

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- وداد عزيزي

إعداد الطالبتين:

- حياة تبوب

- رميلة بومالة

لجنة المناقشة:

- حمودة نسيم.....رئيسا

- وداد عزيزي.....مقررا

- عبد الوهاب بالرحال.....عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015

شكر و تقدير

نحمد الله سبحانه و تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث
فالحمد و الشكر أولا و أخيرا لله عز و جل على إكمالنا مشوارنا الدراسي الذي
انتهى في الأخير بهذه المذكرة فلله الحمد و الشكر.
كما نتقدم بفائق الشكر و التقدير إلى الأستاذة عزيزي و داد التي أشرفت على
هذا العمل و لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيّمة، كما لا ننسى
الأستاذ زعباط عز الدين وعلى كل ما قدمه من اقتراحات و نصائح مفيدة
بالإضافة إلى كل الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة.
كما نشكر موظفي الشركة الإفريقية للزجاج على استقبالهم اللائق و حسن
التعامل و على كل المعلومات التي قدموها لنا، حيث نخص بالذكر رئيسة
مصلحة المستخدمين السيدة آسيا .
و في الأخير نشكر كل من ساعد على إنجاز هذا البحث من قريب و من
بعيد و لو بكلمة طيبة.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	01
18	أهداف تقييم أداء العاملين	02
26	منحنى التوزيع الإيجابي	03
42	هرم ماسلو للحاجات	04
44	مفهوم نظرية العاملين	05
45	سلم الحاجات عند ألدفر	06
52	تقييم الأداء و ارتفاع معدل إنتاجية العاملين	07
54	علاقة تقييم الأداء بانخفاض معدل تغيب العاملين	08
55	علاقة تقييم الأداء بارتفاع الروح المعنوية للعاملين	09
57	علاقة تقييم الأداء بزيادة الالتزام الوظيفي	10
73	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	11
78	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	12
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
89	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
91	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	16
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل	17

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين	01
27	معايير تقييم الأداء	02
71	توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية	03
80	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي	04
81	إجابات الأسئلة و دلالاتها	05
84	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبانة	06
87	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
88	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	08
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
91	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل	11
93	عرض وتحليل إجابات أفراد عين الدراسة حول نظام تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج	12
97	عرض وتحليل إجابات أفراد عين الدراسة حول علاقة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي	13
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على معدل الإنتاجية	14
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على معدل التغيب	15
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الروح المعنوية	16
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	17

	على الالتزام التنظيمي	
103	قيمة (t) للعبارات الخاصة بمساهمة نظام تقييم الأداء في الرفع من إنتاجية العاملين بالشركة مع تخفيض معدل تغيبهم"	18
104	قيمة (t) للعبارات الخاصة بمساهمة نظام تقييم أداء العاملين في الرفع من روحهم المعنوية مع زيادة التزامهم التنظيمي	19

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
III	قائمة الأشكال والجداول
IV	فهرس المحتويات

	المُلخص
أ-و	مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل حول تقييم أداء العاملين	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.....
09	المطلب الأول: مفهوم و أهمية أداء العاملين.....
10	المطلب الثاني: خصائص أداء العاملين.....
10	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين.....
11	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.....
13	المطلب الخامس: شروط الأداء الجيد للعاملين.....
15	المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين.....
15	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.....
17	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.....
18	المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين.....
20	المطلب الرابع: الأدوات المستخدمة في تقييم أداء العاملين.....
21	المبحث الثالث: كيفية تصميم نظام تقييم أداء العاملين.....
21	المطلب الأول: مسؤولية تصميم نظام تقييم أداء العاملين.....
22	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام تقييم أداء العاملين.....

23	المطلب الثالث: الطرق و المعايير المعتمدة ضمن نظام تقييم أداء العاملين.....
28	المطلب الرابع: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين.....
31	المطلب الخامس: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين.....
34	خلاصة.....
الفصل الثاني: تقييم الأداء شرط أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	
36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي للعاملين.....
37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين.....
39	المطلب الثاني: خصائص و محددات الرضا الوظيفي.....
41	المطلب الثالث: النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي.....
46	المطلب الرابع: الطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي.....
47	المطلب الخامس: آثار عدم الرضا الوظيفي على العاملين.....
51	المبحث الثاني:العلاقة بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين.....
51	المطلب الأول: تقييم الأداء وارتفاع معدل إنتاجية العاملين.....
53	المطلب الثاني: تقييم الأداء و انخفاض معدل دوران العمل.....
54	المطلب الثالث: تقييم الأداء و ارتفاع الروح المعنوية.....
55	المطلب الرابع: تقييم الأداء و زيادة الالتزام التنظيمي.....
57	المبحث الثالث: أساليب تحسين نظام تقييم الأداء لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.....
57	المطلب الأول: أسلوب الإدارة بالمشاركة.....
59	المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف.....
60	المطلب الثالث: أسلوب الإدارة بالأداء.....
61	المطلب الرابع: أسلوب إدارة الجودة الشاملة.....
64	خلاصة.....

الفصل الثالث: أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة

الإفريقية للزجاج - الطاهير -

66	تمهيد.....
67	المبحث الأول: التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج.....
67	المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة.....
71	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج.....
73	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.....
79	المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.....
79	المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة.....
79	المطلب الثاني: تصميم الإستبانة.....
82	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
85	المطلب الأول: عرض وتحليل أسئلة المقابلة.....
87	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستبانة.....
103	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.....
106	خلاصة.....
108	الخاتمة.....
112	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وذلك بغرض التأكد من فاعلية نظام تقييم أداء العاملين بالشركة مركزين من جهة على معرفة من هي الجهات المسؤولة في الشركة عن وضع نظام تقييم الأداء، وما هي مختلف الموارد والإمكانات التي تسخرها الشركة لوضع نظام تقييم فعال، بالإضافة إلى محاولة معرفة مختلف الطرق والوسائل التي المستخدمة في تقييم العاملين. أما من الجهة الأخرى فقد حاولنا معرفة مساهمة نظام تقييم الأداء في زيادة إنتاجية العاملين، وفي التقليل من معدل التغيب لديهم، وفي رفع روحهم المعنوية، وفي زيادة التزامهم التنظيمي، ولإبراز ذلك وضعنا إستبانة كأداة للدراسة مكونة من 38 سؤال وجهت لعينة (90 عاملا) من العمال (عددهم 120 عامل) أغلبهم عمال تنفيذيون، كما استخدمنا برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الشركة غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
 - إن عملية تصميم نظام تقييم الأداء الخاص بالشركة لم يكن من قبل هيئة مختصة.
 - إتباع الشركة لطرق تقليدية في تقييم أداء العاملين مع الاعتماد على معايير غير واضحة وغير محددة بدقة.
 - توجد علاقة ذات طبيعة تلازمية بين الإنتاجية والرضا الوظيفي، وعكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل التغيب، وطرديّة بين الرضا الوظيفي وكل من الروح المعنوية والالتزام التنظيمي.
 - من بين الأساليب التي تعتمد عليها الشركة في تحسين نظام تقييم أداء العاملين لزيادة الرضا الوظيفي لعمالها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، نظام تقييم الأداء، الرضا الوظيفي.

Summary:

This study aimed to identify the impact of performance-evaluation on employee's job satisfaction in 'Africaver' Company in order to ensure the effectiveness of her performance – evaluation system. Firstly, we focused to know who are the responsible of this system's preparation in the company and what are the various resources and possibilities that Company provided to design an effective evaluation system, in addition we tried to figure out the various ways and means used to evaluate employees. Secondly, we tried to know the contribution of the performance-evaluation system in increasing worker productivity, reducing their absenteeism rate, raising their morale, and increasing their organizational commitment. Finally, we have developed a questionnaire as a tool in this study which consists 38 questions directed to the sample of employees (90 workers) from 120 employees, mostly of them were executives ones, as we used the 'spss' program in analysing study's data.

Among the most important results of this study we include:

- The methods used in the performance process within the company were not sufficient and unsuitable regarding to the nature of the work.
- The design of the company's performance-evaluation system process was not by a competent authority.
- The company follows traditional methods in evaluating the performance of employees with non-reliance on clear and well-defined criteria.
- The performance evaluation system of the company has a positive effect on employee's job satisfaction and which is reflected on improving their productivity, reducing their absenteeism rate, and increasing morale and organizational commitment.
- The company adopted the total quality management approach to improve her performance-evaluation system and to increase employees' job satisfaction.

Keywords: the employee's performance, performance-evaluation system, job satisfaction.

تسعى المنظمة إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك. ولهذا تحرص المنظمة على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية. وحتى تحقق لك المستوى من الكفاءة والفعالية لابد أن تقوم بتقييم أداء العاملين لديها على اعتبار أنه المدخل الأساسي لضمان الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المسطرة. فالعامل الذي يخضع لعملية تقييم الأداء يعتبر أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المنظمة بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي يعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للعاملين في فترة زمنية سابقة، فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير أداء العاملين وتمكينهم من وضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء.

فإدارة الموارد البشرية تعمل من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة، وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئة وسائل اتصال مناسبة، لكن لا يمكن التأكيد من صحة وسلامة تطبيق العاملين في المنظمة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل مستمر، وذلك بمقارنته بمستوى الأداء المطلوب. وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم المدخلات لهذا النظام وأكثرها تأثيرا على المنظمة لهذا فإن المنظمات تحاول أن تسجل جل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تحقيق رضا العاملين لديها لما للرضا الوظيفي من دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة، والذي ينعكس في ارتفاع إنتاجية العاملين وتقليل معدلات تغيبهم ومعدلات دوران العمل وتنمية روحهم المعنوية وزيادة ولاءهم والتزامهم التنظيمي وغيرها من النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين.

فنجاح أي منظمة يقاس بمدى قدرتها على تعبئة الطاقات الكامنة لدى العاملين لتتجسد في مستويات عالية من العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهو الهدف الذي تعتبره المنظمة من أولى اهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المسطرة والبحث عن السبل لتحقيق الرضا عن العمل وتحسين الأداء لدى العاملين وذلك من أجل ضمان سيرهم في الاتجاه الإيجابي الذي يخدم المنظمة.

1- إشكالية الدراسة:

كيف يساهم تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج؟

2- التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بنظام تقييم الأداء؟ وكيف يمكن تصميم نظام فعال لتقييم أداء العاملين؟

- فيما يتمثل الرضا الوظيفي؟ وما هي أهم مظاهره؟

- كيف تؤثر نتائج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يساهم نظام تقييم الأداء في الرفع من إنتاجية العاملين بالشركة مع تخفيض معدل تغيبهم.

الفرضية الثانية: يساهم نظام تقييم الأداء في الرفع من الروح المعنوية للعاملين بالشركة مع زيادة التزامهم التنظيمي.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقتصر على أداء أهم مورد من موارد المنظمة وهو المورد البشري الذي يمثل أساس أي منها ومركز ميزتها التنافسية. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعطي صورة عن أهم الطرق والمعايير التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين وأهم المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأيضاً تقدم من الناحية العلمية مختلف الطرق التي ترفع من مستوى شعور الفرد بالرضا الوظيفي وكيفية الرفع من أدائه.

5- أهداف الدراسة:

- الفهم الصحيح لمختلف جوانب مشكلة الدراسة.

- محاولة إبراز المكانة التي تحظى بها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة.
- الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين وإعطاء حلول مقترحة.
- إبراز كيف تؤثر عملية تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي.

6-الدراسات السابقة:

حسب إطلاعنا وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث لم نصادف دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه:"أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين"، غير أن معظم الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت أحد شقي الموضوع خصوصا الرضا الوظيفي الذي حاز على اهتمام العديد من الدراسات، لذا سنذكر دراستين من بين الدراسات التي اطلعنا عليها والتي تخص الشق الثاني ودراسة تخص الشق الأول وهو تقييم الأداء.

-دراسة **عزيون زهية 2006-2007**: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة سكيكدة تحت عنوان "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها في مايلي:

- المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى.
- تعد عملية التحفيز أحد أهم أنشطة الموارد البشرية.
- تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه ذو صلة بنفسية الفرد، ويعد أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز.

- دراسة **نور الدين عسلي 2008-2009**: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر تحت عنوان: "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج من بينها ما يلي:

- نقص الموارد والإمكانات المتاحة داخل المؤسسة خصوصا في مصلحة الإنتاج ولّد العديد من الصراعات غير أن هذه الصراعات لا تدوم طويلا ولا تؤثر على علاقات العمال مع بعضهم البعض.
- للصراع آثار إيجابية حيث أدى إلى إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي وفي تحديد المسؤوليات وأدى الصراع إلى فتح نقاش بطريقة أكثر ديمقراطية بين أطرافه وإيجاد حل يرضي الجميع.
- من خلال جهاز الأمن تتعرف الإدارة على مدى تواجد الرضا الوظيفي، إذ يعبر العمال عن شعورهم بعبارات يمكن تفسيرها بما تدل عليه، كما أن سعي الإدارة إلى منح المزيد من الحرية في الاتصال بينهم ما يغذي الرضا الوظيفي لديهم.
- دراسة موسى محمد أبو حطب 2009-2010: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة تحت عنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها مايلي:
- بيّنت الدراسة أن استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الجمعية محل الدراسة، مما يعني أن استخدام الأساليب بشكل واضح تزيد من الكفاءة الإنتاجية في هذه الجمعية.
- بيّنت الدراسة أن إدارة الجمعية لا تستخدم الكثير من أساليب التقييم في عملية تقييم الأداء وهذا يدل على عدم كفاية الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية وهذا يؤدي إلى عدم تقييم العاملين بشكل صحيح وسليم، وذلك لاعتمادها على أساليب غير مناسبة لطبيعة العمل.

7- منهجية الدراسة:

قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم وصف الظاهرة ثم القيام بتحليلها ثم تفسيرها بناء على ما تم جمعه من بيانات، بالإضافة إلى اعتماد المقابلة والإستبانة مع اعتماد المنهج التحليلي من أجل معالجة البيانات إحصائياً.

8- أسباب اختيار الموضوع:

- قابلية الموضوع للدراسة ميدانياً.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع الذي يجمع بين عنصرين أساسيين و هما تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية في مختلف المؤسسات.
- الرغبة في معرفة العلاقات الموجودة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعاملين ضمن إحدى الشركات الجزائرية.
- محاولة تغيير نظرة الكثير من المؤسسات التي تنظر إلى أنظمة تقييم الأداء على أنها تكلفة.

9- هيكل الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول متكاملة، فصلين نظريين وفصل تطبيقي خصص للدراسة الميدانية.

حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل حول تقييم أداء العاملين يتضمن ثلاثة مباحث، بداية سنتناول مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، أساسيات حول تقييم أداء العاملين، كيفية تصميم نظام تقييم أداء العاملين، أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان تقييم الأداء شرط أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تضمن ثلاثة مباحث أيضا سنتناول فيها أساسيات حول الرضا الوظيفي تعريفاته وخصائصه و محدداته و المبحث الثاني يدور حول العلاقة بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين، و في المبحث الأخير أساليب تحسين نظام تقييم الأداء لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وفي الفصل التطبيقي الذي جاء تحت عنوان أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين يتضمن ثلاثة مباحث، بداية

سنتناول التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج، عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، عرض وتحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل بيانات الإستبانة وفي الأخير اختبار صحة الفرضيات.

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية كونه أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المسؤولين عن العاملين بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى. والهدف منه هو تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين واستقرارهم النفسي وزيادة ثقتهم بالإدارة مع حرصهم على تحقيق أهدافها، ولهذا يجب القيام بتهيئة الموارد والإمكانيات (البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية) والوسائل والطرق المناسبة لتصميم نظام فعال لتقييم أداء العاملين من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على إعطاء تعريف شامل لتقييم أداء العاملين مع إبراز أهميته وأهدافه و الإشارة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بأداء العاملين، وذلك بعد التطرق إلى جميع الأبعاد الخاصة بالأداء من خصائص ومحددات والعوامل المؤثرة عليه وشروط الأداء الجيد. ومن ثم سننتقل إلى معرفة الأطراف المسؤولين عن تصميم نظام تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى معرفة مراحل تصميمه والطرق والمعايير المعتمدة ضمن هذا النظام، وفي الأخير سنتناول شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين ومجالات استخدام نتائجه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة الحجم، خدماتية أو إنتاجية هو السعي لخلق قيمة مضافة تشكل ثروة، وشكل وحجم هذه الثروة مرتبط بأداء المنظمة. ولهذا تركز المنظمات جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء. وسنتطرق ضمن هذا المبحث إلى: مفهوم الأداء، خصائص الأداء، محددات الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، شروط الأداء الجيد.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

إن الأصل اللغوي لكلمة "الأداء" من اللغة الإنجليزية وتعني إنجاز أو تأدية، أو إتمام شيء ما أو نشاط أو تنفيذ مهمة.

كما يرى حمادي أن: "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف، ظهورها هو ناتج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة لتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه".¹

كما يعرف على أنه: "ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".²

وعرفه علي السلمي على أنه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط".

كما عرفه أيضا على أنه: "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".³ أما راوية محمد حسن فتعرفه على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور، أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

¹: نعيمة فيصل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2005، ص 21.

²: عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

³: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 267.

⁴: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص 209.

المطلب الثاني: خصائص أداء العاملين

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- **الأداء مفهوم واسع:** هو مسألة إدراك تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا للمعايير المعتمدة.
- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح منظمة في مرحلة معينة يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة أخرى.
- **الأداء مفهوم شامل:** يفضل الباحثون استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لهذا يقترحون الاعتماد على مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه والتي لها علاقة بأهداف المنظمة.
- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضا.
- **الأداء ذو أثر رجعي:** يؤثر أداء المنظمة على أداء العاملين إذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين

- يتحدد الأداء بثلاثة عوامل رئيسية حسب نموذج بورتر و لولر (Porter & Lawler) نذكرها فيما يلي:
- **الجهد المبذول:** يشير إلى النتائج المتأتية من أداء العامل لمهمته، ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء

¹: صالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 128.

عمله، فيقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر عنه و يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

- **القدرات والخصائص الفردية:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** يشير إلى إدراك الدور أو المهمة التي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور أي أن: **الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك.**¹

ويتفاعل هذه العوامل الثلاثة لتحديد لنا نتيجة الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلا فيما بينها على الأداء وإنما يكون ناتج عن التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها وإنما بمستوى العاملين الآخرين والمتمثلين في القدرة والإدراك، وحتى مستوى معين من القدرة على الأداء لدى العامل يتوقف على قوة الدافعية لديه وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة في كل عامل من العاملين الآخرين.²

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين ما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن تكون لها خطط شاملة وتفصيلية للأعمال، فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو محاسبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في خلق فجوة بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا.

¹: سفيان العايب، إسماعيل بحيج، الموارد البشرية و مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس LMD تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2010-2011، ص 30.

²: بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، الجزائر، 2011-2012، ص 83.

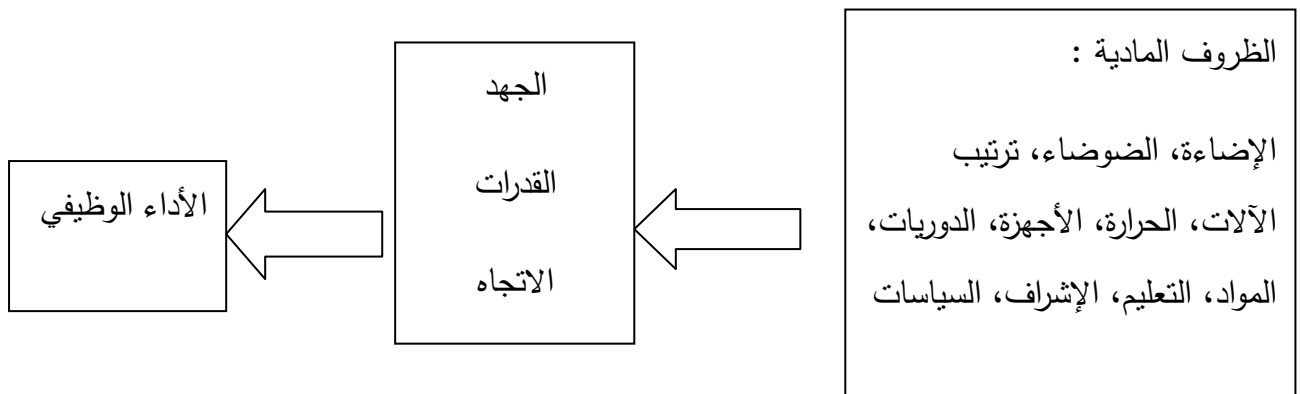
وينتج عن ضعف المشاركة في العمل ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين .

➤ **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط الأداء بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أدائهم ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد وأدائه العالي والعامل المجتهد وأدائه المتوسط والكسول وغير المنتج.

➤ **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني قضاء ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العمال الآخرين. وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

➤ **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.¹ وبالإضافة إلى ما سبق توجد عوامل أخرى حسب رابوية حسن.

الشكل رقم (01): العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 212.

¹: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 101.

المطلب الخامس: شروط الأداء الجيد للعاملين

هناك ثمانية شروط للأداء الجيد للعاملين نذكرها فيما يلي:¹

1- وضوح وشفافية المهمة: تكون المهمة واضحة وشفافة، عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية ويتم التأكد منها هي: المهمة نفسها، الشخص المسؤول عن المهمة، حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي يستطيع أن يصل إليها ويمارسها في تنفيذ المطلوب منه.

2- الأهلية/ الكفاية للمهمة: الشروط البديهية لضمان أداء مهمة ما أن يكون العامل المعني لديه أهلية تنفيذها، و تكون الأهلية نتيجة المهارة العالية و المعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة، وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب مهاراته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر متناسب من البراعة.

3- حصيلة المهمة: قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية (غير مخطط لها) أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية. علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا إلى الخبرة السابقة، وملاحظة التصرفات التي تشجع أو لا تشجع على إكمالها. وحتى لا يكون موضوع حصيلة المهمة هو السبب في وجود مشكلة في الأداء يتم تشجيع العاملين على إنجاز المهمة، والاستفسار من العاملين عما يحبونه أولا يحبونه في واجب محدد.

4- منافسة المهمة: يمكن ملاحظة أن بعض العاملين أحيانا لا يقومون بما هو متوقع منهم ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للعامل إنجاز مهمة واحدة، وبالتالي يصبح هناك تنافس على المهمات الأخرى و مع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز، وحتى لا يكون موضوع منافسة المهمة هو السبب في وجود مشكلة في الأداء يمكن مساعدة العاملين في وضع برنامجهم الخاص وتحديد تاريخ محدد لإنهائه بما يتناسب وما لديه من واجبات قديمة، وما تم تكليفهم به من واجبات جديدة ويمكن أيضا مساعدة العاملين على جدولة الواجبات المطلوبة منهم.

5- التعاون في أداء المهمة: عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة فيمكن أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم، ففي الماضي كان العمل عبارة عن تفاعل

¹: فيصل عبد الرؤوف النحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 106، 107 .

العامل مع الأشياء، أما الآن فهو يتطلب تعاون عدد من العمال ليتم الانجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة دون مشاكل في الأداء.

6- ضبط المهمة: تعتبر المهمة جزء من العمل، وهي عملية محددة البداية والنهاية وتنتج بعض النتائج ذات قيمة للمنظمة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي أن يتم متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، وإجراء ما يلزم من تعديلات للتوفيق بين الواقع الحالي والمرغوب.

7- الالتزام بالمهمة: التزام العاملين بالمهمة الموكلة إليهم أمر مهم جدا لإنجازها وأدائها بالصورة المطلوبة. وقد يكون عدم الإنجاز عائدا إلى أسباب عديدة وليس شرطا أن يكون السبب عدم وجود التزام.

8- مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب. وتشمل الظروف المناسبة كل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء، ويشمل ذلك دعم المعنيين بمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح والعكس صحيح، وحتى لا يكون موضوع مميزات وظروف المهمة هو السبب في وجود مشكلة في الأداء يمكن القيام بتوفير الآلات الحديثة والمناسبة وهذا ما يعزز الأداء الجيد.¹

¹: نفس المرجع السابق، ص 110.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين لما لها من أهمية كبيرة ومساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. وعليه ضمن هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه وأهميته، بالإضافة إلى معرفة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التحدث عن تقييم الأداء لابد أن نتطرق إلى مصطلح **التقييم** والذي يعتبر نشاط يهدف إلى قياس أو الحكم على القيمة المرتبطة بمساهمة العامل في المنظمة.¹

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية".² وهناك من عرفه على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من خطة لتحسين الأداء".³

وعرف أيضا على أنه: "الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج العاملين بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم و واجباتهم، ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد"⁴

¹ : Benoît NDI ZAMBO، LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE , LEUR QUALITE ET LEUR OBJECTIVITÉ, Evaluation de la performance et de la productivité Dans la Fonction Publique, Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05-01/06/2001 , p2.

²:محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 271 .

³:سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، مصر، 2009، ص 50.

⁴:مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2007، ص 229.

الاحتياجات التدريبية للعاملين، ودرجة تعاونهم مع زملائهم و رؤسائهم، و سلوكهم نحو المتعاملين معهم و كذلك التعرف على القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة".¹

كما عرّف على أنه: "مقارنة أداء العامل بالأهداف الموضوعة".²

أما عملية تقييم الأداء فهي عبارة عن تقييم يقوم به الرئيس المباشر للعاملين، حيث يعتبر هذا الشكل من أشكال التقييم مهم وأساسي لأنه يلعب دورا مهما في العلاقة بين المرؤوس والرئيس. فعلمية تقييم الأداء عبارة عن أداة لتعبئة المعارف ولتنمية.³

يتم القيام بعملية تقييم أداء العاملين بالنظر إلى متطلبات وأهداف المنظمة في بداية السنة، أخذا بعين الاعتبار المجال أو الحيز التنظيمي. هذه التغذية العكسية تسمح بوضع تقرير عن مساهمة كل عامل في إطار ممارسة وظائفه ومسؤولياته. ويمكن أن تكون تحديدا حول مساهمة العامل في نتائج المنظمة، وجودة خدماته في العمل ومهامه وكفاءته ومهنيته.

إن عملية تقييم الأداء تسمح بالتأكد من السلوكيات الفردية والجماعية و من التزامات العاملين تجاه تحسين جودة الحياة في العمل.⁴

من كل ما سبق نستنتج أن تقييم أداء العاملين هو: "عملية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالاقسام ووحدات الإنتاج تكون مستمرة ومنظمة ولكي تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل دقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج".

¹: نفس المرجع السابق ، ص 229.

²: Jean_Marie Peretti ، Dictionnaire des Ressources Humaines، 3^e édition، Vuilbert Edition Pari،2003، p104.

³: Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec، Evaluer la Performance de ses Employés ، guide de gestion des ressources humaines، Québec، 2013، P4.

⁴: <http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/apprendre-et-sadapter/evaluation-ou-appreciation-de-la-performance-du-personnel/index.html>،01/06/2015، 14:30.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تسعى أنظمة تقييم أداء العاملين إلى تحقيق الأهداف التالية:

الفرع الأول: على مستوى المديرين

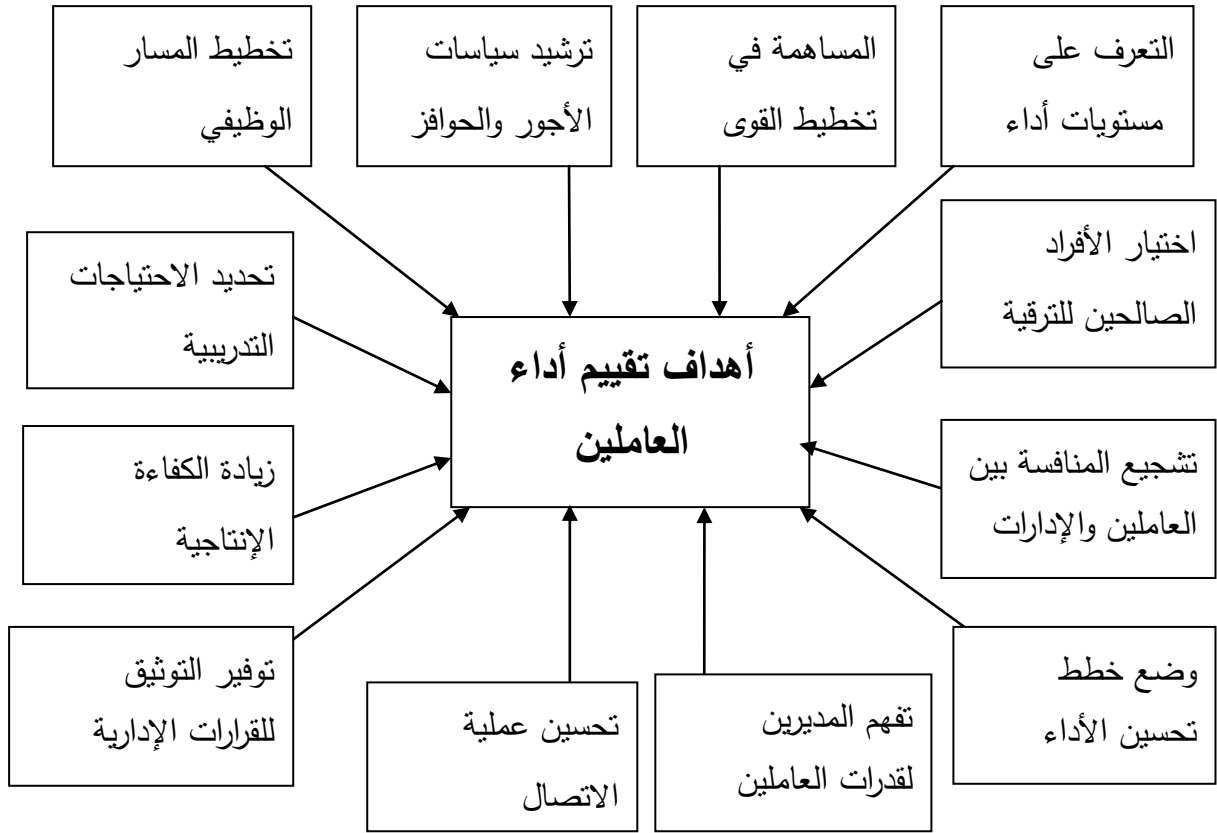
- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع العمال من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل العمل معهم.
- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.

الفرع الثاني: على مستوى المرؤوسين

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
 - تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من المشاكل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.¹
- والشكل رقم (02) يوضح أهداف أخرى لتقييم أداء العاملين

¹: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص 303.

الشكل رقم(02): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص90.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية خاصة وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا لتحديد الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الكفاءات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها واستثمار قدراتها بكل فاعلية .
- 2- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أنها

¹: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص 152.

تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى تقييمهم الدوري من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفزهم ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة. إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4- وضع نظام عادل الحوافز والمكافآت: نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول، هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

5- انجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا في معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة من نقل وترقية العاملين ذوي الكفاءات لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم على الأداء من ناحية أخرى.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة للإدارة العليا لمعرفة مكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات.¹ بالإضافة إلى ما يلي:

- تمثل هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلال ملاحظات أداء العاملين.²

¹: نفس المرجع السابق، ص 154 .

²: يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص227.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما يسهم في خفض معدل الدوران الوظيفي وغياب عدم الحماس للعمل.

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء.¹

المطلب الرابع: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين

تعددت وتتنوع الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين من منظمة إلى أخرى وذلك حسب إمكانيات وظروف كل واحدة منها، وقد تم تحديد أهمها في الجدول الآتي (الجدول رقم 01).

الجدول رقم(01): الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين

الأداة	مزاياها	محددات استخدامها
المقابلات	- المرونة - فرصة للمناقشة والحوار - الاتصالات والتقارب الشخصي	- مرتفعة التكاليف - تأثيرات رد الفعل عالية - احتمال وقوع مواجهة - الحاجة إلى التدريب على إتمام المقابلات بنجاح
الاستقصاء	- انخفاض التكاليف - زيادة الصدق مع عدم ذكر الاسم للمستقصي منه	- إمكانية الحصول على بيانات غير دقيقة - تنوع الخيارات - عدم القدرة على التحكم في معدل العائد منها
الملاحظة غير المباشرة	- أقل إزعاجاً للأفراد - أفضل طريقة لقياس تغير السلوك - الحاجة إلى تدريبات لإتمام المقابلات بنجاح	- ارتفاع تأثيرات رد الفعل - لا تتسم بالثبات
الاختبار	- انخفاض التكلفة وسرعة التطبيق - سهولة إدارتها - موضوعية - ثابتة	- اختلاف وتباين الثقافة قد يؤدي لتحيز المختبر - الحاجة إلى وقت طويل. - المحاكاة تحتاج إلى قدرة خاصة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 227 ، 228.

سجلات	- ثابتة و صادقة و موضوعية	- قد تحتاج تكاليف مرتفعة عند التطبيق.
بيانات	- الاعتماد على الوظيفة بصورة مباشرة	- يتم التسجيل لأغراض مختلفة.
الأداء	- سهولة مراجعتها	- الحاجة إلى مناقشات قاعدة السجلات.
	- تدنية آثار ردود الفعل	

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص ص 193، 194.

المبحث الثالث: كيفية تصميم نظام تقييم أداء العاملين

تعد عملية تصميم نظام تقييم أداء العاملين ذات أهمية بالغة شأنها شأن عملية التقييم بحد ذاتها لهذا نجد أن المنظمات تحدد أطراف متخصصين مسؤولين عنها مع تحديد المراحل الواجب إتباعها لإنجاز هذه المهمة، بالإضافة إلى ضرورة الإشارة إلى مختلف الطرق والمعايير المحددة مسبقا بهدف الوصول إلى وضع نظام فعال لتقييم الأداء بحيث تستخدم نتائجه في المجالات الأخرى لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مسؤولية تصميم نظام تقييم أداء العاملين

بشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها، وهي:¹

- **الرئيس المباشر:** يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإماما بأداء وسلوك العاملين، ويعتبر أكثرهم قريبا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفصيلا في التقييم ممن سواه، فهو يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة

- **مديرو الإدارات:** عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم وعليهم التأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية و عدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية و لذا فإن هذه المسؤولية تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم له أثر فعال في إنجاز التقارير للعاملين في وحداتهم الإدارية.

¹: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة وتقع على عاتقها أيضا مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم، حيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين.

- التقييم عن طريق الزملاء: يسمى أيضا بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري، وقد أدخل عليه تعديل بحيث أصبح يستخدم جنبا إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف المباشر وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها العامل.

- التقييم الذاتي: حسب هذا الأسلوب يتم إعطاء فرصة للمرؤوس خاصة المديرون لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، و هذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، لا يشكل جزء من التقييم الرسمي لأداء العامل.¹

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليم مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن أن نتعرف على تلك المراحل فيما يلي:²

- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل استنادا إلى المعايير الموضوعية سابقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

¹: علي حنفي، إدارة الموارد البشرية، دارالكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص277.

²: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003 صص 204 ، 205.

- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- **التغذية العكسية:** إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه والمعايير المطلوبة منه.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة منها: قرارات النقل، الترقية، الفصل... الخ.
- **وضع خطط تطوير الأداء:** هي آخر مرحلة من مراحل التقييم حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها العامل.¹

المطلب الثالث: الطرق والمعايير المعتمدة ضمن نظام تقييم أداء العاملين

من الممكن تحديد طرق تقييم أداء العاملين في مجموعتين: الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية، وتتم عملية التقييم باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على السلوك والكفاءة الذاتية للعاملين.

الفرع الأول: طرق التقييم

1- الطرق التقليدية:

- **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بشكل تسلسلي من الأداء الأحسن إلى الأسوء، والأساس في الترتيب هنا هو الأداء العام وليس خصائص معينة أو صفات محددة للعمل.²
- **طريقة معايير العمل:** يستخدم أسلوب معايير العمل كوسيلة لتقييم أداء العاملين عادة في الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد معايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد مع هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للعامل، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للعامل العادي.³

¹: نفس المرجع السابق، ص، 205.

²: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 248.

³: بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص101.

- **طريقة الصفات:** يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في تقييم الأداء وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تفسير الأداء.
- إعطاء كل عنصر من العناصر درجة معيارية للتمييز عن الدرجة التي تليها.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات و النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يرى أنه من الضروري تدوينها أمام كل عنصر.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.¹
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات، بحيث يتحدد في كل من العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.²
- **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.³
- **طريقة مقياس التدرج السلوكي:** و يتم فيها :⁴

- تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستشفى من واقع العمل الفعلي.
- يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل.
- ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية.
- يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته.

¹: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 154 - 156 .
²: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 130.
³: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص ص 113، 114 .
⁴: علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 147.

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :

- التركيز على السلوك الملاحظ.
- مراقبة ومتابعة العاملين.
- تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة.
- بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و ملاحظة سلوك العاملين، يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد.¹

2- الطرق الحديثة:

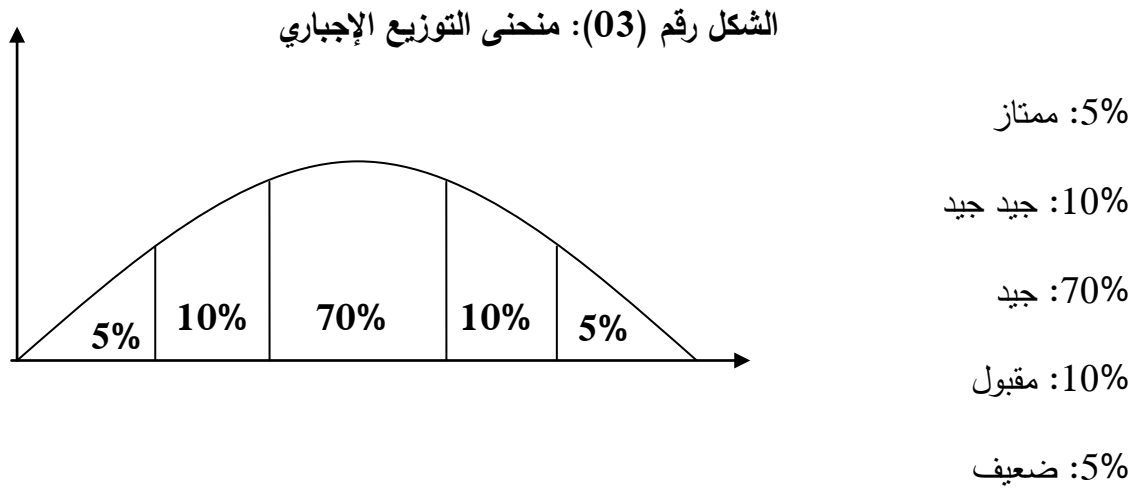
- طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على الاحتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات يدون فيها السلوكيات الإيجابية والسلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم فيما يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية للأداء الجيد الأداء الرديء للفرد مما يعطي القائم بالتقييم مبررات مقنعة للدرجة أو التقدير الذي يعطيه للفرد، كما أنها تتيح عملية التقييم بشكل مستمر ومتواصل خلال الفترة وليس فقط عند الحاجة إلى تقييم الأداء أو في نهاية الفترة المطلوب تقييم الأداء خلالها، وغالبا ما يجتمع المرؤوس والرئيس في نهاية الفترة لمناقشة نتائج التقييم واقتراح الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين الأداء في الفترة القادمة.²

- طريقة التوزيع الإجباري: يتم وفق هذه الطريقة توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل التالي (الشكل رقم 03).³

¹: نفس المرجع السابق، ص 147.

²: صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007، ص 249.

³: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص 140، 141.



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد

للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص 140، 141.

الفرع الثاني: المعايير المعتمد عليها في تقييم الأداء

تتمثل هذه المعايير في:

- 1 - العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ.
 - عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات والاهتمامات... الخ. بحيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها وملاحظتها.
 - عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية والاتصالات الشفوية.
- ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

2- معدلات الأداء(النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من حيث أربعة عوامل:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
 - النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
 - الوقت: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط.
 - التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة.¹
- أما أحمد ماهر فقسمها إلى: معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية (الجدول الموالي رقم 02).

الجدول رقم (02): معايير تقييم الأداء

معايير سلوك الأداء	معايير صفات شخصية
- معالجة شكاوى العاملين	- المبادأة
- إدارة الاجتماعات	- الانتباه
- كتابة التقارير	- دافعية عالية
- المواظبة على العمل	- الاتزان الانفعالي
-التعاون مع الزملاء	
- قيادة العاملين	

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 293.

¹: بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم تجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 23.

المطلب الرابع: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم وعدم توفر هذه الشروط تؤدي إلى ظهور مشاكل عديدة تتعلق بتصميم هذا النظام وكيفية حلها:

الفرع الأول: شروط فعالية هذا النظام

- **التناسب:** يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، ويقصد به الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي يتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسب وبالتالي ناجح، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملياتية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك.

- **القبول:** ويتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً، كون التقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتماً رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحون بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

- **المرونة والحوار:** ويتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم. فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والموارد، كما يبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات الموارد المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع مما يساعد على نجاح تقييم الأداء. كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر بين الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالاً إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله مع التركيز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح المجال أمامهم لتحسين أدائهم.¹

- **وضوح الهدف:** يعتبر وضوح أهداف التقييم من الأسباب الداعمة لنجاح عملية التقييم.

¹: حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص ص 397، 398.

- شمولية التقييم: التقييم الجيد يراعي مبدأ شموله للمعالم المهمة التي يتم تقييمها، ويشمل جميع الجوانب والمتغيرات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بمجال التقييم.¹
 - استمرارية التقييم: يقصد به ضرورة مصاحبة التقييم منذ بداية التخطيط مروراً بمراحل تنفيذه المختلفة ووصولاً إلى نتائجه.
 - إيجابية التقييم: يقتضي هذا المبدأ الاستفادة من المعلومات الناتجة عن تقييم أداء العامل في إجراء التحسينات اللازمة على أدائه.
 - المشاركة في التقييم: أي إشراك كل المهتمين بشؤون التقييم وكل من يحتمل أن يتأثر بنتائجه.
 - اقتصادية التقييم: يجب أن لا يكون التقييم عالي التكلفة أو يتطلب مزيد من الجهد أو معقد.
 - علمية التقييم: يعني ذلك أن تكون وسائل التقييم قد بنيت على أساس علمي يحقق الصدق والثبات والموضوعية والتنوع والتميز.
- خلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعاييره وشروطه معاً، فالمعايرة تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد، والشروط التي تضع الشروط السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفير العلاقات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية كما أن نجاح المعايير والشروط معاً يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات على حد سواء.
- ومن بين الصعوبات والمشكلات التي تصادف إدارة الموارد البشرية في تقييمها لأداء العاملين ما يلي:

الفرع الثاني: المشاكل التي تواجه نظام تقييم أداء العاملين

أولاً: المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام

- عدم وجود معادلات و معايير واضحة للأداء.
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم.
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير.

¹: حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل 2007، 2008، ص ص 27.

- عدم توافر أوصاف وظيفية.¹

ثانياً- المشاكل التي تعلق بالمقيم:

- أثر الهالة: يحصل هذا الخطأ عندما يقع تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها.

- الميل نحو الوسط في التقييم.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية.

- الميل إلى التقييم العشوائي.

- خطأ الحداثة.

- تردد بعض المشرفين في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت سلبية.²

- التساهل أو اللين أو التشدد أو الصرامة.

- التأثر بالهدف من إجراء التقييم.

- النزعة المركزية.

ثالثاً: المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام:

- نقص النشرات الدورية.

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين.

- قلة التابعة.³

¹: موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008-2009، ص ص 35-37.

²: نفس المرجع السابق، ص 37.

³: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 120، 121.

رابعاً: المشاكل التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم تقييمه

- عدم معرفة العامل لما هو مطلوب منه.
- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

الفرع الثالث: معالجة مشاكل تقييم أداء العاملين:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم أداء العاملين، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، وهي:

- **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى.

- **التدريب للمقيمين:** يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم، حيث أن عملية تقييم أداء العاملين عملية حساسة بالنسبة للعاملين.¹

المطلب الخامس: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين

إن أهم استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين تتمثل في:

- **تطوير وتنمية الأداء:** تسمح نتائج التغذية المرتدة عن الأداء للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات و السلوكات المناسبة الواجب إتباعها لتحسين وتنمية الأداء.

¹: نفس المرجع السابق، ص 38

- **تنظيم المكافآت:** تسهم نتائج تقييم أداء العاملين في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم، مما يدفع الأقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم إلى مستوى أفضل، وكلما كانت نتائج التقييم موضوعية ودقيقة أدى ذلك إلى وصول المكافآت والحوافز إلى من يستحقها.
- **اتخاذ قرارات النقل والترقية:** يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم أداء العاملين في اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجرى المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت في نفس المستوى أو مستوى أعلى.
- **تنمية المسار المهني (الوظيفي):** تعد بيانات تقييم أداء العاملين بمثابة الخطوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج في الأنشطة والوظائف المختلفة.
- **عمليات الاختيار والتعيين:** تفيد نتائج تقييم أداء العاملين في الحكم على سلامة أسلوب الاختيار والتعيين ومن تم العمل على تحسينه وتطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
- **تصحيح المعلومات المرتبطة بالوظائف والكفاءات:** إن الاعتماد على معلومات غير صحيحة يمكن أن يقود المنظمة إلى سوء التخطيط للموارد البشرية. وتعمل نتائج تقييم أداء العاملين على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها وتزويد الإدارات والأقسام الأخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية.
- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:** قد يمثل الأداء السيئ انعكاس لسوء تصميم الوظائف. فتقييم أداء العاملين يعمل على مساعدة الإدارات على تشخيص وتحديد الأعضاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن تم سوء الأداء.¹
- **إتاحة الفرص العادلة للعاملين:** يعد التقييم الجيد لأداء العاملين بمثابة القياس الحقيقي لأدائهم وبالتالي يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الإحلال بصورة موضوعية لا تعتمد على التمييز في المعاملة تبعاً

¹: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص ص 262، 263 .

للنواحي الشخصية والذاتية.¹

- **تطوير العاملين:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير العاملين في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

- **التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من التغيرات البيئية وأهمها تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فعال، لذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.²

¹: نفس المرجع السابق، ص 263.

²: وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية و الاستثمار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، بغداد، 2008-2009، ص ص 67 ، 68.

خلاصة

إن عملية تقييم أداء العاملين عملية لها أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمنظمة، إذ أن دراسة أداء العاملين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات العاملين، كما يعتبر مقياساً لنجاح إدارة الموارد البشرية في سياساتها المختلفة (تطوير وتنمية الأداء، تنظيم الأجور والمكافآت، النقل والترقية، تنمية المسار الوظيفي، الاختيار والتعيين، تصميم الوظائف، التخطيط الإستراتيجي...).

فعملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى معرفة مدى نجاح العامل في أداء عمله، ولهذا على المنظمة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييمه لأداء العاملين لتكون النتائج موضوعية فيحس العامل بعدالة التقييم وموضوعيته، وحتى يكون هذا التقييم فعالاً لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط تجعل العاملين يشعرون أكثر بعدالة التقييم ويزداد رضاهم عن عملهم كمشاركين في التقييم التي تجعلهم أكثر تقبلاً له. فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل العاملين لا يعتبر تقييماً ناجحاً، بالإضافة إلى وضوح أهداف التقييم التي تعد من الشروط الداعمة لنجاحه. كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم أداء العاملين تواجهها العديد من العراقيل والصعوبات التي تقلل من فعاليتها وموضوعيتها، ولكي تحقق هذه العملية النتائج المرجوة منها يجب العمل على التقليل من هذه العراقيل ومواجهة هذه الصعوبات من خلال التعامل معها بشكل منظم ودقيق مع مشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تشملهم هذه العملية، كما يجب تصميم نظام تقييم الأداء بما يتلائم مع طبيعة ونوعية العمل مع ضرورة تدريب المقيمين على كيفية التقييم ومناقشة النتائج مع العاملين.

تمهيد

يرجع الاهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بداية القرن العشرين، حيث يتصف السلوك الإنساني بأنه تصرف موجه يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات شخصية للفرد، لهذا يعتبر الرضا الوظيفي هدفا تسعى معظم المنظمات لتحقيقه لعمالها، لأنه كلما كان العاملون راضين عن العمل كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم ومن ثم أداء المنظمة.

لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين مع الكشف عن محدداته، وأهم النظريات التي فسرتة، وأبرز الطرق المعتمدة في قياسه مع الإشارة إلى أهم الآثار المترتبة عن رضا وعدم رضا العاملين. وبغرض معرفة تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين ركزنا على المؤشرات التالية: معدل إنتاجية العاملين، معدل التغيب، الروح المعنوية، الإلتزام التنظيمي. وفي الأخير ذكرنا بعض الأساليب الإدارية التي تستخدمها المنظمة لتحسين وزيادة فعالية عملية تقييم الأداء كالإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأداء وأخيرا الإدارة بالجودة الشاملة.

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي للعامل

يحتل الرضا الوظيفي مكانة بارزة ضمن اهتمامات أي منظمة تسعى لضمان استمراريته، فقد كانت الدراسة التي قام بها إلتون مايو (Elton Mayo) وزملائه اهتمت بهذا الموضوع، والتي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1927-1932) بمصنع شركة وسترن إلكتروك (Western Electric) ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه ومحدداته والنظريات المفسرة له والطرق المعتمدة في قياسه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين

رغم الاهتمام بهذا الموضوع إلا أنه لا يوجد مفهوم محدد له لغويا لكونه يرتبط بشخصية الإنسان وبحالته النفسية، فالإنسان ذو طبيعة متغيرة مما أدى إلى تفسير كل باحث لهذه الظاهرة على حدى فظهرت وتعددت التعريفات الخاصة به .

وسنقدم أهم التعريفات المقدمة للرضا الوظيفي وبعدها نتحدث عن أهميته.

الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد وخبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة".¹

كما يذكر بورتر (Porter): "أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد من عمله في المؤسسة وما يحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد".²

كما يعرفه عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا أحمد العزّام بأنه: "اتجاه الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو سلوك معين".³

¹: حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص93.

²: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986 ص60.

³: عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزّام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص251.

يشير الرضا الوظيفي كمصطلح إلى مشاعر السعادة و السرور التي تتتاب الفرد اتجاه عمله أو هي الاتجاهات الإيجابية الدافعة للأداء.¹

كما يعرف على أنه: "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون عضاضة".²

ويعرف أيضا بأنه: " ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل، الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، العلاقة بين العمل و الإدارة، العلاقة بين العامل وزملائه".³

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي على الأغلب مقياس لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.⁴ بالإضافة للسعي نحو زيادة الأجر والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم بغرض تطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين، والسعي في رفع القابليات والقدرات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية بالغة في مجالات العمل المختلفة، نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين، واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمات، وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى بمنظمة المعرفة، لغرض تحسين الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية.⁵

وينعكس شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة حيث يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الإنتاجية، وزيادة الفاعلية والفعالية، وتخفيض تكاليف الإنتاج كونه يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... الخ⁶

¹: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص 367.

²: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 196

³: سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أفكار نظرية و تطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 63 .

⁴: رفاعي محمد، إسماعيل محمد سيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، 2002، ص 202.

⁵: موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، إثناء للنشر و التوزيع، قطر، 2009

ص 117 .

⁶: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2009-2010، ص 7.

المطلب الثاني: محددات و خصائص الرضا الوظيفي

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي: من ضمن المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا مايلي:

- **التباعد(التناقض):** إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات و قيم الفرد، هذه المعتقدات و القيم تختلف من ظرف لآخر و هي بذلك سبب رئيسي في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الأفراد، كما أن الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريد كل منهم أن يحصل عليه فعلا، فالفرد إذا رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل مع الجمهور عندما يقوم بوظيفة من وظائف العلاقات العامة ثم يجد نفسه يجلس على كرسيه و يقوم بأعمال مكتبية فقط، فإنه يشعر بعدم الرضا عن الوظيفة إذن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله وتلك التي يحصل عليها فعلا.¹ فالرضا الوظيفي حسب أحمد صقر عاشور يتحدد بتأثير العوائد التي تحصل عليها من وظيفته في المنظمة، وما تحقق له من إشباعات.²

- **العدالة:** تتحقق عندما يدرك الموظف أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليها، كما يدركون العدالة عندما يتقون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات مثلا: عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لمجهوده المبذول في العمل وهو يستحقه فعلا.

- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.³

¹: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 172.

²: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 40.

³: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص172، 173.

الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد تعريفات الرضا الوظيفي وتباينها وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لدى فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع مختلفة و متعددة من وقت لآخر و انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى شعوره بالثقة في العمل والولاء والانتماء له.

- **الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير العامل للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة إلى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

- **رضا العامل عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا العامل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا عامل معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن من يفعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات العمال وتوقعاتهم.¹

¹: <http://alsiasi.com/imdex.php/studies-n-cases/140896-2014-06-10-07-54-37> , 10 /03/2015,08 :30.

المطلب الثالث: النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين

تساعد هذه النظريات على التنبؤ بالرضا الوظيفي ومحاولة التحكم والسيطرة عليه من أجل تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، من بين هذه النظريات مايلي:

1- **نظرية الحاجات الإنسانية:** تم الاعتماد على تقسيم أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) للحاجات الإنسانية الذي يعد من أكثر التقسيمات قبولا لدى الباحثين في مجال الفكر الإداري، حيث حدد خمسة مستويات للحاجات الإنسانية (انظر الشكل رقم 04)، وهي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الاستغناء عن إشباعها لضمان بقائه على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن، ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر والحوافز المادية.

- **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد في أن تكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان و التأكيد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة وألا يقتصر الشعور بالأمان والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمان النفسي والمعنوي أيضا.

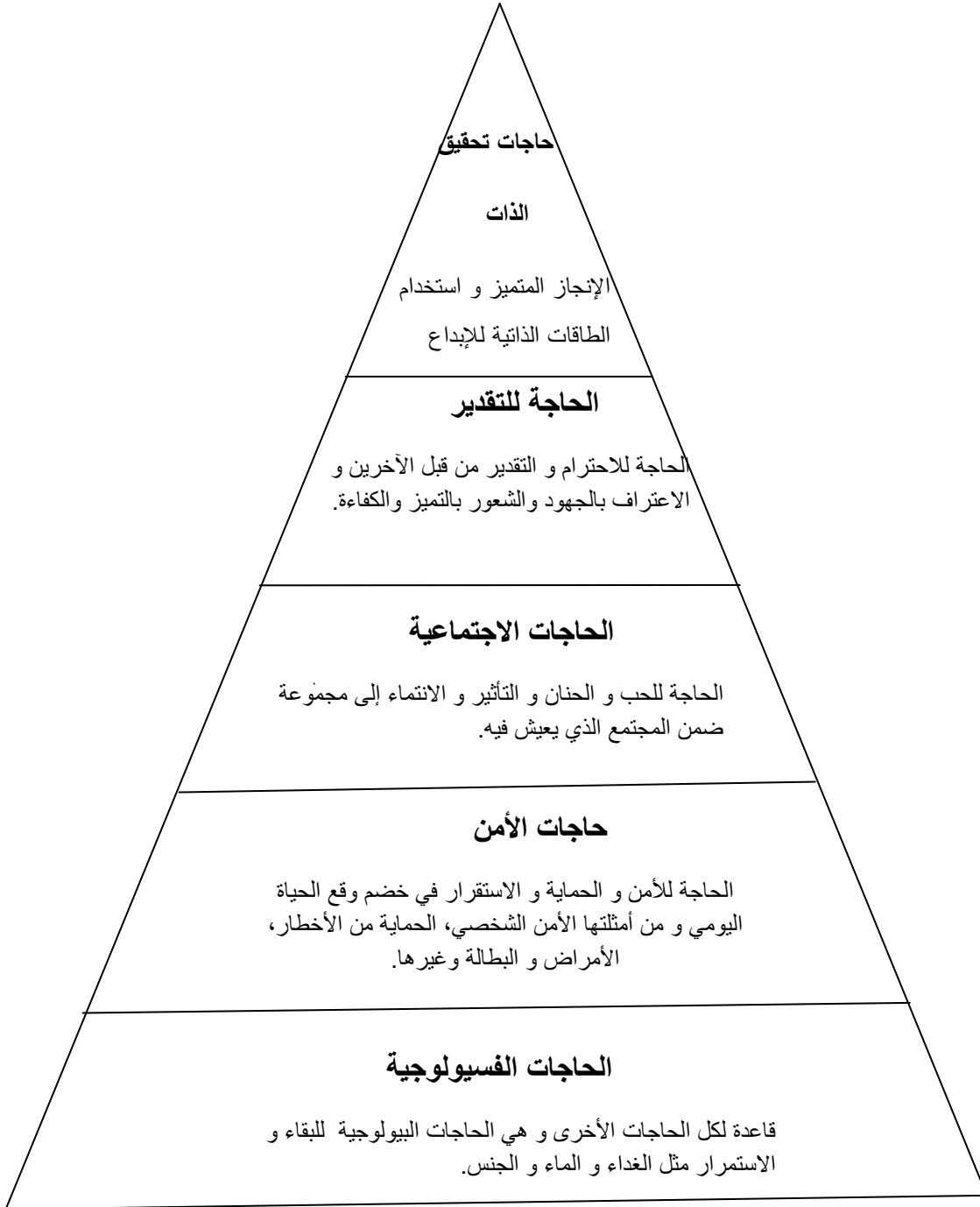
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة، وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء، وأن يتفاعل مع الآخرين.

- **حاجات التقدير:** وتمثل حاجات الفرد بأن يشعر أنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء و الرؤساء والمرؤوسين، هذا بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجات الفرد أن يطلق قدراته ومواهبه وأن يمارس الأعمال والأنشطة والاستخدام المثالي لإمكانياته ومواهبه.¹

¹: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص88.

الشكل رقم (04): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل النشر، و التوزيع، الأردن، 2007، ص59.

2- نظرية ذات العاملين: ميزت هذه النظرية بين مصدرين أساسيين للدوافع على النحو التالي:

أ- مجموعة العوامل الدافعة: وهي المتعلقة بالعمل ذاته، ويؤدي توافرها إلى شعور الفرد بالرضا التام ومن أهم هذه العوامل:

- الإنجاز.
- النمو والترقية في الوظيفة.
- التقدم في العمل.
- طبيعة العمل ذاته.
- السلطة والمسؤولية.
- التقدير.

ب- مجموعة العوامل الوقائية: وتتعلق بيئة العمل و يؤدي توافرها بشكل ملائم إلى منع مشاعر الاستياء من العمل من أهم هذه العوامل:

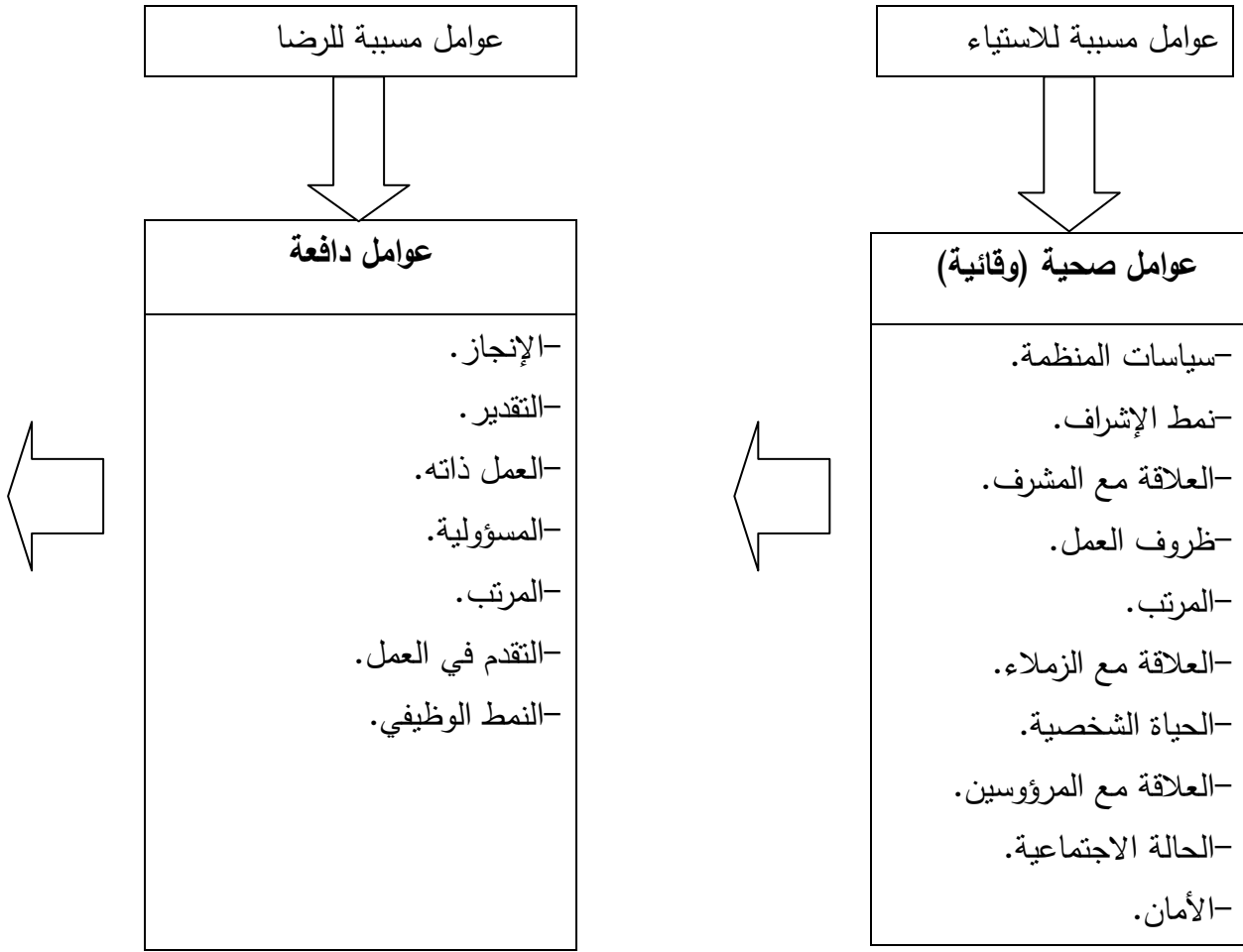
- سياسات الشركة.
- الإشراف الفني.
- العلاقات الشخصية.
- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- المركز أو المكان.

وتوصل هرزبيرج (Herzberg) وزملائه إلى أن العوامل التي تسبب الرضا عن العمل تختلف عن العوامل التي تسبب الاستياء من العمل.¹

و الشكل التالي (رقم 05) يوضح مفهوم نظرية العاملين من منظور آخر.

¹: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص94.

الشكل رقم (05): مفهوم نظرية العاملين



أقصى استياء	شعور حيادي	أقصى رضا
-------------	------------	----------

المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2007، ص313.

3- نظرية ألدفر (Alderfer): قام ألدفر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك الحاجات التي جاء بها ماسلو و هذه الحاجات هي:

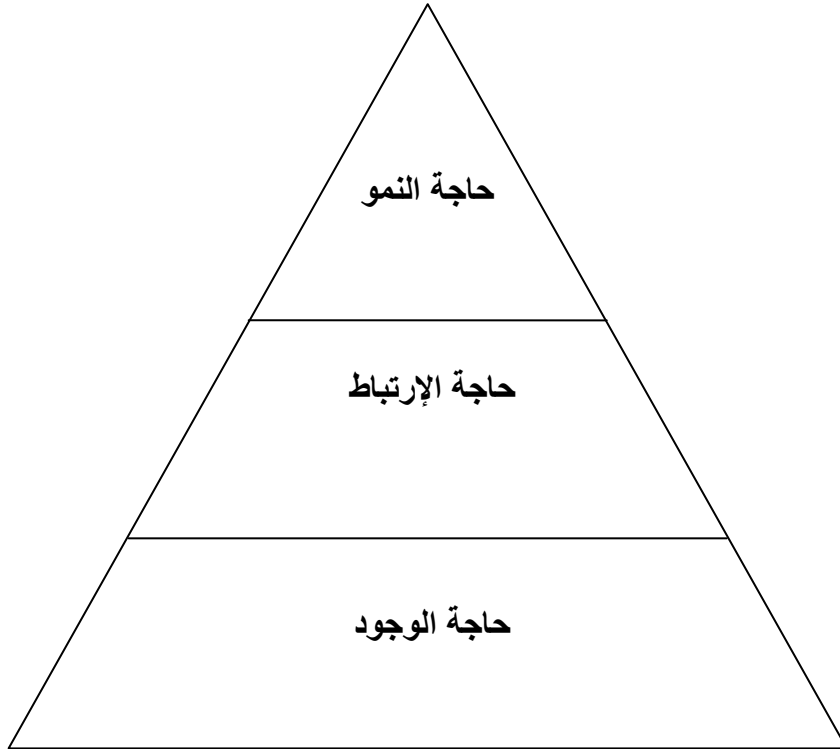
أ) حاجة الوجود: و هي الحاجات التي تم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل و تماثل الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند ماسلو.¹

¹: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005، ص 295.

ب) حاجة الارتباط: و يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، و تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج) حاجة النمو: تركز على تطوير قدرات و إمكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي، و يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، و هذه تماثل حاجات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات عند ماسلو، والشكل التالي يوضح ذلك الشكل رقم (06).¹

الشكل رقم (06): سلم الحاجات عند ألدفر



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر الأردن، 2005، ص ص 295، 296.

4- نظرية العدالة لآدمز (Adams):

تقوم هذه النظرية على افتراض أن رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه، فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه للمنظمة من حيث نسبة الجهد²

¹: نفس المرجع السابق، ص 296.

²: محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع الوطني و مدى رضاهم عنها، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية، الرياض، 2006، ص ص 43.

المبذول في العمل والخبرة والعمر وغيرها (المدخلات) مع ما يحصل عليها من راتب واعتراف وتقدير وفرص ترقية وتقدم وظيفي وغيرها (مخرجات).

فالفرد مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه وما يقدمه للمنظمة مقارنة بغيره من زملائه الذين يقومون بالعمل نفسه.¹

المطلب الرابع: الطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

1- المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل: معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، بالإضافة إلى معدل الشكاوى ومستوى إنتاجية العامل.

2- المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين ورضاهم: عن طريق استخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها و ظروف استخدامها.²

3- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

أ- مقياس وصف العمل (job description index): هذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

ب- مقياس مينوسوتا (Minnesota): في هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل: الأجر و فرص الترقية.³

4- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس و تقييم رضا الفرد عن عمله. وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا فمثلا: عند ذكر عديد من الأفراد مواقف⁴

¹: نفس المرجع السابق، ص 43، 44 .

²: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 253.

³: مروان أحمد حيجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 26.

⁴: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 170.

في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر هذا أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.¹

5- المقابلة: هي وسيلة لقياس درجة الرضا من العمل هي استخدام المقابلة الشخصية، وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه مكننا في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.²

المطلب الخامس: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي

إن اعتبار الرضا كمتغير مستقل في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، سواء السلبية منها والناجمة عن حالة عدم الرضا، أو الإيجابية والناجمة عن حالة الرضا.

1- عدم الرضا الوظيفي: لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال معدل التغيب، معدل دوران العمل، التمارض، عدد الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

أ- الغياب ودوران العمل : يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركيين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل.

و يعرف الغياب عموما على أنه: "درجة انتظام الفرد في عمله"، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابهم عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المنزلية والخاصة . والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث

¹: نفس المرجع السابق، ص170.

²: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص208.

والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب¹ إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:

حيث: مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة .
عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

-معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموع أيام الغياب للأفراد / عدد أيام العمل x متوسط عدد الأفراد الكلي في 100.²

❖ وأسبابه عديدة حسب هيلبرونز (Hailbronz) تتمثل في : المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل العطل. وأيضا لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة.

وقد قسم كل من Baudwin و Jardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية.

- **العوامل الشخصية:** السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

-**العوامل المهنية:** وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل. وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة "هارفستر أنترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب.³

¹: زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، جامعة البويرة، 2013/2014، ص 19.

²: <http://www.alofps.com/vb/showthread.php?t=7727>, 10/03/2015, 08:30.

³: <http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=7727>, 10/03/2015, 08:36.

أما دوران العمل فيعبر عن ترك العمل أي استقالة العامل من منظمته طواعياً، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

ب- التمارض والإصابات: وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج .

- التمارض: التمارض أو إدعاء المرض ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

-الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي¹ وليس العكس وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

¹: <http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=7727>, 10/03/2015, 08:36.

ج- الشكاوى والإضراب واللامبالاة : الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي.

- الشكاوى: أظهرت الدراسات سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

-الإضراب: يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التدمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف الترقية..). عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا.¹

¹ :<http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=7727> ,10/03/2015 ,08:36

المبحث الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين

لدراسة العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعاملين سوف يتم التركيز في هذا المبحث على طبيعة العلاقة بين تقييم الأداء وكل من الإنتاجية، التغيب، الروح المعنوية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: تقييم الأداء و ارتفاع معدل إنتاجية العاملين

تستخدم نتائج تقييم الأداء في مختلف مجالات تسيير الموارد البشرية و من بين هذه المجالات التكوين، الأجور و الحوافز و يتمثل التكوين في: "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة وتحقيق أهداف الفعالية فيها".¹

أما الحوافز تعتبر: "وسيلة إغراء أو جذب تستخدمها المنظمات لتحريك العاملين إلى بدل المزيد من الجهد".² فكلما كان هذا العامل له قابلية للتكوين كلما زادت رغبته و ممارسته بشكل أفضل، ما يجعله راض عن عمله، بالإضافة إلى ذلك يجب على المنظمة أن تراعي عند وضعها لنظام الأجور والحوافز احتياجات و رغبات العمال، حتى يكون لهذا النظام تأثير ايجابي على دافعيتهم اتجاه العمل، هذا ما يخلق الرضا لديهم و هذا الأخير يساعدهم في تحسين و زيادة مستوى أدائهم.

وعليه نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر و أن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقانا من العامل غير الراضي، و قد اهتم الباحثون بهذا الأمر يعتبر فكتور فروم من مؤيدي هذا الافتراض القائل بوجود علاقة سببية بين الرضا والأداء، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل، وبالتالي يقلل من فرص ترك العامل للعمل. بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وارتفاع معدل الإنتاجية، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها: "مقياس للعلاقة بين محصول معين والوسائل المستخدمة، أو هي المنتجات والخدمات في كل وحدة من وحدات العمل و رأس المال أو كليهما".³

¹: حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص99.

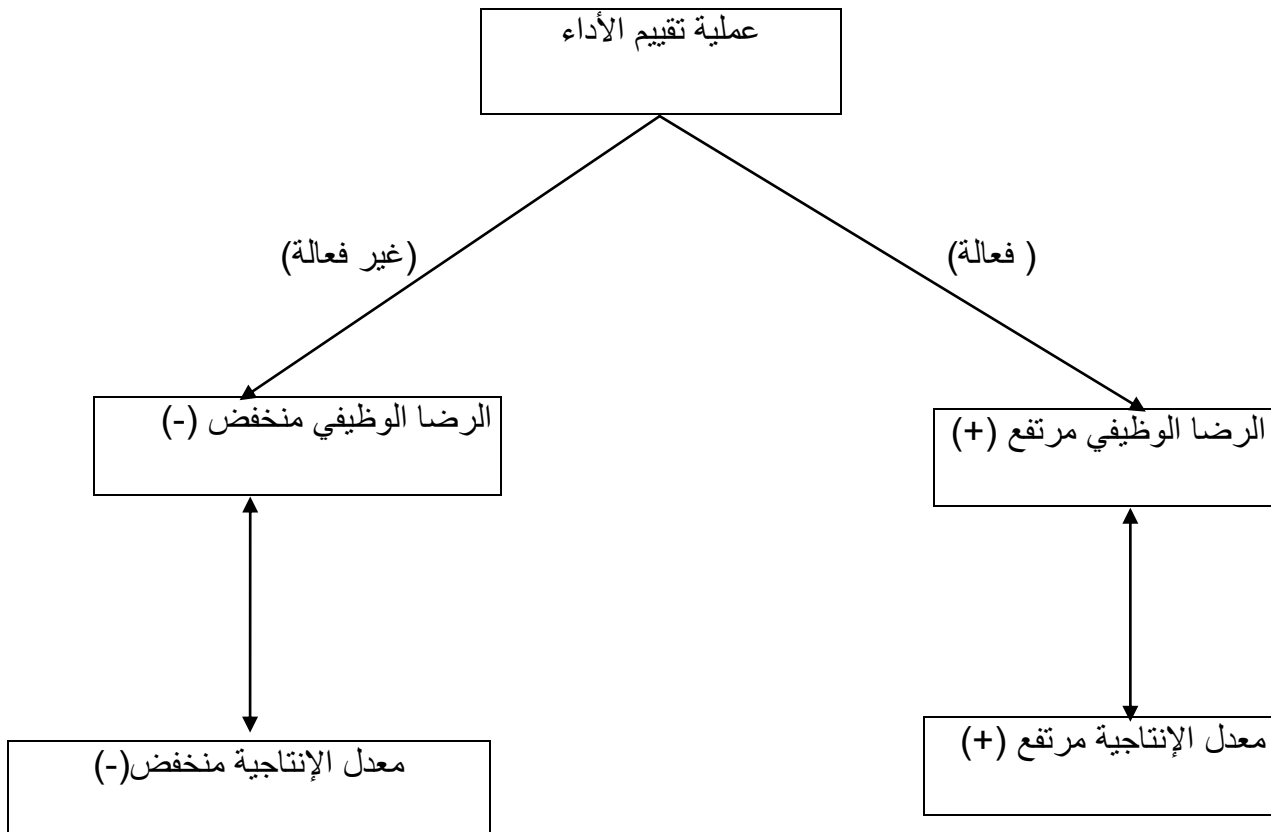
²: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص167.

³: علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل للتحليل الكمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الجزء الأول، 2000، ص15.

ويتم حساب معدل الإنتاجية بالعلاقة التالية:¹

معدل الإنتاجية = عدد الوحدات المنتجة × الزمن الأمثل لتشغيل وحدة منتج / زمن التشغيل الفعلي × 100
 حيث يرى أصحاب الاتجاه الثاني أن ارتفاع الإنتاجية يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وعلى رأسهم "سكانر"، "فروم"، "بورتر" و"لور". وإذا سلمنا جدلاً بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي و معدل الإنتاجية سواء كان الرضا يؤثر في الإنتاجية أو الإنتاجية تؤثر في الرضا، فذلك يعني وجود علاقة تلازمية بين هذين المتغيرين كما سنوضحها في الشكل التالي (الشكل رقم 07).

الشكل رقم (07): علاقة تقييم الأداء بارتفاع معدل إنتاجية العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ : <http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Operations%20Management-Arabic/OEE-Arabic/OEE-3/OEE-3.asp> 31/05/2015, 18 :04 .

المطلب الثاني: تقييم الأداء وانخفاض معدل تغيب العاملين

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية حيث يلتحق الفرد بعمله يوميا بناء على قرار يتخذه لضرورة العمل من أجل الحصول على العوائد، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات التغيب.

حيث يعرف **التغيب** عموما على أنه: "عدم وجود العمال أثناء ساعات العمل طبقا لجدول الإنتاج لأسباب غير مشروعة أو بدون أسباب على الإطلاق"، ويحسب معدل التغيب كآتي:¹

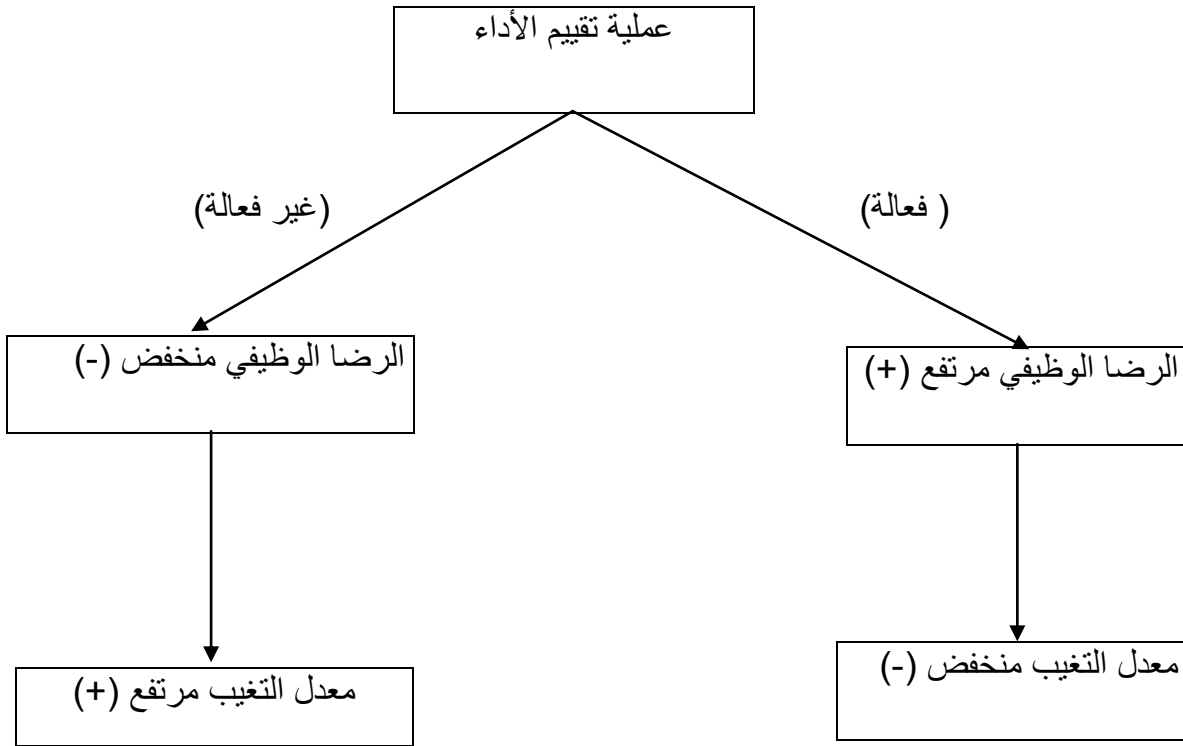
$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}} \times 100$$

ولقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب، فكلما كان معدل التغيب منخفض دل ذلك على وجود علاقة طيبة بين العمال وأصحاب العمل وكلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم تنظيم العمل وظاهرة دوران العمل.

ويعني ذلك أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل معدل التغيب إلى الانخفاض، فعدم حضور العامل وارتفاع نسبة تغيبه تعطي لمحة عن عدم رغبته في أداء عمله وعدم رضاه عنه، لهذا فإنه من الضروري على المنظمة أن تجعل عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين فعالة من أجل أن يكون هناك تناسب بين مؤهلات شاغلي الوظائف واحتياجات ومتطلبات تلك الوظائف هذا سوف يجعل العامل راضي عن عمله ويعمل على زيادة مستوى أدائه وهذا بالضرورة سوف يؤدي به إلى التمسك بوظيفته والتزامه بأوقات العمل وزيادة معدل الحضور لأن العامل الراضي عن جو العمل يحضر بصفة مستمرة ويؤدي هذا إلى انخفاض معدل التغيب لديه والشكل الموالي يوضح ذلك (الشكل رقم 08).

¹: غزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص 118.

الشكل رقم (08): علاقة تقييم الأداء بانخفاض معدل تغيب العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: تقييم الأداء و ارتفاع الروح المعنوية للعاملين

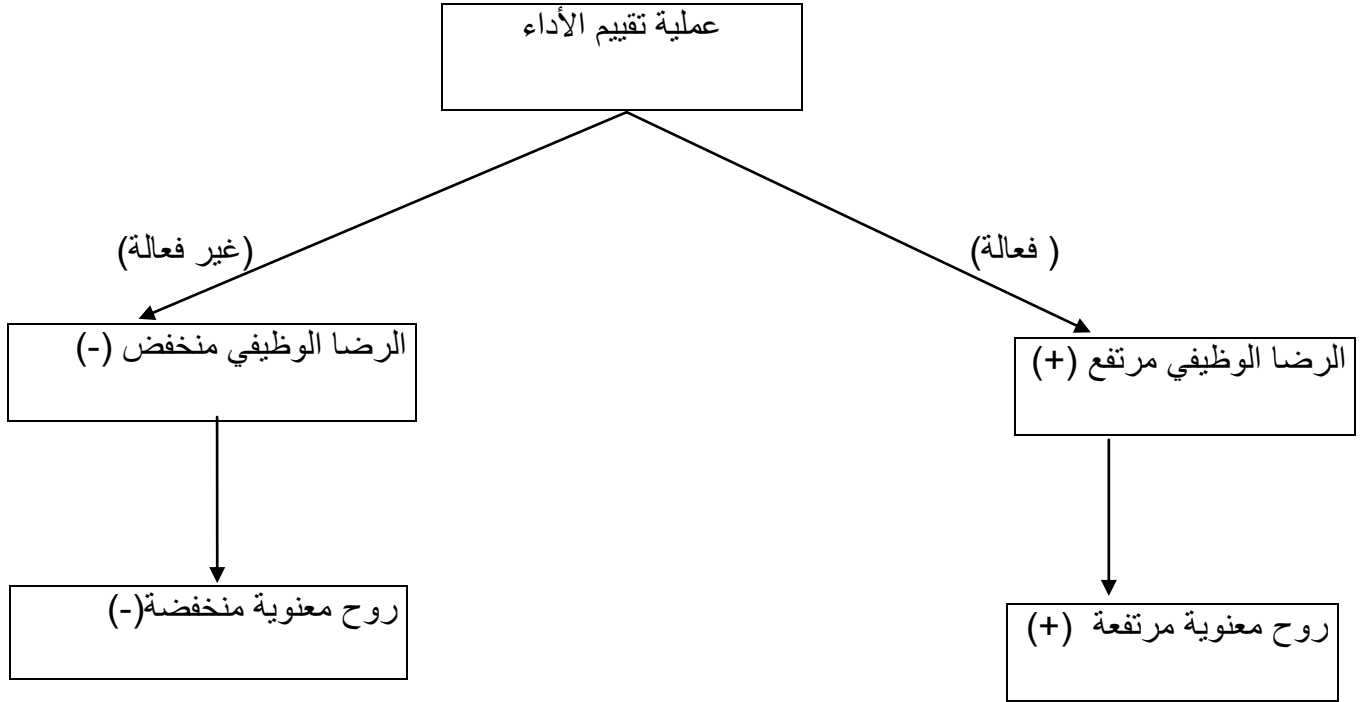
الروح المعنوية حالة نفسية لا يمكن رؤيتها والتعرف إليها إلا من خلال تتبع آثارها ونتائجها وتعد على و يعرفها هالسي (Halsy) أنها: "الاستعداد الوجداني الروح المعنوية من الأمور الهامة في المنظمة الذي يساعد العمال على الإنتاج وزيادة جودته، دون أن يعترهم مزيدا من التعب والإجهاد، وهي كذلك الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها".¹

إذن توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية، أي أنه إذا زاد رضا العامل عن عمله يشعر بالراحة والسعادة لأنه يشعر بأهميته ومكانته وضرورة وجوده في المنظمة، هذا ما يرفع من روحه المعنوية، ما يؤدي إلى تحسين أدائه، و هذا من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

¹: ناصر دادى عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الدار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص127.

فمثلا إذا استخدمت نتائج تقييم الأداء في مجال إتاحة الفرص العادلة للعاملين أي عدم التمييز في المعاملة بينهم، فالعلاقة بينها وبين الرضا ستكون علاقة ايجابية أي كلما توفرت العدالة ارتفع مستوى الرضا لدى العامل و بالتالي ارتفاع روحه المعنوية هذه العلاقة يوضحها (الشكل رقم 09).

الشكل رقم (09): علاقة تقييم الأداء بالروح المعنوية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع: تقييم الأداء و زيادة الالتزام التنظيمي

يرتبط مفهوم الالتزام التنظيمي مباشرة بدرجة إشباع الفرد من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه، كما يشير أن: " الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ".¹

¹: إيناس فواد، نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008-2009، ص24.

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه : "درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :

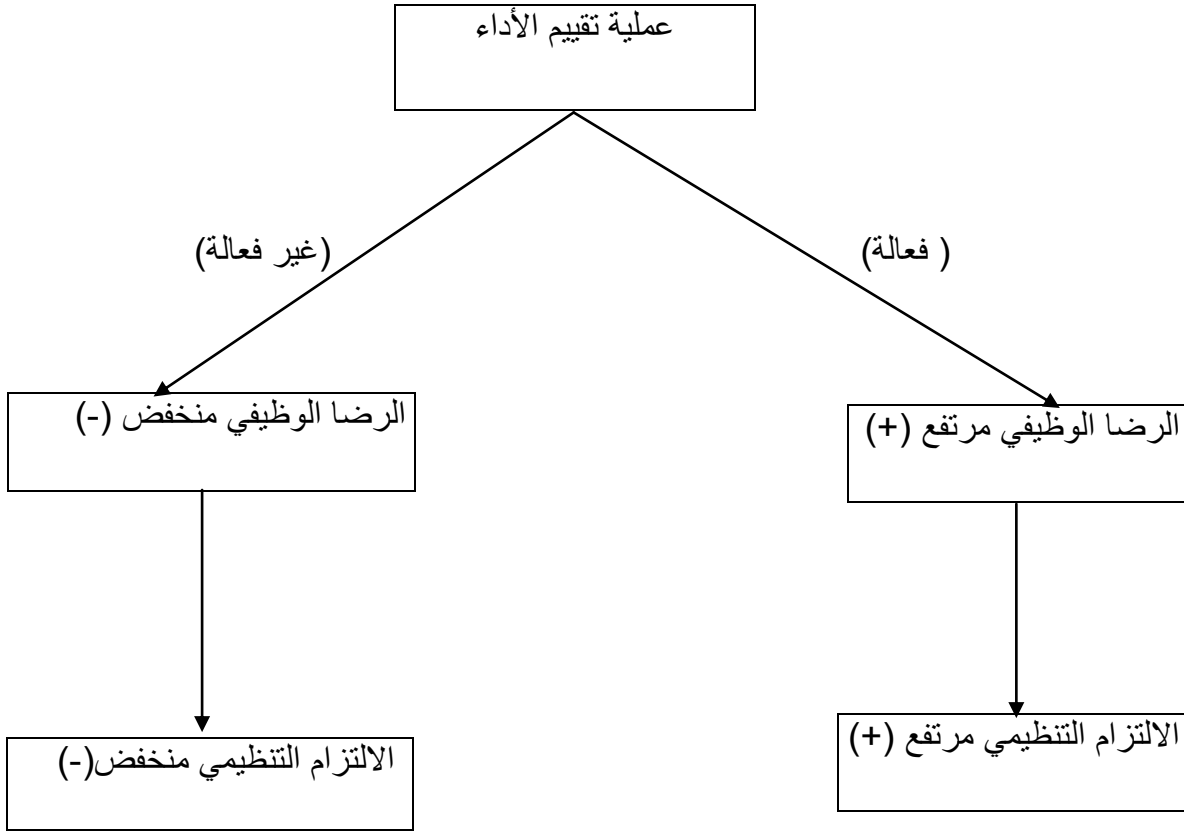
- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جلب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.¹

إذن فالالتزام يزيد من ارتباط الفرد بعمله و يجعله يبذل جهود عالية و يبدي رغبة قوية في البقاء فيه والاستمرار لفترة أطول مع التميز في الأداء. كما يقلل من السلوك السلبي والإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل والشعور بالإحباط، كما توجد علاقة سببية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ذلك لأن الرضا الوظيفي يعد محددًا للالتزام، أي أن الفرد العامل الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر حرصاً على التواجد فيه من الفرد غير الراضي، فكلما عملت المنظمة على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين زادت درجة رضاهم وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي وهذا ما ينعكس على مستوى أداء العاملين بالإيجاب كما هو موضح في الشكل التالي (الشكل رقم 10).

¹: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 314، 315.

الشكل رقم (10): علاقة تقييم الأداء بالالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: أساليب تحسين نظام تقييم الأداء لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين

تعددت الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين أنظمة تقييم أداء عمالها واختلفت من منظمة إلى أخرى، ومن بين أهم هذه الأساليب التي سنتطرق إليها في هذا المبحث وهي كالتالي: أسلوب الإدارة بالمشاركة، أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالأداء، وأخيرا أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أسلوب الإدارة بالمشاركة

من بين أساليب الإدارة الحديثة مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات هذا ما أدى إلى بروز أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن بين التعريفات المقدمة لهذا الأسلوب ما يلي:

الإدارة بالمشاركة أو الإدارة التشاركية "هي ممارسة من خلالها يتم تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار التنظيمي".¹

كما أنها "نوع الإدارة التي يتم فيها تشجيع الموظفين على جميع المستويات للمساهمة الأفكار نحو تحديد وتحديد الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات، والقرارات الأخرى التي قد تؤثر بشكل مباشر عليهم".² وتتمثل فوائد الإدارة بالمشاركة في مايلي:

- 1- من طبيعة الإنسان أن يتحمس ويدافع عن أي عمل ساهم وشارك فيه، فأسلوب الإدارة في المشاركة يتيح للعاملين هذه المساهمة وبالتالي يشعرون بأهميتهم ويجعلهم يحترسون في حمل المسؤولية والدفاع عن الأعمال التي شاركوا في تخطيطها والموافقة عليه.
- 2- يجعل أسلوب المشاركة جو العمل لطيفاً، وذلك من خلال ما يضيفه من ديمقراطية على التنظيم الرسمي الذي يتم عادة بهرمية السلطة والرقابة والنظم.
- 3- يعمل على خلق الجو المناسب لإجراء أي تغيير داخل التنظيم وذلك من خلال تهيئة العاملين بقبوله.
- 4- يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنشأة وذلك لأن العاملين يقومون بتنفيذ قرارات وتحقيق أهداف ساهموا في اتخاذها ووضعها.
- 5- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 6- يفسح المجال للوصول إلى أفضل القرارات، وذلك من خلال تفاعل وجهات النظر المختلفة. توفير أكثر من بديل للحلول في المنظمة .
- 7- زيادة عامل الثقة والدافعية إلى العمل وتزيد من درجة الولاء والانتماء، ويشعر الفرد بأنه جزء فاعل في كيان المنظمة .
- 8- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- 9- تحفيز الموظفين إلى العمل.³

¹ : <http://www.bayt.com/ar/specialties/q/19914/>, 18 /03/2015, 08 :05.

² : <http://www.businessdictionary.com/definition/participative-management.html>, 28/04/2015
08 :00.

³ : <http://www.alkherat.com/vb/showthread.php?12078>, 28 /04/2015, 08 :05.

10-زيادة الإبداع والابتكار في العمل.

11-توفير أكثر من طريقة لانجاز العمل.¹

ومنه نستخلص أن الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تجعل العاملين لديهم صورة شاملة عن المنظمة ككل بدلاً من جعل نظرة كل منهم محصورة، إضافة إلى ذلك فإنها تقلل من مقدار النزاع والصراع بينهم مما يؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط فيما بينهم. كل هذا يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضا العاملين.

المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف

من ضمن أنواع الإدارة المعاصرة أو الإدارة بالأهداف و الذي هو أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية و الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة و متفق عليها مقدما بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها. ومن بين التعريفات المقدمة لأسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

"هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط، التنسيق، و تقييم الأداء، في كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأمد ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال".²

و في تعريف آخر: "هي الإدارة التي تعمل على إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المرجوة تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة مسبقا في خطة واضحة، كما أنه ينبغي توفير معايير معينة لقياس النتائج الفعلية للعاملين".³

إذن فأسلوب الإدارة بالأهداف هو نظام كغيره من الأنظمة الجديدة يتطلب عملا تحفيزيا يعتمد بدوره على طبيعة هذا النظام والركائز الأساسية التي ينطلق منها.

ومن بين العناصر الضرورية التي تساهم في نجاح هذا الأسلوب نجد:

- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل العامل.⁴

¹ : <http://www.alkherat.com/vb/showthread.php?12078>, 28 /04/2015, 08 :05.

²: زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 35.

³: محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 50.

⁴: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 433، 434 .

- وضع أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسته أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف و احتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة المشرف و المرؤوسين على معايير القياس و تقييم الأداء.

- عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوسين بين الحين و الآخر لتقييم مدى تحقق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- ضرورة أن يلعب المشرف دور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول يوميا مساعدتهم في تحقيق

الأهداف الموضوعية من خلال نصحه وتوجيهه لتجنب المشاكل التي تعيق التنفيذ.¹

- قيام الرؤساء بتوفير الظروف المادية و المعنوية الملائمة للمرؤوسين من أجل القيام بمهامهم و النجاح في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

- الاتصال المستمر بين الرؤساء و المرؤوسين و التفاعل المشترك ينمي من الروح المعنوية لدى العاملين.²

إذن فأساس النجاح في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف هو المشاركة الجماعية للعاملين في وضع الأهداف سواء المرتبطة بالوظائف يصبح من الممكن على العامل المساهمة في وضع الأهداف الخاصة بعمله و معالجة المشروعات الجديدة مع التوصل طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهه في عمله وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائه .

المطلب الثالث: أسلوب الإدارة بالأداء

هذا الأسلوب هو الاتجاه الذي أصبح سائدا الآن لدى الكثير من المنظمات الكبرى حيث لم يعد الأمر يقتصر على مجرد تقييم الأداء مرة واحدة سنويا، وإنما هي عملية مستمرة على مدار العام تبدأ من تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء بالتنسيق أو التي تصب في اتجاه تحقيق أهداف القسم أو الإدارة وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل. وعليه يمكن تعرف الإدارة بالأداء على أنها: "عملية إدارية تم³

¹: نفس المرجع السابق، ص. 334.

²: محفوظ جودة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص52 .

³: باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، مصر، 2006، ص 91.

تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل و أهداف المنظمة قدر المستطاع".

و لضمان الاستحداث الناجح لهذه العملية أي الإدارة بالأداء ينبغي الالتزام بالمبادئ التالية:

- ينبغي أن ترتبط الإدارة بالأداء بوضوح المهمة التي ينبغي على المؤسسة القيام بها و بالقيم الأساسية وتدعيمها، كما ينبغي أن ترتبط بالإستراتيجية العامة للمنظمة.

- لا بد أن تتماشى مع ثقافة المنظمة و تتلاءم معها.

- يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا الأسلوب و أن يتعهد المديرون التنفيذيون القيام به.

- ضرورة الاعتماد على المناقشات المشتركة و إشراك العاملين في عملية تطوير الخطط من خلال نظام شامل يضم تحديد الأهداف والغايات و وصف واضح للوظيفة يوضح المسؤوليات.

- ينبغي أن تكون الجوانب المتعلقة بتطوير العاملين في عملية الإدارة بالأداء منفصلة عن الاعتبارات الخاصة بنظام المكافآت.

- ينبغي أن لا يكون هناك أي ربط بالمرتب حتى يتم تنفيذ الخطة بكفاءة لبعض الوقت و ريثما يتم قبول الخطة بصفة عامة في المنظمة بأكملها.¹

المطلب الرابع: أسلوب إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ و التي تتمحور أساسا حول التحسين المستمر .

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".²

¹: نفس المرجع السابق، ص 91.

²: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 33.

ويعرفها دليل إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات و المواد التي يتم توفيرها للمنظمة".¹

إن الجمع بين نظام تقييم الأداء والجودة الشاملة ليس بالأمر السهل ولكنه أمر ضروري من وجهة نظر ديمينج (Deming)، ولذلك يجب أن يركز هذا الدمج على المبادئ والمقومات التالية:

- مقابلة توقعات العملاء.

- توقعات النتائج من خلال الإدارة بالأهداف.

- تشمل توقعات الأداء المهارات السلوكية اللازمة لإنجاز وأداء الجودة و الرضا الكلي للزبون.

- مشاركة العاملين في عملية التشغيل و لا يمكنهم الانسحاب منها.²

بالإضافة إلى مبادئ أخرى تتمثل فيما يلي:

- وضوح الرؤية المستقبلية: أي حتمية وضوح هذه الرؤية و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، والصورة النهائية التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.

- وضوح الأهداف الإستراتيجية: أي أهمية وضوح هذه الأهداف للمنظمة والنتائج التي تسعى للحصول عليها على المدى البعيد خلال خطوات متدرجة محسوبة وشاملة.

- مبدأ الإتقان و الإحسان: أي الإتقان و الإحسان في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الأكمل وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة وبشكل مستمر.

- معايير عالية للأداء: وجود معايير عالية للأداء مع تقييمه تقييما شاملا و إجراء التعديلات والتصريحات اللازمة في الوقت المناسب.³

¹: أيمن عبد الفتاح محمود دقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2006-2007 .

²: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 412.

³: بدر الدين رواق، وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العالم المعاصر، الطبعة الأولى، دار قطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010 ص 322.

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كسب رضا العملاء بل إن الكتابات الحديثة في موضوع إدارة الجودة الشاملة تؤكد أنه ليس فقط إرضاء العملاء بل إسعادهم. وهنا نخص بالذكر العميل الداخلي للمنظمة و الذي توفر له خدمة أو معلومة أو منتج معين داخل و خارج إدارتها سواء كان رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا. حيث يمكن رصد بعض الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء نذكرها كآآتي:

- الاهتمام بأرائهم و مقترحاتهم.

- الاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرفهم.

- إشراك العملاء في إدارة المنظمة.

- كسب رضا العملاء وتلبية توقعاتهم حتى يتم إسعادهم.

وحتى يمكن المحافظة عليهم لابد من إتباع الوسائل التالية:

- المعاملة الممتازة.

- منحهم الأجر المناسب.

- تقديم لهم خدمات متميزة.

- الوفاء بالوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها أمام عملائها.

- الشفافية في التعامل معهم.

- عدم تأخير حل مشكلاتهم أبدا.

- استشارتهم في بعض مشاريع المنظمة.¹

¹: مدحت أبو النصر، سياسات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 145-147.

خلاصة

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي، لأنه يساعد على تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي والمهني للعامل، الأمر الذي يزيد من ثقته ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس أكبر للعمل مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في الأداء، لأنه كلما زاد الشعور بالرضا عن العمل انعكس ذلك على زيادة مردودية العامل وتحسين أدائه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء.

ف نجد أن الرضا الوظيفي للعاملين يعمل على زيادة إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي مما يجعلهم أكثر ارتباطا بعملهم وأكثر حرصا على التواجد فيه، مما يؤدي إلى تخفيض معدل التغيب لديهم ما يعطي صورة جيدة عن رغبتهم في العمل ورضاهم عنه، وهذا ما يتجسد في مستويات أداء عالية، لهذا تعمل المنظمة على تحسين مستوى هذا الأداء من خلال تصميمها لنظام تقييم أداء فعال من خلال اعتمادها على أساليب إدارية مختلفة لتحسين هذا النظام كأسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يعد من أساليب الإدارة الحديثة التي تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرار وتمكينهم من صنع القرار، وأساليب الإدارة بالأهداف الذي يعمل على تحفيز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية، بالإضافة إلى الأسلوب الذي أصبح الآن سائد في المنظمات الكبرى الذي يرى أن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف العامل والمنظمة ككل هو أسلوب الإدارة بالأداء، وأخيرا أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتمحور أساسا حول التحسين المستمر للأداء والغرض من ذلك هو زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

تمهيد

إن أي منظمة في واقعها العملي تسعى إلى أن تكون ناجحة وقادرة على تسيير ذاتها بالشكل الذي يسمح لها بالوصول إلى أهدافها وطموحاتها وذلك باعتمادها على مواردها البشرية، حيث تمثل لها هذه الأخيرة مورد ضمن مواردها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية.

فالمنظمة بدون موارد بشرية ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، وبالتالي فاستقطابهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها.

وفي هذا السياق سنحاول معرفة أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج من خلال إعطاء تقديم لها وشرح هيكلها التنظيمي وتوضيح مهامها بشيء من التفصيل، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها من خلال شرح طريقة اختيار العينة والأدوات التي تم استعمالها، أما المبحث الأخير قمنا فيه بعرض تحليل بيانات الدراسة الخاصة بالمقابلة والخاصة بالإستبانة وأخيرا اختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج

ضمن هذا المبحث سنقدم تعريف للشركة الإفريقية للزجاج محل الدراسة، من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها، وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج

أولاً: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح، ومن ثم لمركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ثانياً: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج

يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج في ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في السبعينات وبناء على ما توصل إليه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي، ثم تم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986 لكن كان هناك تأخر في انطلاق الإنتاج لأسباب تقنية ومالية حتى 01 أوت 1987. وخلال مدة الانجاز تناوبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي :

• شركة SNIC: 82-84 انجاز.

• شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.

• شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

2- مرحلة التوسع 1987-1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة التنمية والتطوير المعتمدة آنذاك تم تسطير برنامج لتوسيع الوحدة وذلك بإنشاء وحدات جديدة تتضمن مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي و خلفي، زجاج مصفف -feuilleté- زجاج مقاوم -trempe-، زجاج مصقع -blinde-، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

- الطاقة النظرية للإنتاج:

• زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

• زجاج مصفف 80.000 م/س.

أ/ الزجاج الأمني: إن منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصيته الأمنية فهو واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء والأمن مثل :

◀ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، و آلات الأشغال العمومية.

◀ الزجاج الأمني المصفف -FEUILLETE- الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون... الخ.

◀ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات -TREMPE- ويستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية... الخ.

- أهم زبائن الشركة:

أ/ زجاج السيارات:

• شركة صناعة السيارات و الشاحنات بروبية - SNVI - .

• شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة - ENMTP - .

• الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصفف -FEUILLETE- والزجاج المقاوم -TREMPE-.

-شركات البناء مثل:

• ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر ، ENIE تيزي وزو.¹

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

2/ وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتتضمن هذه الوحدة ثلاثة خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذين الخطين لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج:

- مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

- أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.
- شركة هنكل (HENKEL).
- شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR.

- الطاقة النظرية للإنتاج :

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.
- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3/ وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، الدولومي...الخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، والتي أنجزت أيضا من طرف شركة (BASSAMBR)، وانطلقت في النشاط سنة 1994.

- الطاقة النظرية للإنتاج:

- رمل سيليس 30.000 طن/س .
- معالجة الدولومي (Dolomie).
- معالجة الفلدسباط (Feldspath).
- معالجة الكالكير (Calcaire)¹.

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمس وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت - FLOAT - الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H 28:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، و رغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3- مشروع الزجاج الحراري - BOROSILICATE -

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ثالثا- مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية.¹

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015

الجدول رقم(03): توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية

40	إطارات
33	عمال مؤهلين
120	عمال التنفيذ
193	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

1- أهمية الشركة الإفريقية للزجاج:

- تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.
- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.
- لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.
- تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).
- ◀ أهداف الشركة الإفريقية للزجاج: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق مايلي:
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.¹

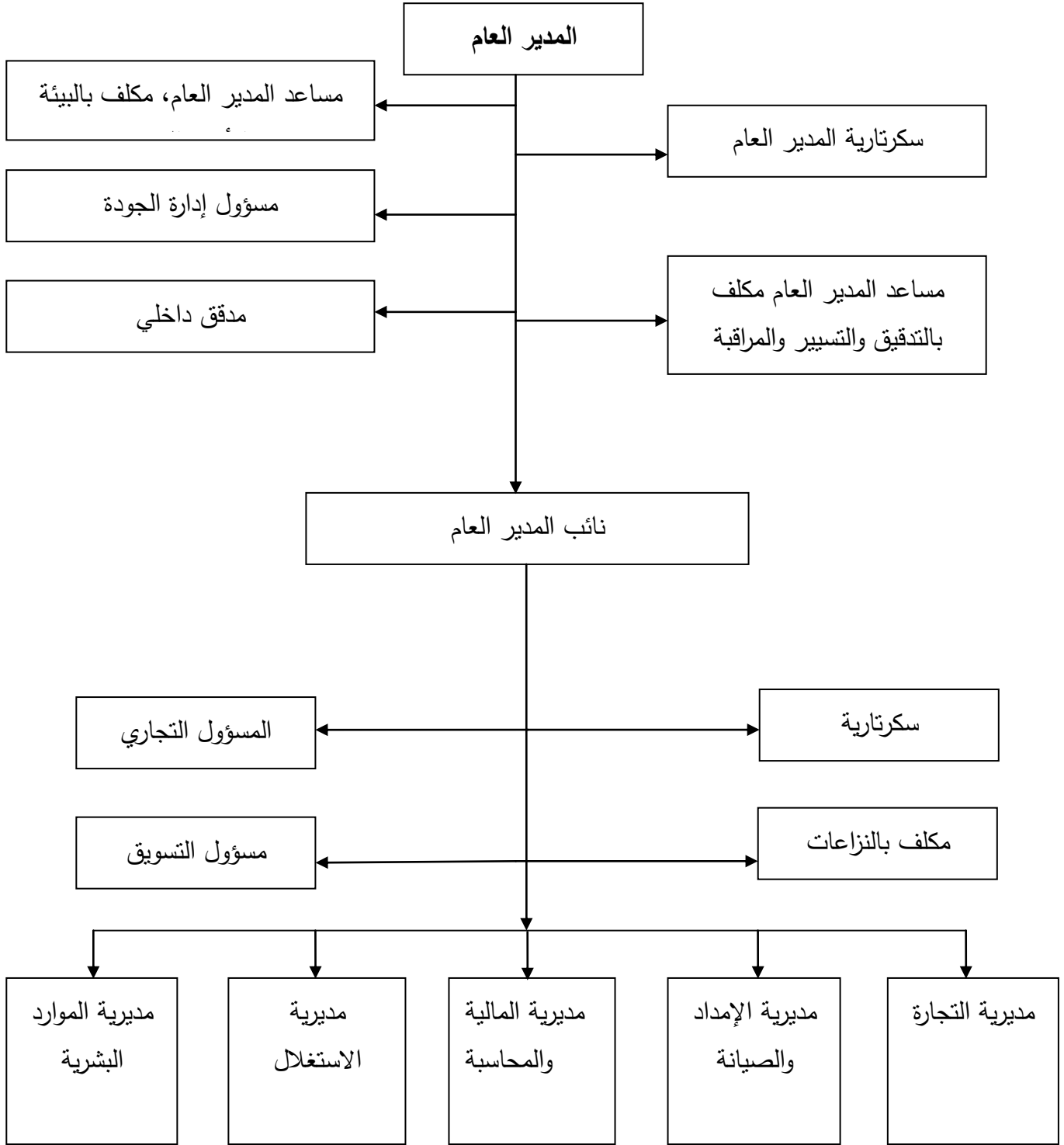
¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال إستعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.
- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأسمال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: وثائق الشركة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

أولاً- المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح في الشركة، ويتأصلها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

1- السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
- تحرير المراسلات.
- استقبال وإرسال الفاكس.

• استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق و التسيير والمراقبة: يشارك و يساعد في تحسين تسيير مختلف

الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرية .
- الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى .
- القيام بعمليات المراقبة دورياً أو بطلب من الإدارة العامة.
- إنجاز مختلف التقارير.
- تحضير مخططات المالية.
- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية و السنوية.
- تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.¹

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة : يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو، وتتمثل مهامه في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- وتشرف على المكاتب التالية:
 - البحث و التطوير .
 - التخطيط و المشاريع.
 - الأمن الصناعي.
 - التحاليل و المراقبة.
 - المقاييس و الدراسات التقنية.

4- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
 - العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
 - برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
 - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة و التجديد الدوري لها.
- 5- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى

المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق و قواعد التسيير.
- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء و العيوب الموجودة.
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.¹

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

• تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

6- نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام ويتولى المهام التالية:

• إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

• العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.

• السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

• إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

7- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:

• تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.

• متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

• تكوين ملف المنازعات و تحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

• تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.

• تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعدارات.

5- المسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة، بحيث يضع مخططات البيع

والتسويق، ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع

باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها

من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .

9- مسؤول التسويق: هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية من خلال القيام بدراسة السوق

والمنافسة، الأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر

مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد،

ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

ثانيا - مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

1- بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية

و ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.¹

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

2- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذين الفرعين يتدخلان لإصلاح مختلف الأعطاب في المصنع إضافة إلى الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد. إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

ثالثا- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية و الإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة و إعداد التقارير الشهرية و تحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة و تكاليف الإنتاج.

و تشرف على:

- مصلحة المالية و المحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعا- مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص- بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا.

- سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

- سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين :

• فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

• فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير الفلدسباط والدولومي... إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.¹

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

خامسا- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتتمثل مهامها في:

• الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور تسيير المستخدمين.

• متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة، وتتمثل هذه الجوانب أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف والترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

• إعداد مخططات التكوين ومتابعتها.

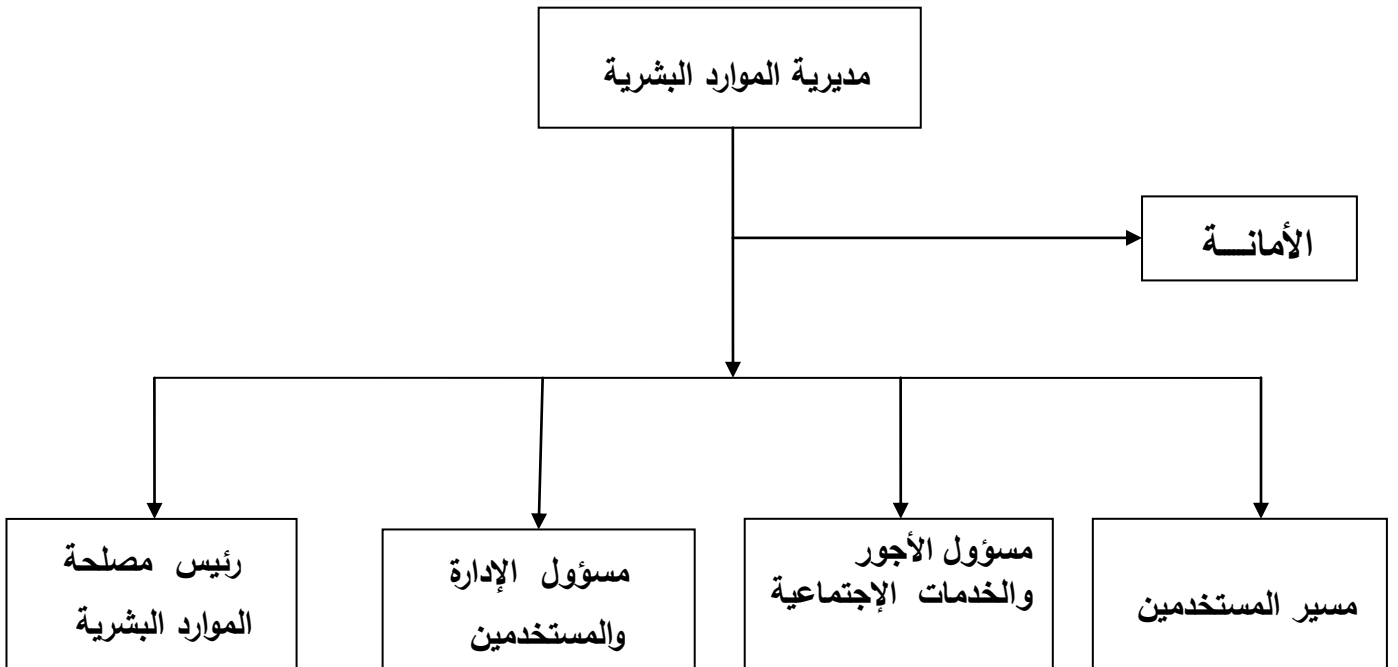
-وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسير المستخدمين.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية، والشكل التالي يوضح ذلك (الشكل رقم 12).¹

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

¹ المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

المبحث الثاني: عرض منهجية وأدوات الدراسة

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال بالشركة الإفريقية للزجاج، في هذا السياق سيتم التطرق للإطار المنهجي للدراسة الذي يسمح برسم مسار الجانب التطبيقي موضحين أدوات الدراسة مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة

تعتبر العينة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء دراسة عليها، ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة، ويطلق على هذه العملية "المعاينة".

ولقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي مجتمع الدراسة، ذلك أن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص العينة المأخوذة منه، حيث تتميز هذه الأخيرة بما يلي:

- احتمال أن تساوي هذه العينة كل مفردات المجتمع.
- يتم اختيار مفرداتها بصورة عشوائية.
- عدم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أي نوع من الطبقات أو الفئات.
- وبناء عليه تم أخذ عينة تقدر بـ 90 عامل وتمثل نسبة (75%) من المجتمع الكلي، ومن بين الخطوات المتبعة في اختيار عينة الدراسة ما يلي:
- تحديد مجتمع الدراسة.
- إعداد قائمة بأفراد مجتمع الدراسة.
- تحديد واختيار نوع العينة.
- تحديد العدد المطلوب.

المطلب الثاني: تصميم الإستبانة

إن أول خطوة في تصميم الإستبانة هي إعداد المقدمة، والتي تضم عنوان الدراسة وكيفية الإجابة مع التأكيد على سرية المعلومات، فالغرض منها هو خدمة البحث العلمي.

- تضمنت الإستبانة المعدة لهذه الدراسة ثلاثة محاور يضم كل محور فيها عبارات واضحة ومختصرة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.¹

¹: مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللوح، مناهج البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص156.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

- يشتمل المحور الأول على أسئلة حول البيانات الشخصية للعمال والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية وسنوات العمل، أما المحور الثاني فتضمن ثمانية عشر (18) عبارة مجمعة حول أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، أما المحور الثالث فتضمن عشرون (20) عبارة مجمعة ضمن مؤشرات مخصصة لقياس أثر تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي وهذه المؤشرات هي:

- 1- معدل الإنتاجية: ويشمل العبارات من (19) إلى (23).
- 2- معدل التغيب: ويشمل العبارات من (24) إلى (28).
- 3- الروح المعنوية: ويشمل العبارات من (30) إلى (33).
- 4- الالتزام التنظيمي: ويشمل العبارات من (34) إلى (38).

وقد تم تدرج العبارات على سلم ليكارت، والذي يحتوي على خمس درجات كما هو مبين في فيما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

وباعتبارها فئات يمكن استخراج المدى وطول الفئة على النحو التالي:

- المدى: هو الفرق بين أكبر وأقل قيمة في المقياس $(5 - 1 = 4)$ ¹.
- طول الفئة: يمثل المدى على عدد فئات المقياس أي $(5 / 4 = 0.08)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس $(+1)$ ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة $(1.08 = 1 + 0.08)$ وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي (رقم 05).

¹: شريف شطيبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص74.

الجدول رقم (05): إجابات الأسئلة و دلالاتها

المستوى	الرمز	المتوسط	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- **الصدق:** ويعني الصدق أن يقيس الاختبار ما وضع فعلا لقياسه، وهو يقدم دليلا مباشر على مدى صلاحية المتقدم للوظيفة للقيام بتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفة بشكل مناسب، ولذا ينبغي أن يتضمن القياس جميع المتطلبات والمواصفات التي يحتويها العمل، كما ينبغي أن تكون سبل الاعتماد على القياس قادرة على تحقيق صورة موضوعية للتنبؤ بسلوك المتقدم للوظيفة مستقبلا من حيث اتساقه مع المسار الوظيفي وبصورة واضحة وشفافة¹. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-تاسوست-جيجل- (أنظر الملحق رقم 13) وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للإستبانة.

2- **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة (الصدق البنائي):** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأهداف الدراسة، تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة البالغة (90) وذلك بحساب معاملات الإرتباط (أنظر الملحق رقم 06، 07) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له.

¹: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص114.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: نظام تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج: بالنظر إلى (الملحق رقم 08) نجد كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لها والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لأغلب العبارات أقل من (0.05) وأغلب قيم r المحسوبة موجبة، وبذلك تعد أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: بعلاقة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي: بالنظر إلى (الملحق رقم 09) نجد كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لها والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لأغلب العبارات أقل من (0.05) وأغلب قيم r المحسوبة موجبة، وبذلك تعد أغلب عبارات المحور ثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اعتمدنا على الأدوات التالية المتعلقة بالدراسة ومعالجتها:

أ- **وثائق الشركة:** تعتبر وثائق الشركة من أهم مصادر جمع المعلومات فمن خلالها يمكن الاضطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها في الشركة ومعرفة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ب- **المقابلة:** من أجل التعرف أكثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية بالشركة، والتي تعذر الوصول إليها ومعرفتها عن طريق وثائقها قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين ومدير إدارة الموارد البشرية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عليها من قبل العمال في الشركة.

ت- **الأدوات الإحصائية:** لمعالجة بيانات مفردات العينة المدروسة اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وهو برنامج من أكثر البرامج الإحصائية الرائجة في التطبيقات الإحصائية وكثيرة الاستخدام في مجال البحث العلمي الذي يحتاجه الباحث والطالب في إيجاد نتائج التحليل الإحصائي، للبيانات التي يستخدمها الباحث، وبرنامج SPSS مختصر للكلمات التالية:¹

(statistical package for social sciences).

¹: رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004، ص13.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

وقد استخدمنا مجموعة من المقاييس الإحصائية هي:

- التكرارات والنسب المئوية: تحسب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الخاصة بالإستبانة.
- المتوسط الحسابي: يستعمل لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عند كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويعطى بالصيغة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

حيث أن:

- ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا للخيار "أوافق" لعبارة من عبارات المحور.
- xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين "1" و "5".
- N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ "90".

- الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

- معامل الاختلاف: هو تعبير عن الانحراف المعياري في صورة نسبة مئوية ويستعمل خاصة في المقارنة بين التوزيعات الإحصائية غير المتجانسة وبحسب بالعلاقة التالية:

$$CV = \frac{\delta}{u}$$

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبانة، ويقصد بهذه الأخيرة إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد تطبيق الاستبانة على نفس الأفراد. وللتحقق من ثبات الإستبانة تم حساب الثبات الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (spss) كما يستخدم لقياس ثبات الإستبانة من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة، فبغرض التحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الإستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
- نظام تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج.	0.92
- علاقة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي	0.92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

تبين نتائج الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة كان متساوي إذ يقدر ب(0.92)، ومن خلال حساب متوسط ألفا كرونباخ للمحورين توصلنا إلى أنه أكبر من (0.60) مما يدل على وجود إتساق داخلي بين أسئلة الإستبانة.

- اختبار t : لمتوسط العينة الواحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".

$$t = \frac{\bar{x} - u}{\sqrt{\sigma/n}}$$

- معامل الارتباط بيرسون r :

يستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه الإتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها، كما يستخدم لمعرفة مدى ارتباط المحاور.

$$r = \frac{COV(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة المقابلة وأداة الإستبانة، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الموضحة في كل منهما وفيما يلي سوف نقوم بعرضها وتحليلها بهدف الإستفادة منها.

المطلب الأول: عرض وتحليل أسئلة المقابلة

لقد قمنا بطرح اثني عشر سؤال (12) متعلقة بموضوع الدراسة الذي يتمثل في " أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين" وسيتم عرض وتحليل المقابلة على النحو التالي:

السؤال الأول: هل تتبع مؤسستكم نظام تقييم لأداء العاملين؟

الإجابة: هذه المؤسسة لا تتبع نظام تقييم للأداء واضح.

السؤال الثاني: بماذا يتميز نظام تقييم أداء العاملين لديكم؟

الإجابة: يتميز هذا النظام حسب رئيسة مصلحة تسيير المستخدمين بالسلبية كونه لا تتوفر فيه مصداقية أو شفافية وهو يكون بحسب الميول الشخصي للمسؤول.

السؤال الثالث: من المسؤول عن تصميم أو وضع نظام تقييم أداء العاملين؟

الإجابة: يتحمل مسؤولية تصميم نظام تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة المدير العام ونائب المدير العام.

السؤال الرابع: ما هي أهم المعايير التي يتم الاعتماد عليها عند وضع أو تصميم هذا النظام؟

الإجابة: أهم هذه المعايير هي: الأقدمية في العمل، الانضباط، عدم التغيب.

السؤال الخامس: ما هي الطرق المتبعة في عملية تقييم أداء العاملين؟

الإجابة: لا توجد طريقة معينة يتم إتباعها في عملية تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر، إلا أنه في السابق كانت تعتمد طريقة النقط لكن تم التخلي عنها و ذلك بسبب الوضعية المالية للمؤسسة.

السؤال السادس: ما هي المشكلات والصعوبات التي تواجهونها أثناء وبعد عملية التقييم؟

الإجابة: من بين المشاكل التي تواجه المسؤول عن تقييم الأداء غياب معايير واضحة يتم على أساسها هذا التقييم.¹

¹: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، يوم 16/03/2015، 10:30.

السؤال السابع: هل يتم تحسين نظام تقييم أداء العاملين بشكل مستمر؟

الإجابة: نعم يتم تحسين نظام تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، كون المؤسسة كل سنة تقوم باختيار عدد معين من العاملين من تخصصات وأقسام مختلفة، تقع مسؤولية اختيار هؤلاء العاملين على المسؤولين المباشرين لهم كي يستفيدوا من حافز مادي بنسبة معينة وهذا الاختيار يكون على أساس الانضباط في العمل، السرعة والدقة في تأدية المهام، الأقدمية وعدم التغيب.

السؤال الثامن: هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على إنتاجيتهم؟

الإجابة: لا يؤثر نظام تقييم أداء العاملين إنتاجيتهم بالرغم من وجود عمال غير راضين عن هذا النظام إلا أن إنتاجيتهم لا تتأثر .

السؤال التاسع: هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على معدلات تغيبهم؟

الإجابة: لا يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على التغيب لأنه بالرغم من عدم رضاهم عن هذا النظام إلا أن معدل التغيب يبقى منخفض لأنهم يستمرون في ممارسة أعمالهم بصورة منتظمة وغيابهم يكون بأسباب مبررة.

السؤال العاشر: هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على روحهم المعنوية؟

الإجابة: في حالة العمال الراضين عن عملية تقييم أدائهم تكون روحهم المعنوية مرتفعة وتؤثر هذه العملية بالإيجاب عليهم و العكس صحيح، فإذا كان العمال غير راضين عن هذه العملية ويؤدي ذلك إلى انخفاض الرغبة في العمل.

السؤال الحادي عشر: هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على التزامهم التنظيمي؟

الإجابة: نعم يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على التزامهم التنظيمي فالعمال في هذه المؤسسة يتميزون بالتزامهم داخل المؤسسة من خلال التزامهم بأوقات العمل و باحترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة، فمثلا في حالة حدوث مشاكل يتصلون بالمسؤول المباشر وهو بدوره يتصل بالإدارة.¹

¹: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، يوم 2015/03/16، 10:30.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

السؤال الثاني عشر: هل يتم الاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين نظام تقييم أداء العاملين؟

الإجابة: نعم يتم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأكد الغرض من ذلك هو تحسين مستويات الأداء ففي كل سنة تأتي لجنة من الجزائر العاصمة بغرض مراقبة الأوضاع وطريقة سير العمل بحيث تراقب كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة من أجل توفير المناخ والظروف المناسبة للعمل.¹

من خلال الأجوبة السابقة نتوصل إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تتبع نظام تقييم واضح للأداء لكنها تطبقه ضمناً باعتبارها تعتمد على سياسات النقل و الترقية وتقديم الحوافز وفرض العقوبات كما وضحت رئيسة المصلحة أيضاً أن هذا النظام يتميز بالسلبية لأنه لا يتوفر على المصداقية أو الشفافية ولا يعتمد على معايير واضحة وموضوعية ومن أهم هذه المعايير هي: الأقدمية في العمل، الانضباط عدم التغيب، بالإضافة إلى أنه لا توجد طريقة معينة يتم اتباعها في عملية تقييم أداء العاملين، حيث تقتصر الطرق المعتمدة لديهم على الطرق التقليدية كطريقة النقاط والملاحظة، أما مسؤولية تصميم هذا النظام في هذه الشركة فتقع على عاتق المدير العام ونائب المدير العام، كما نجد أن نظام تقييم أداء العاملين يؤثر على التزامهم التنظيمي، فالعمال في هذه الشركة يتميزون بالالتزام بأوقات العمل و باحترامهم لنظامها الداخلي كما نجد أن هذا النظام لا يؤثر على معدل تغيبهم لأنه بالرغم من عدم رضاهم عن هذا النظام إلا أن معدل التغيب يبقى منخفض لأنهم يستمرون في ممارسة أعمالهم بصورة منتظمة بدون اختلاق أعمار كما نجد أن تحسين نظام تقييم أداء العاملين يكون بشكل مستمر كون الشركة تقوم بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأكد الغرض من ذلك هو تحسين مستويات الأداء وجودة المنتجات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستبانة

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول المتعلقة بالمواصفات الشخصية

1-الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس مع توضيح النسب المئوية.

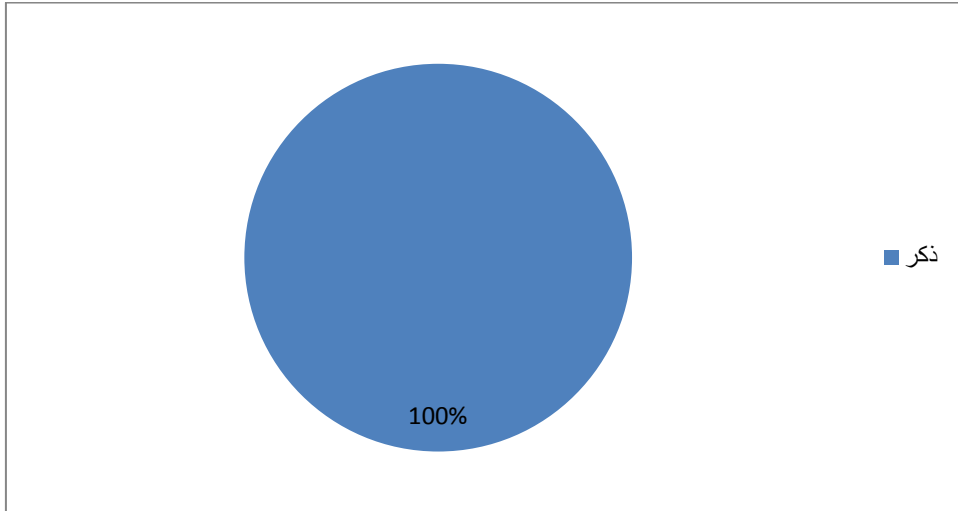
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
100%	90	ذكر
00%	00	أنثى
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

¹: مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، يوم 16/03/2015، 10:30.

الشكل رقم (13): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: يظهر من الجدول رقم (07) و الشكل رقم (13) أن كل أفراد العينة هم ذكور حيث يمثلون نسبة 100% من العينة في حين نلاحظ أن نسبة الإناث معدومة، ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد في معظم مراحل إنتاجها على الجهد العضلي الذي يتوفر في فئة الذكور وهذا راجع إلى الطبيعة الفزيولوجية لهم على اعتبار أن الدراسة التي قمنا بها اقتصرنا على فئة عمال التنفيذ فقط لهذا السبب نجد فئة الإناث معدومة.

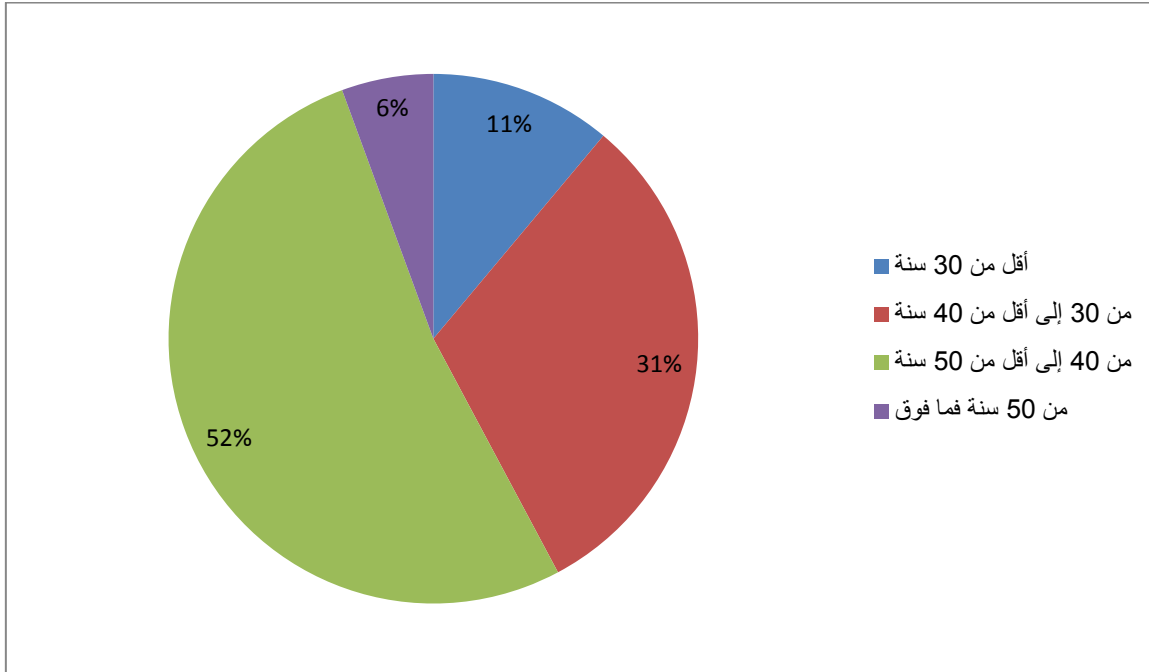
2-العمر: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
11,1%	10	أقل من 30 سنة
31,1%	28	من 30 إلى أقل من 40 سنة
52,2%	47	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5,6%	05	من 50 سنة فما فوق
%100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الشكل رقم (14): نسبة توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: يظهر كل من الجدول رقم (08) والشكل رقم (14) أن الفئة التي تمتد أعمارها ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة تمثل أكبر نسبة وهي تقدر بـ 52,2 %، تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة تقدر بـ 31,1 % ويرجع هذا إلى قدم الشركة من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يدل على أن هذه الشركة تمتلك عمال لديهم خبرة في العمل وفعالية في استخدام المعدات خاصة الآلات القديمة التي لازالت تعتمد عليها في الإنتاج، تليها الفئة التي أعمارها أقل من 30 سنة بنسبة 11,1 % وهي تمثل الفئة الشابة في المؤسسة، وهذه الفئة قليلة لأن الشركة تطلب العمالة التي تكون ذات خبرة مسبقة في ميدان الإنتاج، أما النسبة التي تمثل أعمارها 50 سنة فما فوق والتي تقدر بنسبة ضئيلة جدا تساوي 5,6 %.

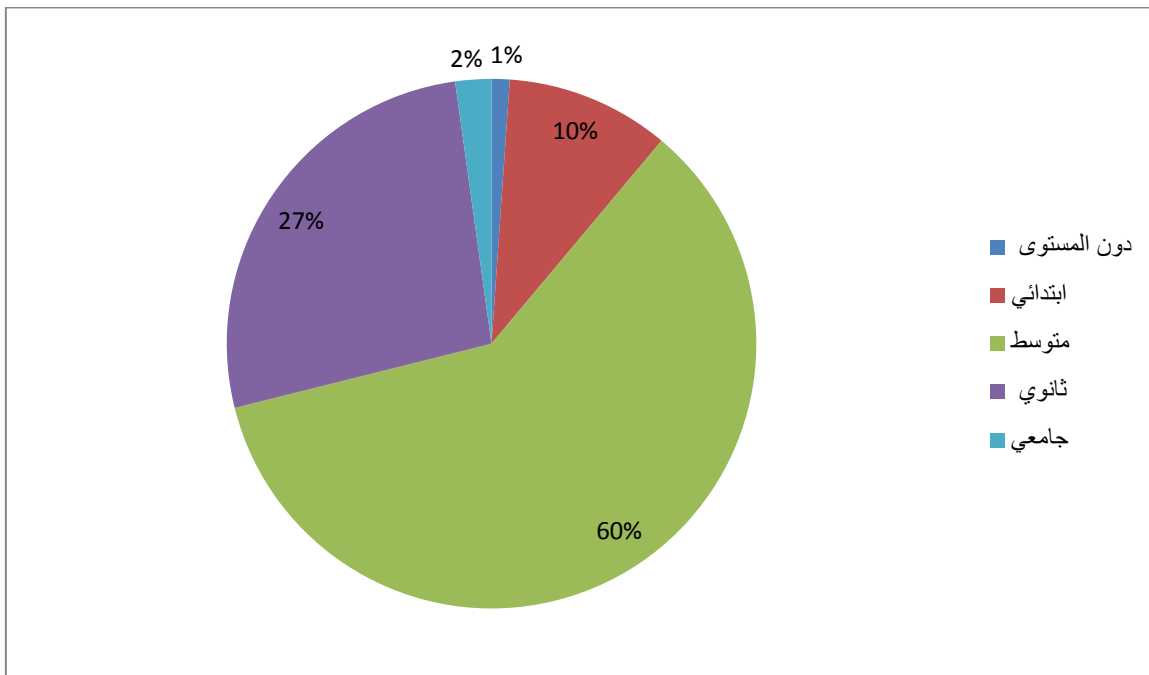
3-المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1,1%	01	دون المستوى
10%	09	ابتدائي
60%	54	متوسط
26,7%	24	ثانوي
2,2%	02	جامعي
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الشكل رقم (15): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) والشكل رقم (15) أن المستوى التعليمي

للعمال الأكثر أغلبية هو المستوى المتوسط وذلك بنسبة تقدر بـ 60% يليه المستوى الثانوي بنسبة

26,7%، ثم يليه المستوى الابتدائي والمستوى الجامعي بنسبة 2,2%، وأخيرا دون المستوى بنسبة

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

تكاد تكون معدومة قدرت بـ 1,1% وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع المستويات السابقة وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط الإنتاجي للشركة الذي لا يتطلب مستوى علمي عالي للقيام بالأعمال الموكلة إليهم في ورشات الإنتاج.

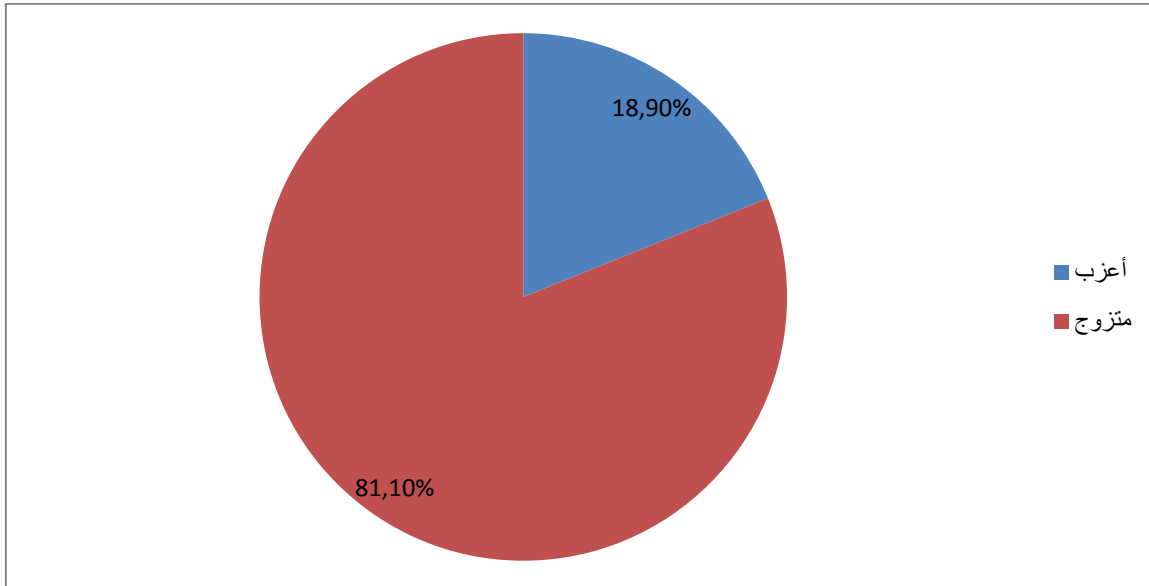
4- الحالة العائلية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
18,9%	17	أعزب
81,1%	73	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الشكل رقم (16): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (16) أن الحالة العائلية لأغلبية العمال في الشركة هم عمال متزوجون بنسبة عالية قدرت بـ 81,1%، أما العمال غير المتزوجون فقدت

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

نسبتهم بـ 18,9 % وهذا ما يعكس الفئة العمرية الغالبة وهي من 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين نجد أن فئة الأراامل والمطلقين منعدمة في الشركة.

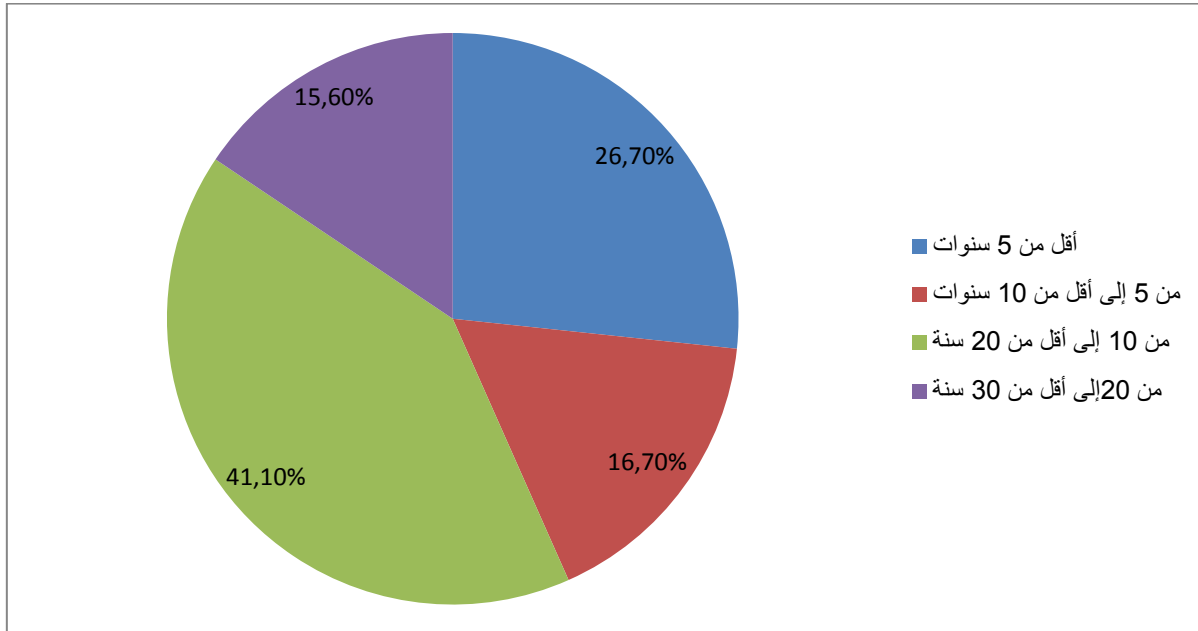
5- سنوات العمل: وتشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	24	26,7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	16,7%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	37	41,1%
من 20 إلى أقل من 30 سنة	14	15,6%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الشكل رقم (17): نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

التعليق: يوضح الجدول رقم(11) والشكل رقم (17) أن هناك تقارب بين فئتي العينة من 5 إلى أقل من 10 سنوات والفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسب قدرت على التوالي 16,7% و 15,6% أما النسبة الغالبة فهي الفئة التي تتراوح سنوات العمل فيها من 10 إلى أقل من 20 سنة والتي قدرت بـ 41,1% ثم تليها النسبة 26,7% بالنسبة للفئة التي تقل سنوات العمل فيها عن 5 سنوات، ومنه نستنتج أن العمال يملكون خبرات في مجال عملهم باعتبار أنهم قضوا فترات طويلة فيه.

ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني الخاص بنظام تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (12): عرض وتحليل إجابات أفراد عين الدراسة حول نظام تقييم أداء العاملين في

الشركة الإفريقية للزجاج

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي للعبارة	الانحراف المعياري للعبارة	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة التقدير
06	يتميز نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة بالموضوعية.	2.53	1.12	0.44	01	منخفضة
07	يعتبر نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة وسيلة لضمان عدالة المعاملة.	2.92	1.08	0.37	08	متوسطة
08	نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة يتميز بالمرونة.	2.81	0.99	0.35	05	متوسطة
09	توضح الشركة للعاملين الغرض من نظام تقييم أدائهم.	2.88	1.29	0.45	07	متوسطة
10	يتم إشراك العاملين في وضع المعايير التي يبنى عليها نظام التقييم.	2.54	1.07	0.42	020	منخفضة
11	تكشف الشركة للعاملين عن معايير الأداء المستخدمة ضمن نظام تقييم الأداء.	2.76	1	0.36	04	متوسطة
12	يتم إطلاع العاملين بنتائج عملية تقييم أدائهم.	3.19	1.31	0.41	10	متوسطة
13	يتم توفير الوسائل البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية الضرورية للقيام بعملية تقييم أداء العاملين.	3.21	1.12	0.35	11	متوسطة

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

متوسطة	09	0.33	0.98	2.99	تتوفر في المقيم المؤهلات الكافية للقيام بعملية تقييم أداء العاملين.	14
عالية	15	0.25	0.89	3.51	يعتمد نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة على الطرق التقليدية للتقييم.	15
متوسطة	03	0.5	1.32	2.64	يعتمد نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة على الطرق الحديثة للتقييم.	16
متوسطة	06	0.46	1.30	2.84	يتم القيام بعملية تقييم أداء العاملين في الوقت المناسب.	17
متوسطة	13	0.37	1.27	3.40	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في عملية التخطيط للموارد البشرية.	18
عالية	18	0.48	1.82	3.76	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في تحسين الأداء وتطويره.	19
عالية	17	0.24	0.87	3.61	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	20
متوسطة	12	0.28	0.95	3.38	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.	21
عالية	14	0.26	0.90	3.50	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في إنجاز عمليات النقل والترقية.	22
عالية	16	0.27	0.95	3.53	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في معرفة معوقات ومشاكل العمل.	23
			1.19	3.29		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الوسط الحسابي للعبارة (06) أقل من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) هذا ما يدل على عدم موافقة الأفراد على مضمون هذه العبارة، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي لها هي (2.53) وهو يعتبر منخفض، وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق كبير على عدم اتصاف نظام التقييم بالموضوعية، وذلك بالنظر إلى معامل الاختلاف والذي قدر بـ (44%) وانحراف معياري قدر بـ (1.12)، واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية وهذا ما يعكس عدم موافقتهم عن اتصاف هذا النظام بالموضوعية.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

أما بالنسبة للعبارة رقم (07) التي تدل على أن نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة وسيلة لضمان عدالة المعاملة كان الوسط الحسابي لهذه العبارة هو (2.92)، أما درجة التجانس فلا بأس بها نوعا ما حيث قدر معامل الاختلاف (37%)، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة من حيث الترتيب والأهمية ودرجة تقديرها كانت متوسطة، وهذا ما يعكس غياب العدالة نسبيا في نظام تقييم الأداء ما يقلل من مستوى الرضا لديهم .

في حين نجد العبارتين رقم(08)، (09) تحتلان المرتبة (05)، (07) على التوالي من حيث الترتيب والأهمية بدرجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدرا على التوالي [2.81،0.99] [1.29، 2.88] أي أن الشركة لا تقوم بتوضيح الغرض من نظام تقييم الأداء لعمالها هذا ما يؤدي إلى ذلك بالنظر إلى معامل الاختلاف المقدر بنسبة (45%) وهي تعتبر نسبة كبيرة مقارنة بمعامل الاختلاف للعبارة رقم (08) والذي يمثل نسبة (35%) والتي تعكس مرونة نظام تقييم أداء العاملين في الشركة هذا ما يبين لنا أنه كلما كانت الشركة تعمل على توضيح الغرض من هذا النظام تتضح الرؤية للعاملين بها مما يساعد على الفهم الجيد له وقبولهم له.

أما بالنسبة للعبارتين رقم (10)، (11) المتمثل مضمونها حول إشراك العاملين في وضع المعايير التي يبنى على أساسها نظام التقييم وهل تقوم هذه الشركة بالكشف عن هذه المعايير للعاملين بها، حيث قدر المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي: (2.54)،(2.76) على التوالي وانحرافهما المعياري (1، 1.07) وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مضمون هذين العبارتين، أي أن الشركة تعتمد على معايير غير واضحة في التقييم ولا يتم إشراك العاملين في وضعها هذا ما يعني أن الشركة لا تكشف للعاملين عن المعايير المستخدمة ضمن نظام التقييم، وهذا ما يوضحه معامل الاختلاف الذي قدرت نسبته على التوالي بـ (42%) و(36%) هذا ما يؤثر سلبا على رضا العاملين، حيث أنه كلما كانت معايير التقييم واضحة وتم إشراك العاملين في وضعها يؤدي إلى زيادة الثقة بأنفسهم والشعور بأهميتهم في الشركة ما يزيد من مستويات رضاهم .

أما العبارة رقم (12) صاحبة المرتبة (10) ذات المتوسط الحسابي (3.19) والانحراف المعياري (1.31) ما يدل على وجود اتفاق نوعا ما حول إطلاع العاملين بنتائج عملية تقييم أدائهم رغم وجود تضارب حول مضمون هذه العبارة وهذا ما يعكسه معامل الاختلاف الذي قدر بـ (41%).

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

أما العبارتين رقم (13) و(14) اللتان احتلنا المرتبة (11) و(09) على التوالي من حيث الترتيب والأهمية، والذي قدر متوسطها الحسابي وانحرافهما المعياري (3.21)، (1.12) بالنسبة للعبارة الأولى (2.99)، (0.98) وبالنسبة للعبارة الثانية ما يدل على أن هناك اتفاق مقارنة بالوسط الفرضي مع وجود درجة تجانس لأبأس بها، حيث قدر معامل الاختلاف على التوالي بـ (35%)، (33%) أي أنه لا بد من توفر البيئة المناسبة حتى تتجح عملية تقييم الأداء.

في حين جاءت كل من العبارتين رقم (15) و(16) في المرتبة (15) و(03) على التوالي من حيث الترتيب والأهمية وقدر المتوسط الحسابي للعبارة (15) بـ (3.51) والانحراف المعياري (0.89) والتي كان مضمونها أن نظام تقييم أداء العاملين في الشركة يعتمد على الطرق التقليدية للتقييم فكانت درجة الموافقة على مضمون هذه العبارة عالية، حيث قدر معامل الاختلاف بـ (25%) أي أن هناك تجانس كبير مقارنة بالعبارات السابقة خاصة العبارة رقم (16) التي قدر متوسطها الحسابي بـ (2.64) وانحرافها المعياري (1.32) ومعامل اختلافها (50%) أي وجود تضارب كبير حول اعتماد الشركة على الطرق الحديثة للتقييم.

أما العبارة رقم (17) فقد جاءت في المرتبة (06) من حيث الترتيب والأهمية وكانت متوسطة من حيث درجة التقدير ليلبغ المتوسط حسابي لها بـ (2.84) والانحراف المعياري لها (1.30) أي عدم وجود اتفاق حول القيام بعملية تقييم أداء العاملين على أنها تتم في الوقت المناسب وهذا ما يعكسه معامل الاختلاف المرتفع الذي يقدر بـ (46%) .

وأخيرا نجد العبارات من (18 إلى غاية 23) بأوساط حسابية قدرت على التوالي بـ (3.40)، (3.76) (3.61)، (3.38)، (3.50)، (3.53) هذا ما يعكس اتفاق أفراد العينة على استخدام نتائج تقييم الأداء في عملية التخطيط للموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع أنظمة عادلة للحوافز والمكافآت وأيضا انجاز عمليات النقل والترقية، وأخيرا معرفة معوقات ومشاكل العمل مع وجود درجة تجانس من متوسطة إلى عالية، وهذا مقارنة بمعامل الاختلاف الذي قدر على التوالي بـ (37%)، (24%) (28%)، (26%)، (27%) وتضارب كبير بين أفراد العينة حول مضمون العبارة رقم (19) الذي قدر معامل الاختلاف لها بـ (48%). وينعكس ذلك على شعور الأفراد بالإيجاب، أي كلما استخدمت نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات مرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية من خلال استقطاب الموارد البشرية الكفأة

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

واختيارها وتعيينها وتدريبها، وعمليات النقل والترقية من خلال معرفة الفائض أو النقص في هذه الموارد كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا العاملين لشعورهم بمدى نجاعة عملية التقييم.

ثالثا: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث الخاص بعلاقة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي

الجدول رقم (13): عرض وتحليل إجابات أفراد عين الدراسة حول علاقة نظام تقييم أداء

العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي للعبارة	الانحراف المعياري للعبارة	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة التقدير
معدل الإنتاجية	24- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين إنتاجيتهم مادام أنهم يتحصلون على مكافآت.	3.71	1.04	0.28	09	عالية
	25- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين إنتاجيتهم مادام أنه يراعي جهودهم في العمل.	3.73	0.93	0.25	10	عالية
	26- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة كمية العمل المنجز من قبلهم.	3.64	0.97	0.27	06	عالية
	27- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة معرفتهم بالعمل و التخطيط الجيد للمهام.	3.78	0.93	0.25	14	عالية
	28- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة قدرتهم على التكيف مع وظائفهم	3.73	0.84	0.22	11	عالية
معدل التغيب	29- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى الالتحاق بمناصب عملهم في الوقت المحدد.	3.97	0.76	0.19	20	عالية
	30- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى احترام ساعات العمل.	3.88	0.68	0.17	16	عالية
	31- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى عدم اختلاق الأعداء والأسباب للتغيب عن عملهم.	3.76	0.94	0.25	12	عالية
	32- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تبرير العاملين لغيابهم بطريقة نظامية.	3.66	0.88	0.24	07	عالية
	33- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى العمل لساعات إضافية.	3.56	0.82	0.23	04	عالية

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

متوسطة	01	0.40	1.29	3.26	34-يخلق نظام تقييم أداء العاملين جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة بينهم و بين الإدارة و هذا ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية.	الروح المعنوية
عالية	03	0.24	0.85	3.51	35-يساهم نظام تقييم أداء العاملين في معالجة نقاط الضعف في أدائهم و هذا ما يرفع من روحهم المعنوية.	
عالية	05	0.26	0.96	3.61	36- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تحسيس العاملين بأن جهودهم و طاقاتهم في تأدية الأعمال هي موضع تقدير واهتمام.	
عالية	19	0.87	0.73	3.91	37- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في زيادة ثقتهم بأنفسهم.	
عالية	15	0.22	0.84	3.79	38-يمكن نظام تقييم أداء العاملين من حصولهم على منح للعلو و التقدم وهذا ما يرفع معنوياتهم.	
عالية	18	0.20	0.79	3.91	39-يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تحسيسهم بمسؤولياتهم على اعتبار أن نتائجه تؤثر على مستقبلهم المهني.	الالتزام التنظيمي
عالية	17	0.25	0.94	3.89	40- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من شعور العاملين بأنهم موضع تقييم وهذا ما يزيد التزامهم اتجاه أعمالهم.	
عالية	02	0.26	0.91	3.50	41- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في زيادة حجم وطبيعة مشاركتهم في الأعمال الرسمية وغير الرسمية.	
عالية	08	0.21	0.76	3.68	42- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من مقدرة العاملين على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية و خاصة داخل الحالات غير الروتينية.	
عالية	13	0.18	0.68	3.78	43- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من درجة احترام العاملين للقواعد و التعليمات الخاصة بالعمل.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: فيما يلي سوف نقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل بعد كما يلي:

أ) **معدل الإنتاجية:** يوضح الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع العبارات التي تم وضعها لقياس هذا البعد، بالإضافة إلى معامل الاختلاف والأهمية النسبية ومرتبة كل عبارة.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

معدل الإنتاجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي للعبارة	الانحراف المعياري للعبارة	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة التقدير
	24-يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين إنتاجيتهم مادام أنهم يتحصلون على مكافآت.	3.71	1.04	0.28	09	عالية
	25-يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين إنتاجيتهم مادام أنه يراعي جهودهم في العمل.	3.73	0.93	0.25	10	عالية
	26-يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة كمية العمل المنجز من قبلهم.	3.64	0.97	0.27	06	عالية
	27- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة معرفتهم بالعمل و التخطيط الجيد للمهام.	3.78	0.93	0.25	14	عالية
	28- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة قدرتهم على التكيف مع وظائفهم	3.73	0.84	0.22	11	عالية
		3.72	0.94			
	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي العام للعبارات في هذا البعد قد بلغ (3.72) أما الانحراف المعياري العام بلغ (0.94) هذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على مضمون عبارات الجدول بدرجة عالية من الترتيب والأهمية، وهذا ما يبين أن نظام تقييم أداء العاملين يدفع إلى تحسين إنتاجية العمال، ويساهم في زيادة كمية العمل المنجز من قبلهم، كما يساهم أيضا في زيادة معرفتهم بالعمل والتخطيط الجيد للمهام وزيادة قدرتهم على التكيف مع وظائفهم إذ لم يكن هناك اختلاف كبير بين أفراد العينة حول مضمون هذه العبارات وهذا ما يبينه معامل الاختلاف الذي قدر بـ (25%)، ومن هذا نستنتج أن معدل الإنتاجية يؤثر ويتأثر بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين كون العلاقة بينهما سببية.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

معدل التغيب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي للعبارة	الانحراف المعياري للعبارة	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة التقدير
معدل التغيب	29- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى الالتحاق بمناصب عملهم في الوقت المحدد.	3.97	0.76	0.19	20	عالية
	30- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى احترام ساعات العمل.	3.88	0.68	0.17	16	عالية
	31- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى عدم اختلاق الأعذار والأسباب للتغيب عن عملهم.	3.76	0.94	0.25	12	عالية
	32- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تبرير العاملين لغيابهم بطريقة نظامية.	3.66	0.88	0.24	07	عالية
	33- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى العمل لساعات إضافية.	3.56	0.82	0.23	04	عالية
المجموع		3.77	0.94			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي العام قدر بـ (3.77) وانحراف معياري (0.94) لجميع العبارات والذي يأتي ضمن الدرجة العالية، حيث تبين أن نظام تقييم أداء العاملين يدفعهم إلى الالتحاق بمناصب عملهم في الوقت المحدد واحترام ساعات العمل وعدم اختلاق الأعذار والأسباب للتغيب عن عملهم إضافة إلى لتبرير غيابهم بطريقة نظامية ويدفعهم أيضا للعمل لساعات إضافية، أما درجة التجانس فكانت كبيرة حيث بلغ معامل الاختلاف نسبة (22%)، ما يدل على وجود اتفاق كبير على مضمون هذه العبارات وما يعكس أيضا رضاهم الوظيفي كون الفرد الراضي عن وظيفته هو فرد ملتزم بساعات العمل وأن يكون معدل حضوره مرتفع.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

الروح المعنوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي للعبارة	الانحراف المعياري للعبارة	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة التقدير
	34-يخلق نظام تقييم أداء العاملين جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة بينهم وبين الإدارة وهذا يعكس ايجابا على روحهم المعنوية.	3.26	1.29	0.40	01	متوسطة
	35-يساهم نظام تقييم أداء العاملين في معالجة نقاط الضعف في أدائهم وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية.	3.51	0.85	0.24	03	عالية
	36- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تحسيس العاملين بأن جهودهم وطاقتهم في تأدية الأعمال هي موضع تقدير واهتمام.	3.61	0.96	0.26	05	عالية
	37- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في زيادة ثقتهم بأنفسهم.	3.91	0.73	0.87	19	عالية
	38-يمكن نظام تقييم أداء العاملين من حصولهم على منح للعلو و التقدم وهذا ما يرفع معنوياتهم.	3.79	0.84	0.22	15	عالية
المجموع		3.62	0.94			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

التعليق على الجدول: بلغ المتوسط الحسابي العام لمجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب هذا البعد (3.62) وانحراف معياري قدره (0.94) فبالنسبة للعبارة رقم (34) من الجدول فبالرغم من قبول أفراد العينة لهذه العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.26) ومعامل الاختلاف (40 %)، كذلك بالنسبة للعبارة رقم (37) التي تبين أن نظام تقييم أداء العاملين تساهم في زيادة ثقتهم بأنفسهم فقد كان

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

المتوسط الحسابي لها (3.91) لكن التضارب كان كبير جدا حول مضمونها حيث قدر معامل الاختلاف بـ (87%)، أما بالنسبة للعبارات (35)، (36)، (38) فقد كان هناك قبول نسبي لمضمونها وتجانس لا بأس به فقد قدرت المتوسطات الحسابية لها على التوالي بـ (3.51) (3.61)، (3.79) أما معامل الاختلاف فقدر على التوالي بـ (24%)، (26%)، (22%).

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي للعبارات	الانحراف المعياري للعبارات	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة التقدير
الالتزام التنظيمي	39- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تحسيسهم بمسؤولياتهم على اعتبار أن نتائجه تؤثر على مستقبلهم المهني.	3.91	0.79	0.20	18	عالية
	40- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من شعور العاملين بأنهم موضع تقييم وهذا ما يزيد التزامهم اتجاه أعمالهم.	3.89	0.94	0.25	17	عالية
	41- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في زيادة حجم و طبيعة مشاركتهم في الأعمال الرسمية وغير الرسمية.	3.50	0.91	0.26	02	عالية
	42- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من مقدرة العاملين على تحمل مسؤولياتهم الوظيفية و خاصة داخل الحالات غير الروتينية.	3.68	0.76	0.21	08	عالية
	43- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من درجة احترام العاملين للقواعد والتعليمات الخاصة بالعمل.	3.78	0.68	0.18	13	عالية
المجموع		3.71	0.82			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

التعليق: أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة أن هذا البعد يتم اعتماده بدرجة عالية من الترتيب والأهمية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.71) وانحراف معياري قدر بـ(0.82) أنظر الملحق رقم (05)، والذي يبين أن نظام تقييم أداء العاملين يساهم في تحسيسهم بمسؤولياتهم على اعتبار أن نتائجه تؤثر على مستقبلهم المهني وزيادة حجم وطبيعة مشاركتهم في الأعمال الرسمية وغير رسمية ويزيد من شعور العاملين بأنهم موضع تقييم، هذا ما يزيد من التزامهم اتجاه عملهم كما يزيد أيضا من مقدرتهم على تحمل المسؤولية الوظيفية، وأخيرا يزيد من درجة احترام العاملين للقواعد والتعليمات الخاصة بالعمل. إذا فالقبول والتجانس الكبير لهذه العبارات من قبل أفراد العينة يوضحه معامل الاختلاف الذي قدر بـ(0.22)، فالعامل الراضي عن وظيفته يكون أكثر تمسكا بعمله وأكثر التزاما به على عكس العامل غير الراضي.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة المتعلقة أساسا بنظام تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج و علاقة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي.

◀ **إختبار الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على: "نتوقع أن يساهم نظام تقييم الأداء في الرفع من إنتاجية العاملين بالشركة مع تخفيض معدل تغيبهم".

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام اختبار t، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(18): قيمة (t) للعبارات الخاصة بمساهمة نظام تقييم الأداء في الرفع من إنتاجية العاملين

بالشركة مع تخفيض معدل تغيبهم"

الفرضية	T المحسوبة	T الجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة α	النتيجة
الفرضية الأولى	11.07	1.99	3.74	0.63	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

نصت الفرضية الأولى على ما يلي: "نتوقع أن يساهم نظام تقييم الأداء في الرفع من إنتاجية العاملين بالشركة مع تخفيض معدل تغييبهم". حيث يتبين لنا من الجدول رقم (18) والذي يبين أن آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الخاص بالإنتاجية ومعدل التغييب كانت متوافقة بدرجة عالية وتجانس لأبأس به، هذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام الذي كانت قيمته أكبر من الوسط الفرضي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 كما هو موضح في الجدول أعلاه، كما نلاحظ أن (t) المحسوبة أكبر بكثير مقارنة مع (t) الجدولية.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يؤكدون على أن نظام تقييم أداء العاملين يساهم بشكل كبير في تحسين إنتاجيتهم من خلال ما يلي:

- حصولهم على مكافآت.
 - مراعاة جهودهم في العمل.
 - التحاقهم بمناصب عملهم في الوقت المحدد.
 - عدم اختلاق الأعذار والأسباب للتغييب عن عملهم مع تبرير غيابهم بطريقة نظامية.
- و بالتالي يمكننا قبول الفرضية الأولى.

◀ **إختبار الفرضية الثانية:** تقول الفرضية الثانية أن: "نتوقع أن يساهم نظام تقييم الأداء في الرفع من الروح المعنوية للعاملين بالشركة مع زيادة التزامهم التنظيمي".

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام اختبار t، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): قيمة (t) للعبارات الخاصة بمساهمة نظام تقييم أداء العاملين في الرفع من روحهم

المعنوية مع زيادة التزامهم التنظيمي

الفرضية	T المحسوبة	t الجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة α	النتيجة
الفرضية الأولى	11.07	1.99	3.74	0.63	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ SPSS.

ولأجل التحقق من مدى قبولها نقوم بالمقارنة بين (t) محسوبة و (t) الجدولية، إذ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هذه الأخيرة أقل قيمة من (t) المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 والنتائج

الفصل الثالث أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج

موضحة في الجدول أعلاه مما يشير ويؤكد أن إجابات أفراد العينة ليست بمحض الصدفة وهي تدل على مساهمة نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في الرفع من روحهم المعنوية مع زيادة التزامهم التنظيمي.

كما نلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي العام للعبارات الدالة على هذا البعد قد بلغت قيمته (3,63) وهو أكبر من الوسط الفرضي وكذلك هو الحال بالنسبة للانحراف المعياري هذا ما يؤكد ويعزز ما قلناه سابقا. وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الثانية.

خلاصة

أصبحت تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها كون تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل لعمله وما يترتب على ذلك من خطة لتحسين هذا الأداء، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية والتي عرضناها خلال هذا الفصل حيث اعتمدنا على طريقة الإستبانة لجمع المعلومات إضافة إلى المقابلة، وبعد ذلك تحليلها باستخدام برنامج (spss) الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات بشكل جيد، هذا ما أوصلنا إلى نتائج مهمة واقتراحات تفيد الشركة.

من خلال هذا الفصل تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيتين المطروحتين في بداية هذه الدراسة، حيث افترضنا أن نظام تقييم أداء العاملين يساهم في الرفع من الإنتاجية ويخفض من معدل التغيب وقد توصلنا إلى أن هذه الفرضية مقبولة.

أما بالنسبة لفرضية الأخرى والتي تتمحور حول مساهمة نظام تقييم أداء العاملين في رفع روحهم المعنوية وزيادة التزامهم التنظيمي فقد تم قبول هذه الفرضية.

وأخيرا نستنتج أن تحقيق الرضا عن طريق عملية تقييم أداء العاملين ميدانيا ليست عملية سهلة إذ تتطلب دراية وحكمة بكل متغيرات ومستجدات العلاقة بين المسؤول عن التقييم والعمال كون الرضا الوظيفي حالة شعورية قابلة للارتفاع والانخفاض في أي لحظة.

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد عليها في تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للعاملين في فترة زمنية معينة، وذلك نظرا لأهميتها كونها توفر المعلومات التي تساعد المديرين على تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير أداء العاملين وتمكينهم من وضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء، كما يساهم أيضا في إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات والعمل على تحسين العلاقات بين المرؤوسين ورؤسائهم.

ويهدف التقييم إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحسين أدائهم المستقبلي، كما يهدف أيضا إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وترشيد سياسات الأجور والحوافز واختيار الأفراد المناسبين للترقية كي يتيح لهم الفرصة للاستفادة من فرص الترقية والمكافآت، كما يهدف أيضا إلى زيادة مستوى الرضا لدى العاملين. إذ أنه يجب الاهتمام بنتائج تقييم الأداء لأنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لوجود علاقة بينهما، فالعامل الراضي ينتج أكثر من العامل غير الراضي وبالتالي يرفع من كفاءته الإنتاجية ويخفض من معدل التغيب لديه، كما أنه يتمتع بمعنويات عالية تشعره بالراحة والسعادة مع زيادة إحساسه بأهمية وجوده في المنظمة ما يزيد من التزامه التنظيمي.

وقد تم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة نذكرها في ما يلي:

أولا: النتائج

- 1- تساهم نتائج نظام تقييم أداء العاملين مساهمة كبيرة في تسيير إدارة الموارد البشرية.
- 2- إن نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.
- 3- توجد علاقة ذات طبيعة تلازمية بين الإنتاجية والرضا الوظيفي، وعكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل التغيب، وطردية بين الرضا الوظيفي وكل من الروح المعنوية والالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- 4- يعاب على نظام تقييم أداء العاملين بأنه غير موضوعي ذلك لأن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر في الشركة.
- 5- إتباع الشركة لطرق تقليدية في أداء العاملين والاعتماد على معايير غير واضحة وغير محددة بدقة.

- 6- يعاب أيضا على نظام تقييم أداء العاملين أنه لا يتم الإبلاغ عن نتائجه للعاملين بسبب تقادي المشاكل والطمون وأخذ نظرة سلبية عن المقيم لهم.
- 7- عدم وجود هيئة متخصصة تعمل على تصميم نظام تقييم أداء العاملين.
- 8- يتم تحسين نظام تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، كون الشركة كل سنة تقوم باختيار عدد معين من العاملين من تخصصات وأقسام مختلفة، كي يستفيدوا من حافز مادي بنسبة معينة وهذا الاختيار يكون على أساس الانضباط في العمل، السرعة والدقة في تأدية المهام، الأقدمية و عدم التغيب.
- 9- من بين الأساليب التي تعتمد عليها الشركة في تحسين نظام تقييم أداء العاملين لزيادة الرضا الوظيفي لعمالها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: التوصيات

- 1- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين نابع عن قناعة الشركة واحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها.
- 2- ضرورة وضع معايير موضوعية ومحددة بدقة تتناسب مع كل مستوى وظيفي إضافة إلى إشراك العاملين في وضعها.
- 3- توضيح مفهوم وأهداف نظام تقييم أداء العاملين حتى لا يتم أخذ نظرة سلبية عن المقيم.
- 4- ضرورة وضع هيئة مختصة من أجل تصميم نظام تقييم أداء العاملين من أجل تجنب التحيز الشخصي للمقيم.
- 5- ضرورة إتباع الشركة لأساليب وطرق مختلفة في عملية تقييم الأداء وذلك وفقا لطبيعة الوظائف كأسلوب الإدارة بالأهداف وزيادة تفاعلها مع العاملين وإشراكهم في خططها المستقبلية من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي.
- 6- من الأفضل للشركة أن تعتمد في توزيع المكافآت على المردودية الفردية من أجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي.
- 7- لا بد من خضوع المسؤولين عن التقييم لدورات تدريبية كافية في مجال تقييم الأداء، وذلك حتى يكون تقييمهم فعال.

8- يجب الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين والسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالتحفيز والتدريب، الاتصال، وكذلك الربط بينه وبين أهداف العاملين من أجل إتقان العامل لعمله.

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 3- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، مصر 2006.
- 4- بدر الدين رواقه، وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العالم المعاصر، الطبعة الأولى، دار قطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 5- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان 2008.
- 6- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر السعودية 2004.
- 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2009.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- 9- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
- 10- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر مصر 2001. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 11- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- 12- رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004.
- 13- رفاعي محمد، إسماعيل محمد سيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ 2002.
- 14- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع الأردن 2007.
- 15- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أفكار نظرية و تطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 17- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، مصر، 2009.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 2001.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية 2005.
- 22- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
- 23- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر 2007.
- 25- عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزّام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 26- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 27- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل للتحليل الكمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، الجزء الأول، 2000.
- 28- علي حنفي، إدارة الموارد البشرية، دارالكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 29- علي غربي و آخرون، تتمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 30- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان 2001.
- 31- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2008.
- 32- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2005.
- 33- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 34- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 35- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- 36- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 37- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن 2005.

- 38- مدحت أبو النصر، سياسات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2008.
- 39- مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللوح، مناهج البحث العلمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 40- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع عمان 2007.
- 41- مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
- 42- موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريحات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى إثراء للنشر و التوزيع، قطر، 2009.
- 43- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 44- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان 2006.

ب- المطبوعات:

- 1- شريف شطيبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة 2005.

ج- المذكرات:

- 1- أيمن عبد الفتاح محمود دقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة 2006-2007.
- 2- إيناس فواد، نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية 2008-2009.

- 3- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت 2002.
- 4- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007، 2008.
- 5- زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة 2006-2007.
- 6- سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص، إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة البويرة، 2012-2013.
- 7- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم تجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 8- سفيان العايب، إسماعيل بحيج، الموارد البشرية و مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس LMD تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2010-2011.
- 9- سهام بلخيري، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، الجزائر، 2011-2012. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 10- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2009-2010.

- 11- صالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 12- محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع الوطني و مدى رضاهم عنها مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية، الرياض، 2006.
- 13- مروان أحمد حيجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة 2008.
- 14- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008-2009.
- 15- ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، الدار المحمدية العامة الجزائر، 2004.
- 16- نعيمة فيصل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 17- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، بغداد، 2008-2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- comite sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du quebec، evaluer la performance de ses employes، guide de gestion des ressources humaines quebec، 2013.
- 2- jean_marie peretti ، dictionnaire des ressources humaines، 3° edition، vuilbert editionpari،2003.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/apprendre-et-sadapter/evaluation-ou-appreciation-de-la-performance-du-personnel/index.html>.
- 2- <http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=7727><http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Operations%20Management-Arabic/OEE-Arabic/OEE-3/OEE-3.asp>
- 3- <http://www.bayt.com/ar/specialties/q/19914/>.
- 4- <http://www.businessdictionary.com/definition/participative-management.html>, .
- 5- <http://www.alkherat.com/vb/showthread.php?12078>.
- 6- benoit ndi zambo•les outils d'évaluation de la performance individuelle, leur qualite et leur objectivité, evaluation de la performance et de la productivite dans la fonction publique, intervention dans la conference de benin sur la fonction publique cotonou le.
- 7- <http://alsiasi.com/index.php/studies-n-cases/140896-2014-06-10-07-54-37>

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أسئلة الإستبانة
02	أسئلة المقابلة
03	مجموع التكرارات والنسب الخاصة بالبيانات الشخصية
04	مجموع التكرارات والنسب الخاصة بالمحور الأول والثاني
05	قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالمحور الأول والثاني
06	معامل الارتباط للمحور الأول
07	معامل الارتباط للمحور الثاني
08	ألفا كرونباخ للمحور الأول
09	ألفا كرونباخ للمحور الثاني
10	ألفا كرونباخ الكلي
11	قيمة الفرضية الأولى
12	قيمة الفرضية الثانية
13	قائمة أساتذة التحكيم
14	وثائق خاصة بالمؤسسة

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست -

-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص تسيير موارد بشرية

أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

تهدف هذه الإستبانه إلى معرفة أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة الإفريقية للزجاج قصد الوقوف على مختلف العناصر التي تحيط بتطبيق هذا النظام و بالتالي الوصول إلى آراء يمكن من خلالها تقييم هذا النظام. ولهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستبانه بكل دقة و صراحة علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض علمية و نشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة:

وداد عزيزي

إعداد الطالبتين:

← حياة تبوب

← رميلة بومالة

ملاحظة:

- يرجى التأكد من الإجابة على جميع الأسئلة.

- ضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2014 - 2015.

الملحق رقم (01)

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي: دون مستوي ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي ما بعد التدرج

(4) الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج (ة)
مطلق (ة) أرمل (ة)

(5) سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة
من 30 سنة فما فوق

الملحق رقم (01)

المحور الثاني: بيانات حول نظام تقييم أداء العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يتميز نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة بالموضوعية .					
7	يعتبر نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة وسيلة لضمان عدالة المعاملة.					
8	نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة يتميز بالمرونة.					
9	توضح الشركة للعاملين الغرض من نظام تقييم أدائهم.					
10	يتم إشراك العاملين في وضع المعايير التي يبنى عليها نظام التقييم.					
11	تكشف الشركة للعاملين عن معايير الأداء المستخدمة ضمن نظام تقييم الأداء.					
12	يتم إطلاع العاملين بنتائج عملية تقييم أدائهم.					
13	يتم توفير الوسائل البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية الضرورية للقيام بعملية تقييم أداء العاملين.					
14	تتوفر في المقيم المؤهلات الكافية للقيام بعملية تقييم أداء العاملين.					
15	يعتمد نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة على الطرق التقليدية للتقييم.					
16	يعتمد نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة على الطرق الحديثة للتقييم.					
17	يتم القيام بعملية تقييم أداء العاملين في الوقت المناسب.					
18	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في عملية التخطيط للموارد البشرية.					
19	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في تحسين الأداء وتطويره.					
20	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
21	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.					
22	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في إنجاز عمليات النقل والترقية.					
23	تساهم نتائج تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة في معرفة معوقات ومشاكل العمل.					

الملحق رقم (01)

المحور الثالث: بيانات حول علاقة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج على رضاهم الوظيفي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
معدل الإنتاجية	24-يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين إنتاجيتهم مادام أنهم يتحصلون على مكافآت.					
	25-يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تحسين إنتاجيتهم مادام أنه يراعي جهودهم في العمل.					
	26-يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة كمية العمل المنجز من قبلهم.					
	27- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة معرفتهم بالعمل و التخطيط الجيد للمهام.					
	28- يساهم نظام تقييم أداء العاملين على زيادة قدرتهم على التكيف مع وظائفهم					
معدل التغيب	29-يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى الالتحاق بمناصب عملهم في الوقت المحدد.					
	30- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى احترام ساعات العمل.					
	31- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى عدم اختلاق الأعذار والأسباب للتغيب عن عملهم.					
	32- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى تبرير العاملين لغيابهم بطريقة نظامية.					
	33- يدفع نظام تقييم أداء العاملين إلى العمل لساعات إضافية.					
الروح المعنوية	34-يخلق نظام تقييم أداء العاملين جو من التقاهم و العلاقات الحسنة بينهم و بين الإدارة و هذا ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية.					
	35-يساهم نظام تقييم أداء العاملين في معالجة نقاط الضعف في أدائهم و هذا ما يرفع من روحهم المعنوية.					
	36- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تحسيس العاملين بأن جهودهم و طاقاتهم في تأدية الأعمال هي موضع تقدير واهتمام.					
	37- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في زيادة ثققتهم بأنفسهم.					

الملحق رقم (01)

					38- يمكن نظام تقييم أداء العاملين من حصولهم على منح للعلاوة و التقدم وهذا ما يرفع معنوياتهم.	
					39- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تحسيسهم بمسؤولياتهم على اعتبار أن نتائجه تؤثر على مستقبلهم المهني. 40- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من شعور العاملين بأنهم موضع تقييم وهذا ما يزيد التزامهم اتجاه أعمالهم. 41- يساهم نظام تقييم أداء العاملين في زيادة حجم و طبيعة مشاركتهم في الأعمال الرسمية وغير الرسمية. 42- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من مقدرة العاملين على تحمل المسؤولية الوظيفية و خاصة داخل الحالات غير الروتينية. 43- يزيد نظام تقييم أداء العاملين من درجة احترام العاملين للقواعد و التعليمات الخاصة بالعمل.	الالتزام التنظيمي

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

أسئلة المقابلة

- 1) هل تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم لأداء العاملين؟
- 2) بماذا يتميز نظام تقييم أداء العاملين لديكم؟
- 3) من المسؤول عن تصميم أو وضع نظام تقييم أداء العاملين؟
- 4) ما هي أهم المعايير التي يتم الاعتماد عليها عند وضع أو تصميم هذا النظام؟
- 5) ما هي الطرق المتبعة في عملية تقييم أداء العاملين؟ ما هي أفضل طريقة في ذلك؟
- 6) ما هي المشكلات و الصعوبات التي تواجهونها أثناء و بعد عملية التقييم؟ وكيف يتم معالجتها؟
- 7) هل يتم تحسين نظام تقييم أداء العاملين بشكل مستمر؟ كيف ذلك؟
- 8) هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على لإنتاجيتهم؟
- 9) هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على تغيب العاملين؟
- 10) هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على روحهم المعنوية؟
- 11) هل يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على التزامهم التنظيمي؟
- 12) هل يتم الاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين نظام تقييم الأداء؟

الملحق رقم (03)

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى	الحالة	سنوات
N	Valide	90	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	90	100,0	100,0	100,0

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	11,1	11,1	11,1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	28	31,1	31,1	42,2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	47	52,2	52,2	94,4
	من 50 سنة فما فوق	5	5,5	5,5	198,9
	Total	90	100,0	100,0	

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون المستوى	1	1,1	1,1	1,1
	ابتدائي	9	10,0	10,0	11,1
	متوسط	54	60,0	60,0	71,1
	ثانوي	24	26,7	26,7	97,8
	جامعي	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (03)

الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	17	18,9	18,9	18,9
متزوج	73	81,1	81,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	24	26,7	26,7	26,7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	16,7	16,7	43,3
من 10 إلى أقل من 20 سنة	37	41,1	41,1	84,4
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	14	15,6	15,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

Statistiques

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
N	Valide	90	90	90	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
N	Valide	90	90	90	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		A15	A16	A17	A18	B11	B12	B13
N	Valide	90	90	90	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		B14	B15	B21	B22	B23	B24	B25
N	Valide	90	90	90	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		B31	B32	B33	B34	B35	B41	B42
N	Valide	90	90	90	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		B43	B44	B45
N	Valide	90	90	90
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	20,0	20,0
	غير موافق	33	36,7	56,7
	محايد	12	13,3	70,0
	موافق	27	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0

الملحق رقم (04)

A2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	12,2	12,2	12,2
غير موافق	22	24,4	24,4	36,7
محايد	21	23,3	23,3	60,0
موافق	35	38,9	38,9	98,9
موافق بشدة	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
غير موافق	30	33,3	33,3	42,2
محايد	23	25,6	25,6	67,8
موافق	29	32,2	32,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	13,3	13,3	13,3
غير موافق	33	36,7	36,7	50,0
محايد	10	11,1	11,1	61,1
موافق	24	26,7	26,7	87,8
موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	15,6	15,6	15,6
غير موافق	38	42,2	42,2	57,8
محايد	14	15,6	15,6	73,3
موافق	23	25,6	25,6	98,9
موافق بشدة	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

A6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	10,0	10,0	10,0
غير موافق	31	34,4	34,4	44,4
Validه محاييد	23	25,6	25,6	70,0
موافق	27	30,0	30,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
غير موافق	30	33,3	33,3	41,1
Validه محاييد	10	11,1	11,1	52,2
موافق	25	27,8	27,8	80,0
موافق بشدة	18	20,0	20,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
غير موافق	26	28,9	28,9	33,3
Validه محاييد	17	18,9	18,9	52,2
موافق	33	36,7	36,7	88,9
موافق بشدة	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	6,7	6,7	6,7
غير موافق	25	27,8	27,8	34,4
Validه محاييد	23	25,6	25,6	60,0
موافق	36	40,0	40,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

A10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	14	15,6	15,6	16,7
محايد	20	22,2	22,2	38,9
موافق	48	53,3	53,3	92,2
موافق بشدة	7	7,8	7,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	21,1	21,1	21,1
غير موافق	33	36,7	36,7	57,8
محايد	8	8,9	8,9	66,7
موافق	21	23,3	23,3	90,0
موافق بشدة	9	10,0	10,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	14,4	14,4	14,4
غير موافق	33	36,7	36,7	51,1
محايد	10	11,1	11,1	62,2
موافق	23	25,6	25,6	87,8
موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
غير موافق	17	18,9	18,9	27,8
محايد	16	17,8	17,8	45,6
موافق	29	32,2	32,2	77,8
موافق بشدة	20	22,2	22,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	13,3	13,3	13,3
محايد	8	8,9	8,9	22,2
موافق	60	66,7	66,7	88,9
موافق بشدة	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	13	14,4	14,4	15,6
محايد	13	14,4	14,4	30,0
موافق	56	62,2	62,2	92,2
موافق بشدة	7	7,8	7,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
غير موافق	15	16,7	16,7	20,0
محايد	23	25,6	25,6	45,6
موافق	43	47,8	47,8	93,3
موافق بشدة	6	6,7	6,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

A17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
غير موافق	14	15,6	15,6	18,9
محايد	10	11,1	11,1	30,0
موافق	61	67,8	67,8	97,8
موافق بشدة	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

A18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
غير موافق	15	16,7	16,7	20,0
محايد	8	8,9	8,9	28,9
موافق	59	65,6	65,6	94,4
موافق بشدة	5	5,6	5,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
غير موافق	14	15,6	15,6	17,8
محايد	11	12,2	12,2	30,0
موافق	44	48,9	48,9	78,9
موافق بشدة	19	21,1	21,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
غير موافق	7	7,8	7,8	11,1
محايد	15	16,7	16,7	27,8
موافق	51	56,7	56,7	84,4
موافق بشدة	14	15,6	15,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
غير موافق	11	12,2	12,2	15,6
محايد	13	14,4	14,4	30,0
موافق	51	56,7	56,7	86,7
موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

B14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
غير موافق	9	10,0	10,0	12,2
محايد	12	13,3	13,3	25,6
موافق	51	56,7	56,7	82,2
موافق بشدة	16	17,8	17,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	9	10,0	10,0	11,1
محايد	14	15,6	15,6	26,7
موافق	55	61,1	61,1	87,8
موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	5,6	5,6	5,6
محايد	12	13,3	13,3	18,9
موافق	54	60,0	60,0	78,9
موافق بشدة	19	21,1	21,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	6,7	6,7	6,7
محايد	9	10,0	10,0	16,7
موافق	65	72,2	72,2	88,9
موافق بشدة	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

B23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
غير موافق	7	7,8	7,8	12,2
محايد	8	8,9	8,9	21,1
موافق	59	65,6	65,6	86,7
موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	13	14,4	14,4	15,6
محايد	10	11,1	11,1	26,7
موافق	58	64,4	64,4	91,1
موافق بشدة	8	8,9	8,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
غير موافق	9	10,0	10,0	12,2
محايد	20	22,2	22,2	34,4
موافق	55	61,1	61,1	95,6
موافق بشدة	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	16,7	16,7	16,7
غير موافق	10	11,1	11,1	27,8
محايد	12	13,3	13,3	41,1
موافق	43	47,8	47,8	88,9
موافق بشدة	10	11,1	11,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

B32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	14	15,6	15,6	16,7
محايد	17	18,9	18,9	35,6
موافق	54	60,0	60,0	95,6
موافق بشدة	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
غير موافق	15	16,7	16,7	18,9
محايد	8	8,9	8,9	27,8
موافق	56	62,2	62,2	90,0
موافق بشدة	9	10,0	10,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	8,9	8,9	8,9
محايد	4	4,4	4,4	13,3
موافق	66	73,3	73,3	86,7
موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
غير موافق	6	6,7	6,7	8,9
محايد	13	14,4	14,4	23,3
موافق	57	63,3	63,3	86,7
موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

B41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	8,9	8,9	8,9
محايد	8	8,9	8,9	17,8
موافق	58	64,4	64,4	82,2
موافق بشدة	16	17,8	17,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	13,3	13,3	13,3
محايد	9	10,0	10,0	23,3
موافق	46	51,1	51,1	74,4
موافق بشدة	23	25,6	25,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
غير موافق	8	8,9	8,9	13,3
محايد	23	25,6	25,6	38,9
موافق	49	54,4	54,4	93,3
موافق بشدة	6	6,7	6,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

B44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	9	10,0	10,0	11,1
محايد	12	13,3	13,3	24,4
موافق	64	71,1	71,1	95,6
موافق بشدة	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

B45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	10,0	10,0	10,0
محايد	6	6,7	6,7	16,7
موافق	71	78,9	78,9	95,6
موافق بشدة	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

الملحق رقم (05)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	90	2,53	1,124
A2	90	2,92	1,083
A3	90	2,81	,993
A4	90	2,88	1,288
A5	90	2,54	1,072
A6	90	2,76	,998
A7	90	3,19	1,306
A8	90	3,21	1,117
A9	90	2,99	,977
A10	90	3,51	,890
A11	90	2,64	1,318
A12	90	2,84	1,297
A13	90	3,40	1,270
A14	90	3,76	,825
A15	90	3,61	,870
A16	90	3,38	,955
A17	90	3,50	,903
A18	90	3,53	,950
B11	90	3,71	1,041
B12	90	3,73	,934
B13	90	3,64	,975
B14	90	3,78	,933
B15	90	3,73	,845
B21	90	3,97	,756
B22	90	3,88	,684
B23	90	3,76	,940
B24	90	3,66	,876
B25	90	3,56	,823
B31	90	3,26	1,286
B32	90	3,51	,851
B33	90	3,61	,956
B34	90	3,91	,729

الملحق رقم (05)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B35	90	3,79	,841
B41	90	3,91	,788
B42	90	3,89	,941
B43	90	3,50	,915
B44	90	3,68	,762
B45	90	3,78	,683
TOTAL1	90	3,1117	,70531
TOTAL2	90	3,7122	,56366
N valide (listwise)	90		

الملحق رقم (06)

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	Corrélation de Pearson	1	,588**	,685**	,581**	,717**	,699**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A2	Corrélation de Pearson	,588**	1	,749**	,597**	,608**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A3	Corrélation de Pearson	,685**	,749**	1	,632**	,636**	,452**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A4	Corrélation de Pearson	,581**	,597**	,632**	1	,626**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A5	Corrélation de Pearson	,717**	,608**	,636**	,626**	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
A6	Corrélation de Pearson	,699**	,419**	,452**	,650**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90	90
A7	Corrélation de Pearson	,313**	,217*	,192	,682**	,528**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,003	,040	,069	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A8	Corrélation de Pearson	,312**	,246*	,077	,487**	,457**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,003	,019	,471	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A9	Corrélation de Pearson	,589**	,318**	,195	,526**	,553**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,066	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A10	Corrélation de Pearson	-,028	,147	-,093	,153	-,024	,028
	Sig. (bilatérale)	,790	,168	,384	,150	,822	,790
	N	90	90	90	90	90	90
A11	Corrélation de Pearson	,789**	,492**	,661**	,543**	,711**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90

الملحق رقم (06)

Corrélations

		A7	A8	A9	A10	A11	A12
A1	Corrélation de Pearson	,313	,312**	,589**	-,028**	,789**	,612**
	Sig. (bilatérale)	,003	,003	,000	,790	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A2	Corrélation de Pearson	,217**	,246	,318**	,147**	,492**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,040	,019	,002	,168	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A3	Corrélation de Pearson	,192**	,077**	,195	-,093**	,661**	,535**
	Sig. (bilatérale)	,069	,471	,066	,384	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A4	Corrélation de Pearson	,682**	,487**	,526**	,153	,543**	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,150	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A5	Corrélation de Pearson	,528**	,457**	,553**	-,024**	,711	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,822	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A6	Corrélation de Pearson	,657**	,561**	,735**	,028**	,668**	,578
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,790	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A7	Corrélation de Pearson	1**	,797*	,662	,158**	,425**	,442**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,138	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A8	Corrélation de Pearson	,797**	1*	,713	,229**	,387**	,395**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,030	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A9	Corrélation de Pearson	,662**	,713**	1	,097**	,608**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,363	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
A10	Corrélation de Pearson	,158	,229	,097	1	-,054	,002
	Sig. (bilatérale)	,138	,030	,363		,613	,989
	N	90	90	90	90	90	90
A11	Corrélation de Pearson	,425**	,387**	,608**	-,054**	1**	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,613		,000
	N	90	90	90	90	90	90

الملحق رقم (06)

Corrélations

		A13	A14	A15	A16	A17	A18
A1	Corrélation de Pearson	,479	,178**	,100**	,260**	,044**	,004**
	Sig. (bilatérale)	,000	,092	,350	,013	,678	,969
	N	90	90	90	90	90	90
A2	Corrélation de Pearson	,292**	,418	,504**	,517**	,350**	,324**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,001	,002
	N	90	90	90	90	90	90
A3	Corrélation de Pearson	,274**	,368**	,369	,479**	,207**	,132**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,000	,050	,216
	N	90	90	90	90	90	90
A4	Corrélation de Pearson	,655**	,236**	,248**	,221	,382**	,274**
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,019	,037	,000	,009
	N	90	90	90	90	90	90
A5	Corrélation de Pearson	,564**	,330**	,169**	,357**	,250	,175**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,111	,001	,018	,099
	N	90	90	90	90	90	90
A6	Corrélation de Pearson	,734**	,268**	,006**	,110**	,212**	,127
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,957	,303	,045	,232
	N	90	90	90	90	90	90
A7	Corrélation de Pearson	,821**	,377*	,184	,104**	,443**	,307**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,083	,328	,000	,003
	N	90	90	90	90	90	90
A8	Corrélation de Pearson	,661**	,422*	,282	,156**	,262**	,306**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	,142	,013	,003
	N	90	90	90	90	90	90
A9	Corrélation de Pearson	,646**	,289**	,180	,185**	,274**	,260**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,090	,081	,009	,013
	N	90	90	90	90	90	90
A10	Corrélation de Pearson	,284	,325	,303	-,045	,140	,232
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,004	,676	,189	,028
	N	90	90	90	90	90	90
A11	Corrélation de Pearson	,576**	,312**	,113**	,278**	,236**	,099**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,288	,008	,025	,352
	N	90	90	90	90	90	90

الملحق رقم (07)

Corrélations

		B11	B12	B13	B14	B15	B21
B11	Corrélation de Pearson	1	,590**	,595**	,766**	,320**	,430**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000
	N	90	90	90	90	90	90
B12	Corrélation de Pearson	,590**	1	,833**	,679**	,635**	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
B13	Corrélation de Pearson	,595**	,833**	1	,542**	,592**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
B14	Corrélation de Pearson	,766**	,679**	,542**	1	,536**	,340**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	90	90	90	90	90	90
B15	Corrélation de Pearson	,320**	,635**	,592**	,536**	1	,654**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90	90
B21	Corrélation de Pearson	,430**	,640**	,715**	,340**	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	90	90	90	90	90	90
B22	Corrélation de Pearson	,313**	,546**	,524**	,326**	,584**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,002	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
B23	Corrélation de Pearson	,363**	,424**	,578**	,194	,200	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,068	,059	,000
	N	90	90	90	90	90	90
B24	Corrélation de Pearson	,111	,189	,105	,331**	,360**	,186
	Sig. (bilatérale)	,296	,075	,325	,001	,000	,079
	N	90	90	90	90	90	90
B25	Corrélation de Pearson	,308**	,517**	,445**	,455**	,409**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90
B31	Corrélation de Pearson	,198	-,008	-,025	,319**	,187	-,049
	Sig. (bilatérale)	,061	,940	,813	,002	,077	,647
	N	90	90	90	90	90	90

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	18

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	20

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	38

الملحق رقم (11)

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=F2
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Remarques		
Résultat obtenu		06-MAY-2015 10:26:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Desktop\رميلة.s av
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=F2 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

الملحق رقم (11)

[Ensemble_de_données1] C:\Users\User\Desktop\رميلة.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
F1	90	3,7411	,63492	,06693

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
F1	11,074	89	,000	,74111	,6081	,8741

الملحق رقم (12)

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=F3
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Remarques		
Résultat obtenu		06-MAY-2015 10:26:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Desktop\رميلة.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=F3 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

الملحق رقم (12)

[Ensemble_de_données1] C:\Users\User\Desktop\رميلة.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
F2	90	3,6333	,60731	,06402

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
F2	11,074	89	,000	,68333	,5561	,8105