ - نوري منير، مرجع سابق، ص: 346.

⁴ - هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 136.

- IV. مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع معايير الأداء الموضوعة مسبقا من أجل الوقوف على الانحرافات.¹
- V. مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين: الاجتماع بالموظف الذي يجري تقييمه من أجل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها معه بغية معرفة أسباب الانحرافات الايجابية وتجاوز الانحرافات السلبية في المستقبل، ولابد من الإشارة إلى ضرورة مراعاة الوضع النفسي للموظف وعدم توجيه الملاحظات والنقد بشكل جارح يمكن أن يثير مشاعره ويؤثر على أدائه فيما بعد.² أي يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه، وهذا يخفف من حدة النتائج السلبية في الأداء المستقبلي.
- VI. الإجراءات التصحيحية: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحدد.³ في هذه الخطوة يتم البحث عن أسباب الانحرافات في الأداء وتحليلها للوصول للأسباب الحقيقية وراء ذلك وتصحيحها أو معالجتها.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل رقم (5): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص: 21.

من خلال الشكل فإنه إذا ما كان أداء الموظف الفعلي يتطابق والأداء المتوقع هنا تتوقف وبالتالي تكون هنا 4 خطوات هي تحديد معايير الأداء وتقل توقعات أداء الموظفين قياس الأداء ثم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، أما إذا كان الأداء الفعلي للموظف لا يتطابق والأداء المتوقع لا نكتفي بالخطوات السابقة حيث وجب إضافة الخطوتين التاليتين فتناقش نتائج التقييم مع الموظف حتى يعرف أين الخلل في أدائه ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية حتى يجتنب الموظف هذه الأخطاء مستقبلا.

¹ - نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص: 71.

² - المرجع السابق.

³ - نوري منير، مرجع سابق، ص: 347.

المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي، أخطاؤها وكيفية علاجها

من خلال إدارة عملية تقييم الأداء يمكننا معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة، كالتعرف على من المسؤول عن عملية تقييم الأداء ومتى يكون ذلك ، كما أن هناك أخطاء تقع أثناء عملية تقييم الأداء يجب دراستها لوضع علاج لها حتى نحد من تداعيات هذه الأخطاء.

المطلب الأول: إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي

من خلال إدارة عملية تقييم الأداء يمكننا معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية، ومن هذه الأمور تحديد من المسؤول عن عملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية .

أولاً : مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي و كتابة تقارير التقييم

أ. مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي : يتولى عملية تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة عدة جهات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المشرفون يقيمون مرؤوسيهـم:¹ يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى المؤسسات، ويقوم على فرضية أن المشرف يعتبر الأعرق والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيهـ، نظراً لاحتكاكه المباشر واليومي بهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى ، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسهـ، ويقترح أربعة عناصر يلتزم بها المشرف في التقييم وهي:

- أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبين نتائج التقييم على الأداء الفعلي .
- أن تطبيق المعايير بشكل منظم على أداء الموظفين.
- أن يتم الاتصال والإعلان على نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه .

2. المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: كثير من المؤسسات اليوم تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية ، وهي تساعد المديرين في المستويات العليا على تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الموظفين المحتملة واتخاذ إجراء تقويمي ، وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمي فالمديرين الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين يرون أن التقييم التصاعدي ايجابي للمؤسسة.²

3. الموظفون في نفس المستوى يقيمون زملائهم: إذ يقوم الموظف من قبل أقرانه أو زملائه في العمل ، عندما تكون فيها صعوبات في الاتصال بمرؤوسيهـم، أو أن الاتصال فيما بينهم يكون محدوداً ، فتلجأ هذه المنظمات إلى هذا النوع من التقييم ، ومما يؤخذ على هذا الأسلوب في التقييم هو مقاومة الموظفين له، عدم ارتياح بعضهم لبعض، مما يعني شيوع روح المحاملة فيما بينهم غالباً ما يؤدي إلى عدم توافر الموضوعية أو الحياد الذي يضمن دقة النتائج وصحتها.³

4. التقييم الذاتي : يستخدم عادة بالتوازي مع تقييم المشرفون (المراقبين) إلا أن مشكلته هي أن الموظف عادة ما يصف

¹ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 172، 173.

² - جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص: 342.

³ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 391، 392.

و يقيم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين.¹

5. مقيمون من الخارج: تلجأ المؤسسات إلى طلب الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للموظفين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم ، وقد تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء، تجاه مندوبي المبيعات وموظفي المؤسسة، ومستوى أدائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.²

II. مسؤولية كتابة تقارير التقييم: يتولى عملية كتابة تقارير التقييم بالمؤسسة عدة جهات ويمكن تلخيصها فيما يلي:³

1. الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الموظفين قربا من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفصيلا في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء الرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف المؤسسة، فضلا عن إمكانيةه بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الموظف، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعيه وعدالة في التقييم عمن سواه من الآخرين وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحصرا حينما يدخل عالم التحيز والشخصية في التقييم.
2. مديرو الإدارات: عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للموظفين تحت نطاق مسؤوليتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية.
3. إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المؤسسة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمؤسسة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن الموظفين المقصرين في العمل.

ثانيا: مدة التقييم

إن مدة التقييم تختلف من مؤسسة لمؤسسة أخرى وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر فالمجتمع الأمريكي ومؤسساته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع الياباني ومؤسساته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المؤسسة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي وأي

¹ - جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، مرجع سابق، ص: 342.

² - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 174.

³ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 167.

توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للموظفين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت الموظفين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المؤسسة.¹

ثالثاً: الإجراءات

بعد تحديد من الذي سيقوم بالتقييم ومتى لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للموظفين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم ، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة تقييم الأداء.²

مما سبق نستنتج أن مسؤولية تقييم الأداء ليست موحدة من جهة معينة حيث يعد الرئيس المباشر للموظف هو الشخص المسؤول عن تقييم أداء هذا الموظف في بعض المؤسسات وقد تلجأ أخرى إلى التقييم من قبل أكثر من رئيس أو مشرف كما قد تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بخبراء خارجيين لإجراء عملية تقييم أداء موظفيها وخاصة الذين يشغلون مناصب هامة، أما في مؤسسات أخرى فتلجأ إلى أسلوب التقييم الذاتي بحيث يفترض الصدق و النزاهة والحيادية والنضج الوظيفي لهذا الموظف أو تلجأ إلى تقييم أدائه من قبل زملاء في العمل، وكل هذه الأساليب لا تخلو من العيوب وبالتالي فلا يوجد أسلوب مثالي صالح لكل المؤسسات فكل مؤسسة تختار الأسلوب الذي تراه مناسب لها، كما أن مدة تقييم الأداء تختلف من مؤسسة لأخرى ففي بعض منها نجدها تستخدم أسلوب التقييم الدوري أو السنوي وأخرى تستخدم التقييم الطويل الأجل (أكثر من سنة واحدة) فكل مؤسسة تستخدم أسلوباً معتمداً في ذلك على طبيعة الحاجة إلى التقييم في المنظمة.

المطلب الثاني: أخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي وكيفية علاجها

عند قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه قد يقع في أخطاء كثيرة وعلى المؤسسة أن تحتاط وذلك باختيار الطرق التي لا تسمح للرئيس بالوقوع في هذه الأخطاء

أولاً: أخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي: هناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء الوظيفي وتجعل منه قاصراً عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

- I. **خطأ التحيز الشخصي :** وهذا يعتبر من الأخطاء الشائعة حيث يقوم الرئيس بتقييم أداء الموظفين في الوحدة الإدارية المشرف عليها وفق معايير غير موضوعية (الصدقة، القرابة، المركز الاجتماعي، المركز الوظيفي) نتيجة لذلك قد يحصل بعض الموظفين على تقديرات مرتفعة غير مستحقين لها، بينما بعض الموظفين الذين يكون أدائهم متميزاً تكون تقديراتهم متدنية، إن ذلك ينعكس بشكل سلبي على كفاءة وفعالية الموظفين في أدائهم للمهام الموكلة لهم.³
- II. **خطأ التأثير بالسلوك الإيجابي:** يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات إيجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أدائهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أدائهم مثل القدوم للعمل مبكراً قبل بدء الدوام الرسمي، والانصراف بعد انتهائه بـعدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة وما شابه ذلك فيأتي تقييمهم إيجابياً عنهم ، هذه الجوانب جيدة وتؤخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب ألا تكون هي الأساس فيه، فهي أمور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة لهم التي يجب أن يلتزموا بها.⁴

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص: 168 .

² - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 45.

³ - طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص: 152.

⁴ - عمرو صفي عقيقي، مرجع سابق، ص: 403، 404.

- III. خطأ التماثل: يشير إلى احتمالية تأثير المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أدائه ، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجاً من نفس الكلية والجامعة... الخ، بهذا التوجه يأتي التقييم إيجابياً متأثراً بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد، يتضح لنا إذاً أن هذا الخطأ يقود دائماً إلى وقوع المقيم في التحيز الإيجابي.¹
- IV. خطأ الإسقاط (خطأ المقارنة بالذات): من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها القائد هو أن يميل في أحكامه إلى جانب أولئك الأفراد الذين يبدون أنهم متشابهون له وزيادة على ذلك فإن الأفراد الذين لا يؤدون عملهم بنفس الطريقة الطيبة الذي يذكر القائد أنه أداها بما فيهم يعانون أكثر من الفرد الذي يؤدي عملاً غير مألوف للقائد.²
- V. خطأ التباين: يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما و يحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم الأداء الضعيف بال جيد أو العكس بدلاً من اعتماده على معايير التقييم المحددة له للمقارنة بها ، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز ، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة، متجاهلاً معايير التقييم المحددة له.³
- VI. خطأ التشدد: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للموظفين وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.⁴
- هذا التشدد في التقييم ينقص من دافعية الموظفين وذلك على أساس نتائج التقييم السيئ.
- VII. خطأ التساهل: هذا الخطأ يعود بدرجة كبيرة على مدى قوة وثقة المقيم بنفسه وقدرته على المواجهة واقتناع الموظفين بدقة وموضوعية تقييم أدائهم فإذا لم تتوافر تلك المقومات الشخصية للمقيم فإنه قد يلجأ إلى أسلوب إعطاء كافة الموظفين الذين يشرف عليهم تقديرات مرتفعة تتراوح مثلاً بين جيد جداً وممتاز بصرف النظر عن أدائهم الفعلي وذلك تحسباً للمواجهة بينه وبين الموظفين.⁵ وهذا الخطأ يبقي الثغرات والنقص في أداء الموظفين وبالتالي لا يستحقون الحوافز المقدمة لهم.
- VIII. خطأ الميل نحو الوسط: قد يلجأ المقيم لهذا الأسلوب عندما لا يتوفر لديه معلومات دقيقة وكافية عن طريق أداء الموظفين الذين يشرف عليهم لذلك قد يلجأ إلى إعطاء تقديرات لجميع الموظفين تتفاوت مثلاً بين جيد وجيد جداً متجاهلاً التفاوت بين أدائهم.⁶
- IX. خطأ تأثير الهالة: ويحدث ذلك عندما يقيم المشرف رؤوسه سواء بإعطاء تقدير مرتفع أو متدني بسبب تمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه لأن عدم تغييب العامل عن عمله قد يجعل المشرف يعطيه تقييم ممتاز بغض النظر عن مستوى أدائه أو النواحي الأخرى التي تدخل في تقييمه.⁷

¹ - عمرو صفي عقيقي، المرجع السابق، ص: 404 .

² - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية ، مرجع سابق، ص: 64.

³ - عمرو صفي عقيقي، مرجع سابق، ص: 404.

⁴ - صالح المهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 603 .

⁵ - طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سابق، ص: 152.

⁶ - المرجع السابق.

⁷ - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 179.

X. **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** إذا حقق أحد الأفراد إنجازا بارزا أو خطأ مفاجئا من قبل مراجعة الأداء مباشرة فإن ذلك الحدث من الممكن ان يطبع ملاحظات القائد عن طريق أداء الموظف بالنسبة للفترة التي يتم عنها التقييم بأكملها، وأن أحدث المؤثرات أو التأثير الأخير يمكن أن يعمل في صالح الموظف أو ضده ويمكن للقائد الذي يتميز بالضمير الحي أن يعوض نقص الانطباع الشخصي بالتسجيل المستندي الدقيق.¹

XI. **خطأ التأثير بالمنصب الإداري (التأثير بالوظيفة أو المركز):** عندما يقوم المقيم بتقييم أداء أحد الموظفين الذين يشغلون وظيفة ذات مستوى عالي في الهيكل التنظيمي، كتقييم أحد موظفي الإدارة العليا أو أية وظيفة تتمتع بموقع ومركز حساس، يمكن أن يخيف المقيم الذي يعتبر مركزه أدنى ومن هذا المركز، فإنه يميل إلى إعطاء تقدير جيد إلى شاغل هذه الوظيفة بغض النظر عن أدائه وكفاءته الحقيقية وذلك لأنه يخشى في حالة إعطاء تقدير ضعيف لهذا الموظف الذي يشغل مركزا معينا أن يقوم بالانتقام منه والتأثير على وضعه الوظيفي لذلك فإنه تحاشيا لغضب ذلك الشخص وانتقامه فإنه يقوم بتقييمه بغض النظر عن أدائه الفعلي الذي يظهره وإنما بناء على مركز الوظيفة التي يشغلها وإسمها.²

ثانيا: علاج أخطاء التقييم:

هناك العديد من المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء، إلا أن هذه المشاكل والصعوبات مهما كانت كبيرة إلا أنه يمكننا وضع بعض الحلول الملائمة للتخلص منها وذلك من خلال النقاط التالية:³

I. يجب أن يتم تحديد العناصر والصفات التي سيعتمد عليها التقييم، بحيث تكون هذه العناصر والصفات مفهومة بشكل واضح تماما من قبل المشرفين.

II. يجب أن يدرّب المشرفون تدريبا شاملا على عملية التقييم، ويقترح البعض ضرورة وجود مناقشة جماعية بين المشرفين للاتفاق على بعض الأمور الأساسية، بحيث يتم عقد ندوات واجتماعات دورية يلتقي فيها المشرفون لتبادل الآراء، والاتفاق على العوامل التي يجب أن يركزوا عليها أثناء التقييم، ومن ثم يقوم كل منهم بإعطاء رأيه ثم تدرس هذه الآراء بغية استخلاص الاختلافات بينها، ودراستها من أجل تحديد فيما إذا كانت هذه الاختلافات ناجمة عن اختلافات فعلية في الآراء أم أنها عائدة لأمر شخصية تخص المشرفين.

III. استخدام سجلات خاصة يقوم المشرفون بالتدوين الكتابي فيها لجميع ما يلاحظونه عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم، وذلك بغية الاعتماد عليها والعودة إليها عند الحاجة، وعدم نسيان بعض الأمور في حال الاعتماد على ذاكرة المقيم فقط.

IV. دراسة نتائج التقييم من قبل المستوى الإداري الأعلى، من أجل الوقوف على مدى صحتها وعدالتها وبعدها عن التحيز والتفضيل الشخصي.

V. إعطاء المرؤوسين الحق بالتظلم من نتائج تقييم أدائهم، وإفساح المجال أمامهم للدفاع عن أنفسهم ضد الغبن الذي من الممكن أن يتعرضوا له، وذلك بغرض تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم.

¹ - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، مرجع سابق، ص: 63.

² - نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سورية، 2004، ص: 108، 109.

³ - المرجع السابق.

- VI. لابد من إجراء عملية تحليل وتوصيف للوظائف التي سيتم تقييم أداء القائمين بها، من قبل البدء بعملية التقييم، وذلك من أجل تحديد واجباتها ومسؤولياتها بدقة والصفات التي يجب أن تتوفر في شاغليها للنجاح بها، ومن ثم تقييم هؤلاء على أساس الصفات المطلوبة للوصول إلى نتيجة واقعية وعادلة.
- VII. يجب على الإدارة أن تقوم بشرح برنامج التقييم للموظفين وتوضيح أهميته والفوائد التي يمكن أن يجتنبها هؤلاء نتيجة قيام هذا البرنامج، عن طريق علاج نقاط ضعفهم ، والارتقاء بأدائهم نحو الأفضل وإفساح المجال أمامهم للاعتراض على نتائجه، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق شعور بالثقة لدى الموظفين تجاه برنامج التقييم.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه ، حيث يمثل الأداء مجموعة النتائج والمخرجات والسلوكيات التي قام بها الموظف من خلال الجهد الذي يبذله في العمل بشرط توفر المقدرة والفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل رب العمل وهذا لتحقيق هدف معين ، وتعرفنا على محددات الأداء والتي تختلف فيها باختلاف الباحثين والدراسات، كما يعتبر تقييم الأداء عملية حيوية تسعى للوقوف على أداء الموظف وسلوكه في عمله المنجز ويستطيع الموظف من خلاله معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه لتحسين وتطوير أدائه، ويتم تقييم الأداء الوظيفي بالاعتماد على جملة من المعايير وذلك وفق مجموعة من المراحل والتي تبدأ بتحديد معايير الأداء ثم نقل التوقعات بقياس الأداء بعدها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري وآخر خطوة هي الإجراءات التصحيحية، وفي نهاية الفصل قمنا بعرض طرق لتقييم الأداء وقسمناها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة. وخلصنا إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي ذات أهمية بالغة بالنسبة للموظف والمؤسسة على حد سواء والتي من بينها رفع الروح المعنوية للموظفين والكشف عن الكفاءات الكامنة وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامه في الترقية وغيرها.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز وتقييم الأداء

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء والولاء التنظيميين

المبحث الثالث: الدوافع، الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء والرضا الوظيفي

تمهيد:

نجاح أي عمل يتطلب تحقيق درجة كبيرة من الارتياح والاقتناع بهذا العمل، ولذلك نجد أن من أهداف المؤسسات المتقدمة تنمية العلاقات بين المؤسسة والموظفين لضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة ذوي المهارات والكفاءات العالية وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء الجيد وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل، ولأن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمراً مهماً وضرورياً لما له من أثر كبير على الموظف والمؤسسة والمجتمع، ولأن تقييم الأداء في المؤسسة هدفه ليس فقط تحديد قدراته الإنتاجية بل أيضاً معرفة مدى رضاه عن العمل وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل ماهية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وكذلك العلاقة بين الرضا الوظيفي وتقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتاج الموظف إلى اهتمام كبير وعناية فائقة في المؤسسة التي يعمل بها فالبينة المناسبة والمعاملة الملائمة من زملاء والرئيس وغيرها تؤثر على الرضا الوظيفي، ويعد الرضا الوظيفي من المفاهيم المعقدة نظرا لاختلاف محدداته من موظف إلى آخر كما يختلف قياسه من مؤسسة لأخرى كما توجد عدة نظريات للرضا الوظيفي وسنوضح ذلك في المطالب التالية:

المطلب 1: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الرضا الوظيفي بتعدد المهتمين بهذا الموضوع ويرجع هذا التعدد إلى اعتبار مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية لكن لا يختلف إثنين على أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف أو المؤسسة على حد سواء .

أولاً: التعريف

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي منها:

عرف الرضا الوظيفي في المعجم الاقتصادي على أنه "ارتياح النفس وانسائها عن عمل ترغب فيه"¹، أي أن الرضا الوظيفي هو شعور يحسه الموظف اتجاه عمله.

ويتم تعريف الرضا الوظيفي من قبل زياد بن عبد الله الدريس على أنه "الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات الاتجاه، الإحساس الإيجابي نحو العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق"²، من خلال هذا التعريف نرى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه وإحساس وتصور إيجابي للعامل نحو عمله.

يعرفه المالكي بأنه "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الموظف نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الموظف أنه يحققه من عمله وكلما كان تصور الموظف أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله ولكن كلما تصور الموظف أن عمله يجرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله"³، فالرضا الوظيفي ما يشعر به الموظف نحو عمله، وكلما كان هذا العمل يحقق له إشباعاً لاحتياجاته كلما كان راضياً عن عمله والعكس صحيح.

ويشير هرزبرج إلى أن "الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل"⁴، من خلال هذا التعريف نجد أن هناك عوامل نفسية وأخرى بيئية تؤثر على الرضا الوظيفي إما إيجاباً أو سلباً.

ويرى لوك "أن قيام الرضا الوظيفي على الحاجات المختلفة أمر مفروض، فهو يعتبر الرضا الوظيفي شعور بالسعادة ناتج عن رضا الموظف عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق

¹ - جمال عبد الناصر، المعجم الاقتصادي، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص:196.

² - زياد بن عبد الله الدريس، مكانه السلطات الأبوية في عصر العولمة، دار مدارك للنشر، ط3، بيروت، 2012، ص:184.

³ - مجيد مصطفى منصور، درجة الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، عدد1، مجلد12، 2010، ص:801.

⁴ - سعود بن محمد النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، مجلدالعدد1، مجلد5، السعودية، 1993، ص:73.

بالفرق بين ما يريده الفرد وبين ما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجاته بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا¹، من خلال هذا التعريف فالرضا الوظيفي يتوقف على مدى توقعات الموظف نحو عمله فإذا كانت توقعاته واحتياجاته أكبر من ما يحصل عليه كان غير راضي عن عمله والعكس صحيح.

أما شيروم فيعرف الرضا الوظيفي "كرد فعل عاطفي أو عاطفة تجاه مختلف جوانب عمل الموظف"²، من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو عاطفة العامل تجاه مختلف جوانب عمله.

وعرف أيضا على أنه "أحد العوامل التي قد تحفز الموظف على العمل في المركز على المدى الطويل"³، أي أن الرضا الوظيفي يحفز الموظف على البقاء في نفس الوظيفة لمدة طويلة، أي تخفيض معدل دوران العمل. وقدمت مورز نموذجا لمفهوم الرضا عن العمل يمكن توضيحه من خلال النقاط التالية:⁴

- الإنسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاجات.
- هناك أشياء مادية واجتماعية في الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر.
- كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر الذي يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدر للرضا
- مستوى الرضا الذي يشعر به الموظف هو حصيلة تفاعل: مدى إشباع حاجاته في موقف معين مع مدى النقص في إشباع حاجاته.

أي أن الشعور بالرضا هو نتيجة تفاعل ما يريده الموظف وما يحصل عليه فعلا جراء عمله.

ويرى فرج عبد القادر طه أن "الرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، زملائه، المؤسسة التي يعمل بها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع العمل الذي يشغله)، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته، ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الناجحين الذين يعملون في مهنته"⁵، أي أن الرضا يتحقق عندما يكون الموظف راضي عن كل جوانب بيئة العمل.

علاوة على ذلك يرى هاكمان وألدهام أن "الرضا الوظيفي يعتبر عموما أن الرضا الوظيفي العالي يرتبط مع زيادة الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب، وانخفاض معدل دوران العمل"⁶، ويرى سليمان خالد عبيدات أن عدم الرضا يتمثل في الدوران العالي للقوى العاملة، وتدني نوعية الإنتاج، وارتفاع معدلات الغياب عن العمل⁷، من خلال هذين التعريفين نجد أن مظاهر الرضا عن العمل هي زيادة الإنتاجية، انخفاض نسبة الغياب وانخفاض معدل دوران الموظفين أما مظاهر عدم الرضا فهي تدني نوعية الإنتاج وارتفاع معدل الغياب عن العمل.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الرضا الوظيفي على أنه إحساس واتجاه وشعور يعبر عن مدى إشباع حاجات الموظف ومدى ارتياحه للمتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل و بيئة العمل، ويتحدد مستوى الرضا الوظيفي بالفرق بين ما يحصل عليه الموظف فعلا وما يتوقعه من عمله.

¹ - المرجع نفسه، ص، ص: 73، 74.

² - mosammod mahamuda parvim, **factors affecting employee job sathsfaction of pharmaceutical sector**, australian journal of business and management research, vol1, no9, december 2011, p:115.

³ - hamida mudor, phadett tooksoon, **conceptual framework on the relationship between human resource management practices job satisfaction and turnover**, journal of economics and behavioral studies, vol2, no2, feb 2011, p:41.

⁴ - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون سنة، ص: 132.

⁵ - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط3، مصر، 1988، ص: 93.

⁶ - hamdia mudor, phadett tooksoon, opcit, p:42.

⁷ - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص: 308.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي

سنقدم عددا من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي نذكر:¹

الشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور الفرد بالسعادة عندما يتحقق هدفه .

التقبل: حيث يعبر الرضا عن درجة تقبل الفرد لعمله أو لجانب معين منه.

التكامل النفسي للفرد: حيث يعبر الرضا عن حالة التكامل النفسي للفرد مع وظيفته ومدى مناسبة العمل لقدراته وميوله.

التوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من عائد.

مستوى الطموح: فالعمل الذي يحقق للفرد طموحاته يحقق له قدرا من الرضا عن ذلك العمل.

إشباع الحاجات: إشباع الحاجات التي يشعر الفرد بأن هناك نقص في إشباعها يحقق له رضا عن عمله باعتباره وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي

- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة للموظف والمؤسسة والمجتمع على حد السواء:²
- I. أهمية الرضا الوظيفي للموظفين: ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:
 1. القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظفون تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 2. الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظفون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل شرب، سكن.. الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافٍ، تزيد لديهم الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 3. زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموظفون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي.
 4. الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد هم على مقابلة متطلبات الحياة.
 - II. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 1. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 2. ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
 3. تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
 - III. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
 1. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 2. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع

¹ محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 114.

² شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقارة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص: 7، 6.

- و لا شك أن الرضا الوظيفي إذا ما تحقق في مؤسسة ما ستكون له انعكاساته الايجابية التي من شأنها أن تعزز قدرات المؤسسة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهمية الرضا الوظيفي يمكن أن تمس بجانبين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، فعلى الصعيد الاقتصادي يمكن أن يحقق الرضا الوظيفي الأهداف التالية:¹
- تخفيض تكاليف حوادث وإصابات العمل.
- تخفيض تكاليف دوران العمل.
- تخفيض تكاليف الغياب.
- أما على الصعيد الاجتماعي فيحقق الرضا الوظيفي الأهداف التالية:²
- زيادة الولاء التنظيمي.
- تحسين علاقة المؤسسة مع النقابات المعنية، حيث يعد الرضا الوظيفي من حالات التظلم ومن تدخل النقابات لقلّة مشاكل العمل.
- يؤدي إلى ممارسة الرقابة الذاتية للموظفين على أنفسهم والتي ستقلص نطاق الإشراف الذي يمارسه الرؤساء وبالتالي انصرافهم لممارسة مهمات أخرى.
- إثارة وتحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي ومحدداته

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، فإن معرفة محدداته وطرق قياسه تصبح ضرورة لتحقيق هذا الهدف.

أولاً: قياس الرضا الوظيفي:

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاسين:³

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات الموظفين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع الموظفين في المؤسسة.

ومن أهم الأساليب التي تمكننا من قياس الرضا الوظيفي مايلي:⁴

1. معدل دوران العمالة: ويقدر معدل دوران العمالة في منظمة ما بعدد تاركي العمل في المنظمة باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموظفين في تلك المنظمة خلال فترة ما ويقدر متوسط عدد الموظفين على النحو التالي: (عدد الموظفين في أول المدة + عدد الموظفين في آخر المدة)/2.

¹ - أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد3، مجلد 1، 2005، ص:22، 23.

² - المرجع السابق، ص:23.

³ - تغريد سليمان أبو سنينة، مرجع سابق، ص:57.

⁴ - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:115-117.

كما يمكن حساب هذا المعدل خلال فترة زمنية معينة 3 أشهر، 6 أشهر أو خلال سنة معينة، ووفقا لهذه الطريقة (معدل دوران العمل فإنه في الحالة التي يكون فيها المعدل أكبر من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض المعدل عن ذلك.¹

II. معدل الغياب:

ويقاس معدل الغياب بالصورة التالية: معدل الغياب = عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل الكلية. ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحددتها إدارة المؤسسة كل عام أو كل 6 أشهر، وتفسير معدل الغياب يحتاج إلى معرفة شخصية بالموظف فقد تكون راجعة إلى أسباب شخصية بالموظف نفسه و عدم الرغبة في العمل أو الملل بسبب عدم الرضا.

III. معدل حوادث العمل: إن الذكور أكثر ميلا للوقوع في الحوادث من الإناث ومن المحتمل أن يكون ذلك راجعا إلى أن الذكور قد يوضعون في أعمال أكثر خطورة.² ويقاس معدل حوادث العمل على النحو التالي :

معدل حوادث العمل = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث / إجمالي ساعات العمل.

ويمكن تحويل هذا المعدل بصورة ثابتة وقوية للمنظمة عن طريق ضرب هذا المعدل في 1000 لكي نحصل على معدل الحوادث لكل ألف ساعة عمل فعلي، كما أن عدم الرضا قد يجعل الموظف غير متنبه كثير الثورة وقليل التركيز أثناء العمل مما يفسر سبب وقوع الحوادث كما أن هناك أسباب أخرى قد تؤدي إلى المزيد من الحوادث كعدم التدريب الكافي.

IV. معدل تعطل الماكينات: ويقاس على النحو التالي: معدل تعطل الماكينات = عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة تعطل الماكينات / إجمالي عدد ساعات العمل.

ويمكن ضرب هذه المعادلة في 1000 لنحصل على معدل تعطل الماكينات لكل ألف ساعة عمل، وتتعدد الأساليب التي في ضوءها نفس ارتفاع معدل تعطل الماكينات نذكر منها : عدم الرضا عن أعمالهم، سوء صيانة الماكينات و المعدات، عدم التدريب الكافي للعمال على الماكينات المسئولون عن تشغيلها.

V. معدل الإنتاج المرفوض: ويقاس بالمعادلة الآتية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء الجودة الإجمالي/عدد الوحدات المنتجة.

ولا نستطيع تفسير ارتفاع هذا المعدل في ضوء مستوى رضا الموظفين فقط بل هناك أسباب عديدة نذكر منها: عدم رضا الموظفين عن أعمالهم، سوء تصميم السلعة ذاتها.

وفي الأخير يمكننا القول أن لهذه المعدلات أسباب عديدة وأسباب ارتفاعها عديدة أيضا إلا أن عدم الرضا سيظل وحده المسيطر المحتمل من بين هذه الأسباب.

¹ - بلبراهيم جمال، مزيان حمزة، دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الجزائر، 13-14/12/2011، ص:7.

² - فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي في الوطن العربي، دار المعارف، ط4، القاهرة، مصر، 1994، ص:349.

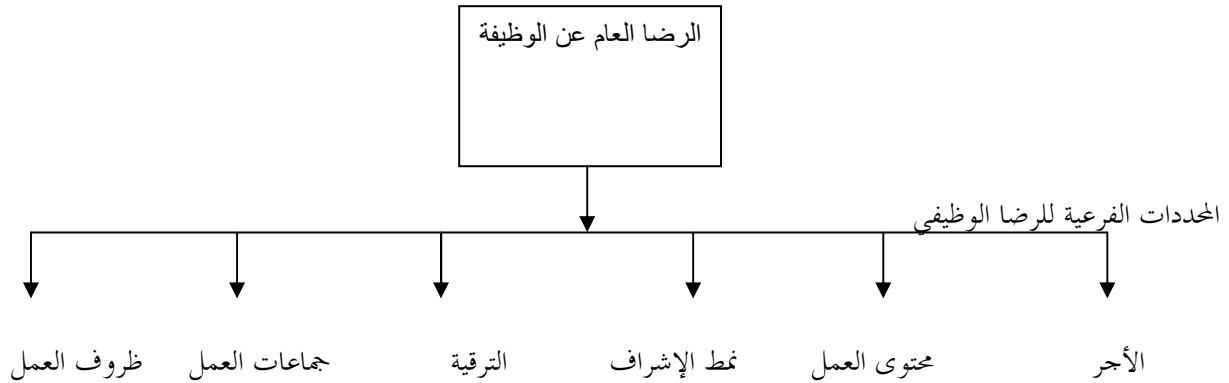
ثانياً: محددات الرضا الوظيفي: تتمثل محددات الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- I. **الرضا عن الأجر:** إن الأجر الذي يحصل عليه الموظف لا يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط ولكنه يعطي الموظف الشعور بالأمن ويركز على المكانة الاجتماعية وكذلك ينظر إليه الموظف كرمز لتقدير وعرفان المؤسسة لأهميته وكذلك أحياناً يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للموظف من تناول المجاملات الاجتماعية مع الآخرين ، ومن هنا نجد أن الأجر له أهمية كبرى لدى الموظف وأن عدالة الأجر المدفوع للموظف والذي يقدر به جهوده وعمله في المؤسسة يكون عامل هام من عوامل رضا الموظف عن وظيفته التي يشغلها في المؤسسة.
- II. **الرضا عن محتوى العمل:** إن محتوى العمل هو حافز للموظف ، وطبيعة العمل لها تأثير قوي على الموظفين وتحفيزهم على العمل ، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الموظف في عمله، ومن أهم متغيرات محتوى العمل ما يلي:
 1. **درجة تنوع مهام العمل:** فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.
 2. **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** فكلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.
 3. **استخدام الموظف لقدراته:** فكلما أتاح العمل الذي يقوم به الموظف الفرصة له لكي يستخدم قدراته ومهاراته كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح.
- III. **الرضا عن فرص الترقى:** حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقى والرضا عن العمل، فكلما كان طموح الموظف أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح وإتاحتها أمام الموظفين يمثل حافزاً قوياً لهم على بذل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء ويحقق الرضا في النهاية.
- IV. **الرضا عن الإشراف:** فكلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتماً بمرؤوسيه ومستفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين.
- V. **الرضا عن جماعة العمل:** كلما كان هناك تفاعل بين أفراد الجماعة التي يعمل فيها وكلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباعه لحاجاته من خلالها فإن ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الموظف والعكس صحيح.
- VI. **الرضا عن ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوء على درجة تقبل الموظف لبيئة العمل ، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل.² وتكون بمثابة حافز لهم على زيادة الإنتاجية والعمل الجاد.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: 183-185.

² - وفاء محمد أحمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، العراق، 2009، ص: 10.

والشكل التالي يوضح هذه المحددات:
الشكل رقم (06): محددات الرضا الوظيفي:



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقارة ، بومرداس،الجزائر،2009-2010، ص:7.

مما سبق يتضح لنا أنه هناك 6 محددات للرضا الوظيفي هي : الأجر ، محتوى العمل، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية إلا أن هناك من الباحثين أمثال سميث الذي اعتبروا أن محددات الأداء تتمثل في 5 عناصر هي: الارتياح مع المشرف، العلاقة مع زملاء العمل، الأجر الحالي، طبيعة العمل وفرص الترقية.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:

إن نظريات الرضا الوظيفي تقدم تفسيرات لمسببات رضا الموظفين عن عملهم أو استيائهم منه، وتساعد على التنبؤ بالرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه، و أهم هذه النظريات:

1. نظرية سلم الحاجات¹ تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع، رغبة الموظف في سد احتياجاته غير المشبعة، بناء على هذه النظرية، تعمل على توجيه سلوكه، هذه الحاجات تأخذ شكلا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحا وإن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية، والحاجة التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الموظفين وتوجيه سلوكهم ما لم تسد هذه الحاجات بدرجة معقولة ، في هذه الحالة لا بد من أخذ الاختلافات الفردية لدى الموظفين في الحسبان ، بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة ما قد يختلف من شخص لآخر وقد يكون من وقت لآخر أيضا لدى نفس الشخص إذا ما برزت حاجات أخرى أو حدثت متغيرات جديدة، والشكل التالي يبين تدرج الحاجات الفردية:

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:114-116.

شكل رقم (07): تدرج الحاجات الفردية



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 115.

حيث أن:

الاحتياجات الفسيولوجية: تتمثل في الحاجات اللازمة لبقاء العنصر البشري والتي تساعد الأعضاء على القيام بمهامها كالحاجة إلى الغذاء، الشراب، النوم... الخ.
الحاجة إلى الأمن: وهي الحاجة إلى الأشياء التي تضمن حماية الفرد ضد الأخطار، سواء الأخطار التي تهدد حياة الفرد أو الجانب النفسي لديه.

الحاجة إلى الاجتماع: الإنسان اجتماعي بطبعه، ولدى كل فرد حاجة إلى التفاعل الاجتماعي مع الغير من بني جنسه إلى الحب، القبول من الغير والعضوية في جماعات مختلفة.

الحاجة إلى الاعتراف: حاجة الفرد للشعور بأهميته لدى الغير وبمكائنه مقارنة بأقرانه، بالإضافة إلى استقلالته عن من

سواه

الحاجة إلى تحقيق الذات: حاجة الفرد لتحقيق أعلى وأغلى أهدافه في هذه الحياة.

ii. نظرية X، Y لدوجلاس مكريجور¹: سمي مكريجور النظرية التقليدية بـ X لكونها تفترض أن الإنسان العادي

يكره العمل بطبيعته وحين يجبرون على العمل لابد من إخضاعهم للرقابة وتهديدهم بالعقاب وإن جل ما يطمح له هو الأمان، وهذا ما تؤمن به المنظمات التقليدية وتطبقه في أعرفها، والبديل الذي يطرحه هو نظرية Y المعاصرة التي تفترض أن للإنسان قدرة ورغبة في العمل، وأنه يمكن أن يبحث عنه كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه ولذلك فإنه لا يحتاج إلى رقيب طالما أن عمله سيحقق له أهدافه ويشعره بأهميته، ويرى مكريجور أن الصفات الثلاثة السلبية التي تفترضها نظرية X هي ليست خصائص للإنسان بل هي اتجاهات قد يكتسبها بعضهم من تجاربهم وخبراتهم وليست فطرة موروثة فيهم.

ويمكننا اختصار ما سبق في جدول يبين لنا افتراضات نظرية X ونظرية Y.

¹ - عمار الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص: 113.

جدول رقم (03) افتراضات نظرية x ونظرية y :

افتراضات النظرية	النظرية X	النظرية y
1	معظم الموظفين لا يحبون العمل، ويحتنبونه كلما استطاعوا ذلك	العمل هو نشاط طبيعي مثل الراحة واللهو والرياضة، فمن الممكن أن يكون مصدر للرضا
2	يجب تهديد وعقاب معظم الموظفين لدفعهم للعمل بالطريقة المطلوبة، حتى يحققوا الأهداف الموضوعة، ويتطلب ذلك الإشراف الدقيق عليهم	الأفراد لديهم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي شاركوا في تحديدها، وبالتالي فسوف يمارسوا نوع من الرقابة الذاتية على أنفسهم، وفي هذه الحالة سيصبحون موجهين ذاتيا نحو تحقي تلك الأهداف
3	بفضل معظم الموظفين أن يتم توجيههم، فهم يتجنبون دائما المسؤولية وتنحصر اهتماماتهم في تحقيق الأمان، ولديهم طموح قليل	إذا ما تم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، فسوف يصبحون أكثر التزاما نحو تحقيقها، أما نقص الطموح والتركيز على الأمان فهي نتائج خبرات مكتسبة وليست طبيعة إنسانية متأصلة
4		يسعى الشخص العادي نحو التعليم وتحمل المسؤولية في ظل الظروف الطبيعية والصحيحة
5		يتمتع بصفة عامة معظم أفراد المجتمع بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع

المصدر: طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 145.

III. نظرية المساواة (التساوي) : قدمت هذه النظرية من قبل آدمز وتذهب إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل ، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها الموظف من العمل، فإذا تحقق هذا التوازن ، فإنه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الموظفين ، أما إذا رأى الموظف عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه ، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا.¹

¹ -عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي، دار الفلاح، الكويت، 1994، ص: 230.

IV. نظرية فروم (نظرية التوقعات):¹ ترى نظرية التوقعات أو التوقع أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته ويقلل من

آلامه، فالفرد لكي يصل إلى هدفه يضع مجموعة احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المدركة بين المجهود والأداء والحوافز المسلم مقابل الأداء، وتقوم هذه النظرية على تقدير الآتي:

- النتائج: النتيجة النهائية للسلوك.
- التوقع: قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب.
- الارتباط: مدى ارتباط مستويات الأداء بالحوافز.
- قوة جذب الفعل: القيمة التي يضعها الموظف لحوافز معينة.
- القوة الدافعية للأداء: ما يستطيع الإنسان عمله وليس ما ينوي أو يرغب في عمله.
- الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة/التوقع/المنفعة المقدرة.

V. نظرية العاملين: يرى فردريك هيرزبرج أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على دافعية الموظف:²

المجموعة الأولى: العوامل الوقائية وهي التي تخلق إحساساً لدى الموظفين بعدم الشكوى أو التذمر، فهي عوامل لا تدفع إلى العمل وإنما تعمل على تخليص الموظف من شعور عدم الرضا أو من التذمر (الراتب، أسلوب الإشراف، ظروف العمل، فترات الاستراحة... الخ)، ويمكن القول أن هذه العوامل هي قريبة من الحاجات الأساسية لسلم ماسلو وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية.

إن هذه العوامل إن لم تتوفر فهي ستؤدي إلى ظهور الشكوى والاعتراضات والتظلمات والتذمر، بينما يعتبر وجود هذه العوامل بشكل جيد لا يدفع إلى العمل أو الإبداع إنما يمنع التذمر والشكوى. أي أن توافر العوامل الوقائية لا يؤدي إلى الرضا ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعية وهي التي تؤدي إلى مستوى عال من الرضا ينعكس على أداء متميز وإنجاز مستوى متقدم ومبدع (تحديات العمل، التقدير للإنجاز، فرص النمو والتقدم... الخ) ويبدو بأن هذه العوامل الدافعية، ضرورية لحدوث الرضا لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا.

VI. نظرية الدرفير:³ وفق هذه النظرية تندرج حاجات الموظفين في شكل هرمي في 3 مستويات فقط تتحدد في

حاجات البقاء، وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الانتماء وهي التي تشبع بالحاجات الاجتماعية والتفاعلات بين الموظفين وحاجات النمو وهي الحاجات التي يشبعها الموظف بمساهمته ومشاركته المنتجة ويتضح أن هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" ونظرية "الدرفير" فنجد أن حاجات البقاء عند الدرفير يقابلها الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو وحاجات الانتماء يقابلها والحاجات الاجتماعية والحاجة إلى الاعتراف عند ماسلو وحاجات النمو عند الدرفير يقابلها الحاجة إلى تحقيق الذات عند ماسلو.

VII. نظرية ماكلياند: تم تطوير طريقة بديلة لتصنيف الاحتياجات من ماكلياند معتمداً بشكل خاص على دراسات

المديرين، وحدد ثلاث احتياجات وأهمها:⁴

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 138.

² - نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2011، ص: 209.

³ - فايزة محمد رجب هنسي، مرجع سابق، ص: 54.

⁴ - michal armstrong, armstrong's handbook of human ressource managemnt practice, koganpage, 11h edition, lodon, united kingdom, 2009, p: 325.

- الحاجة إلى الانجاز : عرفها كضرورة للنجاح التنافسي يقيس المعيار الشخصي للتميز .
 - الحاجة إلى الانتماء: الذي يعرف بأنه الحاجة إلى الدفء والودية والعلاقات الودية مع الآخرين.
 - الحاجة إلى السلطة: الذي يعرف بأنه الحاجة إلى السيطرة أو التأثير على الآخرين.
- مختلف الموظفين لديهم مستويات مختلفة من الاحتياجات، البعض بحاجة أكبر إلى الانجاز، والبعض الآخر بحاجة أكبر إلى الانتماء ، والبعض الآخر بحاجة أكبر إلى السلطة، بينما قد تكون حاجة واحدة من هذه الاحتياجات الثلاثة مهيمنة ولكن هذا لا يعني أن الحاجات الأخرى غير موجودة.
- ويمكن إعطاء الاحتياجات الثلاثة أولوية مختلفة على المستويات المختلفة للإدارة، فاحتياجات الانجاز تكتسي أهمية خاصة للنجاح في العديد من وظائف الإدارة الدنيا ووظائف الإدارة الوسطى حيث أنه من الممكن أن تشعر بالمسؤولية المباشرة لانجاز المهمة ولكن في وظائف الإدارة العليا مصدر قلق المؤسسة يقابله السلطة الشخصية أي أن السلطة تصبح في هذه الوظائف (هذا المستوى) أكثر أهمية، الحاجة القوية للانتماء ليست كبيرة جدا على أي مستوى .

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وعلاقته بالانتماء والولاء التنظيميين

هناك عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين من خلالها يتحدد الرضا الوظيفي والذي يظهر على سلوكيات الموظفين وينتج عنه ما يسمى بالولاء والانتماء التنظيميين وسنقدم كل من هذه العناصر في ما سيأتي:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي : يمكن أن نقسمها إلى مجموعتين الأولى عوامل

بيئة العمل والثانية عوامل مرتبطة بالموظف نفسه.

أولا :العوامل المرتبطة ببيئة العمل

كلما كانت الوظيفة تقدم إشباعا للفرد كلما زاد رضاه عن العمل و العوامل المرتبطة بالوظيفة هي:بالإضافة إلى محددات الرضا الوظيفي المذكورة سابقا (الرضا عن الأجر، محتوى العمل ، نمط الإشراف ، الترقية ، جماعات العمل، ظروف العمل) هناك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي هي:

I. ساعات العمل:

يمكننا القول أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية واستخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.¹

II. عدالة العائد:

أوضح آدمز في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا ، بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه .. الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.²

¹ - تغريد سليمان أبو سنينة، مرجع سابق، ص: 59.

² - وفاء محمد أحمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، العراق، 2009، ص: 10، 11.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالفرد

هناك عوامل مرتبطة بالموظف تؤثر على الرضا الوظيفي لهذا الموظف هي:¹

- I. إشباع الاحتياجات: تتفاوت أنواع الاحتياجات لدى الأفراد، وتتمثل احتياجات المستويات الدنيا في الراتب والأمن الوظيفي، وكذلك ظروف العمل المواتية، وعلينا أن نستوفي تلك الاحتياجات الأساسية، ولكن إشباعها لن يحقق الرضا التام، ولكن قد يؤدي الفشل في إشباع مثل هذه الاحتياجات الأساسية إلى شيوع عدم الرضا بين الموظفين في أغلب الأحيان، بينما يتم تحقيق الرضا التام، من ناحية أخرى عن طريق احتياجات المستويات العليا من الاحتياجات، مثل الشعور بالمسؤولية والتقدم، وكذلك النمو الشخصي.²
- II. مستوى الطموح: تؤكد الدراسات أن المشاعر المصاحبة لتحقيق الموظف لطموحاته وأهدافه سوف يتولد عنها درجة مرتفعة من الرضا حيث يعيش الفرد عادة في حالة من التوتر يحاول فيها تحقيق أهدافه، والتي يضعها لنفسه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له، محاولاً الوصول إلى تلك الأهداف وهي غالباً في صورة مستويات أو مراتب كلما وصل إلى مستوى منها يشعر بحالة من الارتياح والرضا، ما تلبس تلك الحلة حتى تزول بظهور أهداف جديدة ومستويات طموح تالية، ثم يسعى لتحقيقها وهكذا، وكلما تحقق هدف أو وصل إلى مستوى طموح دفعه ذلك إلى زيادة جهده وزيادة رضاه عن عمله.
- III. المستوى التعليمي: تشير الدراسات إلى أن العلاقات بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي للموظفين تأخذ شكل علاقة عكسية فالموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع يضعوا معايير عالية لرضاهم الوظيفي، ويستخدموا لذلك جماعات مرجعية عالية المستوى مما يزيد من توقعاتهم، ويصعب مقابلتها في الواقع الفعلي، فينخفض رضاهم الوظيفي. رغم ذلك عدد من الباحثين وجدوا أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة إيجابية، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف كلما زاد ما تحصل عليه الموظف من عائد سواء كان ذلك في شكله المادي أو المعنوي وأدى ذلك بالتالي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه.
- IV. العمر: لقد بينت الدراسات والبحوث أن العمر أحد المؤثرات المهمة في الرضا الوظيفي للموظف، فكلما تقدم الموظف في العمر، كلما كان أكثر التصاقاً بوظيفته، واتسمت طموحاته بالمعقولية والاعتزان، وازدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومنظمته وأصبحت وظيفته جزءاً من شخصيته، وذلك يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله. وبالمقابل فإن الموظفين الشباب أقل ميلاً للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية، وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب، وحبهم للتغيير والتجديد وبجتهم الدائم عن الأفضل.³
- V. الجنس: توافرت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين جنس الأفراد ورضاهم عن وظائفهم حيث أظهرت أن النساء أكثر رضا عن وظائفهم من الرجال.⁴

¹ - محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص: 122-124.

² - سلسلة الإدارة المثلى، إدارة الأفراد، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001، ص: 8.

³ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص: 355.

⁴ - المرجع السابق.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء والولاء التنظيميين:

سنتعرف من خلال هذا المطلب على كل من الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهم وبين الرضا الوظيفي:

أولاً: الانتماء التنظيمي

يعرف الانتماء للمنظمة بأنه "اتجاه إيجابي يحمله الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها"¹ ومن الخصائص المميزة لهذا الانتماء الآتي:²

- إيمان الموظف القوي وقبوله الواضح لأهداف المؤسسة وقيمتها.
- الرغبة القوية والواضحة في بذل جهود غير عادية بالنيابة عن المؤسسة وإسهامها في تحقيق أهدافها.
- الرغبة القوية والواضحة في استمرار عضوية الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث لا يفكر مثل هذا الموظف أبداً بالاستقالة بل على العكس يشعر بالفخر لكونه يعمل في خدمة المؤسسة.

ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي:³ من خلال الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرضا

الوظيفي والانتماء التنظيمي اتضح لعبد المحسن نعاسي أن هناك أربعة اتجاهات تمخضت عنها الدراسات السابقة:

الاتجاه الأول: يقوم على أسبقية الانتماء التنظيمي للرضا الوظيفي، ولعل أبرز الدراسات التي عكست هذا الاتجاه تلك الدراسة التي قام بها (strasser&batman, 1984) حيث قاما باستقصاء عينة من الممرضات مرتين خلال 5 أشهر وافترضوا الأسبقية السببية للانتماء التنظيمي على الرضا الوظيفي مستندين في ذلك على فكرة أن الأفراد ربما يبدون انتمائهم خلال دخولهم الأولي للمنظمة، وبالتالي يترجمون اتجاهات العمل (كالرضا الوظيفي) في ضوء مستوى انتمائهم.

الاتجاه الثاني: فيقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي، وهناك عدد محدود من الدراسات التي عكست هذه الاتجاه أبرزها دراسة (mathieu, 1991) وقد أشارت الدراسة إلى أن كلا المتغيرين كانا على علاقة مع بعضهما البعض، ولكن تأثير الرضا على الانتماء كان أكبر، بمعنى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا حول ظروفهم يقومون ببناء انتماء تجاه منظماتهم والذي بالمقابل يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية.

الاتجاه الثالث: فيقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا والانتماء حيث أن الأساس الذي يركز عليه هذا الاتجاه في تبريره غياب العلاقة السببية بين الرضا والانتماء هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة، على سبيل المثال، العوامل التنظيمية والعوامل الفردية وغيرها يمكن أن تؤثر بكل من الرضا والانتماء، وعلى ذلك فإن الارتباطات المشاهدة بين الرضا والانتماء قد يعكس حقيقة تأثير كل من الرضا والانتماء بأسبقيات مشتركة بدلا من وجود علاقة سببية بينهما.

أما الاتجاه الرابع: يفترض أسبقية الرضا الوظيفي للانتماء التنظيمي ويعد هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولا بين الباحثين في أدب الانتماء، فقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية ولعل المبرر الأساسي التي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الفردية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للانتماء التنظيمي، وبناءا على ذلك ثم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر نسبيا

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص: 121 .

² - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص: 152 .

³ - عبد المحسن نعاسي، اختيار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، مصر، 12-14 مارس 2002، ص: 3، 2.

للانتماء والذي يعد مفهوما أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة، ولعل أقدم الدراسات في هذا المجال هي دراسة (porter et al) حيث اقترحوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى رد فعل غير مستقر ومباشر لبيئة العمل مقارنة مع الانتماء التنظيمي الذي نظروا إليه على أنه اتجاه طويل الأجل يتطور ببطء، وبذلك فقد افترضوا بأن الرضا الوظيفي وبشكل سبيبي يسبق الانتماء التنظيمي.

ثانياً: الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين لما لها من أهمية عند الموظف والمؤسسة على حد سواء.

1. تعريف الولاء التنظيمي:

يعتبره راشد شبيب العجمي أنه من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً كذلك، كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل الدوران أقل.¹

2. العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

لو دققنا وتفحصنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة وهم الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك إلى أن الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهدافه وقيم المؤسسة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يشعرها الموظف أثناء قيامه بدوره، وبالتالي انخفاض حدة التوترات العمل لديه، مما يكون اتجاهها إيجابياً نحو العمل وبالتالي يتكون لديه رضا وظيفي ببعض المتغيرات المهنية والإنسانية المتمثلة بالمحددات الذاتية والشخصية بالإضافة إلى أن ظروف العمل المهني أكثر العوامل تأثيراً، كذلك فقد وجدت فروق بين مستويات الولاء والرضا الوظيفي بين الذكور والإناث لصالح الذكور، ويرجع ذلك إلى أنه لا تزال المراكز المتقدمة من نصيب الرجل، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء لدى المرأة، بالإضافة إلى مسؤولية المرأة عن المنزل و أعباء العمل تجعل المرأة أكثر إرهاقاً، وبالتالي يؤدي هذا لانخفاض مستوى الولاء عندها.²

من هنا نستنتج أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هي أنه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وبالتالي العلاقة بينهما هي علاقة طردية.

المبحث الثالث: الدوافع، الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء والرضا الوظيفي

يتوقف نجاح الإدارة أو فشلها على قدرتها على فهم الدوافع وتطبيق نظام يحفز العاملين وينشطهم ويحقق رضاهم عن العمل وذلك لمزيد من العطاء وتحسين الأداء لان الحوافز تتوقف على نتائج تقييم الأداء

المطلب 1: الدوافع

حاز موضوع الدافعية على اهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف المجالات وذلك نظراً لأهميته البالغة .

¹ - راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، عدد 1، مجلد 13، 7 جويلية 1996، ص: 50.

² - إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 37.

أولاً: تعريف الدافع :

عرف الدافع من قبل عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط على أنه "عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الموظف لسد حاجة معينة يشعر هنا الموظف بعدم إشباعها ، هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر يدفع الموظف إلى سلوك معين لسد هذا النقص"¹، أي أن الحاجة تولد توتر لدى الموظف وهذا التوتر يدفعه لإشباع حاجته.

وعرفه أتكسون أنه "عبارة عن استعداد الموظف لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين"²، فالدافع إذن هو الاستعداد النفسي لتحقيق هدف معين.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن: الدافع لسلوك معين هو نتيجة شعور الفرد بحاجة غير مشبعة لديه تتطلب الإشباع، فالدافع يوجه سلوك الفرد باتجاه معين لإشباعها، فطالما بقيت الحاجة غير مشبعة، استمر شعور الفرد بالقلق ، وعدم التوازن ، فإذا أشبعت الحاجة اختفى القلق نسبياً وإذا لم تشبع تماماً ظل القلق على ما هو عليه وربما زاد وتطور إلى إحباط.

ثانياً: أهمية الدوافع:

- إن دراسة دوافع العمل لها أهمية كبيرة لكن من الموظفين والمؤسسة وإن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:³
- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الموظفين، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية والمعنوية.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة التعاون بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والإدارة.
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الموظفين والمجموعات داخل المؤسسة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الموظفين في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
- ومن الجدير بالذكر بأن دوافع الموظفين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

المطلب 2: الحوافز

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد ودفع الفرد نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة دوافعه الكامنة به بمختلف الحوافز.

أولاً: تعريف الحوافز:

يعرف خيرى كنانة الحافز "انه كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو العمل على الاستمرار فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، أي التحفيز الداخلي للشخص من ذاته لفعل معين وبأتي التحفيز الخارجي ليكمل الداخلي وبالتالي يحقق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل من خلال الترغيب والترهيب"⁴، من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن التحفيز يمثل التأثير في دوافع الأشخاص وتوجيههم

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:108.

² - عبد اللطيف محمد خليفة ، الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص:67.

³ - نوري منير، مرجع سابق، ص، ص:283، 284.

⁴ - خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،2007، ص:173.

وعرفت الخوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الموظف لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"¹، أي أن التحفيز يدفع الموظف لتحقيق أهدافه.

من التعريفين السابقين يمكننا القول أن التحفيز ينمي الدافعية وذلك لتحقيق ما يصبوا إليه الموظف.

ثانيا: أنواع الخوافز:

تعددت تقسيمات علماء الإدارة للخوافز، ولا يعني هذا أن كل نوع بمعزل عن الآخر في تحقيق الأهداف ، فالمؤسسة تستخدم الخوافز حسب ما يتلاءم مع ظروفها، ويمكن تصنيف أنواع الخوافز من عدة جوانب أهمها:

1. أنواع الخوافز من حيث طبيعتها: تقسم الخوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين هما:²

1. الخوافز المادية: برزت الخوافز المادية في مضمون مدرسة الإدارة العلمية "لفردريك تايلور" الذي أكد على ضرورة استخدام الخوافز الاقتصادية في توجيه الموظفين، وتعد في الوقت الراهن من بين أهم الخوافز كونها تعمل على إشباع حاجات أساسية للموظف أولها الحاجة للمأكل والسكن، ويتم الحفز عن طريق دعم مادي في شكل مباشر كالأجر، تقدم نسبة من الأرباح... أما الشكل غير المباشر فيتمحور في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للموظفين والتي تعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية من بينها نحد خدمة النقل، خدمة التغذية.

2. الخوافز المعنوية: بدأ الاهتمام بالخوافز المعنوية مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي عملت على طرح وترويج المفاهيم النفسية والاجتماعية للموظف داخل المؤسسة، وأهم ما تحققه مثل هذه الخوافز الرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين. حيث أن الروح المعنوية تتوقف على مدى إرضاء الموظف لحاجاته النفسية المختلفة فهي مرهونة بعوامل أهمها القيادة الديمقراطية في المؤسسة والتقدير المنصف للموظف وتشجيعه على ما يقوم به من أعمال وإحساسه بالنجاح واحترام الذات وإشعاره باهتمام المؤسسة له بتقديم الخدمات وإتاحة الفرصة له في الحصول على العلاوات التشجيعية والترقية... الخ.³

II. أنواع الخوافز من حيث الفاعلية: تنقسم الخوافز من حيث الفاعلية إلى نوعين:⁴

1. الخوافز الايجابية: تعكس الخوافز الايجابية مبدأ الثواب للموظفين ، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء ، ومن أهم الأمثلة على الخوافز الايجابية زيادة الراتب والمكافآت التشجيعية.

2. الخوافز السلبية: تستخدم الخوافز السلبية لمنع حدوث سلوك غير مرغوب فيه حيث يمكن تعديل سلوك الموظفين في هذا المجال للوصول إلى تحسين الأداء، ومن أمثلة ذلك حجب العلاوة السنوية أو الخصم من الرواتب. إن من الضروري أن يقوم المدير باستخدام الخوافز السلبية بالإضافة إلى الخوافز الايجابية ، فالخوافز السلبية تحدث نوعا من التوازن حيث تذكر الموظفين بالردع في حالة الأداء الضعيف ، بالإضافة إلى تشجيع الأداء الجيد.

III. أنواع الخوافز من حيث المستفيدون منها: تقسم الخوافز من حيث الأطراف المستفيدة منها إلى نوعين:⁵

1. الخوافز الفردية: وهي تلك الخوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز موظفين معينين، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل خدمات، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل، فالخوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة

¹ - عبد الفتاح بومخيم، زهية عزويون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5، قسنطينة ، الجزائر، 2008، ص: 91.

² - المرجع السابق.

³ - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص: 11.

⁴ - عبد الباري درة، محفوظ جوده، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص: 254.

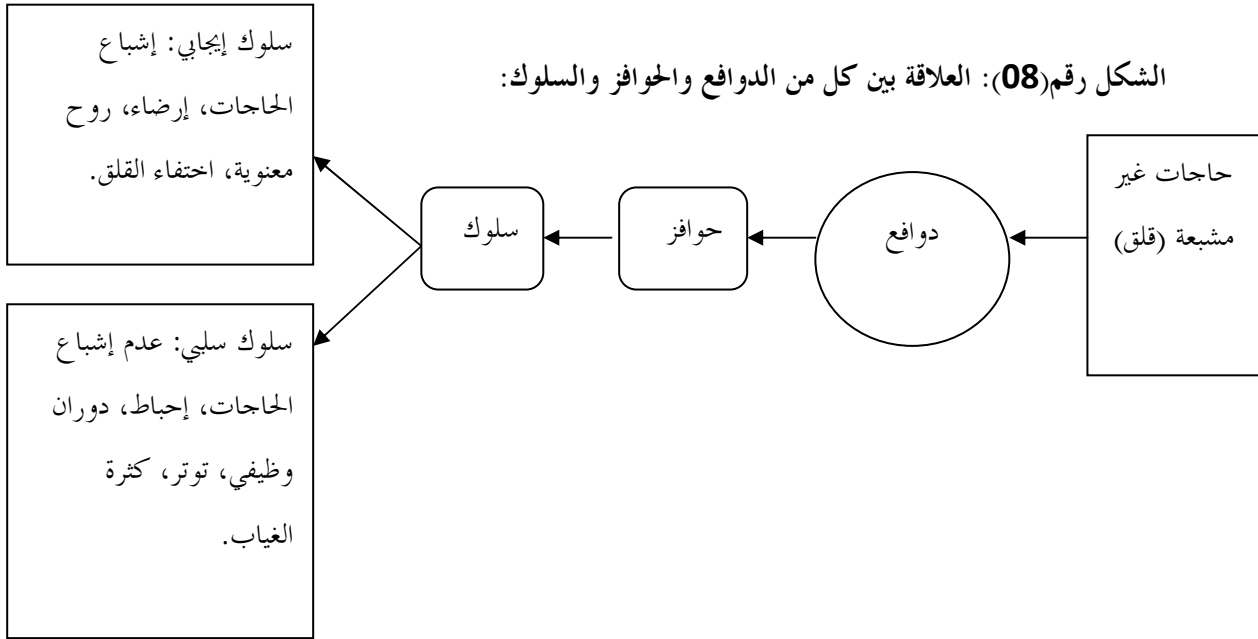
⁵ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط3، الجزائر، 2009، ص: 23.

التنافس الايجابي بين الموظفين، وقد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي جوهر عمل الإدارية، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية.

2. **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين منتسبي المؤسسة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع الزملاء لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين الموظفين بذل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً.

ثالثاً: العلاقة بين الحوافز والدوافع:¹

يبين الشكل الموالي العلاقة بين الدافعية والحافز والسلوك.



المصدر: زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2012، ص:230.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحاجات الغير مشبعة لدى الفرد تدفعه للقيام بسلوك معين إذا ما اقترنت بالحوافز فإما أن يكون هذا السلوك إيجابياً يشبع حاجات الفرد ويؤدي به إلى الرضا أو سلوك سلبي يؤدي به إلى الإحباط وعدم الرضا فمثلاً إذا كانت الحاجات غير المشبعة لدى الموظف مادية ، تتمثل في الرغبة في الحصول على تحسين دخله ورفع مستواه المعيشي ، فهنا ينشأ عنده قلق يدفعه إلى سلوك معين يهدف إلى الزيادة في الدخل، فتبادر المنظمة بعد التعرف على حاجاته ودوافعه بتوفير الحوافز المناسبة كالمكافآت والعلاوات وغيرها من الحوافز المادية مما يؤثر على سلوك الفرد واتجاه هذا السلوك واستمراره، فإذا حصل على الحوافز التي توفرها المؤسسة حقق هدفه في الزيادة في الدخل وأشبع حاجته ومن ثم يختفي القلق إلى أن تستجد الحاجة مرة أخرى أما إذا لم يحصل على الإشباع المطلوب لأسباب عديدة منها نقص الحوافز أو التأخير في إعطائها أو تحيز من رئيسه أو عدم القدرة على مقابلة معايير الأداء المرتفعة في المنظمة يحصل له إحباط بدوره فيتوجه إلى وسائل دفاعية يريد الموظف من خلالها علاج الصدمة التي تعرض لها.

¹ - زكريا الدوري وآخرون، المرجع السابق، ص:29، 30.

المطلب 3: علاقة الحوافز بتقييم الأداء و أثرها على الرضا الوظيفي

ينعكس تقييم الأداء الوظيفي للفرد على رضاه عن عمله ، سواء كان هذا التقييم موضوعياً وعاد لا أم غير ذلك ، ومن المؤشرات التي تؤخذ كمحك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي للفرد راتبه ، نظام الترقي ، والمكافآت ، فرص الترقي الوظيفي، وأيضاً تقويم الأداء الوظيفي ، وشعور الفرد بعدالة موضوعية تقويم الأداء الوظيفي .

أولاً: العلاقة بين الحوافز وتقييم الأداء

في ضوء نتائج تقييم أداء الموظفين يمكن للمسؤولين في المؤسسة تقرير حق الموظفين في الحصول على المكافآت والعلاوات الدورية فمن الطبيعي أن تمنح هذه الحوافز فقط للموظفين أصحاب الكفاءة والخبرة والسلوك السليم والذي توضحه نتائج تقييم الأداء، حيث أن حصول الموظف على حوافز ستدفع به إلى بذل المزيد من الجهد في أداء أعماله.¹

ثانياً: اثر الحوافز على الرضا الوظيفي

مما لا شك فيه أن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة، ويوضح حسن محمد خير الدين وزملاؤه العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي كالتالي:²

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو العمل، وقد يعبر الرضا عن مدى الإشباع الذي يتصور الموظف انه حققه من عمله فكلما تصور الموظف أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية ، وكان راضياً عن عمله، ويعتبر الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي يتصور الموظف أنه يحصل عليها من عمله وفي صورة أكثر تحديداً يمكن أن نوضح الكلام السابق من خلال المعادلة التالية: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل، وقد تناولنا كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل سابقاً

ومما سبق يتضح لنا مدى العلاقة بين تحفيز الموظفين في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي حيث وجدنا أن معظم الحوافز الايجابية التي تحدثنا عنها هي بمثابة عوامل للرضا الوظيفي التي أوردناها معنى ذلك أن الحوافز الايجابية وعوامل الرضا الوظيفي وجهان لعملة واحدة، وأن النتيجة النهائية التي نحصل عليها من المناقشة السابقة للحوافز والرضا الوظيفي أن الحوافز الايجابية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحوافز السلبية تقلل من الرضا الوظيفي.

¹ - عماد عبد الله عدوان، واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 110.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سابق، ص: 182، 183.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على الرضا الوظيفي حيث يعتبر شعور يعبر عن مدى إشباع حاجات الموظف ومدى ارتياحه في عمله وبيئة عمله، وتعرفنا على أهميته بالنسبة للموظفين والمؤسسة والمجتمع وكذلك مقاييس الرضا الوظيفي وكذا محدداته ومختلف نظرياته، كما أن هناك عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي وقد قسمناها إلى عوامل مرتبطة بالوظيفة وعوامل مرتبطة بالفرد كما تطرقنا إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من الولاء والانتماء التنظيميين وفي الأخير يمكننا القول أنه كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلاوات ومكافآت، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالفخر والاعتزاز مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من مستوى رضائهم عن العمل، كما أن شعور الموظفين بأن القرارات الخاصة بهم تستند إلى قواعد موضوعية وعادلة، مبنية على الكفاءة في العمل، وبناءا على تقييم موضوعي لأدائهم، ذلك يؤدي إلى خلق الثقة لدى الرؤوسين برؤسائهم وبالتالي زيادة مستوى رضائهم عن العمل ورفع روحهم المعنوية. مما سبق يمكن القول بأن رضا الموظفين يتأثر بسياسة الإدارة في الأخذ بنتائج تقييم الأداء، لذلك نجد أن عملية تقييم الأداء يجب أن تركز على تقييم صفات الفرد الشخصية وتحديد الاحتياجات التي تلي طموحاته وتشبع رغباته، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن العمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى الأداء وتقييمه ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالخوافز و تقييم الأداء ، سنحاول تبين واقع تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالرضا الوظيفي بإحدى المؤسسات الجزائرية و هي مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- ، حيث سنتعرض لمختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة ، بما في ذلك عينة البحث و كيفية اختيارها ، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل ، كما يتم التطرق أيضا إلى عرض و تحليل أسئلة محاور الاستبيان ، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث و تقديم مجموعة من المقترحات .

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة و ذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات، و للتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها و تطوراتها. مع تحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة، تعريفها وطبيعة النشاط التي تقوم به

سنتعرف من خلال هذا المطلب على المؤسسة التي تمت بها الدراسة الميدانية ونتعرف على طبيعة النشاط التي تقوم به.

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمت الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM (Mobile global system) و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

و بتاريخ 05 أوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر اثر تقسيم قطاع البريد المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02 - 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130 - الجزائر.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 01/01/2003 بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها ب: 50.000.000 دج . فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 01 نوفمبر - ميلة-، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية و الإجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1. فرع هاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال. ATM.

2. فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتليت. ATS.

3. فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت. DJAWEB.

لهذه الفروع بعد وطني دولي تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر. و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 و يظهر ذلك في التالي:

- إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات و البيانات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.

- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيا حديثة
- تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصال.
- رغم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي و ذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصال.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - :

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 و تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الإنترنت جواب و الاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد و لا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة، و الأقمار الصناعية و الانترنت، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية.

ثالثا: طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة و عرض خدماتها:

طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية و بمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لاسلكية. و هذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات، و تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية

عروض خدمات المؤسسة:

- تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة و الخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في نقل المكالمات الهاتفية الصادرة و المتوجهة إلى نقطة الانتهاء.
- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير.
- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة و جودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فيإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر و هذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص 101 للإدارات و المؤسسات العمومية 102 للمهنيين أو بمصلحة التعطلات (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر.
- تعرض هذه الخدمات بأحكام و شروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

- تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ميلة)على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي :
- I. توفير خدمات للزبائن و توزيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
 - II. إعداد و تنفيذ الخطط القصيرة و الطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية
 - III. تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج و الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك.
 - IV. تعزيز و ضمان جودة منتجاتها و خدماتها لتحقيق أهدافها.
 - V. إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
 - VI. تطوير، تشغيل، و إدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات و الوسائل السمعية و البصرية
 - VII. توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات و الوسائل السمعية البصرية.
 - VIII. توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية وطنية أو في الخارج، و ذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- I. تسعى المؤسسة إلى حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
 - II. تحقيق النمو الثقافي، و الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
 - III. تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة.
 - IV. تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
 - V. تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
 - VI. تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
 - VII. إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل تحقيق الرضا التام للمستعملين.
 - VIII. مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة - على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

هو نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضمن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة 280 موظف دائمين يوزعون على مختلف المصالح:

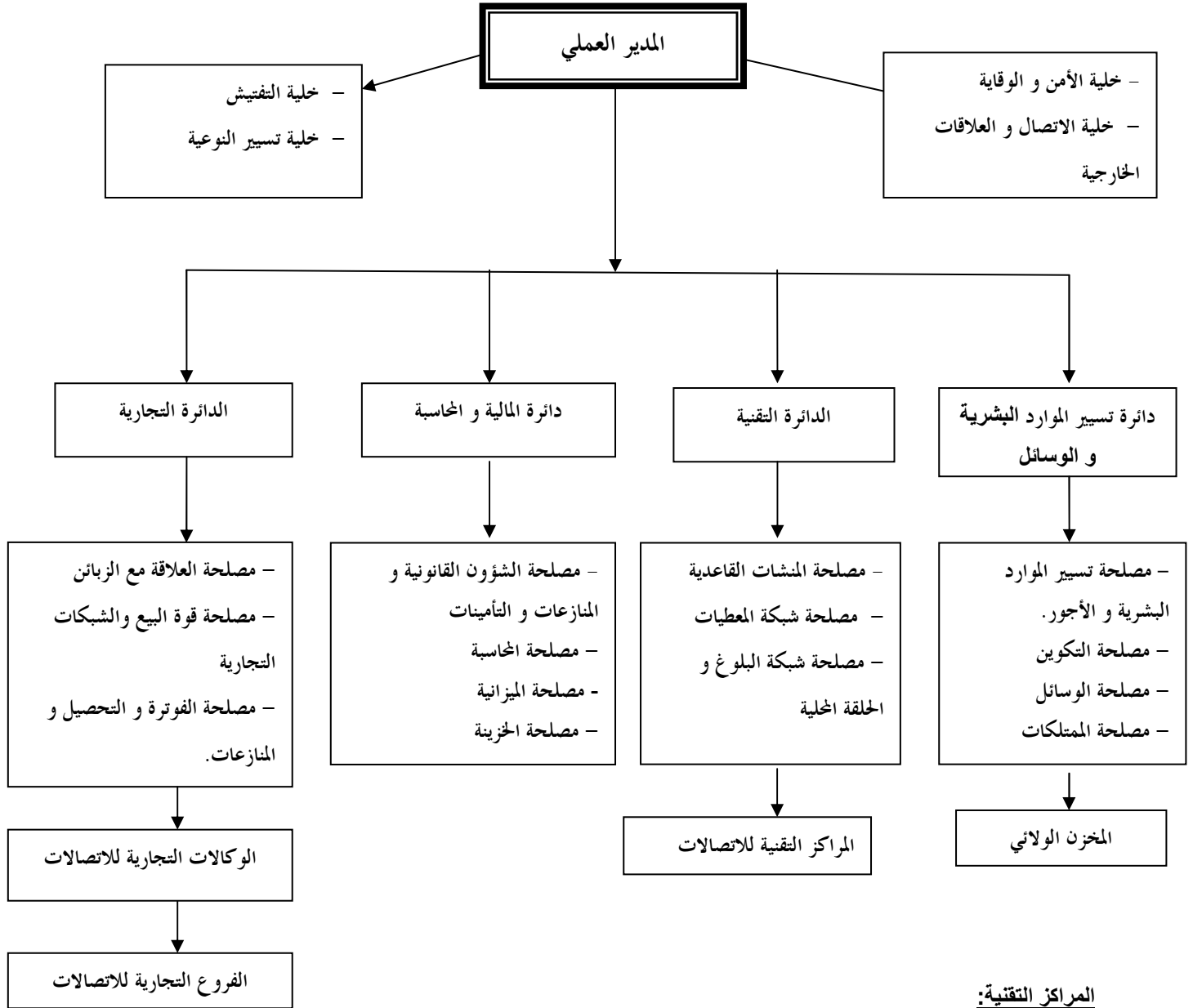
حيث: - الإطارات: 110 موظف.

- أعوان التحكم: 49 موظف.

- أعوان التنفيذ: 121 موظف.

و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة-



المراكز التقنية:

- مركز الإنتاج للاتصالات . (CPT)

- المركز الهاتفي الرقمي . (CDC)

- المركز الولائي للطاقة . (CWE)

- مركز التضخيم . (CA)

- مركز صيانة الخطوط . (CEL)

- CCLT.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

قبل التطرق لمصالح المؤسسة و مهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير و التي تتمثل في:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح و الربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين و مراقبة تسيير الموارد المادية و البشرية للوحدة.
- إعداد و اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.

1. الدائرة التقنية:

و تضم هذه الدائرة 3 مصالح ، و كذلك تضم عدة مراكز تقنية :

مركز الإنتاج C.P.T له عدة فروع في: فرجوة، ميلة، شلغوم العيد، تلاغمة، قرارم، رجاوص.

وهناك مراكز أخرى لها علاقة بالإنتاج تعمل عملا مشتركا وهي:

- مراكز التضخيم. C.A. في ميلة و آخر في شلغوم العيد.

- المركز الهاتفي الرقمي C.C.L.T يوجد في ميلة.

- المركز الولائي للطاقة C.W.E

و من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.
- إنشاء طلبات الشراء لاستهلاك الصيانة.
- متابعة إنجاز تمديد الشبكات.
- المتابعة الخاصة بالكهرباء و التهوية المحيطية.
- المتابعة الخاصة بتثبيت شبكة المعطيات.
- ظهور تكنولوجيا جديدة MSAN تهدف إلى تحسين جودة الانترنت.

وتضم 3 مصالح هي:

1. مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية: و هي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية و جودة الخدمة المقدمة.
- المتابعة الخاصة لتحسين الوثائق التقنية لشبكات المشتركين.
- طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال أو المشاريع و متابعة تنفيذها.
- شراء وسائل صيانة و قطع الغيار الضرورية لعمل مراكز الإنتاج.

2. مصلحة المنشآت القاعدية

3. مصلحة شبكة المعطيات

II. الدائرة التجارية

من بين مهام هذه الدائرة :

- إعداد فواتير الزبائن
 - تطبيق القواعد و الإجراءات التجارية.
 - ترقية و تطوير الخدمات المعروضة.
 - جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
 - المتابعة الخاصة للمصالح و الخدمات التجارية المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن.
 - المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى.
 - معالجة الخلافات و المنازعات مع الزبائن.
- و تضم 3 مصالح هي :

1. مصلحة العلاقات مع الزبائن.

2. مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية.

3. مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات.

وتتبع لها الوكالات و الفروع التجارية

III. دائرة المالية و المحاسبة والشؤون القانونية المنازعات والتأمينات:

و تضم هذه الدائرة على 4 مصالح .

1. مصلحة الميزانية:

- إعداد ميزانية تقديرية للسنوات القادمة و ترسل للمديرية العامة (قد تكون هذه الميزانيات شهرية أو سنوية)
- تسيير الميزانية و المتابعة.
- ترجمة مخطط النشاط إلى أرقام .

2. مصلحة الخزينة:

- مسؤول عن الحسابات البنكية والبريدية .
- مسؤول على المدخولات والمصاريف .

3. مصلحة المحاسبة:

- القيام بالعمليات المحاسبية.

4. مصلحة الشؤون القانونية ولمنازعات و التأمينات:

- يتبع القضايا و المشاكل التي تواجه عمال المصلحة عند أداء عملهم.
- تطبيق قواعد إجراءات تسيير أملاك المؤسسة.

IV. دائرة الموارد البشرية والوسائل:

وهي تقوم بالمهام التالية:

- وضع و تنفيذ القواعد و الإجراءات و النظم الإدارية و مراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات و الإحصائيات و رصد مؤشرات التسيير.

- المشاركة في وضع الخطط السنوية و المتعددة السنوات (ذات أجل طويل)، لاسيما في مجال إدارة الأعمال.
 - وضع خطط و برامج التكوين و تسيير و مراقبة تنفيذها.
 - إدارة نظام الأجور و الحوافز.
 - إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العملية.
 - تطوير الاتصال الداخلي.
 - إدارة شؤون الموارد البشرية و الهياكل بين الوحدة العملية للاتصالات و المراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الأجور، الغيابات، العقوبات... إلخ.
- وتتضمن المصالح التالية:
1. مصلحة الإمداد(الوسائل):-وتتضمن مكتب النقل، الفواتير.
 2. مصلحة تسيير الممتلكات.
 3. مصلحة التكوين.
 4. مصلحة تسيير الموارد البشرية والأجور

المطلب الرابع: تقييم أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-:

تقييم أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر يكون بشكل دوري وذلك كل شهرين وهذا بالنسبة للموظفين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة، رئيس دائرة، رئيس خلية فقط أما الموظفين الآخرين فلا يتم تقييم أدائهم كما أن الموظفين الجدد يخضعون لعملية تقييم الأداء لكنها ليست دورية حيث يقيمون من قبل رئيسهم المباشر خلال 6 أشهر الأولى ومن خلال هذه الفترة يحكم الرئيس على أدائهم ويضع ملاحظاته وبعد ذلك تتخذ الإجراءات اللازمة بحقهم إما بالاستمرار في العمل أو التدريب أو غير ذلك، وهذا النوع من التقييم ليس دوري وبالتالي لا يهتمنا في دراستنا هذه .

أولاً: طريقة تقييم الأداء والمعايير المستخدمة في ذلك: بالنسبة للموظفين الخاضعين لعملية تقييم الأداء الدوري، يقيم أداؤهم من قبل الرئيس المباشر والمدير من خلال طريقة التنقيط وفقاً لعدة معايير يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معايير تقييم أداء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر

المعايير	النقطة	الملاحظة
حجم ونوعية العمل	10/	
المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية	10/	
الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل	10/	
التعاون والعمل الجماعي	10/	
التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين	10/	
صنع القرار والحكم الذاتي	10/	
المجموع	60/	
متوسط التقييم	60/	
إذا كان اختلاف في الرأي بين المقيم والمدقق (المدير)		

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تجمع النقاط التي تحصل عليها الموظف من قبل رئيسه المباشر وتكون النقطة على 60 ويضع المدير النقطة التي يرى أن الموظف يستحقها وتكون بدورها على 60 ثم يحسب متوسط القيمتين وتكون هي النقطة النهائية التي يتحصل عليها الموظف.

ثانياً: التنقيط حسب كل معيار:

أ. التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل: يكون التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): التنقيط حسب معيار حجم ونوعية العمل:

من 7 إلى 10 على 10	- يصنع عمله في الفترات المحددة - يقدم عمل لائق، ويحسن في كثير من الأحيان المبادرات الشخصية
من 3 إلى 6 على 10	- يحترم عادة المواعيد لكنه يحتاج لإشراف - قادر على تلبية معايير الجودة ولكن يحتاج إلى مساعدة
من 00 إلى 2 على 10	- غير قادر على تأدية عمله في الفترات المحددة - يرتكب أخطاء مع تداعيات خطيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10
إذا كان أداؤه متوسط و يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.
أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.
التنقيط حسب معيار المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية: والجدول التالي يوضح كيفية التنقيط حسب هذا المعيار

II.

الجدول رقم(06): التنقيط حسب معيار المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية

من 7 إلى 10 على 10	- يمتلك المعرفة اللازمة لأداء واجباته ويعرف كيفية الاستخدام الفعال - فهم وتطبيق المبادئ التوجيهية بشكل صحيح، تفسيرات أو معلومات مقدمة.
من 3 إلى 6 على 10	- يمتلك بعض المعرفة ولكن يحتاج إلى توسيع. - في بعض الأحيان ينسى بعض النقاط في تطبيق المبادئ التوجيهية
من 00 إلى 2 على 10	- لا يمتلك المعرفة اللازمة لتنفيذ مهامه. - في كثير من الأحيان لا يفهم المبادئ التوجيهية لبيانات العمل ولا يتحقق فهمه للمبادئ التوجيهية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية.

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10
إذا كان أداؤه متوسط و يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.
أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.
التنقيط حسب معيار الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل: ويكون التنقيط حسب هذا المعيار وفقا للجدول التالي:

III.

الجدول رقم(07): التنقيط حسب معيار الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل

من 7 إلى 10 على 10	- يفني بمسؤولياته ويحترم سرية السجلات و يظهر التقدير. - يحترم المواعيد، يخطط وينظم الأولويات في المقدمة.
من 3 إلى 6 على 10	- يتحمل مسؤولياته جزئيا ويميل إلى تجنبها. - يميل إلى أن يكون فوضوي عندما يكون هناك زيادة في عبء العمل.
من 00 إلى 2 على 10	- يتجنب المسؤوليات لتبرير أدائه الضعيف. - في حاجة إلى التذكير بالمواعيد النهائية لمهامه ويتم تحديد الأولويات بانتظام.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية.

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10
إذا كان أداؤه متوسط و يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.
أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.

.IV

التنقيط حسب معيار التعاون والعمل الجماعي: ويكون التنقيط حسب هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): التنقيط حسب معيار التعاون والعمل الجماعي

من 7 إلى 10 على 10	- يشارك بشكل بناء في المناقشات و الاجتماعية وتبادل الخبرات.
من 3 إلى 6 على 10	- يعاني صعوبة العمل ضمن الفريق مع بعض الأفراد
من 00 إلى 2 على 10	- يعمل بمجد مع زملائه أو الوفد المرافق له

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10

إذا كان أداؤه متوسط و يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.

أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.

.V

التنقيط حسب معيار التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين: ويكون التنقيط حسب هذا المعيار كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): التنقيط حسب معيار التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين

من 7 إلى 10 على 10	- غير قادر على القول والتواصل بطريقة ديناميكية. - يفهم احتياجات العملاء ويوجه لهم الموارد المناسبة إلا إذا كانت المعلومات المطلوبة لا تدخل ضمن اختصاصه.
من 3 إلى 6 على 10	- يفتقر في بعض الأحيان إلى الوضوح في اتصالاته ويجد صعوبة في قول آرائه. - يميل لوضع أسئلة صعبة لرئيسه
من 00 إلى 2 على 10	- غير قادر على التواصل بشكل واضح والتعبير عن آرائه. - لا يتحكم في المعلومات المعطاة للزبائن.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10

إذا كان أداؤه متوسط و يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.

أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.

.VI

التنقيط حسب معيار صنع القرار والحكم الذاتي: ويكون التنقيط حسب هذا المعيار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): التنقيط حسب معيار صنع القرار والحكم الذاتي

من 7 إلى 10 على 10	- يأخذ القرارات المناسبة. - يمثل للقواعد والإجراءات.
من 3 إلى 6 على 10	- يميل إلى تأجيل القرارات وتأجيل المواعيد النهائية. - يبين طريقة مستقلة غير لائقة.
من 00 إلى 2 على 10	- لا يشارك ويعتمد على قرارات الآخرين. - ينتظر قرار الآخرين بدل التصرف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية

حيث إذا كان الموظف يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة الأولى تكون نقطته من 7 إلى 10/10

إذا كان أداؤه متوسط و يتصف بالمواصفات التي هي في الخانة 2 تكون نقطته من 3 إلى 10/6.

أما إذا كان أداؤه ضعيف وينتمي إلى الخانة الأخيرة فتكون نقطته من 00 إلى 10/2.

ثالثا: الإجراءات المتخذة في حق من يحصلون على علامات أقل من المعدل(30):

في حال حصول الموظف على نقطتين متتاليتين تحت المعدل ، يكون ما يلي:

- القيام بتكوينه (فيما يخص نقاط ضعفه).

- التغيير لمنصب آخر إما بنفس المستوى بحيث يتناسب هذا المنصب مع قدراته أكثر من المنصب الأول، أو إلى منصب أقل من المستوى الأول.

- وفي حالة لم يتحسن رغم الإجراءات السابقة يكون أمر إقالته إلا أن هذا الأمر مستبعد.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية .

من خلال هذا المبحث سنوضح المنهج المستخدم لهذه الدراسة ونتطرق إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة ونتعرف على عينة الدراسة وكيف تم اختيارها.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

سنتعرف على منهج الدراسة المستخدم و على المؤسسة التي تم بها دراسة الحالة والمدة التي استغرقتها في دراستنا التطبيقية بالمؤسسة وذلك في النقاط التالية:

أولا: منهج الدراسة

حتى يتمكن أي بحث علمي من الوصول إلى النتائج المرغوبة منه يجب أن يسير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة مشكلة الدراسة، و يقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة، كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات و القواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة، و بغية رصد أثر تقييم أداء الموظفين على رضاهم الوظيفي. بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- ، و قصد دراسة هذا الأثر ومعرفة إذا كان

هناك ارتباط بين تقييم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم المختلفة ، و هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

ثانيا: حدود الدراسة

الإطار المكاني: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- الكائن مقرها في شارع 01 نوفمبر بميله.
الإطار الزمني: كان مقتصر على الفترة الممتدة من 2013/04/05 إلى غاية 2013/04/30.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أدوات جمع البيانات الخاصة ببحثنا هذا كما نتطرق إلى أساليب المعالجة لهذه البيانات وكذلك سنختبر صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: أدوات جمع البيانات

أداة البحث هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع المراد دراسته وفروض البحث الموضوعية في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي تستخدم لجمع البيانات وذلك للوصول إلى حل لمشكلة الدراسة وقد استعملنا في بحثنا هذا عدة أدوات لجمع البيانات وهي:

الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث"¹

و لقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مكوناته و إدراك أهمية المعلومات المطلوبة و علاقتها بالموضوع، و التعرف على مجتمع الدراسة، و بناءا عليه فقد ضمت الاستمارة (35) سؤالا ، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية ، و جهت هذه الأسئلة للموظفين الخاضعين لعملية التقييم ، وهم رؤساء المديرات بالمؤسسة وقسمناها إلى 3 محاور المحور الأول كان على الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية أما المحور الثاني فكان عن تقييم الأداء حيث قسم بدوره إلى 3 أبعاد البعد الأول كان عن فعالية نظام تقييم الأداء ، والبعد الثاني كان عن عدالة نظام تقييم الأداء ، أما البعد الثالث فكان عن معايير تقييم الأداء، والمحور الثالث كان عن الرضا الوظيفي وذلك تماشيا مع فرضيات البحث .

المقابلة

تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والفرق بين المقابلة و الاستمارة يكمن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة، بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.

و تعرف المقابلة بأنها "لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات".²

¹ - ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:83.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص:109 .

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد قمنا بإجراء سلسلة مقابلات مع المسؤولين والمسيرين. المقابلات التي قمنا بها مكنتنا من أخذ صورة عامة عن واقع تقييم الأداء حيث شرحوا لنا المسيرين القائمين على مديرية الموارد البشرية طريقة تقييم الأداء وكذلك الإجراءات المتخذة في حق الحاصلين على نتائج سلبية بعد عملية تقييم الأداء .

الوثائق

III.

يقول غنيشا وزميله أن الوثيقة "مادة توفر معلومات أو إرشادات، وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية"¹ تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس ، و كان أهم هذه الوثائق مايلي:

- استمارات التنقيط المستعملة.

-المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستمارة)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، (Statistical Package for Social Sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن. الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ

ثالثا:إختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستمارة وثباتها قمنا بما يلي:

أ. صدق الاستمارة :

للتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها على (7) محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم وملاحظاتهم حولها ولمعرفة ما مدى ملائمة عبارات الاستمارة لأغراض البحث وكذلك حول مدى سلامة الصياغة والمحتوى ، والتي تم أخذها بعين الاعتبار وقد تم إجراء التعديلات اللازمة كإعادة الصياغة وتعديل بعض العبارات وقمنا بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من (5) موظفين من مجتمع الدراسة وتأكدنا من فهمهم لعبارات الاستمارة ويوضح الملحق رقم(5) أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة.

¹ - رجحي مصطفى عليان وآخرون، مرجع سابق، ص:119.

II.

ثبات الاستمارة:

تم حساب تقدير ثبات الاستمارة بحساب معامل الاتساق باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، أنظر الملحق رقم (6) وقد جاءت النتائج أكبر من 0.6 والتي تدل على ثبات الاستمارة كما أن النتائج موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) : نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بمحاورها المختلفة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
فاعلية نظام تقييم الأداء	08	0.821
عادلة نظام تقييم الأداء	07	0.922
معايير تقييم الأداء	07	0.970
تقييم الأداء (الدرجة الكلية للأبعاد السابقة)	22	0.959
الرضا الوظيفي	13	0.816
الدرجة الكلية	35	0.959

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

أولاً: إختيار عينة الدراسة مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر والمقدر عددهم بـ 60 موظف، أما عينة الدراسة قدرت بـ 24 موظف وهم الخاضعين لعملية تقييم الأداء في المؤسسة ككل حيث تقيم هذه المؤسسة الموظفين الشاغرين وظيفة رئيس مصلحة أو رئيس دائرة أو رئيس خلية أما بقية الموظفين فلا يخضعون لعملية تقييم الأداء ونظرا لصغر حجم العينة قمنا بمسح شامل لعينة الدراسة والمقدرة بـ 40% من مجتمع الدراسة.

حيث وزعت 24 استمارة واسترجعت 22 استمارة فقط بينما لم تسترجع استمارتين (فقدت) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): أفراد المجتمع ونسبت عينة الدراسة في مديرية مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- وعدد الاستمارات

الموزعة والمسترجعة

عدد أفراد مجتمع مديرية اتصالات الجزائر -ميلة-	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	
			العدد	النسبة
60	40%	24	22	91.67%

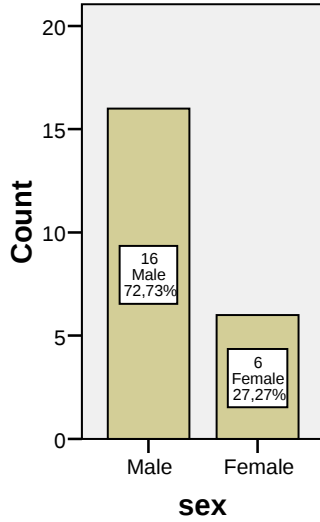
المصدر: من إعداد الطالبة.

ويتضح من هذا الجدول أن أفراد العينة الإحصائية هو 22 موظف.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة:

أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	72.7%
أنثى	6	27.3%
المجموع	22	100%

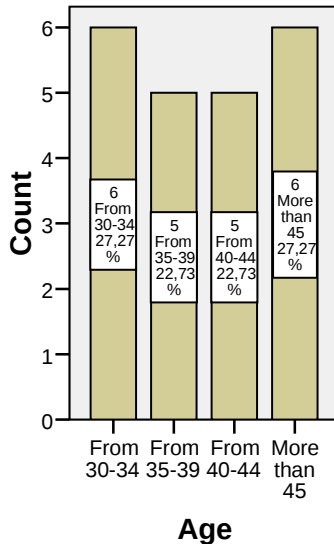
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة

72.7% ، وبلغت نسبة الإناث 27.3% ، وهذا قد يرجع لنقص الفرص المتاحة أمام الإناث لشغل مناصب عليا كرئيس مصلحة ، رئيس دائرة أو رئيس خلية، أو يعود إلى ضعف قدرة الإناث على شغل هذه المناصب أو يعود لنقص الخبرة التي عادة ما تكون ضرورية لهذه المناصب.

ب. توزيع أفراد العينة حسب السن: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
أقل من 29	0	0%
من 30-34	6	27.3%
من 35-39	5	22.7%
من 40-44	5	22.7%
45 فما فوق	6	27.3%
المجموع	22	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

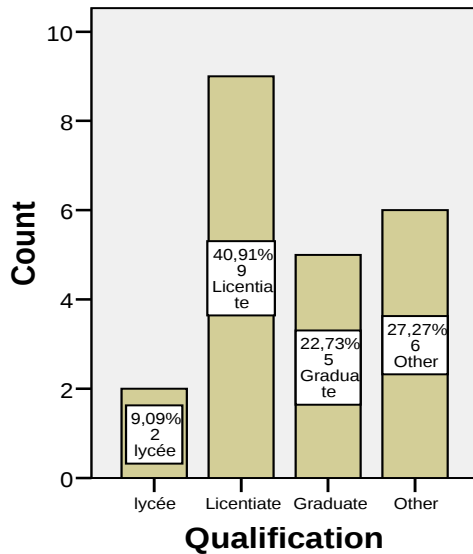
يتضح من الجدول والشكل السابقين أنه لا يوجد موظفين من أفراد الدراسة تقل أعمارهم عن 29 سنة . ويتضح كذلك أن ما نسبته 27.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة ، و 22.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35-39 سنة، وأيضا 22.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40-44 سنة، و 27.3% من عينة

الدراسة أعمارهم فوق 45 سنة، نلاحظ تقارب في النسب لمختلف أعمار عينة الدراسة ماعدا من تقل أعمارهم عن 29 سنة وهذا راجع إلى أن من تقل أعمارهم عن 29 سنة ربما لا يمتلكون الخبرة وعدد سنوات العمل الكافية ليحتلوا منصب رئيس مديرية ، كما أن التقارب بين النسب في مختلف أعمار عينة البحث الباقية يمكن أن يكون راجع إلى أن بعد عمر 30 يكون عامل السن ليس مهم لشغل هذا المنصب في المؤسسة.

III.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

الجدول رقم(15):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم(12):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	2	9.1%
ليسانس	9	40.9%
دراسات عليا	5	22.7%
أخرى	6	27.3%
المجموع	22	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

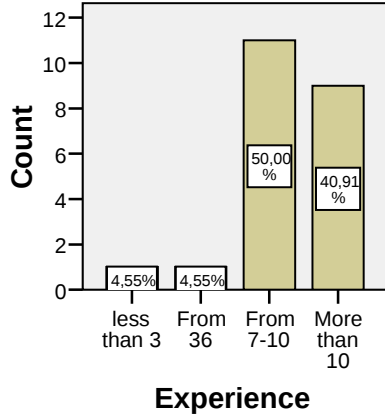
يتضح من الجدول والشكل السابقين، أن 9.1% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوي، و40.9% من أفراد العينة من حملة شهادة الليسانس، و22.7% من أفراد العينة حاملون لشهادة دراسات عليا، بينما 27.3% من أفراد العينة حاملون لشهادات أخرى ، وربما يرجع ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس و كذا الحاصلين على شهادة الدراسات العليا في العينة بسبب طبيعة العمل وسياسات التوظيف في المؤسسة والتي تعتمد على توظيف الكفاءات و الذين يحملون مؤهلات عالية.

IV.

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 3 سنوات	1	4.5%
من 3-6 سنوات	1	4.5%
من 7-10 سنوات	11	50%
أكثر من 10 سنوات	9	40.9%
المجموع	22	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

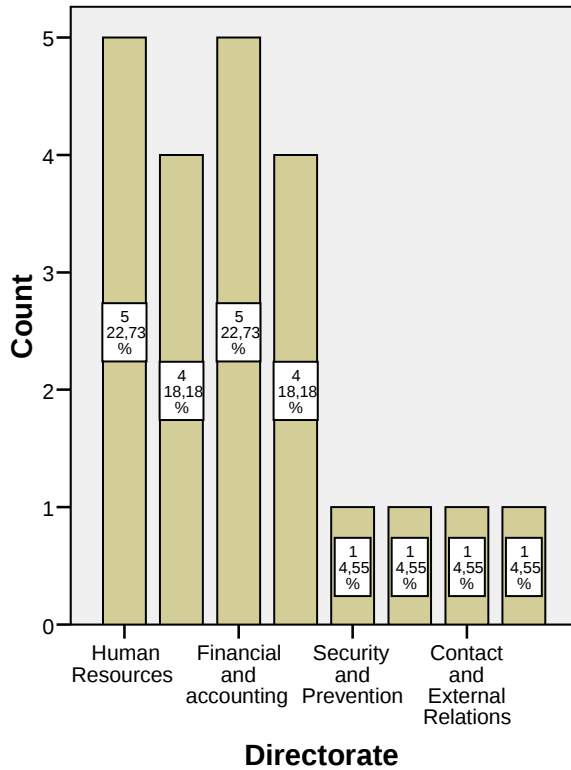
يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 4.5 % من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 3 سنوات ، و 4.5 % خبرتهم تتراوح من 3-6 سنوات، و 50% خبرتهم تتراوح من 7-10 سنوات، و 40.9% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 10 سنوات، نلاحظ أن أكبر نسبتين كانتا من 7-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات وهذا راجع إلى طبيعة العمل والتي تستدعي سنوات طويلة من الخدمة و الخبرة.

.v

توزيع أفراد العينة حسب المديرية: سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

الشكل رقم(14):توزيع أفراد العينة حسب المديرية

الجدول رقم(17):توزيع أفراد العينة حسب المديرية



المديرية	التكرار	النسبة
تسيير الموارد البشرية والوسائل	5	22.7%
التقنية	4	18.2%
المالية والمحاسبية	5	22.7%
التجارية	4	18.2%
الأمن والوقاية	1	4.5%
التفتيش	1	4.5%
الاتصال والعلاقات الخارجية	1	4.5%
تسيير النوعية	1	4.5%
المجموع	22	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

يتضح من الجدول والشكل السابقين، 22.7 % من أفراد عينة الدراسة ينتمون لمديرية الموارد البشرية، و18.2% ينتمون إلى المديرية التقنية، 22.7% ينتمون إلى المديرية المالية والمحاسبية، 18.2% ينتمون إلى المديرية التجارية، و4.5% ينتمون إلى مديرية التفتيش، ونفس النسبة ينتمون إلى كل من مديرية الاتصال والعلاقات الخارجية ومديرية تسيير النوعية، وتفاوتت هذه النسب يعود إلى أن عدد الموظفين الخاضعين لعملية تقييم الأداء عددهم كبير في بعض المديرية فنجد مثلاً في مديرية الموارد البشرية والوسائل رئيس دائرة و4 رؤساء مصالح كما هو موضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أما في بعض المديريات كمديرية الاتصالات والعلاقات الخارجية موظف واحد خاضع لعملية تقييم الأداء وهو رئيس الخلية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، أنظر الملحق رقم (8). وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستمارة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الأسئلة محتواة في 3 محاور كل محور من الاستمارة يهدف للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

كما تم تركيب خيارات الإجابة على أسئلة الاستمارة وفق مقياس لكرات الخماسي والذي تتراوح أوزانه من (1-5) حيث أن : 1- غير موافق بشدة. 2- غير موافق. 3- محايد. 4- موافق. 5- موافق بشدة.

ويتم تحديد فئات المقياس كما يلي:

المدى = الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس = 5-1=4.

طول الفئة=المدى /عدد الفئات= 5/4=0.8.

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- 1- فئة غير موافق بشدة، تتراوح درجاتها بين 1-1.80 وتدل على درجة ضعيفة جدا لوقوع الحدث؛
- 2- فئة غير موافق، تتراوح درجاتها بين 1.81-2.60 وتدل على درجة ضعيفة من وقوع الحدث؛
- 3- فئة محايد، تتراوح درجاتها بين 2.61-3.40 وتدل على درجة متوسطة من وقوع الحدث؛
- 4- فئة موافق، تتراوح درجاتها بين 3.41-4.20 وتدل على درجة مرتفعة من وقوع الحدث؛
- 5- فئة موافق بشدة، تتراوح درجاتها بين 4.21-5 وتدل على درجة مرتفعة جدا من وقوع الحدث؛

أولاً: المحور الثاني تقييم الأداء

أنظر الملحق (9) سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك وفقاً لما يلي:

1. البعد الأول: فاعلية نظام تقييم الأداء

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى القيمة 2.61 للفقرات من (1-8) لجال فاعلية نظام تقييم الأداء والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الرئيس المباشر على فهم مشكلات المرؤوسين	3.14	1.207	متوسط	5
02	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على تحسين علاقات الموظفين مع بعضهم البعض	3.09	0.971	متوسط	6
03	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أداء الموظفين	3.86	1.037	مرتفع	3
04	يعتبر نظام تقييم الأداء دافعا للموظفين من أجل تحسين أدائهم	4.00	1.113	مرتفع	2
05	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين بأنها معايير ملائمة لوظيفتهم	2.91	1.377	متوسط	7
06	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة جميع أبعاد الوظيفة	2.82	1.220	متوسط	8
07	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم سنويا	4.00	0.926	مرتفع	1
08	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم	3.73	1.032	مرتفع	4
	الدرجة الكلية	3.44		مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لفاعلية نظام تقييم الأداء كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.44 وكانت

العبارة رقم (07) يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم سنويا تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفع وبمتوسط حسابي 4.00 تتليها العبارة رقم (04) يعتبر نظام تقييم الأداء دافعا للموظفين من أجل تحسين أدائهم بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 4.00 وكذلك العبارة رقم (03) يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على أوجه

الضعف والقوة في أداء الموظفين). حيث تحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.86، كما أن العبارة رقم (08) أيضا تحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي يساوي 3.73، أما كل من العبارات رقم (01، 06، 05، 02) فتحصلوا على درجة متوسطة بمتوسط حسابي على التوالي: (3.14، 3.09، 2.91، 2.82) وكانت أقلها درجة العبارة رقم (06) يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة جميع أبعاد الوظيفة).

نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين موافقون بدرجة كبيرة على أنه يتم تقييم أدائهم بشكل دوري ومنتظم سنويا، وأن هذا النظام يدفعهم من أجل تحسين أدائهم كما أن هذا النظام يساهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم وأنه يتم إطلاعهم على نتائج تقييم أدائهم وهذا يدل على أنه توجد فعالية في نظام تقييم الأداء بالمؤسسة والدليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يبلغ 3.44 وذلك بدرجة مرتفعة إلا أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة لا يغطي جميع أبعاد الوظيفة و المعايير المستخدمة فيه غير ملائمة بدرجة كبيرة وعلى المؤسسة الانتباه لذلك.

II. البعد الثاني: عدالة نظام تقييم الأداء

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى القيمة 2.61 لل فقرات من (1-7) لجال عدالة نظام تقييم الأداء والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو عدالة نظام تقييم الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	الموظف على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه في المؤسسة	3.59	1.054	مرتفع	2
02	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء	3.41	1.182	مرتفع	4
03	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي	2.86	1.246	ضعيف	7
04	الرئيس المباشر لا يخضع لضغوطات خارجية أثناء تقييمه لأداء الموظفين في المؤسسة	3.73	1.032	مرتفع	1
05	الرئيس المباشر لا يخضع لعلاقاتي المباشرة معه أثناء تقييمه لأدائي في المؤسسة	3.55	1.299	مرتفع	3
06	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة التي أعمل بها على جميع الموظفين دون تمييز	3.27	1.316	متوسط	5
07	إن تقييم الأداء يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية	3.27	1.352	متوسط	6
	الدرجة الكلية	3.38		متوسط	

المصدر : من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لعدالة نظام تقييم الأداء كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.38 وكانت العبارة رقم (04) الرئيس المباشر لا يخضع لضغوطات خارجية أثناء تقييمه لأداء الموظفين في المؤسسة) تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفع و بمتوسط حسابي 3.73 تليها العبارة رقم (01 يعتبر الموظف على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة

في تقييم أدائه في المؤسسة) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.59 ، وكذلك العبارة رقم(05) الرئيس المباشر لا يخضع لعلاقاتي المباشرة معه أثناء تقييمه لأدائي في المؤسسة) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.55 ، وأيضا العبارة رقم (02 يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.41، أما كل من العبارات رقم (06، 07) فتحصلوا على درجة متوسطة بمتوسط حسابي على التوالي: (3.27،3.27)، وكذلك العبارة رقم(03) يتم دراسة التظلمات بشكل جدي)تحصلت على درجة متوسطة وكانت أقل العبارة درجة وذلك بمتوسط حسابي 2.86.

نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين موافقون بدرجة كبيرة على أن الرئيس المباشر لا يخضع لضغوطات خارجية أثناء تقييمه لأداء الموظفين في المؤسسة و هم على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائهم في المؤسسة و الرئيس المباشر لا يخضع لعلاقات الموظفين المباشرة معه أثناء تقييمه لأدائهم في المؤسسة هذا يدل على أنه توجد عدالة في نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ولو بدرجة متوسطة والدليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يبلغ 3.38 بدرجة متوسطة قريبة من أن تكون مرتفعة إلا أنه يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بعدالة نظام تقييم الأداء، كأن يتم دراسة التظلمات بشكل جدي أكثر .

III. البعد الثالث: تطبيق معايير تقييم الأداء

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى القيمة 2.61 لل فقرات من (1-8) لمجال تطبيق معايير تقييم الأداء والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو تطبيق معايير تقييم الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس الجودة والإتقان في العمل	3.14	1.424	متوسط	7
02	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس تنفيذ التعليمات بدقة	3.41	1.333	مرتفع	4
03	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية	3.32	1.249	متوسط	5
04	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل	3.23	1.343	متوسط	6
05	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم	3.41	1.297	مرتفع	3
06	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين	3.50	1.144	مرتفع	1
07	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس القدرة على صنع القرار والتكيف مع الحالات الطارئة	3.41	1.182	مرتفع	2
	الدرجة الكلية	3.34		متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير تقييم الأداء كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.34 وكانت العبارة رقم (06) يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفع وبمتوسط حسابي 3.50 تتليها العبارة رقم 07،05،02 بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.41، أما كل من العبارات رقم (04،03،01) فتحصلوا على درجة متوسطة وبمتوسط حسابي على التوالي: (3.23، 3.14، 3.32). العبارة رقم (01) يتم تقييم أداء الموظفين على أساس الجودة والإتقان في العمل تحصلت على أقل درجة.

نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين موافقون بدرجة كبيرة على أن معايير تقييم الأداء الموضوعية في هذه المؤسسة والتي ذكرناها سابقا وعلى أساسها يتم تقييم أداء الموظفين داخل هذه المؤسسة معمول بها والدليل على ذلك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يبلغ 3.34 و هو بدرجة متوسطة قريبة من أن تكون مرتفعة .

ثانيا: المحور الثاني الرضا الوظيفي

سنقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة وذلك لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى القيمة المتوسطة وهي 2.61 للفقرات من (1-13) لجال الرضا الوظيفي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين نحو الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	يتناسب الراتب مع الجهد المبذول	3.41	1.260	مرتفع	8
02	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمطالبات المعيشة	3.73	1.032	مرتفع	5
03	راتبي مناسب مقارنة مع زملائي	3.45	1.143	مرتفع	7
04	توفر المؤسسة أدوات للعمل كافية للموظفين	3.09	1.192	متوسط	10
05	المكان الذي أعمل فيه ملائم للعمل	2.41	1.260	ضعيف	13
06	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل	3.45	0.912	مرتفع	6
07	توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين	3.09	1.192	متوسط	10
08	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي	3.36	1.136	متوسط	9
09	فرص الترقية متاحة أمام الجميع	3.05	1.290	متوسط	12
10	عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسب	3.86	0.889	مرتفع	3
11	أرغب بالاستمرار في العمل بالمؤسسة	4.23	0.685	مرتفع	2
12	أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	3.77	0.973	مرتفع	4
13	أساعد زملائي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل	4.32	0.646	مرتفع	1
	الدرجة الكلية	3.48		مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي كانت مرتفعة ومتوسط حسابي 3.48 وكانت العبارة رقم (13) أساعد زملائي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل) تحصلت على أعلى الدرجات وهي مرتفع ومتوسط حسابي 4.32 تتليها كل من العبارة رقم (01،03،02،12،10،11) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي كان على التوالي (3.86،4.23، 3.77، 3.73، 3.45، 3.41)، أما كل من العبارات رقم (08، 07، 09)، فتحصلوا على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية على التوالي: (3.36، 3.09، 3.05). وكانت العبارة رقم (05) المكان الذي أعمل فيه ملائم للعمل (قد تحصلت على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي 2.41.

نستنتج من الجدول السابق أن الموظفين راضون بدرجة كبيرة عن عملهم ، بمختلف جوانبه سواء على الراتب ، الزملاء المشرف والدليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يبلغ 3.48 و بدرجة مرتفعة إلا أن هناك عدم رضا عن مكان العمل ولذلك يجب على المؤسسة تحسين مكان العمل ليكون ملائم أكثر بحيث يشعر الموظفون برضا تام عن العمل بمختلف جوانبه.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

I. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : القائلة بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتقييم أداء موظفيها باستمرار وبصفة دورية.

من خلال حساب المتوسط الحسابي للعبارة (يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم سنويا) وذلك في الجدول رقم(18) حيث بلغ 4.00 بدرجة مرتفعة ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مصلحة الموارد البشرية حيث أكدوا لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- تقوم بتقييم موظفيها باستمرار وبصفة دورية وذلك في ما يخص الموظفين الذين يحتلون منصب رئيس مديرية، والبالغ عددهم كما ذكرنا سابقا 24 موظف. ومن خلال ما سبق نؤكد صحة الفرضية الأولى.

II. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :القائلة بأن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (21) والذي حسبنا فيه متوسطات محور الرضا الوظيفي، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية للرضا الوظيفي 3.48 بدرجة مرتفعة،وعلى ذلك يمكننا أن نؤكد صحة هذه الفرضية.

III. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: القائلة بأنه توجد علاقة ارتباط بين عملية تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة ، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة قوة الارتباط بين متغيرين الدراسة أنظر الملحق رقم(10)

الجدول رقم(22): معامل ارتباط بيرسون لدراسة الارتباط بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	تقييم الأداء	
0.823**	1	تقييم الأداء
1	0.823**	الرضا الوظيفي

الارتباط هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي .

كما تم استخدام معامل الارتباط وذلك لدراسة قوة الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كالتالي:
الجدول رقم(23):معامل ارتباط برونسون لدراسة الارتباط بين أبعاد تقييم الأداء والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	تطبيق معايير تقييم الأداء	عدالة نظام تقييم الاداء	فعالية نظام تقييم الأداء	
الرضا الوظيفي	0.719**	0.625**	0.706**	1
الاداء	0.733**	0.903**	0.706**	1
تطبيق معايير تقييم الأداء	0.796**	1	0.625**	0.903**
الرضا الوظيفي	0.796**	0.733**	0.719**	1

الارتباط هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بالنسبة إلى متغير الرضا الوظيفي كانت مع تطبيق معايير تقييم الأداء حيث بلغ 0.796 .

ثم تتلوها العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وعدالة نظام تقييم الأداء حيث بلغت 0.733 ثم العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والفعالية في نظام تقييم الأداء حيث بلغت 0.719 .
مما سبق يتضح لنا أن هناك ارتباط بين كل من الرضا الوظيفي ومتغيرات تقييم الأداء (تطبيق معايير تقييم الأداء و عدالة نظام التقييم و فعاليتها).

IV. اختبار الفرضية الرئيسية:القائلة بأن هناك تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء في الرضا الوظيفي للموظفين حيث

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء في الرضا الوظيفي.

H1: يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء في الرضا الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميّين فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي.

أنظر الملحق رقم(11)

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت $R=0.823$ كما بلغ معامل التحديد $R^2= 0.677$ ، مما يعني أن 67.7 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في عملية تقييم الأداء، ومن خلال جدول تحليل التباين ANOVA :نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد للدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائيا لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي كما يلي:

$$Y = 1.602 + 0.553 \text{ perevaluation}$$

علما بأن y تمثل المتغير التابع أي الرضا الوظيفي، و $perevaluation$ متوسطات عبارات المحور الثاني تقييم الأداء، وتمثل هذه المعادلة أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي. بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.553، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين تقييم الأداء والرضا الوظيفي مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ 0.823 وتدل قيمة Beta على أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (تقييم الأداء من خلال فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء وتطبيق معايير التقييم) يؤدي إلى تغير ب 0.823 في قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي). ويمكننا معرفة أثر كل بعد من أبعاد تقييم الأداء في الرضا الوظيفي وهذا من خلال الفرضيات التالية:

1. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك تأثير دال إحصائيا لفعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين: حيث

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لفعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

H1: يوجد تأثير دال إحصائيا لفعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميّين فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي. أنظر الملحق رقم(12)

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت $R=0.719$ كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.517$ ، مما يعني أن 51.7% من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في فعالية نظام تقييم الأداء، ومن خلال جدول تحليل التباين ANOVA: نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائيا لفعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين فعالية نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي كما يلي:

$$Y = 1.502 + 0.574 \text{ effective}$$

علما بأن y تمثل المتغير التابع أي الرضا الوظيفي، و $effective$ متوسطات عبارات البعد الأول فعالية نظام تقييم الأداء، وتمثل هذه المعادلة أثر فعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي. بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.574، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين فعالية نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ 0.719 وتدل قيمة Beta على أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (فعالية نظام تقييم الأداء) يؤدي إلى تغير قيمته 0.719 في قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

2. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك تأثير دال إحصائيا لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين: حيث

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

H1: يوجد تأثير دال إحصائيا لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميّين فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي.

أنظر الملحق رقم(13)

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت $R=0.733$ كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.538$ ، مما يعني أن 53.8% من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في عدالة نظام تقييم الأداء،

ومن خلال جدول تحليل التباين ANOVA: نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائيا لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين عدالة نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي كما يلي:

$$Y = 2.007 + 0.435 \text{ Justice}$$

علما بأن y تمثل المتغير التابع أي الرضا الوظيفي، و Justice تمثل متوسطات عبارات البعد الثاني عدالة نظام تقييم الأداء وتمثل هذه المعادلة أثر عدالة نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي. بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.435، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين عدالة نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ 0.733 وتدل قيمة Beta على أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (عدالة نظام تقييم الأداء) يؤدي إلى تغير قيمته 0.733 في قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

3. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك تأثير دال إحصائيا لتطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين: حيث H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميّين فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي. أنظر الملحق رقم (14)

من خلال جدول Model Summary نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت $R = 0.796$ كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.634$ ، مما يعني أن 63.4% من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في تطبيق معايير تقييم الأداء، ومن خلال جدول تحليل التباين ANOVA: نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر دال إحصائيا لتطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

كما يشير جدول المعاملات coefficients: إلى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق معايير تقييم الأداء والرضا الوظيفي كما يلي:

$$Y = 2.140 + 0.400 \text{ Standards}$$

علما بأن y تمثل المتغير التابع أي الرضا الوظيفي، و Standards تمثل متوسطات البعد الثالث تطبيق معايير تقييم الأداء وتمثل هذه المعادلة أثر تطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي. بواسطة المعامل (B) وقيمته 0.400، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين تطبيق معايير تقييم الأداء والرضا الوظيفي مما ينتج عنه معامل (Beta) البالغ 0.796 وتدل قيمة Beta على أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (تطبيق معايير تقييم الأداء) يؤدي إلى تغير قيمته 0.796 في قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

V. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه : لا يتغير الرضا الوظيفي حسب متغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المديرية)

1. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس.

H0: لا يوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس.

H1: هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس.

بالنظر إلى اختبار $\text{levene's test for equality variances}$ في الجدول الثاني من الملحق رقم (15) نلاحظ أن $\text{sig}=0.26$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناءا عليه نستخدم الإحصاءات أمام $\text{equal variances not assumed}$

والتي تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.150 والذي هو أكثر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس.

2. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير العمر.

H0: لا يوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير العمر.

H1: هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغير المستقل (العمر) يتكون من عدة فئات نستخدم تحليل التباين الأحادي one-way anova ومن خلال الملحق رقم (16) نلاحظ من الجدول الثاني أن مستوى الدلالة المستخرج يساوي 0.392 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين يعود إلى متغير العمر.

3. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المستوى التعليمي

H0: لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

H1: هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغير المستقل (المستوى التعليمي) يتكون من عدة فئات نستخدم تحليل التباين الأحادي one-way anova و من خلال الملحق رقم (17) نلاحظ من الجدول الثاني أن مستوى الدلالة المستخرج يساوي 0.284 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين يعود إلى متغير المستوى التعليمي.

4. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الخبرة

H0: لا يوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الخبرة.

H1: هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغير المستقل (الخبرة) يتكون من عدة فئات نستخدم تحليل التباين الأحادي one-way anova و من خلال الملحق رقم (18) نلاحظ من الجدول الثاني أن مستوى الدلالة المستخرج يساوي 0.043 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين يعود إلى متغير الخبرة.

5. اختبار الفرضية القائلة بأن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المديرية

H0: لا يوجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المديرية.

H1: هناك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المديرية.

لاختبار هذه الفرضية وحيث أن المتغير المستقل (المديرية) يتكون من عدة فئات نستخدم تحليل التباين الأحادي one-way anova و من خلال الملحق رقم (19) نلاحظ من الجدول الثاني أن مستوى الدلالة المستخرج يساوي 0.855 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين يعود إلى متغير المديرية.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، والتي كان الهدف منها التعرف على تقييم الأداء وأثره في الرضا الوظيفي وبعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة والتي كانت 24 موظف وبعد استرجاع 22 استمارة صحيحة وكاملة البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وقد أكدت نتائج التحليل أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء وذلك للموظفين الشاغلين لمنصب رئيس مديرية في المؤسسة وأن نظام تقييم الأداء في المؤسسة فعال وعادل كما أن المؤسسة تطبق فعلا معايير تقييم الأداء الموضوعة لتقييم الأداء في المؤسسة كما تبين لنا أيضا بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي 3.48 وهو مرتفع يعكس الخيار " موافق " الذي يقابل المستوى مرتفع في أداة الدراسة

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة طردية بين تقييم الأداء (فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء وتطبيق معايير التقييم) والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (+0.823) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

كما أن تقييم الأداء يؤثر على الرضا الوظيفي و كلما تغير تقييم الأداء من حيث فعالية وعدالة نظام التقييم وكذلك تطبيق معايير التقييم بدرجة معيارية واحدة تغير الرضا الوظيفي بقيمة 0.823.

الخاتمة

تعرضنا في الفصل الأول من هذا البحث لتقييم الأداء من حيث أهميته بالنسبة للموظفين والمؤسسة، و الطرق المستخدمة فيه، الخطوات التي يمر بها، أخطائه وكيفية علاجها، أما في الفصل الثاني فقد تعرضنا إلى الرضا الوظيفي من حيث محدداته وكيفية قياسه، العوامل المؤثرة فيه وتعرضنا كذلك إلى العلاقة بينه وبين تقييم الأداء. أما الفصل الثالث فقد اشتمل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-. حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة، و تعرفنا على عملية تقييم أداء الموظفين داخلها .

أما في خاتمة هذا البحث سنستعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية، ثم نضع آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

أولاً: النتائج

1. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- بتقييم أداء الموظفين الشاغلين لمنصب رئيس مديرية في المؤسسة.
2. تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام لتقييم الأداء.
3. أظهرت النتائج وجود نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة ولتوضيح النقاط المتعلقة بمدى فاعلية نظام تقييم الأداء في المؤسسة نورد أهمها فيما يلي:
 - يعتبر نظام تقييم الأداء دافعا للموظفين من أجل تحسين أدائهم.
 - يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم سنويا.
 - يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم.
 - يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أداء الموظفين.
 - يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الرئيس المباشر على فهم مشكلات المرؤوسين.
4. أظهرت النتائج وجود عدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة ولتوضيح النقاط المتعلقة بمدى عدالة تقييم الأداء في المؤسسة نورد أهمها فيما يلي:
 - أن الرئيس المباشر لا يخضع لضغوط خارجية أثناء تقييمه لأداء الموظفين في المؤسسة.
 - أن الموظف على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه في المؤسسة.
 - أن الرئيس المباشر لا يخضع لعلاقاته المباشرة مع الموظفين أثناء تقييمه لأدائهم في المؤسسة.
 - أنه يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء.
 - يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة التي تعمل بها على جميع الموظفين دون تمييز.
 - أن تقييم الأداء يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية
5. أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق معايير تقييم الأداء الموضوعية لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة ولتوضيح النقاط المتعلقة بمدى تطبيق معايير تقييم الأداء في المؤسسة نورد أهمها فيما يلي:
 - يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين.
 - يتم تقييم أداء الموظفين على أساس تنفيذ التعليمات بدقة.
 - يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم.
 - يتم تقييم أداء الموظفين على أساس القدرة على صنع القرار والتكيف مع الحالات الطارئة.
 - تقييم أداء الموظفين على أساس المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية.

الخاتمة

- يتم تقييم أداء الموظفين على أساس الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل.
- 6. أظهرت النتائج على وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي ولتوضيح النقاط المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة نورد أهمها فيما يلي:
 - الرضا على زملاء العمل حيث:
 - توجد مساعدة بين الزملاء على حل المشاكل المتعلقة بالعمل.
 - أن الموظف يحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل.
 - الرضا عن الراتب حيث أن:
 - الراتب الذي يتقاضاه الموظف داخل المؤسسة يكفي لمطالبات المعيشة.
 - الراتب مناسب مقارنة مع الزملاء.
 - يتناسب الراتب مع الجهد المبذول.
 - الرضا عن المشرف حيث أن:
 - الرؤساء يراعون النواحي الإنسانية في العمل.
 - يوجد شعور بالاستقرار النفسي عند عمل الموظفين مع الرؤساء.
 - توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.
 - الرضا عن ظروف العمل المادية :
 - عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسب.
 - توفر المؤسسة أدوات للعمل كافية للموظفين.
 - الرغبة بالاستمرار في العمل بالمؤسسة.
 - الرضا عن فرص الترقية حيث أن:
 - فرص الترقية متاحة أمام الجميع.
- 7. نتائج الدراسة الخاصة باختبار الفرضيات:
 - مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتقييم أداء موظفيها باستمرار وبصفة دورية
 - موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية للرضا الوظيفي 3.48 بدرجة مرتفعة.
 - هناك علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط برسون 0.823** .
 - هناك علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة بين فعالية نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط برسون 0.719** .
 - هناك علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة بين عدالة نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط برسون 0.733** .
 - هناك علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة بين تطبيق معايير تقييم الأداء والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط برسون 0.796** .
 - يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي فكلما تغير تقييم الأداء من خلال الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء وتطبيق معايير التقييم بدرجة معيارية واحدة أدى إلى تغير الرضا الوظيفي بمقدار 0.823

- يوجد تأثير دال إحصائيا لفعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي فكلما تغيرت فعالية نظام تقييم الأداء بدرجة معيارية واحدة أدى إل تغير الرضا الوظيفي بمقدار 0.719.
- يوجد تأثير دال إحصائيا لعدالة نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي فكلما تغيرت عدالة نظام تقييم الأداء بدرجة معيارية واحدة أدى إل تغير الرضا الوظيفي بمقدار 0.733.
- يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي فكلما تغير تطبيق معايير تقييم الأداء بدرجة معيارية واحدة أدى إل تغير الرضا الوظيفي بمقدار 0.796.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين تعود إلى متغير العمر
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين تعود إلى متغير المستوى التعليمي
 - توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين تعود إلى متغير الخبرة.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي للموظفين تعود إلى متغير المديرية.
- ثانيا: التوصيات** من خلال نتائج المتوصل إليها سنورد أهم التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة:
- والتي من شأنها أن تزيد من فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء والتطبيق الفعلي لمعايير تقييم الأداء و رفع مستوى الرضا الوظيفي وكذلك زيادة الرضا على نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

- 1- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة وذلك من خلال:
 - تطوير نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وجعله قادر أكثر فأكثر على تحسين علاقات الموظفين مع بعضهم البعض.
 - تطوير نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وجعله قادر أكثر فأكثر على مساعدة الرئيس على فهم مشكلات المرؤوسين
 - تحسين المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين وجعلها أكثر ملائمة لوظيفتهم باستمرار.
 - تطوير نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة بحيث يغطي جميع أبعاد الوظائف في المؤسسة.
- 2- العمل على زيادة عدالة نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسات وذلك من خلال:
 - دراسة التطلعات عل نتائج تقييم الأداء بشكل جدي.
- 3- العمل على التطبيق الفعلي لكل معايير تقييم الأداء وذلك من خلال:
 - تقييم أداء الموظفين على أساس الجودة والإتقان في العمل.
- 4- العمل على زيادة رضا الموظفين وذلك من خلال:
 - تحسين الظروف المادية للعمل.
- 5- تعميم عملية تقييم الأداء على كل الموظفين في المؤسسة لضمان الاستفادة من إيجابياتها.

ثالثا: أفاق الدراسة

- تقترح الباحثة في ضوء ما توصلت إليه ما يلي:
- دراسة العلاقة بين تقييم الأداء والولاء التنظيمي.
 - دراسة أثر تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي.
 - دراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.
 - دراسة العلاقة بين تقييم الأداء والحوافز.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الكتب باللغة العربية:

1. أنس عبد الباسط، **تخطيط وتنمية القوى العاملة**، دار المسيرة، الأردن، 2011.
2. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004.
3. جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007.
4. جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة، ط3، الجزائر، 2009.
5. جمال عبد الناصر، **المعجم الاقتصادي**، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
6. حمداوي وسيلة، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية**، مديرية الشركات لجامعة قلمة، الجزائر، 2009.
7. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية** ، دار زهران للنشر ، الأردن، 2009.
8. خيري كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007.
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
10. ربحي مصطفى عليان، وآخرون، **أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. زاهد محمد ديري، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. زاهد محمد ديري، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة، الأردن، 2011.
13. زكريا الدوري وآخرون ، **مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري، الأردن، 2012.
14. زياد بن عبد الله الدريس، **مكانه السلطات الأبوية في عصر العولمة**، دار مدارك للنشر، ط3، بيروت، 2012.
15. سلسلة الإدارة المثلى، **إدارة الأفراد**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001.
16. سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، دار المسيرة، الأردن، 2008.
17. صالح المهدي محسن العامري، **طاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. طارق طه، **الإدارة**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
19. طلق عوض الله السواط وآخرون، **الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف الأنشطة)**، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
20. عبد الباري درة، **محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي**، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
21. عبد الرزاق الرحاحلة، **زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.

22. عبد اللطيف محمد خليفة ، الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000.
23. عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003.
24. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، دون سنة.
25. عمار الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
26. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
27. عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي، دار الفلاح، الكويت، 1994.
28. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
29. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط3، مصر، 1988.
30. فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي في الوطن العربي، دار المعارف، ط4، القاهرة، مصر، 1994.
31. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
33. محفوظ جودة وآخرون، منظمة الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، الأردن، 2008.
34. محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.
35. محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012-2013.
36. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية، مصر، 1999.
37. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
38. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.
39. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالخوافر أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
40. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2011.
41. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
42. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
43. هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
44. هيرمان اجوينيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء ، دار الفكر ، عمان، الأردن، 2011.

II. الكتب باللغة الانجليزية:

45. michal armstrong, **armstrong's handbook of human ressource managemnt practice**, koganpage, 11h edition, lodon, united kingdom, 2009.

ثانيا: المجلات

1. المجلات باللغة العربية

46. أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد3، مجلد 1، 2005.
47. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد 1 و2، المجلد 27، سوريا، 2011.
48. خالد الصرايرة و محمد القضاة، القيم البروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من مجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، عدد3، مجلد5، 2009.
49. راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، عدد1، مجلد13، الكويت، 7 جويلية 1996.
50. سعود بن محمد النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد العدد1، مجلد5، السعودية، 1993.
51. عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5، قسنطينة ، الجزائر، 2008.
52. عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات بقسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، العدد 6، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010.
53. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية المفهوم والكفاءة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خضير بسكرة، العدد1، الجزائر، نوفمبر 2001.
54. العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد10، الجزائر ، 2012.
55. مجيد مصطفى منصور، درجة الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الانسانية، عدد1، مجلد12، 2010.
56. وفاء محمد أحمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد19، 2009.

II. المجلات باللغة الانجليزية:

57. chris obsi, **employee performance appraisal and its implication of individual and organizational growth** , australian journal of business and management reserch, vol1,no9, december 2011.

58. hamida mudor, phadett tooksoon, **conceptual framework on the relationship between human resource management practices job satisfaction and turnover**, journal of economics and behavioral studies, vol2, no2, Thailand, feb2011.
59. leena toppo, twinkle prusty , **from performance appraisal to performance management**, journal of business and management, vol3, issue5, india, sep-oct2012.
60. mosammod mahamuda parvim, **factors affecting employee job sathsfaction of pharmaceutical sector**, australian journal of business and management research, vol1, no9, desember2011.
61. muzalifah monil, izah mohadtahir, **determinants of job performance in front line hotel employees in malaysia using structural equation model** , international journal of business and behavioral sciences, no 01, vol 01, malaysia, decembe 2011.
62. pushipakumari, **the impact of job satisfaction on job performance an empirical analysis**, journal of meijo , no1, vol9, japan, june2008.

ثالثا: الملتقيات

ا. الملتقيات باللغة العربية

63. بلبراهيم جمال، مزيان حمزة، **دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
64. عبد المحسن نعساني، **اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة**، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، مصر، 12-14 مارس 2002.

ا. الملتقيات باللغة الانجليزية

65. arham abdullah & el, **Evaluation of Job Satisfaction and Performance of Employees in Small and Medium Sized Construction Firms in Nigeria**, 2nd International Conference on Construction and Project Management, Singapore, 2011.

رابعاً: المذكرات

ا. المذكرات باللغة العربية

66. إيهاب أحمد عويضة، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

67. تغريد سليمان أبوسنينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2008.
68. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
69. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
70. عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
71. عماد عبد الله عدوان، واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
72. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
73. -نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سورية، 2004-2005.

II. المذكرات باللغة الانجليزية

74. charity tinofirei, **the unique factors affecting employee performance in non profit organisations**, magister technological public management, university of south africa, november 2011.

الملاحق

تحية وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان "تقييم الأداء وأثره في الرضا الوظيفي للموظفين" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك بالمركز الجامعي ميله. لذا ترحو الباحثة منكم كموظفين في هذه المؤسسة قراءة فقرات هذه الاستمارة والإجابة عليها بعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرة لكم تعاونكم.

الباحثة: بشرى قرماط

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) داخل المربع المقابل لإجابتك:

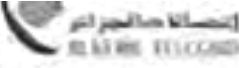
- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: ☐ أقل من 29 سنة ☐ من 30 سنة إلى 34 سنة
- ☐ من 35 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 44 سنة
- ☐ 45 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس
- ☐ دراسات عليا ☐ أخرى
- 4- الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 6 سنوات
- ☐ من 7 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 5- المديرية: ☐ مديرية تسيير الموارد البشرية و الوسائل ☐ المديرية التقنية
- ☐ المديرية المالية والمحاسبية ☐ المديرية التجارية
- ☐ مديرية الأمن والوقاية ☐ مديرية التفيتش
- ☐ مديرية الاتصال والعلاقات الخارجية ☐ مديرية تسيير النوعية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
الخور الثاني: تقييم الأداء						
أولاً: فعالية نظام تقييم الأداء						
01	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الرئيس المباشر على فهم مشكلات المرؤوسين					
02	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على تحسين علاقات الموظفين مع بعضهم البعض					
03	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أداء الموظفين					
04	يعتبر نظام تقييم الأداء دافعا للموظفين من أجل تحسين أدائهم					
05	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين بأنها معايير ملائمة لوظيفتهم					
06	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة جميع أبعاد الوظيفة					
04	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم سنويا					
08	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم					
ثانياً: عدالة نظام تقييم الأداء						
01	الموظف على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه في المؤسسة					
02	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء					
03	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي					
04	الرئيس المباشر لا يخضع لضغوطات خارجية أثناء تقييمه لأداء الموظفين في المؤسسة					
05	الرئيس المباشر لا يخضع لعلاقاتي المباشرة معه أثناء تقييمه لأدائي في المؤسسة					
06	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة التي أعمل بها على جميع الموظفين دون تمييز					
07	إن تقييم الأداء يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية					
ثالثاً: معايير تقييم الأداء						
01	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس الجودة والإتقان في العمل					
02	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس تنفيذ التعليمات بدقة					
03	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس المعرفة والفهم للمبادئ التوجيهية					
04	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس الشعور بالمسؤولية وتنظيم العمل					
05	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم					

					06	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس التواصل والتفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين
					07	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس القدرة على صنع القرار والتكيف مع الحالات الطارئة
اخور الثالث: الرضا الوظيفي						
					01	يتناسب الراتب مع الجهد المبذول
					02	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمطالبات المعيشة
					03	راتبي مناسب مقارنة مع زملائي
					04	توفر المؤسسة أدوات للعمل كافية للموظفين
					05	المكان الذي أعمل فيه ملائم للعمل
					06	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل
					07	توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين
					08	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي
					09	فرص الترقية متاحة أمام الجميع
					10	عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسب
					11	ارغب بالاستمرار في العمل بالمؤسسة
					12	احصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل
					13	أساعد زملائي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل

الملحق رقم (02): ورقة تقييم أداء
الموظفين الجدد (للفترة التجريبية)

 **ALGERIE TELECOM SPA** الملحق رقم (02): ورقة تقييم أداء
الموظفين الجدد (للفترة التجريبية)

DELEGATION REGIONALE DES TELECOM CONSTANTINE
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOM MILA

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS
Service Gestion du Personnel et Paie
REF: AT/DOT43/DRH/M/SGPP/ /2013

A Mmes
CHEF DE SERVICE

OBJET: fiche d'évaluation de la période d'essai

Je vous prie de trouver ci-joint la fiche d'évaluation de la période
d'essai de MR.

Je vous demande de bien vouloir me faire retour du présent
formulaire dûment renseigné par vos soins.



Formulaire d'évaluation de la période d'essai

Identification de l'employeur

Name of drawing: _____

Supplies: 1000 ml.

Période couverte (à préciser mois ou observation) : du

11.2

11

Fiche remplie par:

SOURCES DE L'EMPLOI

ASPECTS A AMPLIACION

ATTENTI DEL CONCEPT DI INTEGRATION

Critères sommaire d'évaluation					
	Par secteur	A projet	environnement	Pro social	communautaire
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement /travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

A renseigner par le hiérarchique



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
MINISTRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION
الوزارة المعنية بالموارد البشرية والتكوين
موقع التقييم

De la période de JANVIER à FEVRIER

Structure :

Matricule :
 Nom & Prénoms :
 Date de recrutement :
 Nature du contrat :
 Fonction de responsabilité :
 Numéro de la Décision :
 Date D'installation dans la fonction :
 Evaluation précédente : /60 en qualité

Critères	Notation / 60	Observations
• Volume et qualité de travail (1)	/10	
• Connaissance et compréhension des Directives (2)	/10	
• Sens de responsabilité et organisation de travail (3)	/10	
• Collaboration et travail d'équipe (4)	/10	
• Communication et interaction envers la clientèle interne et externe (5)	/10	
• Prise de décision et autonomie (6)	/10	
TOTAL	/60	
Note moyenne (en cas d'avis divergent d'opinion entre l'évaluateur et le validateur)	/60	

Signature évaluateur Signature validateur



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم والبحث العلمي

الوزارة العامة للتعليم والبحث العلمي
الوزارة العامة للتعليم والبحث العلمي



GUIDE D'EVALUATION

(I) VOLUME ET QUALITE DE TRAVAIL

de 07 à 10 sur 10	- Accomplit son travail dans les délais prévus - Fournit un travail correct, souvent amélioré par des initiatives personnelles
de 03 à 06 sur 10	- Respecte généralement les délais mais a besoin de supervision - Ne sait pas répondre aux erreurs de qualité sans l'aide de l'aide
de 00 à 02 sur 10	- Est incapable d'accomplir son travail dans les délais prévus - Commets des erreurs après de graves répétitions

(II) CONNAISSANCE ET COMPREHENSION DES DIRECTIVES

de 07 à 10 sur 10	- Possède des connaissances nécessaires à l'accomplissement de sa fonction et sait les utiliser efficacement - Comprend et applique correctement les directives, les explications ou les renseignements donnés
de 03 à 06 sur 10	- Assimile certaines connaissances mais a besoin de les avoir - Quelques connaissances dans l'application des directives
de 00 à 02 sur 10	- Ne possède pas les connaissances nécessaires à l'exécution de ses tâches - Souvent, ne comprend pas les directives données pour son travail et vérifie pas sa compréhension des directives

(III) SENS DE RESPONSABILITE ET ORGANISATION DE TRAVAIL

de 07 à 10 sur 10	- S'acquiesse de ses responsabilités et respecte la confidentialité des données et fait preuve de discrétion - Respecte les délais, planifie et organise à l'avance les priorités
de 03 à 06 sur 10	- Assume partiellement ses responsabilités et a tendance à les éviter - A tendance à être désordonné lorsque survient un surcroît de travail
de 00 à 02 sur 10	- Évite les responsabilités pour justifier son mauvais rendement - A besoin qu'on lui rappelle les échéances de ses tâches et qu'on ordonne régulièrement les priorités



Ministère de l'Éducation et de la Formation
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

EN - 1 SPB AU CENET-BOUCOUMBA 10 000 000 000 000 000 000



(4) COLLABORATION ET TRAVAIL D'ÉQUIPE

de 07 à 10 sur 10	Participe de façon constructive aux discussions et aux décisions d'équipe et partage son savoir-faire
de 03 à 06 sur 10	Éprouve de la difficulté à travailler en équipe avec certaines personnes
de 00 à 02 sur 10	Collabore difficilement avec ses collègues ou son entourage

(5) COMMUNICATION ET INTERACTION ENVERS LA CLIENTÈLE INTERNE ET EXTERNE

de 07 à 10 sur 10	- Est capable d'argumenter et de communiquer d'une manière dynamique - Comprend les besoins des clients et les dirige vers les ressources appropriées si l'information demandée ne relève pas de sa compétence
de 03 à 06 sur 10	Manque parfois de clarté dans ses communications et trouve des difficultés à argumenter ses opinions
de 00 à 02 sur 10	Manque d'efficacité dans les questions difficiles avec ses supérieurs
de 00 à 02 sur 10	- Incapable de communiquer clairement et de faire valoir ses opinions - Ne maîtrise pas l'information à donner à la clientèle

(6) PRISE DE DÉCISION ET AUTONOMIE

de 07 à 10 sur 10	- Prend des décisions appropriées - Agit dans le respect des règles et de procédures
de 03 à 06 sur 10	- A tendance à retarder la prise de décision et à reporter les échéances - Se montre autonome de façon inappropriée
de 00 à 02 sur 10	- N'intervient pas et s'en remet aux décisions des autres - Attend toujours les décisions des autres pour agir

الملحق رقم (05): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	إسم الأستاذ
01	الربيع قرين
02	عبد القادر هاملي
03	عبد العالي غيشي
04	فاتح مناع
05	فرحات هولي
06	قرمية دوفي
07	نوال بيراز

الملحق رقم(6): ثبات الاستمارة

1- ثبات فقرات البعد الأول فعالية نظام تقييم الأداء

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	22	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	8

2- ثبات فقرات البعد الثاني عدالة نظام تقييم الأداء

RELIABILITY

/VARIABLES=q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	22	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	7

3- ثبات فقرات البعد الثالث تطبيق معايير الأداء

RELIABILITY

/VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	7

4- المحور الثاني ككل (ثبات فقرات تقييم الأداء):

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18  
q19 q20 q21 q22  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	22

5- المحور الثالث ثبات فقرات الرضا الوظيفي:

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	13

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	22	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	35

الملحق رقم (7): خصائص عينة الدراسة

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	16	72,7	72,7	72,7
	Female	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	From 30-34	6	27,3	27,3	27,3
	From 35-39	5	22,7	22,7	50,0
	From 40-44	5	22,7	22,7	72,7
	More than 45	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Qualification

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lycée	2	9,1	9,1	9,1
	Licentiate	9	40,9	40,9	50,0
	Graduate	5	22,7	22,7	72,7
	Other	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 3	1	4,5	4,5	4,5
	From 36	1	4,5	4,5	9,1
	From 7-10	11	50,0	50,0	59,1
	More than 10	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Directorate

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Human Resources	5	22,7	22,7	22,7
	Technical	4	18,2	18,2	40,9
	Financial and accounting	5	22,7	22,7	63,6
	Business	4	18,2	18,2	81,8
	Security and Prevention	1	4,5	4,5	86,4
	Inspection	1	4,5	4,5	90,9
	Contact and External Relations	1	4,5	4,5	95,5
	Conduct qualitative	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
N	22	22	22	22	22	22	22	22
Normal Parameters(a,b) Mean	3,14	3,09	3,86	4,00	2,91	2,82	4,00	3,73
Std. Deviation	1,207	,971	1,037	1,113	1,377	1,220	,926	1,032
Most Extreme Differences Absolute	,263	,280	,280	,273	,240	,249	,273	,286
Positive	,190	,187	,175	,184	,155	,249	,182	,169
Negative	-,263	-,280	-,280	-,273	-,240	-,243	-,273	-,286
Kolmogorov-Smirnov Z	1,233	1,313	1,311	1,279	1,128	1,167	1,279	1,342
Asymp. Sig. (2-tailed)	,096	,064	,064	,076	,157	,131	,076	,055

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
N	22	22	22	22	22	22	22
Normal Parameters(a,b) Mean	3,59	3,41	2,86	3,73	3,55	3,27	3,27
Std. Deviation	1,054	1,182	1,246	1,032	1,299	1,316	1,352
Most Extreme Differences Absolute	,287	,282	,225	,286	,228	,210	,205
Positive	,167	,172	,160	,169	,131	,108	,190
Negative	-,287	-,282	-,225	-,286	-,228	-,210	-,205
Kolmogorov-Smirnov Z	1,348	1,325	1,057	1,342	1,068	,984	,960
Asymp. Sig. (2-tailed)	,053	,060	,214	,055	,204	,288	,315

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22
N		22	22	22	22	22	22	22
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,14	3,41	3,32	3,23	3,41	3,50	3,41
	Std. Deviation	1,424	1,333	1,249	1,343	1,297	1,144	1,182
Most Extreme Differences	Absolute	,228	,198	,253	,263	,267	,169	,181
	Positive	,151	,166	,156	,146	,143	,169	,181
	Negative	-,228	-,198	-,253	-,263	-,267	-,169	-,146
Kolmogorov-Smirnov Z		1,069	,927	1,186	1,233	1,250	,792	,848
Asymp. Sig. (2-tailed)		,203	,356	,120	,095	,088	,557	,468

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35
Normal Parameters(a,b)	Mean	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Std. Deviation	3,41	3,73	3,45	3,09	2,41	3,45	3,09	3,36	3,05	3,86	4,23	3,77	4,32
Most Extreme Differences	Absolute	1,260	1,032	1,143	1,192	1,260	,912	1,192	1,136	1,290	,889	,685	,973	,646
	Positive	,271	,286	,274	,277	,218	,225	,288	,258	,179	,288	,266	,274	,280
	Negative	,141	,169	,180	,177	,218	,191	,167	,197	,155	,212	,266	,180	,280
Kolmogorov-Smirnov Z		-,271	-,286	-,274	-,277	-,215	-,225	-,288	-,258	-,179	-,288	-,234	-,274	-,263
Asymp. Sig. (2-tailed)		1,273	1,342	1,286	1,300	1,024	1,056	1,350	1,209	,841	1,352	1,249	1,286	1,312
		,078	,055	,073	,068	,246	,215	,052	,107	,478	,052	,088	,073	,064

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (9): حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة

1- المحور الأول : تقييم الأداء

- البعد الأول: فعالية نظام تقييم الأداء

Statistics

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,14	3,09	3,86	4,00	2,91	2,82	4,00	3,73
Median		3,50	3,00	4,00	4,00	3,00	2,50	4,00	4,00

- البعد الثاني: عدالة نظام تقييم الأداء

Statistics

		q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,59	3,41	2,86	3,73	3,55	3,27	3,27
Median		4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	3,50

- البعد الثالث: تطبيق معايير تقييم الأداء

Statistics

		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,14	3,41	3,32	3,23	3,41	3,50	3,41
Median		3,50	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00

- المحور الثالث : الرضا الوظيفي

Statistics

		q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35
N	Valid	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,41	3,73	3,45	3,09	2,41	3,45	3,09	3,36	3,05	3,86	4,23	3,77	4,32
Median		4,00	4,00	4,00	3,50	2,00	3,50	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Correlations

		PerEvaluation	Satisfaction
PerEvaluation	Pearson Correlation	1	,823(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	22	22
Satisfaction	Pearson Correlation	,823(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	22	22

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Effective	Justice	Standards	Satisfaction
effective	Pearson Correlation	1	,706(**)	,625(**)	,719(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000
	N	22	22	22	22
Justice	Pearson Correlation	,706(**)	1	,903(**)	,733(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	22	22	22	22
Standards	Pearson Correlation	,625(**)	,903(**)	1	,796(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000
	N	22	22	22	22
Satisfaction	Pearson Correlation	,719(**)	,733(**)	,796(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	22	22	22	22

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PerEvaluation(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Satisfaction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,823(a)	,677	,661	,346

a Predictors: (Constant), PerEvaluation

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,042	1	5,042	41,998	,000(a)
	Residual	2,401	20	,120		
	Total	7,443	21			

a Predictors: (Constant), PerEvaluation

b Dependent Variable: Satisfaction

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	1,602	,299		5,362	,000	
	PerEvaluation	,553	,085	,823	6,481	,000	

a Dependent Variable: Satisfaction

الملحق رقم (12): أثر فعالية نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	effective(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Satisfaction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719(a)	,517	,493	,424

a Predictors: (Constant), effective

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,849	1	3,849	21,418	,000(a)
	Residual	3,594	20	,180		
	Total	7,443	21			

a Predictors: (Constant), effective

b Dependent Variable: Satisfaction

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,502	,437		3,441	,003
	effective	,574	,124	,719	4,628	,000

a Dependent Variable: Satisfaction

الملحق رقم (13): أثر عدالة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Justice(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Satisfaction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,733(a)	,538	,515	,415

a Predictors: (Constant), Justice

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,004	1	4,004	23,286	,000(a)
	Residual	3,439	20	,172		
	Total	7,443	21			

a Predictors: (Constant), Justice

b Dependent Variable: Satisfaction

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,007	,318		6,322	,000
	Justice	,435	,090	,733	4,826	,000

a Dependent Variable: Satisfaction

الملحق رقم (14): أثر تطبيق معايير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Standards(a))	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Satisfaction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,796(a)	,634	,616	,369

a Predictors: (Constant), Standards

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,717	1	4,717	34,617	,000(a)
	Residual	2,726	20	,136		
	Total	7,443	21			

a Predictors: (Constant), Standards

b Dependent Variable: Satisfaction

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	2,140	,241		8,884	,000
	Standards	,400	,068	,796	5,884	,000

a Dependent Variable: Satisfaction

الملحق رقم (15): لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الجنس

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfaction	Male	16	3,63	,452	,113
	Female	6	3,08	,780	,318

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Satisfaction	Equal variances assumed	5,815	,026	2,090	20	,050	,553	,265	,001	1,105
	Equal variances not assumed			1,636	6,307	,150	,553	,338	-,264	1,370

ملحق رقم(16) : لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير العمر

Descriptives

Satisfaction

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
From 30-34	6	3,19	,927	,378	2,22	4,16	2	4
From 35-39	5	3,37	,509	,227	2,74	4,00	3	4
From 40-44	5	3,58	,338	,151	3,17	4,00	3	4
More than 45	6	3,77	,330	,135	3,42	4,12	3	4
Total	22	3,48	,595	,127	3,22	3,74	2	4

ANOVA

Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,115	3	,372	1,057	,392
Within Groups	6,328	18	,352		
Total	7,443	21			

ملحق رقم(17) : لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المستوى التعليمي

Descriptives

Satisfaction

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Lycée	2	4,12	,054	,038	3,63	4,60	4	4
Licentiate	9	3,25	,817	,272	2,62	3,88	2	4
Graduate	5	3,49	,363	,162	3,04	3,94	3	4
Other	6	3,60	,197	,080	3,40	3,81	3	4
Total	22	3,48	,595	,127	3,22	3,74	2	4

ANOVA

Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,383	3	,461	1,370	,284
Within Groups	6,060	18	,337		
Total	7,443	21			

ملحق رقم(18): توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الخبرة.

Descriptives

Satisfaction

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
less than 3	1	3,54	.	.	.	.	4	4
From 36	1	4,38	.	.	.	.	4	4
From 7-10	11	3,16	,649	,196	2,72	3,60	2	4
More than 10	9	3,76	,268	,089	3,55	3,97	3	4
Total	22	3,48	,595	,127	3,22	3,74	2	4

ANOVA

Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,651	3	,884	3,320	,043
Within Groups	4,792	18	,266		
Total	7,443	21			

ملحق رقم (19) لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى متغير المديرية

Descriptives

Satisfaction

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Human Resources	5	3,29	,640	,286	2,50	4,09	2	4
Technical	4	3,52	,492	,246	2,74	4,30	3	4
Financial and accounting	5	3,25	,963	,431	2,05	4,44	2	4
Business	4	3,71	,038	,019	3,65	3,77	4	4
Security and Prevention	1	3,69	.	.	.	.	4	4
Inspection	1	3,85	.	.	.	.	4	4
Contact and External Relations	1	4,15	.	.	.	.	4	4
Conduct qualitative	1	3,23	.	.	.	.	3	3
Total	22	3,48	,595	,127	3,22	3,74	2	4

ANOVA

Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,365	7	,195	,449	,855
Within Groups	6,078	14	,434		
Total	7,443	21			

ملخص الدراسة:

يعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسة للرفع من مستوى وجودة الأداء الوظيفي والتنظيمي، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بموظفيها وتؤثر في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، ومن العوامل التي لها تأثير على الرضا الوظيفي نجد تقييم الأداء، الذي يعتبر من أهم عمليات المؤسسة لما له من فوائد على المؤسسة وعلى الموارد البشرية بداخلها، فمن خلاله يتم أخذ قرارات مهمة في المؤسسة كالتدريب والمكافآت والحوافز والترقية، ولمعرفة طبيعة تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات، تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، حيث تم توزيع (24) استمارة على عينة الدراسة المكونة من رؤساء المديريات بالمؤسسة، وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والقابلة لتحليل (22) استمارة خضعت للمعالجة الإحصائية، وقد بينت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، تتمتع بنظام لتقييم الأداء فعال وعادل، كما وأن المؤسسة تطبق معايير تقييم الأداء في تقييم أداء موظفيها، وأن موظفيها يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن تقييم الأداء له أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي مرتبط بتقييم الأداء في المؤسسة.

abstract :

Job satisfaction is one of the principal pillars to raise the level and the quality of professional and organizational performance, Consequently the companies should be take the attention on the factors and the circumstances surrounding human resources, which have influences their level of Job satisfaction Which is one of the most important processes of the institution because of its benefits to organization and the human resources inside, where from which important decisions are taken in the organization, such as training, rewards, incentives and promotion, To find out the nature of the impact performance evaluation on the job satisfaction of human resources in organization, Study was conducted field Foundation at Algeria Telecom - Mila -, Were distributed (24) form on the study sample consisting of presidents directorates organization, has reached the number of forms received and correct (22) form Subjected to statistical processing, The results of the study showed that human resources Algeria Telecom Foundation - Mila - available on a performance appraisal system effective and fair The organization also that performance assessment criteria are applied in evaluation the performance of their employees, and employees have high levels of job satisfaction . Additionally, the study revealed that performance evaluation has a statistically significant impact on job satisfaction and job satisfaction is linked With performance evaluation in the institution.

