



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية
شعبة العلوم السياسية
تخصص : تنظيمات سياسية وإدارية

تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى
الإطارات (دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي
مرباح ورقلة)

إشراف الأستاذة

زموري ليندة

إعداد الطالبة:

حسان زهية

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	الامام سلمى
مشرفا ومقررا	زموري ليندة
مناقشا	ولد عامر نعيمة

.....2019/...2018.....

السنة الجامعية : 2019-2018

الاهداء

إلى من غمرني بحبانه والدي وحببي قلبي اسأل الله أن يحفظه ويجعله

تاجا ووساما و ذخرا لي

والدتي وقرّة عيني ألبسها الله ثوب الصحة والعافية.

إلى من جنتي تحت قدميه زوجي الغالي عبد الله

إخوتي وأخواتي تقديرا واحتراما.

كل أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي وأبنائهم

إلى حبيباتي "هبة الرحمان وندى الريحان وحنين"

إلى جدتي نور حياتي أطل الله في عمرها

إلى معلمي وقدوتي في الحياة "مداني محمد عاشور"

إلى من أوطانا الحبيب المصطفى بهم جيرانني الأعزاء

إلى كل من جمعني بهم دروب المحبة والصداقة من بعيد أو قريب

أهدي هذا الجهد العلمي.

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيد
المجاهدين وقائد الغر المحيامين معلم البشرية وهاديها الى طريق الله المستقيم.

قال صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

نبدأ بالشكر لله العزيز الجليل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى الأستاذة المشرفة " زموري ليندة " نتوجه لها بعبارة الشكر

والتقدير والعرفان لمساعدتها لنا في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل الاساتذة الكرام

إلى كل من قدم لنا يد العون ولو بكلمة طيبة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد.

جزاهم الله جميعا خير الجزاء ولهم منا جميل الشكر والعرفان والتقدير.

ملخص الدراسة:

يعود نجاح وتطور الكثير من المؤسسات و تفوقها إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين و مشاكلهم باستعمال أحدث التقنيات و الأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين سلوكهم المادي و المعنوي و الرفع من أدائهم و تولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم ، ولعل من أهم السلوكيات المعنوية الواجب توافرها جعل الموظفين مرتاحين نفسيا وماديا وهذا ما يسمى بالرضا الوظيفي، و الذي يعد من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في الحياة المهنية للموظفين حيث يمكنهم من التحرك في حدود الرضا عن هذا العمل ويشعرهم بالراحة أثناء تأدية مهامهم مما يعود بالنفع على المؤسسة من جهة و العامل من جهة أخرى ، ولذا يبقى أداء العمال مرهونا برضاهم عن العمل، ولهذا السبب حاولنا في هذه الدراسة معرفة علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي لدى إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الكلمات المفتاحية:

_الرضا الوظيفي.

_تقييم الأداء .

_المؤسسة.

_الجامعة.

_الموظفين .

_الأداء.

_الاطارات.

Résumé de l'étude:

Le succès et le développement de nombreuses institutions et leur supériorité sur l'existence d'une direction avancée soucieuse des intérêts des employés et de leurs problèmes, en utilisant les techniques et méthodes de pointe exceptionnelles dans ce domaine afin d'améliorer leur comportement physique et moral et d'accroître leurs performances, ainsi que pour la mise en place d'un environnement réglementaire approprié, La moralité doit être disponible pour que les employés soient satisfaits psychologiquement et matériellement de cette soi-disant satisfaction au travail.

Quel est l'un des sujets très importants dans la vie professionnelle des employés, où ils peuvent évoluer dans le sens de la satisfaction de ce travail et se sentir à l'aise dans l'exercice de leurs fonctions, ce qui profite tant à l'institution qu'au travailleur, de sorte que le rendement des travailleurs est subordonné à leur consentement au travail, Pour cette raison, dans cette étude, nous avons essayé de déterminer le lien entre l'évaluation des performances et la satisfaction au travail à l'université de Qasidi, Mera bah et Wargla.

***Les mots clés:**

-Universsite

-Le persommel

-satisfaction au teanail

-Evaluation de la performamce

-La performamcr

-Les preus

-La fomdatiom

...

Summarg :

Summary of the study The success and development of many institutions and their superiority to the existence of a sophisticated management concerned with the interests of employees and their problems using the latest technology and methods in this field in order to improve their physical and moral behavior and increase their performance and give great importance to provide an appropriate regulatory environment, Moral behaviors should be made to make employees emotionally and materially comfortable. This is called job satisfaction, which is one of the most important issues in the professional life of employees, where they can move within the satisfaction of this work and feel comfortable while performing their tasks, which is regrettable The institution on the one hand and the world on the other hand, so workers remain dependent on the performance of their satisfaction with the work, which is why we tried in this study to know the relationship of performance evaluation of job satisfaction with the tires kasdi merbah Ouargla University.

***key words :**

-the university.

-employees.

-job satisfaction.

-performance evaluation.

-the performance.

-tires.

-Enterprise.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يعتمد عليها أي تنظيم في وظائفه الإنتاجية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ و رقابة و لهذا يأتي في مقدمة الموارد المشكلة لأي تنظيم كما أنه يلعب الدور الأساسي في تحريك الموارد الأخرى باختلاف أنواعها و لأجل تطور المؤسسات و تفوقها و يجب وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين و مشاكلهم باستعمال أحدث الأساليب و التقنيات في هذا المجال و ذلك لأجل تحسين الأداء لدى الموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي لهم و باعتبار هذا الأخير حالة انفعالية يصعب فهمها ناهيك عن قياسها بكل موضوعية فإن جل الدراسات المتناولة لهذا الموضوع وجدت صعوبة في ربطه بعنصر أو عناصر محددة تتحكم فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في الحياة المهنية للموظفين حيث يمكنهم من التحرك في حدود الرضا عن العمل و هنا تظهر لنا جليا أهمية الموضوع وما يترتب عنه من ولاء العمال للتنظيم و من هنا فإن الدراسة اكتست أهميتها من التالي :

أهمية الدراسة:

- 1_ الكشف عن الإجراءات الواقعية لتقييم الأداء قصد الرفع من ايجابية الرضا الوظيفي لدى الإطارات .
- 2_ تعزيز العوامل الايجابية في تقييم الأداء من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي .
- 3_ معرفة أثر تطبيق تقييم الأداء لدى الإطارات و انعكاساته على الرضا الوظيفي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة .
- 4_ اعتماد الطرق الأنجع لتقييم الأداء لدى إطارات جامعة ورقلة من أجل الوصول إلى الرضا الوظيفي الأنسب .
- 5_ إثراء البحث العلمي حول أهمية تقييم الأداء في التأثير على الرضا الوظيفي .

و كانت هذه جملة أهمية الدراسة و ننتقل الآن إلى:

أهداف الدراسة :

1_ معرفة أنواع تقييم الأداء و كيفية تأثيرها على العنصر البشري في داخل المنظمة من ناحية الرضا الوظيفي لدى الإطارات الجامعية .

2_ تحديد المحددات الايجابية لتقييم الأداء لدى الإطارات و فعاليتها على الرضا الوظيفي .

3_ تحديد المحددات السلبية لتقييم الأداء لدى الإطارات و مردوديتها الضعيفة للرضا الوظيفي .

4_ أهمية الطرق العلمية في تقييم الأداء لدى الإطارات و مردودها على الرضا الوظيفي .

كما لا يخفى علينا أن وراء كل دراسة أسباب تدعو إلى القيام بها، أما الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار موضوعنا فهي:

أسباب إختيار الموضوع:

- إن إختيارنا لموضوع الرضا الوظيفي هو من صميم إهتمامنا الشخصي لمعرفة نوع العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي .

- إثراء المكتبة العلمية بموضوع جديد تستفيد منه الأجيال القادمة في بحوثها

ولإنجاز أي بحث علمي لابد من الاستعانة بدراسات سابقة تؤخذ كمرجع أولي للدراسة وهو ما يعرف بأدبيات الدراسة .

أدبيات الدراسة:

الدراسة الأولى:

وكانت هذه الدراسة بعنوان: "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة". إعداد: " تمار حسين" بحث تكميلي لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، وتناولت إشكالية :

_ إلى أي مدى تسعى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر إلى إرضاء موظفيها من أجل تحسين أدائهم ؟

وكانت هذه الدراسة تصبو إلى تحديد محددات الرضا الوظيفي وتبيين أثرها على أداء الموظفين في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات عالية من الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر.

_ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين عند مستوى دلالة يساوي 0,0001 أقل من 0,05.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

و الاستفادة المحصل عليها من خلال هذه الدراسة تمثلت في:

_ أن توصلنا إلى مفاهيم متعددة لمحددات الرضا الوظيفي ، و كيف لهذه المحددات أن تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف و أن هذا الأخير يتأثر بعدة عوامل ظاهرية و أخرى باطنية تحدد مدى عمل و عطاء الموظفين .

(2) الدراسة الثانية:

و كانت هذه الدراسة بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي من إعداد : يوسف حسن آدم بشير بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، و تناولت الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ؟

وكانت هذه الدراسة تصبو إلى توضيح دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي و العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي و أداء العاملين وكيف لظروف وبيئة العمل أن تحفز الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي .

نتائج الدراسة:

1_ بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

2_ بينت الدراسة أن أهمية ظروف العمل ودورها في زيادة الأداء من حلال تحليل الإحصاء الوصفي.

3- أكدت الدراسة على أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وما استفدناه من خلال هذه الدراسة هو أن:

اعتبار الحوافز كمحدد مادي إيجابي في زيادة الرضا الوظيفي، وكيف أن الرضا الوظيفي يحقق درجة عالية في حالة توفره _ من الأداء لدى العاملين وكل ذلك يكون أكثر إيجابية في حالة توفر ظروف بيئية مناسبة لأداء العاملين.

(3) الدراسة الثالثة:

بعنوان "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية. من إعداد يوسف عبد الرحمان. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، وتناولت الإشكالية التالية:

كيف يؤثر تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية ؟

وكانت هذه الدراسة تصبو إلى تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية من خلال إظهار أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية وطرق تقييم أدائه وواقع تقييم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

و الاستفادة المحصل عليها من خلال هذه الدراسة

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، باستخدام الموارد المادية والبشرية.

- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية.

ولقد قمنا ببناء إشكالية الدراسة التي بدونها لن يخطو الباحث خطوة واحدة في بحثه والتي تم بلورتها في الإشكالية التالية :

إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يؤثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للإطارات بجامعة قاصدي مبراح ورقلة ؟

و لقد تفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية:

_ ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الإطارات بجامعة ورقلة ؟

_ ما هي الأساليب الأنجع لتقييم الأداء و التي تضمن المنحى الايجابي للرضا الوظيفي؟

_ إلى أي مدى تسعى جامعة ورقلة لانتهاج طرق لتقييم الأداء لأجل الرضا الوظيفي لإطاراتها؟

ومن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية :

الفرضيات :

1_ يؤثر تقييم الأداء لدى الإطارات مباشرة على الرضا الوظيفي.

2_ توجد عدة طرق لتقييم الأداء لدى الإطارات تعمل على تحديد الرضا الوظيفي.

3_ كلما تم الاعتماد على الطرق العلمية كلما تمكنت جامعة ورقلة من تحقيق الرضا الوظيفي لإطاراتها.

مناهج و أدوات الدراسة :

يسلك الباحث مجموعة من الخطوات الفكرية لحل مشكلة معينة حتى يضمن بذلك الوصول إلى نتائج مرضية وهذا ما يسمى بالمنهج، فمناهج البحث التي يستخدمها الباحثون متعددة إذ يعتمد اختيار المنهج على طبيعة المشكلة موضوع البحث.

وعليه فان هذه الدراسة تحتاج إلى المناهج العلمية التالية:

1_ المنهج الوصفي :

وهو يعد من بين المناهج العلمية الأكثر شيوعا وإستخداما في العلوم السياسية بصفة خاصة والعلوم الإنسانية بصفة عامة، وهو تلك الطريقة

العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة إجتماعية أو سياسية معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا.¹

ولقد تم استعماله به بحثنا هذا لاستقصاء الرضا الوظيفي و تشخيصه و تحديد العلاقة بينها و بين تقييم الأداء للإطارات الجامعية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

2_ المنهج الإحصائي :

و هو عبارة عن إستخدام الوسائل الحسابية والرياضية في تجميع البيانات والمعلومات عن طريق الأرقام والحسابات والعمليات المرتبطة بها، وكذلك تحليل وتفسير تلك الأرقام ووصفها، وبشكل يقدم فيه الباحث عدد من الإستنتاجات التي توصل إلى الأهداف المنشودة في البحث.²

¹ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2010، ص 199، 200.

(3) عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

و الذي اعتمده في بحثنا هذا لأنه يعبر بلغة الأرقام و النسب عن نتائج الاستبيان المنتهج في الدراسة .

3_ منهج دراسة حالة :

وهي أخصية دراسة نموذج جامعة قاصدي مرياح ورقلة

4_ الاستبيان :

هو أحد طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه للعينة المدروسة ،يحتوي أسئلة بلغة بسيطة و مفهومة غير حاملة لأفكار متعددة في آن واحد.

وباستعمال هذه المناهج و الأدوات في الدراسة و لأجل تحليلها و استخلاص النتائج منها استعنا بالخطة التالية:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول وكل فصل قسم بدوره إلى مباحث وقسمنا المباحث إلى مطالب حتى نضمن بذلك التنظيم الجيد والسير بانتظام في البحث حيث كان الفصل الأول الإطار النظري لتقييم الأداء مفصلا في مبحثين الأول ماهية تقييم الأداء و الثاني أهداف و طرق تقييم الأداء و أهم مراحله أما الفصل الثاني فكان الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وبدوره انقسم إلى مبحثين الأول ماهية الرضا الوظيفي و تعرضنا من خلاله لتعريف و أهمية و أهم المؤشرات الرضا الوظيفي ، أما المبحث الثاني فتحدث عن خصائص و مخاطر الرضا الوظيفي و أهم النظريات المفسرة له ،و أخيرا الفصل الثالث و التطبيقي لهذه الدراسة بعنوان الدراسة الميدانية لإطارات جامعة قاصدي مرياح ورقلة و فصلناه بمبحثين اثنين هما التعريف بجامعة قاصدي مرياح ورقلة و المبحث الثاني فاعتمدها لتحليل و تفسير النتائج الاستبيان على ضوء فرضيات الدراسة .

كما لا يخفى على أي باحث أنه لا يمكن الإنتهاء من أي بحث ما لم يمر بصعوبات تعيقه حتى نتوصل إلى النتائج المطلوبة، وأهم الصعوبات التي واجهتنا:

- الصعوبات الذاتية و تمثلت في الارتباطات الخاصة التي أعاقتنا كثيرا دون حرية الحركة و البحث المستمر.
- الرضا الوظيفي حالة نسبية لا يمكن قياسها بأرقام و إحصاءات و هذا ما يصعب الوصول الى نتائج رياضية دقيقة.

الفصل الأول

الإطار

النظري لتقييم

الأداء

تمهيد:

يعد المورد البشري بمثابة أهم عنصر في تكوين وقيام المنظمة فهو يعمل على جميع عمليات التسيير، التنظيم و الإنتاج، وعليه فان حيوية هذا العنصر تتطلب مقومات أساسية لأجل تحسين و تقويم سلوكها داخل المنظمة، ومن أهم هذه المقومات تقييم الأداء وهو مراجعة الأداء لدى العاملين من خلال تقييمه و تقدير إنتاجيته بهدف تقويم سلوك العامل فيحسن الرديء و يشجع الجيد،ولهذا التقييم عدة نماذج قديمة وحديثة تستعمل حسب المنظمة وعدد العاملين فيها وطبيعة مصلحة الموارد البشرية .وهذا ما سنحاول أن نقدمه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء وأهم مراحله.

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول : ماهية تقييم الأداء

تقييم الأداء مفهوم مكون من جزأين التقييم و الأداء ولكي نعطي تعريفا كاملا له وجب الفصل في المعنيين كلا على حدى فنعطي تعريفا للأداء ثم نوافيه بتعريف التقييم لنصل إلى تعريف تقييم الأداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

تعريف الأداء:

قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام.

التي تعني إعطاء Performa التعريف اللغوي: الأداء لغة يقابل اللفظة

كالية الشكل لشيء ما والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

التعريف الاصطلاحي:

يرى البعض: (أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله).

ويرى آخرون: (أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة).

هناك من يرى أنه: (القدرة على الإنتاج بفعالية _ بإستهلاك القليل من الموارد_ للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي¹.

¹ عبد المليك مزهودة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص ص 86.

التعريف الإجرائي :

هو كل ما يعبر عن ما يقوم به الفرد من مهام و أنشطة مختلفة و التي يتكون منها عمله وذلك بطرق وكيفيات إنتاجية متعددة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و ذلك خلال فترة زمنية معينة.

وهناك نوعان من الأداء:

(1) الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

(2) الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

_ أداء وظيفة المالية.

_ أداء وظيفة الأفراد.

_ أداء وظيفة التمويل.

_ أداء وظيفة الإنتاج.

_ أداء وظيفة التسويق.¹

¹ (عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 87

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء:

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الانجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها:

"تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم :

_أولاً: بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً.

_ثانياً: بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مالية".

كذلك فإن تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية، معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها.¹

"هو عملية تسعى الإدارة من خلالها الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم كفاءات أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية المناطة بهم وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثمة العمل على تنميته وتطويره".²

¹ عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 88.

² (رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، ب ط، ب دار نشر، ص 61.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء:

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حُضيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد السواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون إلى حكم ما في وقت فهو يبقى مؤقتا وظرفيا لان العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا ساخطا عليه ولأتفه الأسباب، وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين: (الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثين ومنظري التنظيمات مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه، ونشير هنا إلى أن قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته ولذا فإن عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياسا لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر.¹

¹ عبد الملوك مزهودة، ص ص 86، 88.

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء:

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت على إختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفي ما يأتي معلومات من أهم معايير تقييم الأداء:

المعايير الشخصية:

هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات والعطاء وتطوير الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم، حيث أن الشخصية تعد عنصرا رئيسيا من عناصر نجاح الأداء في العمل ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية:¹ عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيدا عن الموضوعية.

لا يوجد إتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.

تقييم الأداء بالإعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف وليس الجانب العملي.

المعايير الخاصة في النتائج:

هي الخلاصة النهائية والمرتبطة مع الأداء، وتعد غالبا الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها لأن الأرقام الخاصة بها مختصرة مثل: قيمة الدخل ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول الى النتائج مقارنة مع التكاليف المتوقعة.

الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المخصصة لها أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

¹ h :14 :10 .30_01_2019 .com.mawdoo3

معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقل أهمية عن غيرها من المعايير الأخرى ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية، إلا أن تقييمها من العمليات السهلة وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:

الإتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصة في الإتصال عند الموظف وتساؤه على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة وتعزز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.

التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.

التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يومي وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقا للموارد المتاحة لذلك.

تحديد الأولويات: هي قدرة الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل.¹

المطلب الخامس: أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية فيما يلي لغرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

(1) الروح المعنوية:

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم كما أن إعتناء الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل، وبناءا على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا

¹ h¹:14 :10 .30_01_2019 :https :mawdoo3.com ص 98.

وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الإستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيهم مزيدا من الجهد والتعب.

(2) إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليه عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.¹

(3) وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.²

(4) الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

(5) الإستمرار الرقابة والإشراف:

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

¹ص 98 h : 14 : 10 : 01_2019 : 30 : mawdoo3.com : https

² h : 20 : 10 : 02_2019 : 19 : hrdiscussion.com : http

6) تقييم سياسات الإختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة بإبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

المبحث الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء وأهم مراحله

المطلب الأول: أهداف تقييم الأداء:

تتمثل أهم أهداف تقييم الأداء في مايلي:

إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

2_ تسهيل تخطيط القوى العاملة.

3_ تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

4_ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

5_ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

6_ وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

7_ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين وتحسين إنتاجيتهم.

8_ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته

9_ تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

10_ تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.

11_ إختيار الأفراد الصالحين للترقية.

12_ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.¹

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً ومن أهم الطرق مايلي:

(1) قائمة معايير التقييم:

تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً وأسهلها تصميماً وأبسطها استخداماً وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء ، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد ، ويصل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقسيم مرؤوسيهم وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه وبناء عليه تتحدد طريقة التعديل.

(2) طريقة الترتيب البسيط :

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الإعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم .

وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ، لكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء والتي سبق الإشارة إليها في بداية الفصل.²

¹ http :hrdiscussion.com.19_02_2019.

² (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط 5، 2001، ص ص 200، 201.

(3) طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم المقارنة بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقها لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل ، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

(4) طريقة التوزيع الإجباري :

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم بالإنخفاض

(5) طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من النتائج.¹

(6) قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين ، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل ، والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة ، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة ، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته ، إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لايعرفها.²

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص201.

² أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، ص 203.

الرئيس يقيم مرؤوسيه.*

المرؤوسين يقيمون رئيسهم.*

الزملاء يقيمون بعضهم البعض.*

مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

المرحلة الأولى:

_ التأكد من معرفة وفهم جميع العاملين بالمؤسسة للمهام الوظيفية المكلفين بها.

- معرفة معايير الأداء المطلوبة منهم.

- معرفة مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم.

- معرفة آلية عملية التقييم ومعدلاتها الزمنية.

ويتطلب ذلك إعادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع عمل

حلقات نقاشية داخل كل وحدة إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية

والإستفسار والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.

المرحلة الثانية:

_ تجميع وتحليل المعلومات.

_ ملئ جداول التقييم من الجهات الأربعة القائمة بالتقييم وتحليلها والخروج

بتقدير نهائي مجمع.¹

¹ إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة للنشر والتوزيع، 2006، ص 199.

المرحلة الثالثة :

مناقشة التقارير مع العاملين (الحالات التي تحتاج للمناقشة) وتتضمن التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب والعمل الجديدة، وكذلك الشكر والثناء والتحفيز للمتميزين والمبدعين.

المرحلة الرابعة:

إعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي تمهيدا لتجميع التقارير الأربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.

المرحلة الخامسة:

_ تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقية الوظيفية والنقل والعلاوات.

_ الاهتمام بالمبدعين ودراسة كيفية تتميتهم ودعمهم والاستفادة القصوى منهم.¹

المطلب الرابع :عوامل تقييم الأداء

هناك عوامل تتحكم في تقييم الأداء وهي:

1) التقييم على أساس النتائج:

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم، ووفقا لهذا المقياس فانه يتم تقييم الأداء مثلا على أساس الوحدات المنتجة، أرقام المبيعات، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المعيبة، وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على أنها الأكثر موضوعية لأنها واضحة وغير قابلة لأخطاء التفسير، إلا أن النتائج وللأسف تتأثر بعوامل أخرى عدة كأداء الفرد العامل، زملاء العمل والمشرفين والآلات والتجهيزات والمواد الأولية.....الخ.²

2) التقييم على أساس السلوك:

¹ إبراهيم الديب، نفس المرجع السابق، ص 200.

² موسى عبد الناصر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2004.

على الرغم من أنه لا يمكن تقييم السلوك بموضوعية مثل عوامل النتائج إلا أنه ليس من الصعب إخضاعها للقياس، وعلى هذا الأساس فإن كثير من الكتاب يقترحون التركيز على عوامل السلوك عند تقييم الأفراد العاملين من أجل التغلب على المشاكل التي تصاحب التقييم على أساس النتائج.

(3) التقييم على أساس عوامل الشخصية:

الشخصية عامل للنجاح ولكن من الصعب تقييم عناصرها للأسباب التالية:

* أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.

* يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المنظمة التي يعمل بها.

* ليس هناك إتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل.

* غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير ثابت وغير صادق مما يدل على غموض عبارات الشخصية كثرة التعارف للمصطلح الواحد.¹

خلاصة وإنتاجات:

إن أهم ما يمكن استخلاصه هو أن تقييم الأداء عملية لا بد منها في أي تنظيم إداري مهما كانت أهدافه المرجوة منه و وسائله المنتهجة لأجل تحقيقها.

فإذا نظرنا إلى تقييم الأداء هو ما يعبر عن مهام و أنشطة الفرد المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة فإن له معايير متعددة لقياسه منها المعايير الشخصية ومعايير السلوك وغيرها تختلف باختلاف أهميته و الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها أهمها تسهيل تخطيط القوى العاملة و المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ووضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم، و لتحقيق

¹ موسى عبد الناصر، نفس المرجع السابق، ص 61.

هذه الأهداف وغيرها لابد من طرق علمية متعددة تتبع في تقييم الأداء وهي تتطور حسب التطور الإداري و خطة كل مؤسسة في التقييم الذي تنتهجه و ذلك وفق مراحل لابد من توافرها لأجل هذه العملية.

وتقييم الأداء له معايير مختلفة يسعى أي مسؤول للاستعانة بها من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليه وذلك بطرق مختلفة باختلاف الإدارة وطرق التسيير فيها وفق مراحل عديدة و متنوعة تعمل على تسهيل عملية تقييم الأداء مهما كان عدد العاملين داخل المؤسسة وتضمن بذلك النزاهة و الديمقراطية في تقييم الأداء سعياً بذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهذا ما سنحاول التعريف به الخوض فيه من خلال الفصل الثاني .

الفصل الثاني

الإطار

المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد:

لم يلقى معنى الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا في السنوات الماضية فكان الاهتمام يولى للجانب المادي يعني الزيادة في الإنتاجية فقط بإهمال الجانب البشري ونفسية العمال وما يشعرون به، لذا بات من الضروري توضيح المعنى الحقيقي للرضا الوظيفي والأهمية البالغة التي يكتسبها فتوفره في كل مؤسسة بات بالأمر الملح إذا كان الهدف هو فعلا زيادة الإنتاجية والسعي لتطوير وتقديم المؤسسة أو المنظمة، وهذا ما سنحاول تفصيله من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: خصائص ومخاطر غياب الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

لن نستطيع القول عن أي مؤسسة تريد تحقيق التوازن وزيادة الإنتاجية أن تتغاضى على ما يسمى بالرضا الوظيفي فهو الذي يساعدها في المضي قدما نحو تحقيق التقدم والتطور وتحقيق أهدافها المرجوة وهذا ما سنتطرق إليه.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي:

" هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله ويتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول عليه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات".

ويرى البعض أنه: "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين"

ويعبر عن الرضا في العمل بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.¹

كما يعرف بأنه: "مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الإستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).²

[1] بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2006، 2007، ص 79.
[2] إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 89.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي قضية مهمة بالنسبة لأطراف التالية:

(1) العمال: إن ارتفاع الشعور بالرضا عن وظائفهم يرفع لديهم القدرة على الإبداع و الابتكار.

القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل.

الرغبة على الإنجاز وتحسين الأداء والرضا عن الحياة بصفة عامة والطموح والتقدم.

(2) المؤسسة: المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بمايلي:

إرتفاع الإنتاجية وإرتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال.

إرتفاع إنتماء وولاء العمال للمؤسسة.

إنخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوي.

تقليل الأعباء المالية وإقتصاد الوقت.

(3) المجتمع: إن المجتمع الذي يتمتع أفراده العاملين بالرضا الوظيفي عن وظائفهم ترتفع به:

معدلات الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية.

معدلات التنمية والتطور للمجتمع. إنخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الإستقرار العائلي وتماسك المجتمع وإزدهاره.¹

¹ بوذون نبيلة، مرجع سابق، ص 82.

كما أن هناك أهمية كبرى لكي يتحقق لنا الرضا الوظيفي وهي كالتالي:

(1) إستتفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

(2) المحافظة على الرصيد الإستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع.

(3) تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعالجة أي تحديات تواجهها.

ولذلك نجد أنه أحدث تطورا بل تحولا ملحوظا في نظم الإدارة والتسويق الحديثة حيث توزع إهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الإهتمام بكسب رضا العميل حيث أكدت التجربة العملية أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولا.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي.

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا وأهمها:

التغيب:

فالتغيب ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها، وعدم استطاعته تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها المادية و الإنسانية وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط، ما يقصد بالتغيب للانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر.

¹ إبراهيم الديب، مرجع سابق، ص 90.

دوران العمل :

ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة ويعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.¹

التمارض:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل التي تسبب وجوده بها إلى الشعور بالإستياء والتضايق، ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

الإضراب: هو شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

كثرة الشكاوي: تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

اللامبالاة والتخريب: يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائماً للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية، ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له

¹ (بوذون نبيلة، مرجع سابق، ص 83.

الوظيفة أي شيء يستحق الإهتمام، ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

العلاقات بين العمال: تمكنا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الإستقرار والإتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعداً لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.¹

المبحث الثاني: خصائص و مخاطر غياب الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له.

المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في مايلي:
تعدد مفاهيم طرق القياس.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
- للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.²

¹ بوذون نبيلة، المرجع السابق، ص 81.

² (محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، ص 61.

المطلب الثاني : مخاطر غياب الرضا الوظيفي:

- 1) الخلل الممكن حدوثه في ضعف إستغلال وإستثمار الأفراد العاملين (ضعف الإستغلال الأمثل للطاقات المتاحة) نتيجة عدم إحساسهم بالرضا الوظيفي وفتور همتهم في البذل والعطاء الإبداعي الإبتكاري للمؤسسة.
- 2) زيادة معدلات التسرب الوظيفي من المؤسسة.
- 3) تعرض خبرات وأسرار المؤسسة للفقد والتناثر والتوزيع المجاني على المؤسسات الأخرى المنافسة.
- 4) ضياع جزء من الإستثمارات البشرية للمؤسسة بتسرب جزء من أفرادها لخارج المؤسسة والتي كلفت المؤسسة تكلفة التعيين والتدريب أثناء عملها بالمؤسسة.
- 5) تكلفة وتعيين وتدريب أفراد جدد كبلاء.
- 6) تكلفة فارق مستوى الكفاءة بين الأفراد الجدد والعاملين المغادرين للمؤسسة.¹

¹ إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 90.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

لقد قدمت نظريات عدة لتفسير الرضا الوظيفي عند الفرد من أشهرها:

1_ نظرية الحركة والوقت:

ركز فريديريك تايلور في العام 1911 على أهمية الحوافز المادية، إذ أن العاملين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها، وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال، وهذه العملية تسمى: "دراسة الحركة والوقت".

2_ نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينيات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الإتصال بين العاملين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الرأي إذ أن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت في نتائجها زيادة بمقدار في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة إلا أن 30 هذه النظرية إنتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز. ففي عام 1924 أجرى هاوثورن في دراسة كإحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، تم عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية و في ظروف عمل جيدة، وقام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر وسمح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة¹

¹ يوسف حسن ادم، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015، ص 21.

وأجرى تغيير في نظام الحوافز المالية، وتغييرات في نظام الإدارة فأصبح المشرفون إجتماعيين وأكثر تفهما ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الإستنتاج الأولي أن التغييرات المادية هي السبب لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب فيها العمل ظلت الإنتاجية في ارتفاع فأستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الإجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيته.¹

(3) نظرية ماسلو للحاجات :

ومن أشهر نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية حدد ابراهام ماسلو ههما للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات وهي:

فسيولوجي:الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.

الأمن: الحاجة للحماية ضد خطرهما.

اجتماعي: الحاجة للحب، والصدقة، والقبول والإنتماء لجماعة.

التقدير: الحاجة لإحترام الذات والثقة والسلطة والإحترام من الآخرين.

إدراك الذات: الحاجة للإنجاز.

إعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وسيظل الأفراد المحفزين دائما إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر حتى يصلوا إلى المستوى الأخير "إدراك الذات" ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه والإرتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى.

¹ (يوسف حسن ادم،مرجع سابق، ص 21.



الشكل رقم 1: يوضح هرم الحاجات عند ماسلو

(4) نظرية الأهداف:

في عام 1979م أسس كل من "ليثام ولوك" نظرية أسمياها (نظرية الأهداف) ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كان للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل، وزيادة على ذلك فإن وجود تغذية راجعة مستمرة لأداء يساعد في بقاء العامل في المسار الصحيح.

إن الهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة واستمرارية وجودها وتقديم أفضل النتائج لها وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية ولتحقيق هذا الهدف لابد للإدارة من فهم العنصر البشري وطبيعة سلوكه وأسبابه ودوافعه وأهدافه.¹

5- نظرية x و y:

نظرية x:

وهي تفترض أن الإنسان سلبي ولا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية ويقبل أن يكون تابعا ويفضل دائما أن يجد شخصا يقوده.

(1) يوسف حسن آدم بشير، المرجع السابق، ص 22.

نظرية y :

هي التي تفترض أن الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات وأن العاملين لم يخلقوا ضد آمال الإدارة فهو يجب أن يكون قائدا لا تابعا ويسعى لتحقيق ذاته ويكون هذا الإنسان محبا للأساليب.¹

(1) منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإختصاص وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، العدد الخامس عشر، تموز، 2011، ص 67.

خلاصة و استنتاجات:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الرضا الوظيفي شرط لا بد من توافره في أي تنظيم من أجل استمالة ثقة و انتماء العمال إليه و هذا الرضا لا يتأتى إلا بشروط مادية ومعنوية مختلفة لا بد من توافرها من أجل بلوغ المؤسسة و العمال الأهداف المرجوة منهما .

و للرضا الوظيفي مؤشرات و خصائص مختلفة للدلالة على توفره في نفسية العمال و الموظفين داخل المؤسسة، كما أن له نظريات مفسرة تعمل على تعميق توفره في ذهنية أفراد التنظيم.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

لإطارات جامعة

ورقلة

تمهيد:

بعد قيامنا بجمع المعلومات والبيانات النظرية حول تقييم الأداء والرضا الوظيفي حاولنا تطبيق الدراسة الميداني على مجموعة من إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة لمعرفة العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي وذلك انطلاقا من الإجراءات الميدانية لحصر المادة العلمية وجمع المعلومات الدقيقة، ولذا يجب على الباحث أن يختار الأدوات المناسبة لها، ولكي تتوفر الشروط اللازمة لإجراء دراسة علمية أكاديمية تختلف أدوات جمع البيانات وتتعدد حسب طبيعة الدراسة وخصوصية الأسئلة التي يطرحها الباحث.

وهذا ما سنحاول أن نقدمه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان على ضوء فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بجامعة قاصدي مباح ورقلة

المطلب الأول: تاريخ جامعة قاصدي مباح ورقلة.

أنشأت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987 . و عرفت تحولات عديدة و متسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية ، فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي 1997 إلى جامعة في جويلية 2001.

المدرسة العليا للأساتذة أنشأت بمقتضى المرسوم 65-88 المؤرخ في 22-03-1988 حيث انطلق العمل بها في تخصص الليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء، كيمياء، رياضيات) وقد شهدت المدرسة العليا تطورا هاما و سريعا في هياكلها القاعدية و البيداغوجية ،فموجب المرسوم التنفيذي 91-119 المؤرخ في 27-04-1991 و الاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم العالي ووزارة التربية تم على التسلسل دمج معهد التكوين المهني للري و المتقنة إلى المدرسة الفتية منعشا بذلك طاقة الإستيعاب و الزيادة في عدة تخصصات ،حيث تميز الدخول الجامعي 1990-1991 بافتتاح 04 فروع جديدة : الري الصحراوي ،الجذع المشترك تكنولوجيا و الاعلام الآلي و الليسانس في اللغة الانجليزية ،أما عدد الطلبة الذي كان لا يتعدى 139 في موسم 1987-1989 ارتفع إلى أكثر من 600 طالب في السنة الدراسية 1990_1991 .

في سنة 1997 ارتقت المدرسة مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 159-97 المؤرخ في 10-05-1997 الذي حدد عدد المعاهد بخمسة وهي كالتالي:

❖ معهد الكيمياء الصناعية.

❖ معهد الاداب و اللغات .

❖ معهد العلوم الاجتماعية و الانسانية.

❖ معهد الري و الفلاحة الصحراوية.

أما جامعة ورقلة فقد أنشأت بموجب المرسوم 01-210 المؤرخ في 23-07-2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة ليصل بذلك عدد الطلبة خلال الدخول الجامعي :

2008-2009 إلى 21838 طالب و 709 أستاذ موزعين على ثلاث كليات .

و لقد حددت عدد الكليات التي تتكون منها جامعة ورقلة و اختصاصاتها كما يأتي :

- كلية العلوم و التكنولوجيا و علوم المادة .
- كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض و الكون .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية .
- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- كلية الآداب و اللغات.¹

المطلب الثاني: مهام جامعة قاصدي مرباح ورقلة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي و تتمثل هذه المهام فيما يلي:

_ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد.

_ تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث .

_ المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.

_ المشاركة في التكوين المتواصل .

_ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

_ ترقية الثقافة الوطنية و نشرها .

_ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .

_ تامين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.²

المشاركة ضمن الأسرة العلمية الثقافية الدولية في تبادل المعارف إثرائها.

¹ قادري الزهرة و جمعة حسان، علاقة استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالقيم الدينية لدى الطلبة الجامعيين الفيس بوك نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال، جامعة حمّة لخضر الوادي، 2017، ص 130.

² الجريدة الرسمية، العدد 51، 2003.

المبحث الثاني: تفسير نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: عرض أدوات الدراسة

منهج الدراسة :

في هذا الجانب سيكون الحديث عن المنهج المستخدم في الدراسة ، ويعتبر المنهج طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية و تصنيفها و تحليلها وتنظيرها .فالمناهج كثيرة و متعددة تختلف باختلاف المجالات و المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه ،وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لدراسته، وبالنسبة لموضوع هذا البحث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تبويبها و محاولة تحليلها و تفسيرها بهدف استخلاص النتائج و معرفة كيفية التحكم في هذه النتائج .

1) مجتمع الدراسة :

المقصود بمجتمع البحث في الدراسات الاجتماعية هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث .

و لتأمين المعلومات و البيانات المطلوبة لانجاز الدراسة الحالية و التي تتعلق بأهدافها و تساؤلاتها ،فان مجتمع الدراسة يتكون من من جميع اطارات و أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة و البالغ عددهم 94 اطار و أستاذ(مكتب الاحصاء بالكلية)

2) عينة الدراسة:

تعتبر دراسة أي ظاهرة سياسية تحتاج الى مجتمع دراسة تأخذ منه عينات تمثل

بدورها المجتمع الاحصائي لهذه الدراسة .اذ بدون عينة لا نستطيع اجراء دراسة

سياسية فهي المنبع للمعلومات المراد الوصول اليها ، وتختلف العينات من مجتمع لآخر من مشكلة الى أخرى و ذلك باختلاف الزمان و المكان ونوع الدراسة .

وعينة الدراسة هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، شريطة أن تتوفر فيها جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، و يستخدمها الباحث عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع .

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم تحديد حجم العينة باختيار نسبة من المجتمع الأصلي و التي تقدر ب 10 حيث قدر العدد ب54 اطارا .
تم حسابها بالقانون التالي :

المجتمع الكلي مضروب في 5 على 100.

بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث .

(3) أداة الدراسة :

الاستبيان :

هو أحد طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه حيث تكون الأسئلة بلغة مبسطة و مفهومة و خالية من المصطلحات العلمية و بعيدة عن الاسهاب و الاطناب مستخدمة غرض الدراسة و متضمنة جمل قصيرة وواضحة غير حاملة لأفكار متعددة في ان واحد و خالية من التكرارات و إعادة الأفكار و تداخلها ابتداء من الأسئلة الرئيسية وانتهاء بالعموميات .
وعليه تضمنت استمارة هذا البحث على عدد من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وبلغت 22سؤالا.

وقسمت الاستمارة الى أربعة محاور:

المحور الأول: يتضمن الأسئلة الخاصة بالبيانات العامة

المحور الثاني: المعرفة بطرق و أساليب التقييم

المحور الثالث: ما مدى علمية و شفافية المعايير

المحور الرابع: علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعّة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم السياسية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات ...الخ ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط ، التباين الأحادي اختبارات ، اختبار فيشر...الخ. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيان مثل حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل المحورين الأول و الثاني

أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة:

1) جدول رقم (01) يوضح توزيع خصائص العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	28	52%
أنثى	26	48%
المجموع	54	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق ليس كثيرا نسبة الإناث حيث بلغت 52 % و 48 % على التوالي و هذا جاء مطابقا لأعداد أفراد الدراسة وللتمثيل الحقيقي لمجتمع الدراسة.

(2) جدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة	العدد	المجال
% 30	16	40_35
%37	20	45_40
% 22	12	50_45
% 09	05	55_50
% 02	01	60_55
%100	54	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن مجال السن وزع على خمس مجالات كالتالي:

_المجال الأول من 35 إلى 40 سنة بلغت نسبتها 30 وهي نسبة كبيرة مقارنة بحجم العينة المدروسة .

_ المجال الثاني من 40 إلى 45 سنة باغت نسبتها 37 وهي أكبر نسبة للعينة المدروسة لأن الإطارات الجامعية تتطلب خبرة دراسية ومهنية كبيرة وهذا ما ترجمته أكبر نسبة للعينة.

_المجال الثالث من 45 إلى 50 سنة وهي نسبة متوسطة بلغت 22 لحجم العينة حيث تزيد الخبرة المهنية المطلوبة في الإطارات الجامعية .

_ المجال الرابع من 50 إلى 55 سنة وبلغت 09 وهناك عمق الخبرة يزيد أكثر وهو المطلوب أكثر في المجال الجامعي للعينة المدروسة .

_المجال الرابع من 55 إلى 60 سنة وهي نسبة ضعيفة بلغت 02 وهي أصغر نسبة في العينة.

3) جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة بحسب الحالة العائلية:

الخيارات	العدد	النسبة
متزوج	36	67
أعزب	18	33%
المجموع	54	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة المتزوجين كانت أعلى من نسبة العزاب حيث بلغت 67% و 33% على التوالي وهي فئة الأغلبية وتعمل على تقديس العمل باعتباره مصدر الرزق بالنسبة لهم .

4) جدول رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة :

الخيارات	العدد	النسبة
أساتذة	48	90%
إطارات	06	10%
المجموع	54	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الأساتذة أعلى بكثير من نسبة الإداريين الإطارات حيث بلغت نسبة الأساتذة 90% وبلغت نسبة الإداريين 10% على التوالي وهذا راجع لطبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي التعليم حيث تحتاج لفئة الأساتذة أكثر من نسبة الإداريين .

5) جدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

الخيارات	العدد	النسبة
من 5 إلى 10	18	33 %
من 10 إلى 15	21	39 %
من 15 إلى 20	09	17 %
من 20 إلى 25	06	11 %
المجموع	54	100 %

يتضح من خلال هذا الجدول أن الخبرة المهنية موزعة إلى أربع مجالات كل مجال به خمس سنوات و هي كالتالي:

_المجال الأول من 05 إلى 10 سنوات وبلغت نسبة عالية وصلت إلى 33 وهي نسبة عالية في العينة المدروسة وهذا ما تحتاج إليه الإدارة التعليمية في الجامعة .

_ المجال الثاني من 10 إلى 15 سنة وبلغت أكبر نسبة في العينة المدروسة بلغت 39 وهو ما تحتاج إليه الخبرة التعليمية في الجامعة أساسا.

_ المجال الثالث من 15 إلى 20 سنة وبلغت نسبة متوسطة بلغت 17 و هنا يكون مجال الخبرة أبلغ.

_ المجال الرابع من 20 إلى 25 سنة وبلغت 11 وهي نسبة ضئيلة تعبر عن الخبرة المهنية العالية التي تحتاجها العينة مجال الدراسة و التي تعبر عن ما يحتاجه مجال العينة الدراسية.

ثانيا: عرض بيانات التساؤل الأول وتحليلها:

1) هل أنت على دراية بطرق و أساليب تقييم الأداء ؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	36	67%
لا	18	33%
المجموع	54	%100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة العارفين بطرق تقييم الأداء أكبر من نسبة الغير عارفين بها فقد بلغت الأولى 67% الثاني 33% على التوالي وهذا راجع إلى أن العينة كلها من الطبقة المتعلمة و المثقفة والتي تكون عادة على دراية بالقوانين الداخلية للمؤسسة .

2) هل أنت راض على هذه الطرق و الأساليب ؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	14	%26
لا	40	%74
المجموع	54	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الإطارات الغير راضين على طرق و أساليب التقييم أكبر بكثير من نسبة الراضين عليها حيث بلغت 74% و 26% على التوالي وعدم الرضا راجع إلى القوانين المتبعة في التقييم أساسا أو إلى طرق تطبيق هذه القوانين ، أما بالنسبة للرضى فيمكن تفسيره أنه تعلق بالإطارات الجدد الذين ليست لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل هذا .

3) هل طرق تقييم الأداء لكم كإطارات تختلف عن طرق تقييم أداء الموظفين؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	46	85%
لا	08	15%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الاختلاف في طرق تقييم الأداء للإطارات و الموظفين أكبر من نسبة عدم الاختلاف حيث بلغت الأولى 85% والثانية 15% على التوالي ، و هذا راجع إلى علم فئة كبيرة من الإطارات بطرق تقييم الإطارات و طرق تقييم الموظفين على حد سواء ويمكن أن يكون أغلبهم قد خضع لتقييم الموظفين قبل أن يتم تقييمهم كإطارات وهذا ما يجعلهم على دراية كبيرة باختلاف طرق التقييم لدى الطرفين.

_ في حالة الإجابة بنعم :

4) فهل ترى أن هذا الأسلوب يتماشى و طريقة أداء الإطارات الجامعية؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	31	67%
لا	15	33%
المجموع	46	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الراضين عن أسلوب و طريقة تقييم الأداء للإطارات أكبر من نسبة الغير راضين حيث بلغت نسبة الأولى 67% والثانية 33% على التوالي وهذا راجع إلى أن الأسلوب المتبع لتقييم الإطارات يتماشى و الأداء الفعلي لهم.

إذا كانت الإجابة بلا:

(2) ما هو الأسلوب أو الطريقة التي تقترحها ؟

لم تكن هناك اقتراحات في حالة ما اذا كانت الاجابة بلا وهذا راجع الى أن عدم الرضى عن أسلوب متوفر ليس معناه وجود بدائل أو حتى بديل بعينه لدى العينة الغير راضية.

المطلب الثالث: تحليل المحاور الثاني، الثالث و الرابع

(1) هل أنت على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم الأداء من قبل مسؤولك المباشر ؟

النسبة	العدد	
41%	22	نعم
59%	32	لا
100%	54	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الإطارات التي ليست على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر بلغت 59% وهي نسبة أكبر من نسبة الإطارات التي على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم الأداء حيث بلغت نسبتها 41% وهذا راجع إما إلى عدم الرضا عن القوانين المعتمدة في التقييم أساسا أو إلى عدم تطبيقها واقعا .

(2) هل تشعر أن هناك عدالة في وسائل تقييم الأداء المنتهجة للإطارات؟

النسبة	العدد	الخيارات
39%	21	نعم
61%	33	لا
100%	54	المجموع

نلاحظ أن الأغلبية يرون أنه لا توجد عدالة في وسائل تقييم الأداء المنتهجة للإطارات حيث بلغت النسبة 61% مقارنة بنسبة الراضين والتي بلغت 39% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أسلوب التمييز المنتهج بين الإطارات وطريقة تقييم

أدائهم غير عادل بالنسبة لهم مهما كان مستواهم الوظيفي ومراتبهم داخل مكان العمل مما يؤدي بهم إلى شعورهم بعدم الرضا على أسلوب تقييم مسؤوليهم لهم.

إذا كانت الإجابة بلا:

(3) إلى ماذا يعود عدم شعورك بالرضا؟

الخيارات	العدد	النسبة
لعدم وضوح وسائل التقييم	09	27%
لأن التقييم يتم بصفة شخصية	11	33%
لعدم علمية المعايير المتبعة للتقييم	13	40%
المجموع	33	100%

نرى من خلال الجدول أن جل الإجابات ترى أنه لا توجد عدالة في وسائل تقييم الأداء المتبعة وذلك لعدم علمية المعايير حيث بلغت نسبتها 40% يعني أن الإطارات الجامعية ترى أن هناك معايير أنجع للتقييم وجب انتهاجها، تليها نسبة التقييم بصفة شخصية حيث بلغت 33% وهذا ما غابت فيه المعايير العلمية أصلاً، تليها آخر نسبة وبلغت 27% وهي عدم وضوح وسائل التقييم حيث أن الإطار لا يعيب الوسائل في حد ذاتها و إنما يعيب عدم وضوحها أصلاً.

(3) هل تشعر بالرغبة في تغيير طرق التقييم المتبعة؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	36	67%
لا	18	33%
المجموع	54	100%

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة يشعرون بالرغبة في تغيير طرق التقييم المتبعة حيث بلغت النسبة 67% مقارنة بنسبة الذين ليست لديهم رغبة في تغيير طرق التقييم و التي بلغت 33% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن جل الإطارات غير راضين تماماً على الطرق المتبعة ولديهم ما يحفزهم للتغيير للأحسن حتى يتحقق في الأخير الهدف من التقييم في حد ذاته.

إذا كانت الإجابة بنعم:

5) ماهي الطرق المقترحة للتغيير؟

الخيارات	العدد	النسبة
اعتماد عناصر المردود العلمي والنشاطات العلمية والإصدارات		
سلسلة متعددة من الأساليب		
رقمنة الإدارة		
عدالة التقييم		
وضوح المعايير ورفيها إلى مستوى الإطار الجامعي		
موضوعية المعايير		
إعداد المعايير مسبقا وتوضيحها لتفادي المحسوبة		
استعمال البطاقات الالكترونية		
استعمار المعايير المتبعة في تقييم الأداء بطرق صحيحة		

نلاحظ أن جل المبحوثين يقترحون حلول أخرى للتغيير يعني هذا حرصهم على توفير الرضا الوظيفي مما يجعل جو العمل محفزا ومشجعا مما يحقق أهداف المؤسسة.

6) هل العلاقة المباشرة مع المسؤول هي شئ مهم في عملية تقييم الأداء؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	53	98%
لا	01	02%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الساحقة و التي بلغت 98% ترى أن العلاقة المباشرة مع المسؤول شيء مهم في عملية التقييم و هذا يدل على أن هناك معايير أخرى يراها أو يعتمدها المسؤول المباشر في عملية التقييم. في حين ترى نسبة ضئيلة جدا بلغت 02% أن ليس للعلاقة المباشرة مع المسؤول دور في عملية التقييم.

المحور الرابع : علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

1) هل أنت راض عن منصبك الحالي؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	35	65%
لا	19	35%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة وبلغت 65% راضية عن منصبها الحالي في حين أن نسبة 35% غير راضية وهذا يدل على أن النسبة الأكبر حققت المراكز التي ترضى عنها في حين أن الأقلية إما لو تصل بعد أو أنها في مراكز ليست راضية عنها.

2) هل ترى أن تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى أدائه الفعلي؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	34	63%
لا	20	37%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة وبلغت 63% ترى أن تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى أدائه الفعلي في حين ترى فئة قليلة وبلغت نسبتها 37% عكس ذلك أي أن تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للإطار الجامعي ، أي أن الصورة الحقيقية لمستوى الفرد لا يعكسها تطبيق تقييم الأداء .

3) هل النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	27	50%
لا	27	50%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإطارات التي ترى أن النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء مناسب لوظيفته هو نفس العدد الذي يرى أنه غير مناسب أي أن النسبة بلغت في كليهما 50 % وهذا يعني أنه جاء قبول النموذج ورفضه مناصفة بين أفراد العينة .

4) إذا كنت ترى في عملية تقييم الأداء آثاراً سلبية على الرضا الوظيفي فماذا تقترح؟

الخيارات	العدد	النسبة
إتباع سلسلة من الإجراءات تدخل مباشرة في عملية التقييم .		
اعتماد أساليب شفافة و ذات مصداقية في التقييم.		
متابعة مستمرة و دقيقة مع رقمنة الإدارة.		
التخلي عن الحسابات الشخصية في عملية التقييم		
الإدارة وحدها مسؤولة عن إيجاد سبل لعدالة التقييم.		
تقديم الفائدة الجماعية على الفائدة الفردية		
استعمال أسلوب التحفيز .		
تقييم المردود العلمي و الإنتاج الفكري و النشاط الثقافي .		

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن المبحوثين يقترحون حلولاً أنجع لجعل عملية التقييم أكثر إيجابية وفعالية وتكون سارية المفعول وبالتالي إرضاء كل الأطراف وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي بكل معنى الكلمة.

5) هل تشعر بالرضا التام على طريقة تقييم الأداء ؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	17	31%
لا	37	69%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات الغير راضين على طريقة تقييم الأداء و الذين بلغت نسبتهم 69 % كبيرة مقارنة بعدد الراضين والتي بلغت 31% وهذا راجع إلى عدم وجود رضا تام على طرق التقييم أي رضا عن بعضه وعدم الرضا عن غيره.

6) هل تعتبر أن أسلوب أو طريقة التقييم تجعلنا نحقق الرضا الوظيفي للإطارات الجامعية؟

الخيارات	العدد	النسبة
نعم	34	63%
لا	20	37%
المجموع	54	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة و تقدر ب63% أجمعت أن طريقة تقييم الأداء تحقق الرضا الوظيفي للإطارات الجامعية في حين أن نسبة 37% ترى وجهة نظر أخرى وهي وجود عوامل أخرى تحقق الرضا الوظيفي غير تقييم الأداء .

7) إذا كنت ترى أن هناك عوامل أخرى تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات الجامعية رتبها مع تحديد مكانة تقييم الأداء ؟

عوامل أخرى	العدد	النسبة
كلما كانت هناك معايير دقيقة لتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي	08	15 %
إذا تم اعتماد أساليب تتناسب و الإطارات الجامعية تحقق الرضا الوظيفي	20	37 %
كلما كانت هناك شفافية أثناء اعتماد أساليب التقييم كلما تحقق الرضا الوظيفي	16	30 %
إذا لم تعتمد طرق ذاتية في أساليب التقييم يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي	10	18 %
المجموع	54	100 %

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان 37 % من المبحوثين يقترحون اعتماد أساليب تتناسب والإطارات الجامعية تحقق الرضا الوظيفي في المقابل هناك نسبة 30 % يقترحون أنه كلما كانت شفافية أثناء اعتماد أساليب التقييم كلما تحقق الرضا الوظيفي، كما أن هناك فئة بنسبة 18 % يرون انه لا يجب اعتماد طرق ذاتية في أساليب التقييم يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي، وأخيرا نسبة 15 % يقترحون أنه كلما كانت هناك معايير دقيقة لتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي.

وهذا جملة راجع إلى أن هناك فئة كبيرة ترجح أن اعتماد أساليب تتماشى و الإطارات الجامعية يحقق الرضا الوظيفي و هذه الأساليب أساسها الشفافية في التطبيق وهذه الشفافية تؤدي بدورها إلى دقة التقييم وكل ذلك يجعل التقييم يبتعد عن الأساليب الذاتية .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

من خلال نتائج الدراسة العامة التي جمعت و رصدت من ميدان الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها و ذلك أن دراستنا تطرقت لتقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي في حين أن الدراسات السابقة تعرضت إلى محددات الرضا الوظيفي وعلاقته برضا الموظفين و الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في التعليم العالي و غيرها، فان نتائج الدراسة جاءت ايجابية حيث انسجمت ونتائج الدراسة التي قمنا بها .

ولقد أسفرت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لتقييم الأداء لدى الإطارات باختلاف محور السن، محور الخبرة المهنية و الرضا الوظيفي .

ويرجع هذا التأثير إلى أن معايير تقييم الأداء باختلاف أنواعها وتطبيقاتها لها تأثيرها الايجابي على الرضا الوظيفي إذا ما طبقت من طرف القائمين عليها و المسؤولين بها بكل شفافية وبعيدا عن المحسوبية و الذاتية .

كما أن تقييم الأداء لدى الإطارات الجامعية لها أهمية كبيرة بالنسبة لهم و ذلك لما تحققه من نسب عالية للرضا الوظيفي لديهم ،ونشير أيضا أنه من خلال النتائج الايجابية للدراسة يؤكد لنا أن أفراد العينة يؤكدون أنه لا مجال للرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى والتي مفادها أنه يؤثر تقييم الأداء لدى الاطارات مباشرة على الرضا الوظيفي

الختامة:

في ختام بحثنا هذا نجد أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة المستخدمة عموماً و موظفيها خصوصاً فالفرد داخل أي تنظيم مستعد لمنح أو بذل جهد في العمل بقدر الرضا الوظيفي الذي يحصل عليه .

و الرضا الوظيفي أساساً مقترن بالعديد من العوامل التي تتحكم في وجوده و استمراريته وهذه العوامل متنوعة ولعل أهمها تقييم الأداء والذي يعتبر أحد الأساليب التي نحكم من خلالها على درجة الرضا الوظيفي.

وتقييم الأداء للإطارات عموماً هو ليس تقييم لشخصهم إنما دراسة أدائهم لعملهم أثناء دوامهم بهدف الحكم على نجاحهم في أعمالهم الحالية و التقدم بالمستقبل لتحمل مسؤوليات أكبر، وليكون تقييم الأداء ناجحاً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإطارات يجب تقديم بعض التوصيات لعلها تكون نقطة بداية لمن يريد بحثاً جيداً.

التوصيات:

_ أن تكون مراجعة الإطارات على شكل نقاشات تركز على أعمالهم اليومية و المستمرة وليس على أخطاء ماضية .

_ مشاركة الإطار الجامعي في وضع أهداف الأداء الخاصة به لأن تحقيق الرضا لديه مقترن بمدى نجاحه المستمر في المادة العلمية التي يمنحها .

_ إدخال التكنولوجيا و الرقمنة في عملية التقييم لأن أثر ذلك كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للإطار الجامعي لأنها تجعل التقييم بعيداً عن المحسوبة و العلاقات الشخصية .

_ على المدراء المباشرين إعطاء التعليمات قبل إجتماعات التقييم للإطارات الجامعيين التابعين لهم للتذكير بالأساليب و السلوك الذي يجب إتباعه قبل إجتماع تقييم الأداء.

وعليه نستنتج أنه لا توجد طريقة لتقييم الأداء خالية من العيوب لكن يمكن تنقيتها قدر الإمكان ربما قد ينجح ذلك باستخدام عدة طرق في آن واحد شريطة أن يحصل لدى الإطار الجامعي المقيم الرضا الوظيفي اللازم لتأدية واجبه على أحسن وجه ممكن.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1) الديب إبراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية. مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
- 2) بوحوش عمار ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016
- 3) تمار يوسف ، مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية الإتصالية، ديوان المطبوعات الجامعية ،بط، 2017.
- 4) جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2010.
- 5) حباني رشيد، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب الجزائر، بط، بدون دار نشر.
- 6) عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاردنية. بط، 1999 م.
- 7) نجم أحمد حافظ وآخرون، دليل الباحث، دار المريخ للنشر، مكتبة الاسكندرية. بط، بت.
- 8) قنيدلجي عامر ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، 2007.
- 9) ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط5، 2001.

المذكرات:

- (10) نبيلة بوزون، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2000، 2007.
- (11) يوسف محمد الحسن التيجاني ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال.
- (12) يوسف حسن آدم بشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بحث تكميلي لنيا درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- (13) قادري الزهرة و جمعة حسان، علاقة استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالقيم الدينية لدى الطلبة الجامعيين الفيس بوك نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع الاتصال، جامعة حمة لخضر الوادي.

المجلات:

- (14) عبدالناصر موسى ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004م.
- (15) سلمان منى رسول ، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، العدد الخامس عشر، تموز، 2011.
- (16) مزهودة عبد المليك ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2007.
- (17) الجريدة الرسمية، العدد 51، 2003.

مواقع الانترنت:

1_ [http :mawdoo3.com/30/01/2010](http://mawdoo3.com/30/01/2010).

2_ [http :hrdisaussion .com.hr.19/02/2019](http://hrdisaussion.com.hr.19/02/2019)

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	موضوع
ملخص الدراسة	
	مقدمة.توطئة.....
	1* أهمية الدراسة.....
	2* أهداف الدراسة.....
	3* أدبيات الدراسة.....
	4* إشكالية الدراسة.....
	5* فرضيات الدراسة.....
	6* مناهج و أدوات الدراسة.....
	7* خطة الدراسة.....
	8* صعوبات الدراسة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء	
16	تمهيد.....
17	1* المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
17	المطلب الأول: تعريف الأداء.....
19	المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء.....
20	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء.....
21	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء.....
22	المطلب الخامس: أهمية تقييم الأداء.....
25	المبحث الثاني: أهداف وطرق تقييم الأداء وأهم مراحله.....
25	المطلب الأول: أهداف تقييم الأداء.....
26	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.....
28	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء.....
29	المطلب الرابع: عوامل تقييم الأداء.....
31	خلاصة و استنتاجات.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي	
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
34	المطلب الأول:تعريف الرضا الوظيفي.
35	المطلب الثاني:أهمية الرضا الوظيفي.
36	المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي.
38	المبحث الثاني:خصائص ومخاطر غياب الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له.
38	المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي.....
39	المطلب الثاني: مخاطر غياب الرضا الوظيفي.
40	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
44	خلاصة و استنتاجات.
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لإطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: التعريف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
47	المطلب الأول: تاريخ جامعة قاصدي مرباح ورقلة
48	المطلب الثاني: مهام جامعة قاصدي مرباح ورقلة
49	المبحث الثاني:تحليل و تفسير نتائج الإستبيان على ضوء فرضيات الدراسة
59	المطلب الأول: عرض و تحليل المحورين الأول و الثاني
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل المحورين الثاني و الثالث
64	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
65	الخاتمة.....
67	قائمة المراجع.....
70	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	يوضح مجتمع الدراسة	01
51	يوضح خصائص العينة حسب الجنس	02
52	يوضح خصائص العينة حسب السن	03
53	يوضح خصائص العينة حسب الحالة العائلية	04
54	يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة	05
55	يوضح خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	06

الملاحق

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

إستبيان

المحور الأول:

سيدي الكريم سيدتي الكريمة:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي واداري إليك مجموعة من العبارات والتي ترتبط بموضوع تقييم أداء الاطارات و علاقته بالرضا الوظيفي نرجوا منك الإجابة عليها بكل أمانة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) على الخانة التي تعبر عن رأيك، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية. نشكركم مسبقا على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

1_ الجنس: ذكر أنثى

2_ السن:

3_ الحالة العائلية : أعزب متزوج

4_ الوظيفة:

5_ الخبرة المهنية: (عدد سنوات العمل):

المحور الثاني: المعرفة بطرق و أساليب التقييم

1_ هل أنت على دراية بطرق و أساليب تقييم الأداء ؟

نعم لا

2_ هل أنت راض على هذه الطرق والاساليب؟

نعم لا

3_ هل طريقة تقييم الأداء لكم كإطارات تختلف عن طرق تقييم أداء الموظفين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

4_ فهل ترى أن هذا الأسلوب يتماشى وطريقة أداء الإطارات الجامعية:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا:

5_ ماهو الأسلوب أو الطريقة التي تقترحها؟

.....

..... ؟

المحور الثالث: مامدى علمية وشفافية المعايير

1_ هل أنت على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم الأداء من قبل مسؤولك المباشر؟

نعم لا

2_ هل تشعر أن هناك عدالة في وسائل تقييم الأداء المنتهجة للإطارات؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا:

3_ إلى ماذا يعود شعورك بعدم الرضا؟

_ لعدم وضوح وسائل التقييم

_ لأن التقييم يتم بصفة شخصية

_ لعدم علمية المعايير المتبعة للتقييم

4_ هل تشعر بالرغبة في تغيير طرق التقييم المتبعة؟

نعم لا

5_ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الطرق المقترحة؟

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

6_ في رأيك هل العلاقة المباشرة مع المسؤول هي شيء مهم في عملية تقييم الأداء؟

نعم لا

المحور الرابع: علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

1_ هل أنت راض على المنصب و الوظيفة التي تشغلها حالياً؟

نعم لا

2_ هل ترى أن تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى أدائه الفعلي؟

نعم لا

3_ هل النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك؟

نعم لا

4_ إذا كنت ترى في عملية تقييم الأداء آثار سلبية على الرضا الوظيفي فماذا تقترح؟

.....
.....

5_ هل تشعر بالرضا التام على طريقة تقييم الأداء؟

نعم لا

6_ هل تعتبر أن أسلوب أو طريقة التقييم تجعلنا نحقق الرضا الوظيفي للإطارات الجامعية؟

نعم لا

7_ إذا كنت ترى أن هناك عوامل أخرى تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات الجامعية أذكرها بالترتيب مع تحديد مكانة تقييم الأداء؟

كلما كانت هناك معايير دقيقة لتقييم الاداء كلما تحقق الرضا الوظيفي.

إذا تم إعتداد أساليب تتناسب والإطارات الجامعية تحقق الرضا الوظيفي

كلما كانت هناك شفافية أثناء إعتداد أساليب التقييم كلما تحقق الرضا الوظيفي

إذا لم تعتمد طرق ذاتية في أساليب التقييم يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي.