

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

تقييم أداء الموظفين

في شركة الخطوط الجوية الجزائرية-المديرية الجهوية بورقلة

من إعداد الطالبين

بن عطالله بوالأنوار/ عبة بلال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /19

أمام اللجنة المكونة من السادة

أ. د/غدير عائشة سلمى.....(أستاذ محاضر(أ)-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

أ. د/ قريشي محمد الصغير.....(أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

أ. د/صالح سميرة.....(أستاذ محاضر(أ) -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2023-2022

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

تقييم أداء الموظفين

في شركة الخطوط الجوية الجزائرية-المديرية الجهوية بورقة

من إعداد الطالبين

بن عطالله بوالأنوار/ عبة بلال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /19

أمام اللجنة المكونة من السادة

أ. د/غدير عائشة سلمى.....(أستاذ محاضر(أ)-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

أ. د/ قريشي محمد الصغير.....(أستاذ التعليم العالي-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

أ. د/صالح سميرة.....(أستاذ محاضر(أ) -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2023-2022

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أئلى ما فى الوجود
الوالدين الكرىمن اللذان سمرأ معى اللبألى
وأنا را لبى الاربب من أبل مواصلة تعلبمى
وإلى كل الإخوة الأعبأ

بن عطأله بوالأنوار

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أئمتي ما في الوجود
الوالدين الكريمين اللذان سهرتا معي الليالي
وأنا را لي الدرب من أجل مواصلة تعليمي وإلى
كل الإخوة الأعزاء

عبدة بلال

شكرو عرفان

الحمد لله رب العالمين، الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم،
أحمده حمد العارفين بنعمته والشاكرين لفضله فهو صاحب الفضل
والإحسان والتوفيق والامتنان ولا أملك إلا أن أسجد لله شكراً، على ما
حباني به من سداد وفلاح وتوفيق ونجاح، وأطلي وأسلم علي معلم
البشرية - سيدنا محمد - طلي الله عليه وسلم وعلي أله وصحبه الكرام
وبعد....

إنها لمحاولة صعبة لتجسيد الشكر والعرفان، نتقدم بجزيل الشكر
والامتنان والعرفان إلى الأستاذ المشرف **محمد الصغير قريشي**
كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى أساتذتنا الكرام الذين وقفوا معنا
طول السنة الدراسية كل واحد باسمه
والشكر الثاني للمؤسسة التي ضمتنا في كنفها طول فترة التربص
في مصلحة إدارة الموارد البشرية وإلى كل من ساعدنا معنوياً أو
مادياً من قريب أو بعيد.

بلال / بالانوار

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقة، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ32 عاملاً، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماداً على الاستبيان كأداة للدراسة، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ، ولتحليل تلك المعلومات تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 توصلت في نهايتها الى أن مستوى أداء الموظفين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية مرتفع يشير ذلك إلى أن الموظفين يقومون بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل جيد ويحققون الأداء المرجو منهم، ويمكنها أن تستفيد من النقاط القوية التي تم اكتشافها وتعزيزها وتعمل على معالجة أي نقاط ضعف محتملة من أجل تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر مع عدم وجود فروقات في مستوى أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) حسب استجابات الباحثين.

الكلمات المفتاحية:

أداء الموظفين، تقييم الأداء، خطوط جوية جزائرية

Summary:

This study aimed to know the reality of employee performance in Air Algeria in Ouargla, where the study was conducted on a random sample estimated at 32 workers, using the descriptive analytical approach and relying on the questionnaire as a tool for the study. And collecting information from the documents provided by the institution, and to analyze that information, the SPSS statistical package for social sciences program, version 26, was used.

That the employees carry out their duties and responsibilities well and achieve the desired performance from them, and that it can take advantage of the strong points that have been discovered and strengthened and works to address any potential weaknesses in order to improve the performance of the employees continuously, with no differences in the level of performance of employees in Air Algérie depending on For demographic variables (gender, age, family status, seniority at work) according to the respondents' responses.

Key words:

Staff performance, performance appraisal, Air Algérie

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

IV	إهداء
VI	شكروعرفان
VII	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
ب	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظفين
3	المبحث الأول: الإطار النظري لأداء الموظفين
3	المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين، أهميته وأنواعه
4	الشكل 1-1: رسم توضيحي لمفهوم الاداء
6	المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته وأبعاده
9	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأسس تقييم الأداء الفعال
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظفين
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني: تقييم أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة
21	المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها
21	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
23	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
26	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
26	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
37	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
39	خلاصة الفصل:
41	الخاتمة:
44	المراجع:
48	الملاحق
65	الفهرس

قائمة الجداول

- الجدول 1-2: يوضح توزيع عينة الدراسة 22
- الجدول 2-2: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان 24
- الجدول 3-2: مقياس الإجابات على الفقرات 24
- الجدول 4-2: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى 24
- الجدول 4-2: معامل الثبات **CRONBACH'S ALPHA** لمخاور أداة الدراسة 25
- الجدول 5-2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس 26
- الجدول 6-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 26
- الجدول 7-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي 27
- الجدول 8-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية 28
- الجدول 9-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل 28
- الجدول 10-2: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الكفاءة 29
- الجدول 11-2: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الجودة 30
- الجدول 12-2: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الابتكار والابداع 31
- الجدول 13-2: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التعاون والعمل الجماعي 31
- الجدول 14-2: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الدور الاضافي 32
- الجدول 16-2: اختبار التوزيع لمستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة 33
- الجدول 17-2: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى أداء الموظفين 33
- الجدول 18-2: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية .. 34
- الجدول 19-2: نتائج اختبار مان- ويتني حول مستوى الاداء تبعا لمتغير الجنس 35
- الجدول 20-2: نتائج اختبار كروسكال- واليس لمستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير السن 35
- الجدول 21-2: نتائج اختبار كروسكال- واليس لمستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى العلمي 36
- الجدول 22-2: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى التعليمي 36
- الجدول 23-2: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى المسؤولية الاجتماعية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة 37

قائمة الأشكال

الشكل 1-1: رسم توضيحي لمفهوم الاداء 4

الشكل 1-2: الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة 22

قائمة الملاحق

- 48 الملحق 1 : استمارة الاستبيان في شكلها النهائي
- 50 الملحق 2 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
- 51 الملحق 3 : مخرجات برنامج SPSS
- 74 الملحق 4: وثائق المؤسسة

المقدمة

توطئة:

المنظمة كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع محيطها فهي ليست خلية اقتصادية فقط، وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين، وأن كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فهي بحاجة ماسة الى أفراد يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة ومحددة، من خلال أداء مهامهم بالفعالية والكفاءة والملاءمة اللازمة.

لذلك فإن الأداء يعد من المحصلة النهائية لمختلف الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة، وتميز أداء العاملين فيها يؤدي إلى ضمان بقاءها واستقرارها واستمرارها وتميزها في صناعتها، وعليه فإن اهتمام المنظمات برفع مستوى الأداء يكون في الغالب من اهتمام العاملين بها، ورفع مستويات الأداء فيها يساهم في قدرتها على التقدم في مراحل دورة حياتها.

في ظل هذه الظروف والتحديات الجديدة التي يفرضها الانفجار المعرفي في عصر التكنولوجيا الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه شكلا آخر من المنافسة يرتقي إلى درجة ثورة جديدة للعاملين في تقديم خدماتهم والقيام بمهامهم ونشاطاتهم المنوطة بهم بشكل أكثر تطورا وحدائثا في بيئة عالية التكنولوجيا، وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بكفاءة وفعالية ويتطلب ذلك الاستفادة من كافة مواردها البشرية والمادية.

كما ويعتبر النقل الجوي بصفة عامة من أهم وسائل النقل الحديثة، التي تؤدي إلى المساهمة في ربط الدول ببعضها البعض، سواء في مجال نقل المسافرين أو السلع والبضائع، لما له من مزايا تجعله يتميز عن غيره من وسائل النقل الأخرى، من خلال تقليل المسافات بين الدول وسرعة الاتصال ونقل التكنولوجيا والثقافة والمعرفة بين الأمم، ولهذا كان لابد من السعي لإضفاء أنجع السبل لإنجاح وتفعيل الاستثمار في صناعة الطيران المدني، بسعي الجزائر إلى رفع وإزالة بعض القيود لتحرير النقل الجوي للركاب من خلال الخطوط الجوية الجزائرية والتي تعتبر الناقل الجوي الرسمي التابع للجمهورية الجزائرية وواحدة من أقدم شركات الطيران الرائدة حول العالم بعمر يتجاوز 72 عام (منذ مارس 1947)، وعضو اتحادات النقل الجوي العربي والدولي والإفريقي منذ العام 1968.

وفي هذا الإطار، قمنا بهذا العمل لتسليط الضوء على واقع أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقة كواحد من أهم الركائز الإدارية في المؤسسة، ومن هنا برزت معالم إشكالية موضوعنا والتي تمثلت في التساؤل التالي:

الإشكالية الرئيسية: ما هو واقع أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية-المديرية الجهوية بورقة؟

وللإجابة على هذا التساؤل نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نحاول الإجابة عنها للإلمام بمختلف جوانب الموضوع نعرضها فيما يلي:

- ❖ ما مستوى أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقة؟
- ❖ هل توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية)؟

فرضيات البحث:

على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. مستوى أداء الموظفين مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية بورقة.
2. لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية).

مبررات اختيار الموضوع:

- كون أن موضوع الأداء من المواضيع الجديرة بالاهتمام في مجال الإدارة والتسيير.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بجانب الأداء ومدى الاستناد عليه في مختلف العمليات الإدارية.
- الميول الشخصي عموماً للمواضيع المتعلقة بالأداء ومدى انعكاسه على الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع.
- اثرء المكتبة الجامعية وتقديم الإضافة حول موضوع الأداء كونها من المواضيع الهامة في مجال الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- تسليط الضوء على أهمية كل من الأداء الوظيفي في المنظمات الراهنة.
- مواكبة الأداء وأبعاده للتطورات التكنولوجية والانفجار المعرفي.
- التعرف على أساليب وسبل تفعيل الأداء في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة في المنظمات.
- إلقاء الضوء على واقع عملية أداء الموظفين في المنظمات الحديثة وما ينطوي عليها من مؤشرات هامة.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباطه بالخطوط الجوية الجزائرية بورقة كونها مؤسسة اقتصادية، لما له من أهمية وفوائد على المؤسسة بحد ذاتها، كما تبرز أهميته مدى تحقيق أهداف المؤسسة والافراد أيضا خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالانفجار المعرفي واكتساب المهارات وفي عصر التكنولوجيا لدى الفرد، كما تبرز أهميته على المجتمع من حيث أهمية ومكانة المؤسسة التي تنهض بالمجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات للمجتمع بمختلف نشاطاتها في مجال السياحة والسفر.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الخطوط الجوية الجزائرية-المديرية الجهوية بورقة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 2023 /03/05 إلى غاية 2023/03/19.
- الحدود البشرية: عمال مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقة والبالغ عددهم 68 عامل وقد أجريت عينة الدراسة على 32 عامل.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على أداء الموظفين من خلال الأبعاد التالية: (الكفاءة، الجودة، الابداع والابتكار، التعاون والعمل الجماعي والدور الإضافي) كمتغير تابع.

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع إنترنت. وباستخدام الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة في الجزء التطبيقي لتوضيح واقع متغير الدراسة (أداء الموظفين) وذلك من خلال الاستعانة بإستمارة الاستبيان، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، ولتحليل تلك المعلومات تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26.

صعوبات البحث:

- ضبط وتحديد أبعاد متغير الدراسة وهذا بالنظر إلى اختلافها بين مختلف الدراسات السابقة.
- حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع بالنظر إلى شساعته وتشعبه.
- انشغال العاملين بمهامهم وكثرة المتربصين في المؤسسة مما ينعكس على تحصيل استمارات الاستبيان في الوقت المحدد وجمع المعلومات الدقيقة.

تقسيمات البحث: للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

الفصل الأول ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظفين من خلال مبحثين الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لأداء الموظفين ويندرج ضمنه ثلاث مطالب الأول بعنوان ماهية أداء الموظفين، أهميته وأنواعه والثاني عناصر الأداء ومحدداته وأبعاده، والمطلب الثالث مفهوم تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأسس تقييم الأداء الفعال. أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لأداء الموظفين بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني موقع الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. أما الفصل الثاني ويتعلق بالدراسة الميدانية لتقييم أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لأداء الموظفين**

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة والأساسية التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات ، كما ويعتبر أحد الركائز التي تهتم بها المؤسسات بشكل كبير، بالنظر لأهميته البالغة في تحقيق اهداف المؤسسة، فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الأفراد أو المنظمات ضمن ما هو مخطط ومطلوب من الطرفين.

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول أداء الموظفين من خلال:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الموظفين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظفين.

المبحث الأول: الإطار النظري لأداء الموظفين

الأداء واحد من أكثر المواضيع التي شغلت فكر وأقلام الباحثين نظرا لأهميته بالنسبة للمنظمات والأفراد على حد سواء حيث أننا في هذا المبحث حاولنا التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته، ثم الإشارة إلى أبعاده ومحدداته، وفي الأخير التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأسس التقييم الفعال.

المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين، أهميته وأنواعه.

أولا مفهوم الأداء:

لقد تعددت تعريف الأداء وتشابهت في المعنى والمضمون وهذا ما حاولنا توضيحه بشكل دقيق فما يلي:

1. إن أصل كلمة أداء ينحدر من الكلمة اللاتينية Performare والتي تعني إعطاء، و ذلك بأسلوب كلي¹.
2. يعبر عن الأداء بالمنتجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية².
3. الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية³.
4. يعرف الأداء على أنه سلوك الموظفين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق المعايير التنظيمية المحددة مسبقا وأهداف المشروع المحددة من قبل المنظمة مع الأهداف التنظيمية⁴.
5. يقول الدكتور عسلي نور الدين⁵: يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن الأداء المتميز هو الذي يجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة بشكل متناسق حيث أن:
 - فعالية الأداء هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة لذلك.
 - كفاءة الأداء تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من قرار أو تصرف على نحو صحيح أو أفضل.
6. ويعرف اجرائيا بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة و ماهية العمل المطلوب و تم قياسه⁶.

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، 2015، ص 67.

² عذاري سعود المجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص 37.

³ هويدة فضل الله علي، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2019، ص 132.

⁴ عبد العزيز علي مرزق، انعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 1، العدد 2، الجزء 1، مصر، 2020، ص 270.

⁵ عسلي نور الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، 2018، ص 145.

⁶ سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 12.

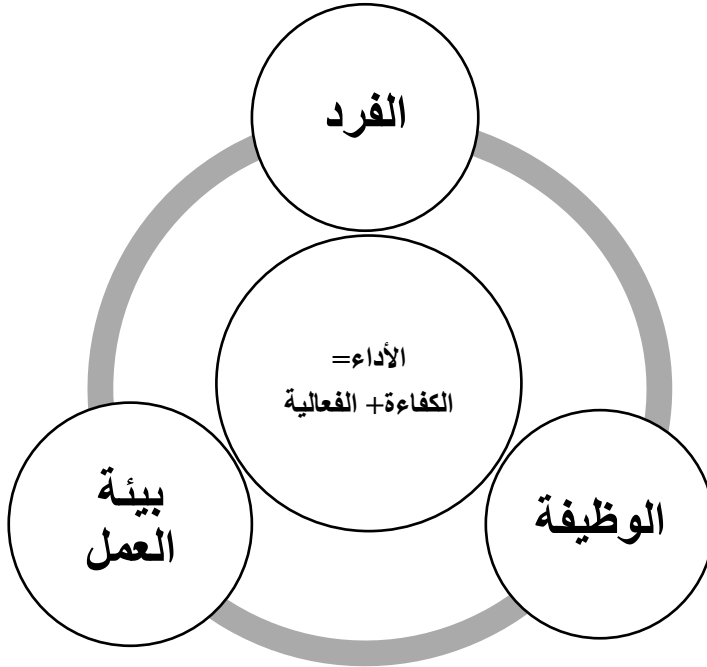
7. يوضح كل من الدكتور عبد الكامل خالدي والأستاذ خلف فهد محي الدين أنه يمكن تعريف الأداء من خلال المعادلة التالية¹:

$$\text{الأداء البشري} = \text{التحفيز} \times \text{المهارات} \times \text{تنظيم العمل} \times \text{الموارد المستعملة.}$$

وتبين هذه المعادلة أن توافر المهارات في الأفراد العاملين فقط غير كافي، حيث لابد من توفير التنظيم المناسب للعمل بالإضافة إلى الوسائل الضرورية مع حتمية وضرورة تحفيز الأفراد العاملين، هذا بغية الوصول إلى الأداء المطلوب من الأفراد العاملين.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الأداء هو نتيجة تفاعل بين الفرد والوظيفة وبيئة العمل فالفرد مطالب بالقيام بوظيفة ما ضمن بيئة عمل معينة ونلخص مفهوم الأداء في الشكل الموالي:

الشكل 1-1: رسم توضيحي لمفهوم الاداء



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

ويمكننا شرح الأداء بنوع من التبسيط، فالفرد يمثل المعارف والمهارات والتحديات والاتجاهات والدوافع اللازمة للقيام بالوظيفة، والوظيفة هي مجموعة المسؤوليات والمتطلبات والفرص المتاحة لتطوير الفرد أما بيئة العمل فهي المناخ الذي يضمن سيرورة الوظيفة من طرف الفرد كالإشراف والأنظمة الإدارية. وعليه فإن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية ما، ونشير هنا إلى أن مفهوم الأداء لا يعني الجهد، فالجهد يعبر عن الطاقة المبذولة أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

¹عبد الكامل خالدي، خلف فهد محي الدين، نحو تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 5، 2018، ص141.

ثانيا: أهمية الأداء:

للأداء أهمية بالغة نلخصها في النقاط التالية¹:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (انتاجية) العنصر البشري و بذلك تحقق الربح و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحاً.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

ثالثاً أنواعه:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي² :

1/أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل عملية الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، البيع، جرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2/الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، و هذه السلوكيات تساهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية و يعتمد على الظرف الذي يجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء كمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص و استمرارية الحماس و بذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة.

3/الأداء المعاكس أو المجابهة: وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلمي في العمل مثل التأخر عن العمل أو الغياب، كما يشمل السلوكيات مثل الانحراف، العدوان، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام والمهاجمة.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص 64.
² بجاوي أحلام، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2019-2020، ص 17.

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته وأبعاده.

أولاً: عناصر الأداء:

يتشكل الأداء من العناصر التالية¹:

أولاً: العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل وتنجز الأعمال في ظل الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

ثانياً: العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته والمعرفة بأهداف ومهام العمل والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

ثالثاً: العناصر التطويرية: كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل وتقديم الأفكار والمقترحات وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

رابعاً: العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام والقدرة على الحوار وعرض الرأي والاهتمام بالمظهر وتقدير المسؤولية وحسن التصرف.

خامساً: العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المراجعين.

ثانياً: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية²:

1/ الجهد: هو ناتج الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته من جراء حصوله على الحوافز.

2/ القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي ولا تتغير هذه القدرات خلال فترة زمنية قصيرة.

3/ إدراك المهمة: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد أن لها أهمية في أداء مهمته.

¹ مرجح طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية. مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016، ص38،39.

² فاتح عبيد الله الحموان الخوالدة، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، جامعة طيبة، السعودية، ص14.

وإضافة للمحددات المذكورة سابقا فإن الباحث بوبرطخ يضيف عليها ما يلي¹:

1/ **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكاناتها العملية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملها الإنتاجية.

2/ **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

3/ **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

ثالثا: أبعاد الأداء:

إن نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة، ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت في:

- جودة العمل المنجز والالتزام وكمية العمل المنجز.

وسنحاول شرحها بالتفصيل كما يلي²:

1- جودة العمل المنجز:

وتعني مستوى الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة) وكذلك تقيس خلة الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ فضلا عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار واللدان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم.

2- الالتزام:

يرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث أن الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه غير راضى عن المنظمة كإدارة أو تنظيم يعمل فيها، لهذا يفضل أن يمارس العمل لكن في منظمة أخرى والعكس صحيح.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2011، ص 10.

² سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص 39-46.

ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين اتجاه المنظمة نذكر:

- ❖ القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع أهدافها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.
- ❖ احترام قواعد عمل المنظمة لوائحها وإجراءاتها.
- ❖ استعداد الفرد للعمل بطروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تدمير.
- ❖ الإسهام والمشاركة في بعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء العمل المطلوب، وتقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والإسهام في تنفيذها، والمشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

3- كمية العمل المنجز:

ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

حيث إن مفهوم الأداء في إطاره العام يشير إلى ذلك الفعل الذي يقوم إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني أداء الأعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فالفاعلية ترتبط بتصرفات وأنماط وسلوك قيادة المنظمة بينما الكفاءة ترتبط بالعمليات الإدارية.

لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة تسعى قيادة المنظمة إلى تبنيها والعمل على تنفيذها في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك التزام بتطبيق العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بصورة صحيحة.

فالفاعلية تقابل الأهداف والنتائج المحققة بينما الكفاءة تقابل التكاليف والجهد المستمر لغرض تحقيق تلك الأهداف والنتائج من خلال ما تم ذكره فإنه يمكننا القول بأن هناك علاقة تكاملية بين كل من عنصري جودة العمل المنجز وكميته والالتزام فهي تشكل الأداء الذي يمثل العلاقة بين الجهد والنتيجة.

4- التفكير الإبداعي والابتكاري:

ان التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والابداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على ايجاد عوائد ومنافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقييم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ويعتبر نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل الى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية والتعقيد ويتكون من مجموعة من المهارات منها:

➤ **الطلاقة:** والطلاقة في صورها المختلفة من لفظية، طلاقة أشكال أو طلاقة معاني (فكرية) هي القدرة على توليد عدد كبير

من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين.

- **المرونة:** يهتم التفكير الإبداعي والابتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا بدوره يقود إلى تغيير الاتجاهات والميول.
- **الأصالة:** تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، وجوهر الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة، أي أنها استجابة غير متوقعة وغير مألوفة. وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي.
- **الإفازة:** وهي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين.

5- التعاون والعمل الجماعي:

ينشأ العمل الجماعي من الحاجة إلى تحسين الأداء والمواقف وولاء مجموعة العمل؛ يحدث ذلك عندما تحاول مجموعة من الأشخاص التعاون، باستخدام مهاراتهم وتقديم ملاحظات بناءة تتجاوز أي نزاع قد ينشأ على المستوى الشخصي أو بين الأفراد. يعزز العمل الجماعي الشعور بالولاء والأمن واحترام الذات الذي يلبي الاحتياجات الفردية للأعضاء، ويقدر انتمائهم ويحافظ على العلاقات الإيجابية داخل وخارج الفريق

6- سلوكيات الدور الاضافي:

ويمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، بمعنى آخر هي سلوكيات اختيارية غير محددة من قبل المؤسسة، يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأسس تقييم الأداء الفعال.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

1/ يقول الكاتبان يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي بأن تقييم الأداء هو²:

تلك العملية التي تعني قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.

2/ تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل³.

¹ زكي ابوزيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد 04، سنة 2011، ص 890.

² يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، عمان، ص 76.

³ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3/ يعرف تقييم الأداء بأنه¹ تحليل وتقويم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانيات تقلد مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى.

4/ تقييم الأداء²: نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، ويساعد تقييم الأداء الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

5/ وحسب الدكتور كامل بربر³ فإن تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- ❖ تسهيل تنمية وتطوير الفرد
- ❖ تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها.
- ❖ المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- ❖ المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن تقييم الأداء هو عملية تسعى بالأساس إلى تحسين و تطوير قدرات و مهارات الفرد من أجل تحقيق كفاءة و فعالية في الأداء و منها ضمان تحقيق كفاءة و فعالية المنظمة ككل.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأداء الوظيفي بعدد من العوامل المختلفة منها ما هو صريح ويمكن قياسه ومنها ما هو ضمني يصعب التعرف عليه ونذكر من هذه العوامل ما يلي⁴:

1/ من حيث الجانب الفني (التكنولوجي): ويرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي.

2/ من حيث الجانب الإنساني:

أ-العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد على العمل: حيث أن القدرة هي أن يستطيع الفرد القيام بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الجودة والإتقان مع مراعاة المعايير الكمية والنوعية والزمنية، وتعتبر القدرة محصلة تفاعل متغيرين هامين هما المعرفة والمهارة.

¹ سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد8، 2016، ص496.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2006/2005، ص6.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997، ص125.

⁴ رائف علي أبو القاسم، تأثير استراتيجية التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، معهد التخطيط القومي، 2014، ص110.

ب-العوامل المؤثرة على الدوافع: وتعني الرغبة في العمل درجة حماس الفرد واستعداده للعمل ومدى اهتمامه بوظيفته، وهي حصيلة متغيرين هما الاتجاهات والمواقف، فالاتجاهات تعبر عن حالة فكرية أو مجموعة من الآراء والأفكار بينما المواقف هي مجموعة الظروف والأحداث التي يواجهها الفرد في زمان ومكان معينين وتتطلب منه أو تملّي عليه تصرف معين.

3/ من حيث العوامل التنظيمية:

أ-التنظيم الرسمي: من حيث الهيكل التنظيمي، والمناخ القيادي والكفاية التنظيمية وسياسات الأفراد والاتصالات ومعوقاتها.

ب-التنظيم غير الرسمي: حيث تعتبر التنظيمات غير الرسمية أحد الاعتبارات التنظيمية ذات الأثر على الأداء الوظيفي، ويجب تحديد أهدافها وحجمها ومدى ترابطها والعمل على الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة حتى لا تكون مصدر للصراع في المنظمة.

ج-النمط القيادي والإشراف الإداري: حيث يجب تحديد العلاقة بالمشرفين ونوعية القيادة الإدارية (بالمشاركة، بأسلوب ديمقراطي، استبدادي)

د-الاتحادات، والنقابات العمالية، والمهنية والحرفية: حيث يجب تحديد دور الاتجاهات والنقابات المهنية في تحريك سلوكيات أعضائها والتنسيق بين أهدافها ووحدة هدفها.

4/ من حيث التغير في المفاهيم بالنسبة للمجتمع والمنظمة والأفراد:

يمر العالم في السنوات الأخيرة بمجموعة من المتغيرات السريعة، وقد أدت هذه التغيرات إلى تغير في المدلول الدقيق لكثير من المفاهيم وآداب المهن وأخلاقيات المصالح والنظريات السلوكية وقد دفع هذا بالتفكير العصري للانتقال من مرحلة الكم إلى مرحلة الكيف عند النظرة التحليلية للظواهر ومجريات الأمور بالنسبة لسبل الحياة.

5/ من حيث العوامل الفسيولوجية:

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تلك التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمانية والمتعلقة بالسلوك الوظيفي للأعضاء مثل: الحرارة، التهوية، فترات الراحة، الأمان... الخ.

ثالثا: أسس تقييم الأداء الفعال:

هناك مجموعة من القواعد يستند عليها تقييم الأداء ومن خلالها يصبح فعالا، وتمثل هذه القواعد في¹:

- ❖ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية وموحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم، ونوضح بعض المعايير التي تم استخدامها نذكر منها (الإنتاجية، الجودة، التوقعات المهنية، المهارات والكفاءات، التعاون والعمل الجماعي، الابتكار والابداع) .
 - ❖ تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا لأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تركه.
 - ❖ توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
 - ❖ استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر دون الاستماع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تنفيذها تماما.
 - ❖ المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال دعوته ملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة الرؤساء للأفراد العاملين وتطبيق معايير الأداء بموضوعية وفعالية وهذا بناء على أخلاقيات المهنة.
- من ناحية أخرى توجد بعض الأسس الضرورية التي يجب توفرها في تقييم الأداء وهي:
- ☑ تتطلب عملية قياس وتقييم الأداء وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر.
 - ☑ تتطلب عملية قياس وتقييم الأداء وجود معايير ومعدلات واضحة وقابلة للتطبيق والتحقق
 - ☑ تبنى على ضوء نتائج تقييم الأداء قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل: الترقية والفصل والمكافآت لذا يجب توفر عنصر الموضوعية.
 - ☑ يجب أن يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المهنية لقياس وتقييم الأداء ليشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام المؤسسة في عملية التقييم.

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص50.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظفين

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية، وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة، تم تطرقنا إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

I. الدراسات العربية:

1 دراسة بوعلالة (2021)، بعنوان: نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار¹.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للوقوف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أسقطت هذه الأخيرة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار والبالغ حجمها 120 موظف، وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ الإجابات في برنامج (SPSS). وتم الوقوف على مجموعة من النتائج تنص في مجملها على وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين؛ تنتج عن نظام التقييم المتبع في ذلك بشكل سلمي وإيجابي، وأوصت الدراسة على ضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

2 دراسة حمادوش وحواس (2021)، بعنوان: دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى²

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب ونظام تقييم الأداء في إحداث التغيير على أداء العاملين، باعتبارها وسيلتين لتحسينه.

حيث تمت الدراسة في مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى (مؤسسة عمومية)، اعتمادا على الاستبيان كأداة للدراسة، تم توزيعه على عينة عشوائية بلغت 100 عامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجز من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقبولة بين التدريب ونظام تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين، من خلال مساهمة التدريب في تنمية المعارف والخبرات وتحسين السلوكيات، ونظام تقييم الأداء الفعال في الرفع من معنويات العاملين، وهذا ما يؤثر إيجابيا على مؤشرات أداء الأفراد العاملين

¹ بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري جامعة أدرار، المجلد السابع، العدد 03، (ديسمبر 2021)، ص ص 531-547.

² عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى-، مجلة الاقتصاد الجدي، المجلد 12، العدد 04 (2021)، ص ص 558-575.

- 3** دراسة رجم وآخرون (2021)، بعنوان: تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة¹ تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تحسين الأداء بجامعة قاصدي مباح ورقلة، والوقوف على مدى تأثير تقييم الأداء على مستوى أداء العاملين وكذا تحقيق الرضا الوظيفي. باستخدام المنهج الوصفي أجريت الدراسة على عينة من عمال جامعة ورقلة حجمها 250 عاملاً، اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة؛ وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ الإجابات في برنامج (SPSS). وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: بالرغم من أن نظام تقييم الأداء لم يرقى إلى مستوى جيد في جامعة قاصدي مباح ورقلة، إلا أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء
- 4** دراسة ميمي وسويطي (2019)، بعنوان: نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني². هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه. باعتماد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، اسقطت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (88) عاملاً في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- مستوى متوسط لأبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان؛
 - مستوى الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين بالديوان مرتفع جداً؛
 - وجود أثر إيجابي دال إحصائياً على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان.
- 5** دراسة رجم ومناصيرية (2018)، بعنوان: واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود³. هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين أجنبيتين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28 فرداً) من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى:
- تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الأربع باعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه،
 - على غرار ما هو موجود في المؤسسات الأمريكيتين (هالبرتون، هاس)،
 - كما يوجد هناك اهتمام كبير جداً بعملية تقييم أداء العاملين واستخدام نتائجها خاصة في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، الحركية وتمديد العقود.

¹ - خالد رجم، محمد نجيب سويقات، سميرة قداش، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص ص 95-119.

² - علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 01-2019، ص ص 253، 286.

³ - خالد رجم، رشيد مناصيرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، 2018، ص ص 413-423.

6 دراسة حافظ والحفاجي (2016)، بعنوان: توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة

الموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام مؤسسة الشهداء.¹
 هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة والمؤسسة المرجعية (وزارة التعليم العالي والبحث العالي) وبيان طبيعة العلاقة والأثر بين تقييم أداء العاملين ومتطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية لذلك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ضعف في الاعتماد على أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتطورة واعتماد المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة في أغلب الأحيان على الملاحظة الشخصية في تقييم أداء العاملين كان له الأثر في عدم عدالة نظام التقييم؛
- تأثير نظام تقييم أداء العاملين ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية عن طريق المقارنة المرجعية أي التأثير غير المباشر أفضل من تأثير نظام تقييم الأداء العاملين ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية بشكل مباشر لدى المؤسسات محل الدراسة.

7 دراسة لعقاي (2015)، بعنوان: نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري - بين الفعالية والقصور.

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تحديد مفهوم نظام ونطاق تقييم الأداء وآثاره الوظيفية ومدى ضماناته القانونية من خلال اقراره في القانون الأساسي للوظيفة العمومية وهذا بالنظر إلى أهميته البالغة.
 في هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها كفل المشرع عدة ضمانات إدارية من شأنها أن تجعل نظام التقييم نظاما موضوعيا بعيدا عن الذاتية، وإن لحقها بعض النقص والقصور الذي يتجلى خاصة في حرمان الموظف من الاطلاع على تقديره العام.

قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها منح الموظف حق الاطلاع على تقديره العام إذا ما أراد ذلك مع تقييده بتقديم طلب بذلك إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

I الدراسات الأجنبية:

1 دراسة (2020) Uttam بعنوان:

Performance Appraisal Practices in Indian Banking Sector: An Overview.³

ممارسات تقييم الأداء في قطاع الخدمات المصرفية الهندية: لمحة عامة
 هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ممارسات تقييم الأداء في البنوك الهندية المختلفة، لفهم دور تقييم الأداء كواحد من العوامل الرئيسية لتعزيز القدرة التنظيمية.

ولتطوير هذه الورقة، تم استخدام مراجعة متعمقة للأدبيات والبيانات الثانوية المتاحة من مصادر مختلفة.
 توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن البنوك حددت الاستراتيجيات التي تؤكد على كفاءة الموظفين. هذه البنوك تقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي، والقرار النهائي فيما يتعلق بالتمكين يتم اتخاذه من قبل سلطة أعلى، حيث يتم في بعض

¹ - عبد الناصر علك حافظ، إبراهيم نصير محمد علي الحفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام مؤسسة الشهداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص ص 152 - 183.

² - سميحة لعقاي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري - بين الفعالية والقصور، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 12، العدد 02، 2015، ص ص 335 - 349.

³ - Uttam Kumar Purbey; Performance Appraisal Practices in Indian Banking Sector: An Overview; Asian Journal of Management and Commerce 2020; 1(2): 46-49

الأحيان إهمال توصية المثلثن أو المشرف المباشر. كما أن القرار النهائي يتأثر بإعجاب وكراهية السلطة العليا

2 دراسة; Vashistha&Devdutt (2018) بعنوان:

Role of Performance Appraisal in Motivation of Bank Employees.¹

دور تقييم الأداء في تحفيز موظفي البنك

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور تقييم الأداء في المستوى التحفيزي لموظفي البنوك في القطاعين العام والخاص في الهند والتحقيق في فوائد تقييم الأداء للموظفين وكذا فحص كيفية تفاعل الموظفين في البنوك مع تقييمات الأداء فيما يتعلق بمستويات التحفيز لديهم. أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي وبالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة على عينة بلغت 150 موظفا من مختلف بنوك القطاعين العام والخاص. وخلصت في الأخير على مجموعة من النتائج أهمها تشير إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين تقييم الأداء والتحفيز.

3 دراسة(2012) Ochoti بعنوان:

; Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Kenya²

العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء الموظف: حالة وزارة الدولة للإدارة الإقليمية والأمن الداخلي، كينيا

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العوامل متعددة الأوجه التي تؤثر على نظام تقييم أداء الموظف فيوزارة الدولة لإدارة المقاطعات، مقاطعة نياميرا، كينيا. باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم اجراء الدراسة من خلال المسح الشامل لمجتمع مكون من 76 موظفا. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ، العلاقات الشخصية، دقة المقيم، عوامل إعلامية، مواقف الموظفين) كانت لها علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية مع نظام تقييم الأداء، كما أظهرت نتائج الانحدار أيضاً أن 55.1% من التباين الحاصل في نظام تقييم الأداء يمكن تفسيره من خلال التغييرات في عملية التنفيذ، والعلاقات الشخصية، ودقة التقييم، والعوامل المعلوماتية، ومواقف الموظفين.

¹- Neha Vashistha, Poonam Devdutt; **Role of Performance Appraisal in Motivation of Bank Employees**; IOSR Journal of Business and Management, Volume 20, Issue 7. Ver. V (July. 2018), PP 66-71.

²- George NdemoOchoti& others; **Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security-Kenya**; International Journal of Business and Social Science; Vol. 3 No. 20 [Special Issue – October 2012]; p p 37-46.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق الى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت الى التعرف على أداء الموظفين، تبين انه يوجد اوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

من حيث المتغيرات:

اتفقت الدراسة الحالية مع جل الدراسات من حيث متغير الدراسة أن تقييم أداء الموظفين يعتبر متغيرا واحدا وليس متغيرين حيث يعد التقييم هو المتغير الذي يتم قياسه وتقديره بناء على معايير وأدوات محددة ، كدراسة كل من: بوعلالة (2021)، حمادوش (2021)، رجم وآخرون (2021)، Uttam (2020)، ميمي وسويطي (2019)، رجم ومناصيرية (2018)، Vashistha&Devdutt (2018)، الحافظ والخفاجي (2016)، لعقابي (2015) و Ochoti(2012).

من حيث الزمان:

معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا اغلبها تم دراستها في حدود (10) سنوات الأخيرة.

من حيث المكان:

أما من حيث مكان اجرائها فقد اختلفت الدراسات الحالية مع جل الدراسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة والتي تنوعت بين الجامعة، الخدمات الجامعية، قطاع البنوك، المؤسسات النفطية ومختلف المؤسسات التابعة للدولة في كل من كينيا، الهند، فلسطين وكذا الجزائر .

من حيث المنهج والأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وكما اتفقت أيضا مع أغلبها من الدراسات في اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات على غرار دراسة رجم ومناصيرية (2018) التي اعتمدت على المقابلة.

من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ بناء فكرة الدراسة حيث تم التعرف على أداء الموظفين وأهميته.
- ❖ اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي
- ❖ بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها
- ❖ تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

خلاصة الفصل

من خلال هذه الدراسة وبداية بالمبحث الأول تطرقنا فيه الى الادبيات النظرية المتعلقة بأداء الموظفين، والتطرق الى ماهية الأداء، مفهومه، أهميته وابعاده بالإضافة الى الادبيات التطبيقية للأداء من مختلف الدراسات السابقة والوقوف على مدى الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

واتضح لنا أن أداء الموظفين واحد من اهم العمليات التي لها تأثير في المؤسسة وسلوك العاملين داخلها ولأنها تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة واهداف العاملين فيها والعمل على تطوير الابعاد المختلفة داخلها، كما وترتبط هذه الأخيرة بمختلف العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف كالترقية والتحفيز... إلخ ومدى تطبيقها في المؤسسة بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في كفاءة وفعالية الاداء.

الفصل الثاني: تقييم أداء
الموظفين في الخطوط الجوية
الجزائرية بورقلة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول أداء الموظفين، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء ومعرفة دورها في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بالدراسة الميدانية، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتم توضيح الإطار النظري الذي يستند إليه الباحثون في تصميم الدراسة وتحليل البيانات، حيث يشرح هذا المطلب النهج العام الذي يستخدمه الباحثون لفهم وتفسير أداء الموظفين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

1- تقديم المؤسسة محل الدراسة (مجتمع الدراسة):

رغم استقلال الجزائر وخروج المستعمرين منها إلا أنه بقيت بعض الشركات والوكالات على الأراضي الجزائرية كالجنوب الجزائري منها وكالات لبيع التذاكر تابعة للخطوط الفرنسية وشركة come fret.

وقد شهدت سنة 1965 ظهور المندوبية الجهوية للجنوب الجزائري بورقلة لآكن سرعان متغيرا مقرها الى غرداية لسنة وبعد سنتين أصبح الجنوب الجزائري يحوي ثلاث شركات نتجت عن ادماج كل من الوكالات ورقلة وغرداية وتمتراست وهي كالتالي:

الخطوط الفرنسية الجوية بعدة طائرات والشركة الفرنسية come fret كانت تختص في نقل كل ما يتعلق بالشركات البترولية منها البضائع من الجزائر نحو اوروبا ولاكن ذلك لم يدم طويلا، وفي سنة 1969 سلمت شركة come fret جميع قواعدها التي تتواجد في كل من حاسي مسعود، عين أمناس لصالح شركة الخطوط الجوية الجزائرية وتبعها الى مديرية ورقلة.

وبالتحديد في تاريخ 24_10_1972 عادت ورقلة لتحتضن المديرية الجهوية لورقلة التي مقرها الحالي بالقرب من السوق الاسبوعي سابقا والمسما بسوق السبت تحدها شرقا المديرية الجهوية لدار المالبية اما الجهة المقابلة المحلات ومحادية للصندوق الوطني لتوفير والاحتياط.

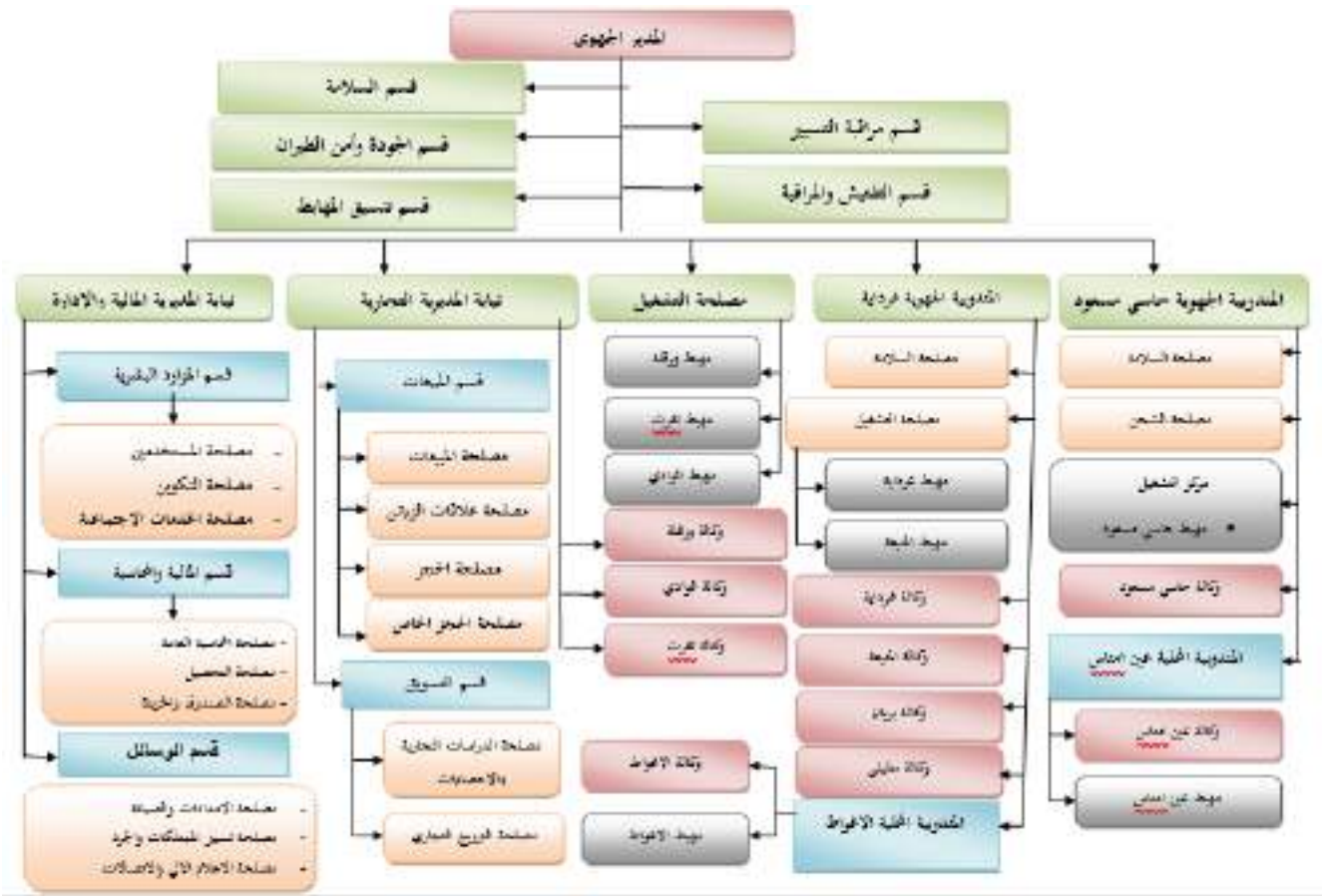
وتحتوي المديرية على عدة مهامب والمندوبيات الجهوية التابعة لها وعشر وكالات بالإضافة الى ذلك تنقسم الى عدة اقسام ومصالح والموضحة في الهيكل التنظيمي

2- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة:

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف والتسلسل القيادي، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة وهذا ما يوضحه الشكل المرفق (أدناه).

كما نلاحظ أن هيكل مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة مقسم حسب الوظائف بمعنى أن الهيكل وظيفي ويعتمد على درجة أهمية كل وظيفة في قريها من المستوى الأول من أجل تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات بوضوح وانتقال المعلومات بسرعة لاتخاذ القرار المناسب على مستوى الإدارة العليا عن طريق أنظمة المعلومات المعتمد بالمؤسسة

الشكل 1-2: الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا/ عينة الدراسة: قام الطالبين بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 32 من أصل 68 وهو مجموع العمال في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة محل الدراسة، فتم بذلك توزيع 37 استمارة على عدد العاملين المذكورين سلفا، ليتم استرجاع 36 استمارة، منها 32 استمارة صالحة للتحليل، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول 1-2: يوضح توزيع عينة الدراسة

المفقودة	المسترجعة		الموزع	الاستمارات
	غير صالحة للقياس	الصالحة للقياس		
01	04	32	36	العدد
% 06	% 10	% 84	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا/ مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة:

1. مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر المعتمدة للحصول على البيانات فيما يلي:

- **مصادر أولية:** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقمنا بتصميمها، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع بعض رؤساء المصالح والمكاتب في المؤسسة من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
- **مصادر ثانوية:** حاولنا ما باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

2. منهج الدراسة

للوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم النظرية كمفهوم الأداء الوظيفي، وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

1. أدوات الدراسة:

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.
- **الملاحظة:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل، ويكون ذلك من خلال عدة خطوات وتحضيرات نذكر منها :
 - أ. تحديد الأهداف:** يجب تحديد أهداف التقييم والجوانب المحددة التي سيتم ملاحظتها في أداء الموظفين. يمكن أن تشمل هذه الجوانب الجودة، الإنتاجية، التعاون، القيادة، الاتصال، الاستجابة للمشكلات، وغيرها.
 - ب. تطوير دليل الملاحظة:** يتم إعداد دليل يحتوي على المعايير والمؤشرات التي يجب ملاحظتها خلال العملية، يجب أن يكون هذا الدليل واضحا ومحددا بحيث يتمكن الملاحظ من تحديد إشارات وسلوكيات محددة تدل على جودة الأداء.
 - ت. ملاحظة الأداء:** يقوم الملاحظ بمراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم اليومية، يتم تسجيل الملاحظات المهمة بناءً على المعايير والمؤشرات المحددة في الدليل، يمكن أن يشمل ذلك تسجيل الملاحظات المتعلقة بالجودة، الكفاءة، الاتصال، العمل الجماعي، وأي جوانب أخرى ذات صلة.
 - ث. توثيق الملاحظات:** يجب توثيق الملاحظات بدقة وشفافية، يمكن استخدام النصوص، الشروحات، والتفصيلات الواضحة لتوثيق سلوك الموظفين وأدائهم. يهدف ذلك لضمان أن تكون الملاحظات قابلة للتحليل والتقييم في وقت لاحق.
 - ج. تحليل البيانات واتخاذ القرار:** يتم تحليل الملاحظات الموثقة وتقييم أداء الموظفين بناءً على المعايير والمؤشرات المحددة لها.

- الاستبيان: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من محورين ما يلي:
- الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة الوظيفية، الأقدمية).
- الجزء الثاني: خاص بموضوع الدراسة (تقييم أداء العاملين)، والذي بدوره مقسم إلى مجموعة أبعاد كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 2-2: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	أداء الموظفين	الكفاءة	05-01	05
02		الجودة	10-06	05
03		الابتكار والابداع	14-11	04
04		التعاون والعمل الجماعي	19-15	05
05		الدور الاضائي	23-20	04
23	إجمالي أبعاد المحور			

المصدر: إعداد الطالبين

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة، وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي كما في الجدول الموالي:

الجدول 3-2: مقياس الإجابات على الفقرات

البدائل	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

المصدر: إعداد الطلبة بناء على المعلومات السابقة

ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى لكل مجال وهكذا حتى يتم تحديد المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4-2: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

2. صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الاستبيان من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفايته من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وتم أخذ ملاحظات الاساتذة المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري للاستبيان، واعتبر صالحا لقياس ما وضع له.

3. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 2-5: معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الكفاءة	05-01	05	0.660
الجودة	10-06	05	0.825
الابتكار والابداع	14-11	04	0.489
التعاون والعمل الجماعي	19-15	05	0.655
الدور الاضافي	23-20	04	0.527
الثبات العام			0.834

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (**0.834**)، حيث تتراوح معامل الثبات بالنسبة لمختلف الأبعاد ما بين (**0.825**) كحد اعلى و (**0.489**) كحد أدنى. وكل هذه النتائج المحصل عليها مقبولة، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج بنسبة (**83.4%**) في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام Excel، ثم إدخالها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛

النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛

- ☞ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛
- ☞ اختبارات التوزيع الطبيعي لأداء الموظفين حسب المتغيرات الديمغرافية؛
- ☞ اختبار ويلكوكسون
- ☞ اختبار مان ويتني؛
- ☞ اختبار كروسكال واليس؛
- ☞ اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولا/ وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل).

الجدول 2-6: توزيع أفراد عينة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
68.8	22	ذكر
31.3	10	أنثى
%100	32	الإجمالي

الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS-V26

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (68.8%) بتعداد (22) عامل، في حين بلغ عدد الاناث (10) عاملة ما نسبته (31.3%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، ويمكن أن يكون هذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة التي تتطلب تحديات تقنية أو بدنية في العمل تجعله أكثر صعوبة على النساء.

الجدول 2-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
6.3	2	30 سنة فأقل
56.3	18	31 - 40 سنة
18.8	6	41 - 50
18.8	6	أكثر من 50 سنة
100	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن (18) من أفراد العينة ما نسبته 56.3% من إجمالي أفراد العينة الدراسة البالغ عددهم 32 فرد يتراوح سنهم ما بين ما بين 31 إلى 40 سنة، في حين أن (06) من الأفراد يتراوح سنهم بين 41 و50 سنة ونفسها بالنسبة للعمال الذي يتجاوز سنهم الـ 50 سنة بنسبة 18.8% لكل فئة، و (02) عاملين يقل سنهم عن الـ 30 سنة بنسبة 6.3%. ويرى الطالبين أن هذا راجع إلى أن هذه الفئة العمرية تمثل الفئة الأكثر نشاطا وإنتاجية في مجال العمل، وبالتالي فإنها تشكل نسبة كبيرة من الموظفين في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الخطوط الجوية. كما أن هذه الفئة تتمتع بخبرة وكفاءة عالية في مجال عملها، مما يجعلها قيمة للشركات التي تعمل بهذا المجال.

الجدول 2-8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى العلمي
15.6	5	ثانوي فأقل
25.0	8	تقني سامي / ليسانس
53.1	17	مهندس / ماستر
6.3	2	دراسات عليا
%100	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد

على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

(17) عاملا ما نسبته 53.1% من إجمالي أفراد العينة لديهم مستوى مهندس/ ماستر، و(08) عامل ما نسبته 25% لديهم مستوى تقني سامي / ليسانس، و(05) عمال ما نسبته 15.6% لديهم مستوى ثانوي فأقل وأخيرا نجد عاملين (02) اثنين لديهم مستوى دراسات عليا.

ما نلاحظه من خلال النتائج التالية أن غالبية عينة الدراسة لديهم مستوى مهندس/ ماستر وهذا راجع إلى تطلعاتهم الشخصية في الحصول على وظيفة ذات مستوى أعلى وأفضل، وكذلك لأن شركة الطيران تتطلب مهارات وخبرات عالية في مجالات مثل الهندسة والإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التعليم المتقدم إلى تحسين فرص الترقية والحصول على رواتب أعلى في المستقبل.

الجدول 2-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرتبة الوظيفية
25.0	8	عامل تنفيذ
46.9	15	عامل تحكم
28.1	9	إطار
100%	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

(15) عاملا ما نسبته 46.9% من إجمالي أفراد العينة برتبة عامل تحكم، و(09) عمال ما نسبته 28.1% يشغلون رتبة إطار، و(08) منهم ما نسبته 25% يشغلون رتبة عامل تنفيذ. ويعزى ذلك إلى أن تعداد المؤسسة في مختلف الرتب يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الوظائف والمهام.

الجدول 2-10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأقدمية
00	00	أقل من 05 سنوات
53.1	17	من 05 إلى 10 سنوات
25.0	8	من 11 إلى 20 سنة
21.9	7	أكثر من 20 سنة
100	32	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

(17) عامل لديهم أقدميتهم في العمل ما بين 05 إلى 10 سنوات ما نسبته 53.1%، كما نجد أن (08) منهم أقدميتهم ما بين 11 إلى 20 سنة بنسبة 25%، و(07) عاملين ما نسبته 21.9% تتجاوز أقدميتهم في العمل الـ 20 سنة، وكما نلاحظ أنه لا يوجد عمال تقل أقدميتهم عن (05) سنوات. وهذا راجع إلى عدم فتح توظيف على مستوى مديرية الخطوط الجوية الجزائرية منذ أزيد من 05 سنوات.

ثانيا/ التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الاجابات.

1-اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد أداء الموظفين

أ/ الكفاءة:

الجدول 2-11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الكفاءة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
مرتفع	2.78	0.42	1- أمتلك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
مرتفع	2.75	0.51	2- أنجز أعمالي حسب القدر المطلوب
مرتفع	2.69	0.59	3- أنجز أعمالي في الوقت المحدد.
مرتفع	2.66	0.55	4- أستطيع انجاز كل الأعمال الموكلة إلي
مرتفع	2.59	0.62	5- لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
مرتفع	2.69	0.35	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد الكفاءة حسب درجة الأهمية والاولوية التي يوليها عمال في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لكل منها حسب آراءهم، فقد اتجهت أغلب آراء العاملين بالدرجة الأولى حول مدى امتلاك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية) بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.42) بمستوى مرتفع، أما بالدرجة الثانية فقد اتجهت آراءهم حول انجاز الاعمال بالقدر المطلوب بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري (0.50) ما يعكس مستوى مرتفع لهاته العبارة في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا ضمن هذا البعد اتجهت آراءهم حول الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وانحراف معياري (0.61).
 فيما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الكفاءة، (2.69) وانحراف معياري (0.35)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف الباحثين حول بعد كفاءة الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

ب/ الجودة:

الجدول 2-12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الجودة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.62	2.75	أعمل على تحسين أدائي نحو الأفضل
مرتفع	0.58	2.72	ألتزم بمواعيد عملي لضمان جودته
مرتفع	0.58	2.72	أحترم قواعد السلامة في تأدية مهامتي
مرتفع	0.52	2.72	أبتجنب الأخطاء في عملي لإنجازه في وقته
مرتفع	0.49	2.62	أنجز كل الأعمال الموكلة الي بإتقان
مرتفع	0.43	2.70	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد الجودة حسب درجة الأهمية والاولوية التي يوليها عمال في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لكل منها حسب آراءهم، فقد اتجهت أغلب آراء العاملين بالدرجة الأولى حول سعي العامل إلى تحسين أداءه بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (0.62) بمستوى مرتفع، أما بالدرجة الثانية فقد اتجهت آراءهم حول الالتزام بمواعيد العمل لضمان جودته بمتوسط حسابي قدره (2.72) وانحراف معياري (0.58) ما يعكس مستوى مرتفع لهاته العبارة في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا ضمن هذا البعد اتجهت آراءهم حول مدى إنجاز الاعمال الموكلة إلى العامل بإتقان بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.49).
 فيما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الكفاءة، (2.70) وانحراف معياري (0.43)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول بعد جودة العمل لدى الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

ج/ الابتكار والابداع:

الجدول 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الابتكار والابداع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.47	2.81	1- أحرص على تجديد أدائي لمهامي
مرتفع	0.55	2.66	2- أقوم بابتكار طرق تتلاءم ومتطلبات الوظيفة
مرتفع	0.67	2.50	3- لدي القدرة على تقديم اقتراحات وحلول أفضل للمشكلات
متوسط	0.62	1.75	4- تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة.
مرتفع	0.34	2.42	المتوسط الاجمالي

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد الابداع والابتكار حسب درجة الأهمية والاولوية التي يوليها عمال في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لكل منها حسب آراءهم، فقد اتجهت أغلب آراء العاملين في هذا البعد بالدرجة الأولى حول حرصهم على تجديد أدائهم لمهامهم بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.47) بمستوى مرتفع، أما بالدرجة الثانية فقد اتجهت آراءهم حول القيام بابتكار طرق تتلاءم ومتطلبات الوظيفة بمتوسط حسابي قدره (2.66) وانحراف معياري (0.55) ما يعكس مستوى مرتفع لهاته العبارة في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا ضمن هذا البعد اتجهت آراءهم حول مدى تشجيع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة بمتوسط حسابي بلغ (1.75) وانحراف معياري (0.62). فيما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الكفاءة، (2.42) وانحراف معياري (0.34)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول بعد الابداع والابتكار لدى الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

د/ التعاون والعمل الجماعي

الجدول 2-14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التعاون والعمل الجماعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.42	2.78	1- أستطيع العمل ضمن فريق العمل بشكل جيد.
مرتفع	0.52	2.72	2- أحرص على تنمية قدراتي وتطوير مهاراتي
مرتفع	0.67	2.56	3- أتأقلم بسرعة مع الأفراد الذين لديهم مهارات وخلفيات مختلفة.
مرتفع	0.62	2.50	4- أعمل في جو من الألفة والانسجام وروح الفريق الواحد.
متوسط	0.79	2.22	5- أعمل في جو تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين زملاء العمل.
مرتفع	0.37	2.55	المتوسط الاجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد التعاون والعمل الجماعي حسب درجة الأهمية والاولوية التي يوليها عمال في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لكل منها حسب آراءهم، فقد اتجهت أغلب آراء العاملين في هذا البعد بالدرجة الأولى حول القدرة على العمل بشكل جيد ضمن فريق العمل بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.42) بمستوى مرتفع، أما بالدرجة الثانية فقد اتجهت آراءهم حول حرصهم على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم بمتوسط حسابي قدره (2.72) وانحراف معياري (0.52) ما يعكس مستوى مرتفع لهاته العبارة في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا ضمن هذا البعد اتجهت آراءهم حول العمل في جو تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين زملاء العمل بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري (0.79).
 فيما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد التعاون والعمل الجماعي، (2.55) وانحراف معياري (0.37)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول بعد التعاون والعمل الجماعي لدى الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.
 هـ/ الدور الاضافي:

الجدول 2-15: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الدور الاضافي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.40	2.81	1- أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي
مرتفع	0.67	2.50	2- أقوم بمهام اضافية عن المهام المطلوبة
مرتفع	0.84	2.41	3- أنجز الأعمال الاضافية بدون مقابل
متوسط	0.69	1.69	4- تشجعني الادارة على بذل المزيد من الجهد
مرتفع	0.43	2.35	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب فقرات بعد الدور الإضافي حسب درجة الأهمية والاولوية التي يوليها العمال في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لكل منها حسب آراءهم، فقد اتجهت أغلب آراء العاملين في هذا البعد بالدرجة الأولى حول القيام بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائهم بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.40) بمستوى مرتفع، أما بالدرجة الثانية فقد اتجهت آراءهم حول القيام بمهام إضافية عن المهام المطلوبة بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري (0.67) ما يعكس مستوى مرتفع لهاته العبارة في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا ضمن هذا البعد اتجهت آراءهم حول مدى تشجيع الإدارة على بذل المزيد من الجهد بمتوسط حسابي بلغ (1.69) وانحراف معياري (0.69).
 فيما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات بعد الدور الاضافي، (2.35) وانحراف معياري (0.43)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول بعد الدور الاضافي لدى الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

ثالثا/ اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: مستوى أداء الموظفين مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

بناء على مقياس الإجابات على الفقرات المكون وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي، وكذا حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة (المشار إليه سابقا)، تم اختيار القيمة (2.5) كوسيط او متوسط فرضي ومقارنته بمتوسط إجابات العينة وهي تقع ضمن المجال من 2.34 إلى 3 والذي يمثل المتوسط المرجح للمستوى مرتفع.

لاختبار هاته الفرضية نعتمد على اختبارات للعينة الواحدة في حالة اعتدالية التوزيع، وإذا لم يتحقق شرط التوزيع الطبيعي نلجأ إلى الاختبار اللامعلمي (اختبار ولكوكسون للإشارة) لذا قمنا باختبار اعتدالية التوزيع لتحديد الاختبار المناسب، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول 2-16: اختبار التوزيع لمستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

قيمة الاختبار K-M	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	أداء الموظفين
0.184	32	0.008	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الأداء، حيث نجد أن القيمة الاحتمالية Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه لا يمكن استخدام اختبارستودنت لعينة واحدة T-test، ويتم بدله الاعتماد على الاختبار اللامعلمي ولكوكسون للإشارة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-17: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين

اختبار w			
قيمة w	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	حجم العينة
351.000	53.394	0.103	32

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للاختبار بلغت Sig= 0.103 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين والمتوسط الفرضي (2.50)، أي أن مستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة مرتفع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية والاقدمية).

ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار اعتدالية التوزيع (كولموغوروف - سميرونوف) وتحديد الاختبارات المناسبة (المعلمية او اللامعلمية)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-18: اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية

كولموغوروف - سميرونوف			أداء الموظفين	
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة الاختبار K-M		
0.014	22	0.208	ذكر	الجنس
0.200	10	0.185	أنثى	
.	2	0.260	30 سنة فأقل	العمر
0.200	18	0.165	31-40 سنة	
0.200	6	0.260	41-50 سنة	
0.200	6	0.221	أكثر من 50 سنة	
0.200	5	0.190	ثانوي فأقل	
0.019	8	0.315	تقني سامي / ليسانس	
0.200	17	0.136	مهندس / ماستر	
.	2	0.260	دراسات عليا	
0.200	8	0.193	عامل تنفيذ	الرتبة الوظيفية
0.185	15	0.184	عامل تحكم	
0.102	9	0.253	إطار	
0.098	17	0.192	05-10 سنوات	الأقدمية
0.200	8	0.176	11-20 سنة	
0.171	7	0.259	أكثر من 20 سنة	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

أ/ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا إلى متغير الجنس.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الأداء تبعا لمتغير الجنس أن القيمة الاحتمالية Sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 عند فئة الذكور وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه لا يمكن استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة T-test، ويتم بدله الاعتماد على الاختبار اللامعلمي مان- ويتني والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-19: نتائج اختبار مان- ويتني حول مستوى الاداء تبعا لمتغير الجنس

اختبار U			
قيمة U	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	حجم العينة
127.000	24.509	0.509	32

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أن قيمة $U=127.000$ ذات قيمة احتمالية $Sig=0.509$ وهي أكبر من 0.05 ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا لمتغير الجنس.

ب/ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا إلى متغير العمر.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الأداء تبعا لمتغير العمر أن القيمة الاحتمالية Sig لم تحسب من قبل البرنامج عند فئة العاملين الأقل من 30 سنة، وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه لا يمكن استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة T-test، ويتم بدله الاعتماد على الاختبار الالاعلمي كروسكال- واليس والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-20: نتائج اختبار كروسكال- واليس لمستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير السن

اختبار كروسكال واليس			
قيمة K-W	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	حجم العينة
0.243	03	0.970	32

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig=0.970$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا إلى متغير العمر.

ج/ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا إلى متغير المستوى التعليمي

من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الأداء تبعا لمتغير المستوى العلمي أن القيمة الاحتمالية **Sig** لم تحسب من قبل البرنامج عند فئة دراسات العليا، وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه لا يمكن استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة **T-test**، ويتم بدله الاعتماد على الاختبار اللامعلمي **كروسكال- واليس** والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-21: نتائج اختبار **كروسكال- واليس** لمستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى العلمي

اختبار كروسكال واليس			
حجم العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
32	0.040	03	8.301

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار **Kruskall-Wallis** حيث بلغت القيمة الاحتمالية **Sig = 0.040** وهي أصغر من مستوى الدلالة **0.05**، ومنه يمكن القول أنه: يختلف مستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعا إلى متغير الرتبة الوظيفية.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى العلمي أن القيمة الاحتمالية **sig** أكبر من مستوى الدلالة **0.05**، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام تحليل التباين الأحادي - أنوفا-، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-22: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المسؤولية الاجتماعية	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.094	0.578	0.578	0.567
داخل المجموعات	2.361	29		
المجموع	2.455	31		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.567$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا يختلف مستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

هـ/ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات في مستوى أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعاً إلى المتغيرات الأقدمية.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-18) السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى أداء الموظفين تبعاً لمتغير الأقدمية أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام تحليل التباين الأحادي - أنوفا-، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2-23: نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	المسؤولية الاجتماعية
0.865	0.145	2	0.024	بين المجموعات
		29	2.431	داخل المجموعات
		31	2.455	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت القيمة الاحتمالية $Sig = 0.865$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه يمكن القول أنه لا يختلف مستوى أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تبعاً لاختلاف متغير الأقدمية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في أداء الموظفين في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً/ أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام لأداء الموظفين كان مرتفعاً، مما يدل على نوع من الرضا لأفراد المؤسسة عن مستوى أدائهم في الشركة حيث كانت نظرهم:

فيما يخص بعد الكفاءة من وجهة أفراد العينة فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.69) بانحراف معياري (0.35) وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة على محتوى هذه العبارات حيث يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في تقديرات أفراد العينة بشأن مستوى الكفاءة، ومع

ذلك يتطلب تقييم أداء الموظفين في شركة خطوط الجوية الجزائرية بورقلة مزيدا من المعلومات والتحليل لتقديم استنتاجات أدق حول أدائهم الفعلي.

فيما يخص بعد الجودة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.70) بانحراف معياري (0.43)، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى فقراته، حيث يدل على أن موظفي الخطوط الجوية الجزائرية يعتبرون أن أداءهم يلبي متطلبات الجودة المحددة ويتوافق مع توقعاتهم. هذا يعكس قدرتهم على توفير خدمات عالية الجودة والالتزام بمعايير الأداء المطلوبة في الشركة، أما بالنسبة لمن يقوم بتقييم الأفراد عادة ما يكون التقييم مسؤولية الإدارة المباشرة للموظفين أو الجهة المختصة بإدارة الموظفين في المؤسسة مثل قسم الموارد البشرية.

أما فيما يخص بعد الابداع والابتكار، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات هذا الأخير بلغ (2.42) بانحراف معياري (0.34) حيث يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات لهذا البعد، يشير ذلك إلى أن هناك بعض الاختلاف في تقييم أداء الموظفين في هذا الجانب. قد يحتاج إلى بعض التحسينات أو التطوير المحتمل في مجال الابتكار والإبداع لتلبية تطلعات العاملين في الشركة.

وبالتالي يمكن أن يساهم تعزيز مستوى الابتكار والإبداع في تحسين أداء الموظفين وتحقيق نتائج أفضل لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

أما عن بعد التعاون والعمل الجماعي، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.55) بانحراف معياري (0.37) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة، حيث يدل ذلك على أن موظفي الخطوط الجوية الجزائرية يرون أنهم يعملون في بيئة تشجع التعاون والتعاون الجماعي بين الفرق والأفراد، يعكس ذلك استعدادهم للتعاون والعمل معًا من أجل تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال. وبناءً على ذلك، يمكن أن يؤدي التعاون والعمل الجماعي المستمر إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز أداء الشركة بشكل عام. وأخيراً، بعد الدور الإضافي، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.35) بانحراف معياري (0.43) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة، وعليه يدل ذلك على أن موظفي الخطوط الجوية الجزائرية يرون أنهم يقدمون جهودًا إضافية ويتجاوزون متطلبات واجباتهم الرسمية. قد يكون لديهم دورات إضافية أو مسؤوليات تتجاوز وظائفهم الأساسية. وبناءً على ذلك يمكن أن يستنتج أن الموظفين ملتزمون بشكل إضافي ويعملون بجهود إضافية لتحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات العملاء. هذا التقييم المرتفع يدل على استعدادهم لتقديم المزيد من الجهد والتفاني في عملهم.

ثانيا/ الفروقات

من خلال جدول اختبار مان-ويتني وجداول تحليل التباين الأحادي وجدول كروسكال-واليس حول الفروق في مستوى أداء الموظفين بمديرية الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة تبعا للمتغيرات الديمغرافية، يمكن قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول اتخاذ القرار في مؤسسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، الأقدمية في العمل). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية-المديرية الجهوية بورقلة.

خلاصة الفصل:

إن الهدف والفحوة من خلال هذا الفصل هو معرفة واقع أداء الموظفين في المنظمات الجزائرية وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية الثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك قصد معرفة واقع أداء الموظفين من خلال تحليل أبعاده والوقوف على أهم العوامل التي لها دور و أثر في أداء الموظفين لدى الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

الخاتمة

الخاتمة:

أداء الموظفين من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والتسيير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات وضمان بقاءها واستمراريتها، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على المنظمة وتحقيق أهدافها. مما يساعد على بناء صحة تنظيمية سليمة للمنظمة، فبيئة العمل هي التي تعبر عن مستوى صحة المؤسسة التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبني استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم، بل أيضا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع تقييم أداء الموظفين من حيث دوره وأهميته، حاولنا تشخيص أداء العاملين والإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في "ما واقع أداء الموظفين في الخطوط الجزائرية بورقلة، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات نردها كما يلي:

أولا/ اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات الموضوعية سابقا تبين ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** مستوى أداء الموظفين مرتفع في مؤسسة خطوط الجوية الجزائرية-مديرية ورقلة مرتفع، وقد تم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال فقرات الاستبيان في الجزء الثاني منه؛
- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول أداء الموظفين لدى عمال الخطوط الجوية بورقلة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الرتبة، الاقدمية)، وقد تم إثبات صحة الفرضية.

ثانيا: نتائج الدراسة: من خلال ما سبق من الدراسة لموضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج كالتالي:

- من التوجهات الحديثة للعديد من المنظمات زيادة الاهتمام بالأداء وكذا زيادة الاهتمام بتحسين الكفاءة وتعزيز الفعالية نظرا لدوره الهام والسبيل الأنسب إلى بلوغ أهدافها؛
- المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية والاقدمية) ليست عاملا في تحديد أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية ورقلة؛

ثالثا: التوصيات: على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول تقييم أداء الموظفين ودوره في تحسين الكفاءة وتعزيز الفعالية بالمؤسسة:

- تطوير برامج تدريب لتعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
- تعزيز نظام التواصل الداخلي من خلال إقامة جلسات اجتماعية منتظمة واستخدام وسائل تواصل فعالة لتعزيز التواصل بين الموظفين وإدارة الشركة.

- تعزيز ثقافة الأداء والمكافآت من خلال تطبيق نظام مكافآت عادل وشفاف يشجع على التميز والتفوق.
- إجراء متابعات منتظمة ومستمرة لقياس تقدم الموظفين وتقييم نتائج الإجراءات التصحيحية المتخذة.

رابعاً/ أفاق الدراسة:

بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال، نقترح إمكانية المواصلة في ميادين بغية معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- واقع الدور الإضائي في المؤسسة العمومية الجزائرية وأثره في تحسين جودة العمل.
- نمط القيادة ومدى مساهمته في تعزيز فاعلية الأداء.
- أهمية التفكير الإبداعي وأثره في تعزيز فعالية الأداء.
- واقع العمل الجماعي ودوره في تحسين أداء العاملين.

المراجع

المراجع:

أولا/ المراجع العربية

الكتب:

- 1- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 2- بولشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط5، الجيزة، مصر، 2008.
- 3- خليل محمد محسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال، دارالمسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة، 2016.
- 4- ديوان نوري منير، تسيير الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية، 2010.
- 5- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 6- سهيلة عباس محمد، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 7- عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008.
- 8- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
- 9- فاتح عبيد الله الحموان الخوالدة، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، جامعة طيبة، السعودية.
- 10- فؤاد الشيخ، المفاهيم الادارية الحديثة، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 2009.
- 11- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997.
- 12- مقدود وهيب، التحفيز ودوره في تفعيل الأداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس، 2007.
- 13- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، عمان.

الأطروحات والمذكرات:

- 14- رائف علي أبو القاسم، تأثير استراتيجية التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، معهد التخطيط القومي، 2014.
- 15- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007-2008.

- 16- سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 17- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 18- عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2011.
- 19- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
- 20- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2006.
- 21- مرع طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية. مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016.
- 22- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، 2015.
- 23- هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، بجامعة بسكرة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 24- هويدة فضل الله علي، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2019.
- المجلات:**
- 25- أفراح خضير، عبد الرضا الغانمي، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاسه على فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3.
- 26- خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حباسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، 2018، ص ص 413-423.
- 27- خالد رجم، محمد نجيب سويقات، سمية قداش، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص ص 95-119.
- 28- زكي ابوزيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25،
- 29- سميحة لعقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري - بين الفعالية والقصور، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 12، العدد 02، 2015، ص ص 335-349.

- 30- عائشة بوعلاله، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري جامعة أدرار، المجلد السابع، العدد 03، (ديسمبر 2021)، ص ص 531-547.
- 31- عبد العزيز على مرزق، انعام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 1، العدد 2، الجزء 1، مصر، 2020.
- 32- عبد الكامل خالدي، خلف فهد محي الدين، نحو تحسين أداء الشركات متعددة الجنسيات، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 5، 2018.
- 33- عبد الناصر علك حافظ، إبراهيم نصير محمد علي الحفاجي، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام مؤسسة الشهداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص ص 152-183.
- 34- علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 01-2019، ص ص 253، 286.
- 35- عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى-، مجلة الاقتصاد الجدي، المجلد 12، العدد 04 (2021)، ص ص 558-575.
- 36- نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، 2018.

ثانيا/المراجع الأجنبية

- 41- Uttam Kumar Purbey; Performance Appraisal Practices in Indian Banking Sector: An Overview; Asian Journal of Management and Commerce 2020; 1(2): 46-49
- 42- Neha Vashistha, Poonam Devdutt; Role of Performance Appraisal in Motivation of Bank Employees; IOSR Journal of Business and Management, Volume 20, Issue 7. Ver. V (July. 2018), PP 66-71.
- 43- George NdemoOchoti& others; Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security-Kenya; International Journal of Business and Social Science; Vol. 3 No. 20 [Special Issue – October 2012] ; p p 37-46.
- 44- Ahsan, N., Abdullah, Z., &Alam, S. S. (2009). The effect of humanresource management practices on business performance among private companies in Malaysia. International Journal of Business andManagement, 4(6), 65.
- 45- Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on EmployeePerformance (Banking Sector Karachi). Journal of Business andManagement, 17(11): PP 58-67.
- 46- Bashir, Sajid; Shahzad, Khurram and Ramay, Muhammad I.(2008) Impact of HR Practices on Perceived Performance of UniversityTeachers in Pakistan, International Review of Business Research Papers, 4(2): 302-31.

الملاحق

الملاحق

الملحق 1: استمارة الاستبيان في شكلها النهائي



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي العامل...، أختي العاملة...، السلام عليكم ...

في صدد اعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية، يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

تقييم أداء الموظفين بالخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن اجابتم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا لتعاونكم مع الإنجاز هذه الدراسة.

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

1. البيانات الديمغرافية:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى العلمي:

ثانوي فأقل تقني سامي/ ليسانس ماستر/ مهندس دراسات عليا

الرتبة الوظيفية:

عامل تنفيذ عامل تحكم إطار

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 05-10 سنة 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

1. محور الاداء:

الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

موافق	محايد	غير موافق	العبارات	الرقم	معيار الأداء
			أنجز أعمالي في الوقت المحدد.	1	الكفاءة
			أمتلك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	2	
			أنجز أعمالي حسب القدر المطلوب	3	
			لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	4	
			أستطيع انجاز كل الأعمال الموكلة إلي	5	
			أنجز كل الأعمال الموكلة الي بإتقان	6	الجودة
			أتجنب الأخطاء في عملي لإنجازه في وقته	7	
			أحترم قواعد السلامة في تأدية مهامى	8	
			أعمل على تحسين أدائى نحو الأفضل	9	
			ألتزم بمواعيد عملي لضمان جودته	10	
			تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة.	11	الابتكار والابداع
			لدي القدرة على تقديم اقتراحات وحلول أفضل للمشكلات	12	
			أحرص على تجديد أدائى لمهامى	13	
			أقوم بابتكار طرق تتلاءم ومتطلبات الوظيفة	14	
			أحرص على تنمية قدراتى وتطوير مهاراتى	15	
			أستطيع العمل ضمن فريق العمل بشكل جيد.	16	التعاون والعمل الجماعي
			أتأقلم بسرعة مع الأفراد الذين لديهم مهارات وخلفيات مختلفة.	17	
			أعمل في جو من الألفة والانسجام وروح الفريق الواحد.	18	
			تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	19	
			أعمل في جو تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين زملاء العمل.	20	
			أقوم بمهام اضافية عن المهام المطلوبة	21	الدور الإضافي
			تشجعني الادارة على بدل المزيد من الجهد	22	
			أنجز الأعمال الاضافية بدون مقابل	23	
			أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائى	24	

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	مكان العمل
01	د/عراية الحاج	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
02	د/مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
03	د/سعيدات نجمي	أستاذ مساعد ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة

الملحق 3: مخرجات برنامج SPSS.

معاملات الثبات:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.825	5 5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.655	5 4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.834	24 4

خصائص عينة الدراسة:

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى العلمي	الرتبة الوظيفية	الأقدمية
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	22	68.8	68.8	68.8
	أنثى	10	31.3	31.3	100.0

Total	32	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	سنة فأقل 30	2	6.3	6.3	6.3
	سنة 31-40	18	56.3	56.3	62.5
	سنة 41-50	6	18.8	18.8	81.3
	أكثر من 50 سنة	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ثانوي فأقل	5	15.6	15.6	15.6
	تقني سامي/ الليسانس	8	25.0	25.0	40.6
	مهندس/ ماستر	17	53.1	53.1	93.8
	دراسات عليا	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الرتبة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	عامل تنفيذ	8	25.0	25.0	25.0
	عامل تحكم	15	46.9	46.9	71.9
	إطار	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	سنوات 05-10	17	53.1	53.1	53.1
	سنة 11-20	8	25.0	25.0	78.1
	أكثر من 20 سنة	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الاتجاه العام لإجابات العينة حول الأداء

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أمتلك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	32	2.78	.420
أنجز أعمالي حسب القدر المطلوب	32	2.75	.508
أنجز أعمالي في الوقت المحدد	32	2.69	.592
أستطيع إنجاز كل الأعمال الموكلة إلي	32	2.66	.545
لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	32	2.59	.615
N valide (liste)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعمل على تحسين أدائي نحو الأفضل	32	2.75	.622
ألتزم بمواعيد عملي لضمان جودته	32	2.72	.581
أحترم قواعد السلامة في تأدية مهامتي	32	2.72	.581
أتجنب الأخطاء في عملي لإنجازه في وقته	32	2.72	.523
أنجز كل الأعمال الموكلة الي بإتقان	32	2.62	.492
N valide (liste)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحرص على تجديد أدائي لمهامتي	32	2.81	.471
أقوم بابتكار طرق تتلاءم ومتطلبات الوظيفة	32	2.66	.545
لدي القدرة على تقديم اقتراحات وحلول أفضل للمشكلات	32	2.50	.672
تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الإبداع والمبادرة	32	1.75	.622
N valide (liste)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أستطيع العمل ضمن فريق العمل بشكل جيد	32	2.78	.420
أحرص على تنمية قدراتي وتطوير مهاراتي	32	2.72	.523
أتأقلم بسرعة مع الأفراد الذين لديهم مهارات وخلفيات مختلفة	32	2.56	.669
أعمل في جو من الألفة والانسجام وروح الفريق الواحد	32	2.50	.622
أعمل في جو تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين زملاء العمل	32	2.22	.792
N valide (liste)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي	32	2.81	.397
أقوم بمهام إضافية عن المهام المطلوبة	32	2.50	.672
أنجز الأعمال الإضافية بدون مقابل	32	2.41	.837
تشجعني الإدارة على بذل المزيد من الجهد	32	1.69	.693
N valide (liste)	32		

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الكفاءة	32	0	2.6938	.35190
الجودة	32	0	2.7063	.43101
الابتكار والابداع	32	0	2.4297	.34916
التعاون والعمل الجماعي	32	0	2.5563	.37238
الدور الإضافي	32	0	2.3516	.43002
أداء الموظفين	32	0	2.5611	.28142

التوزيع الطبيعي

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
أداء الموظفين	32	100.0%	0	0.0%	32	100.0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء الموظفين	.184	32	.008	.913	32	.013

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif du test d'hypothèse

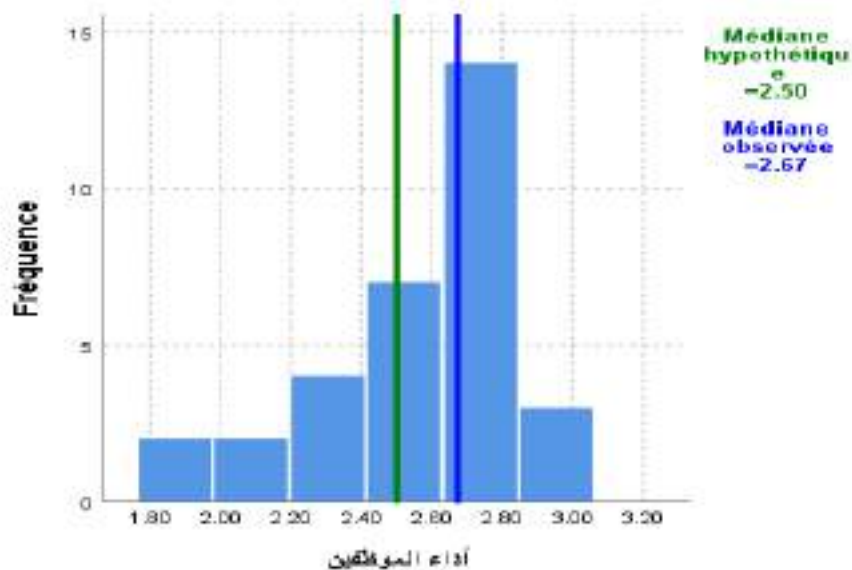
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de أداء الموظفين est égale à 2.50.	Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique	.103	Garder les hypothèses nulles.

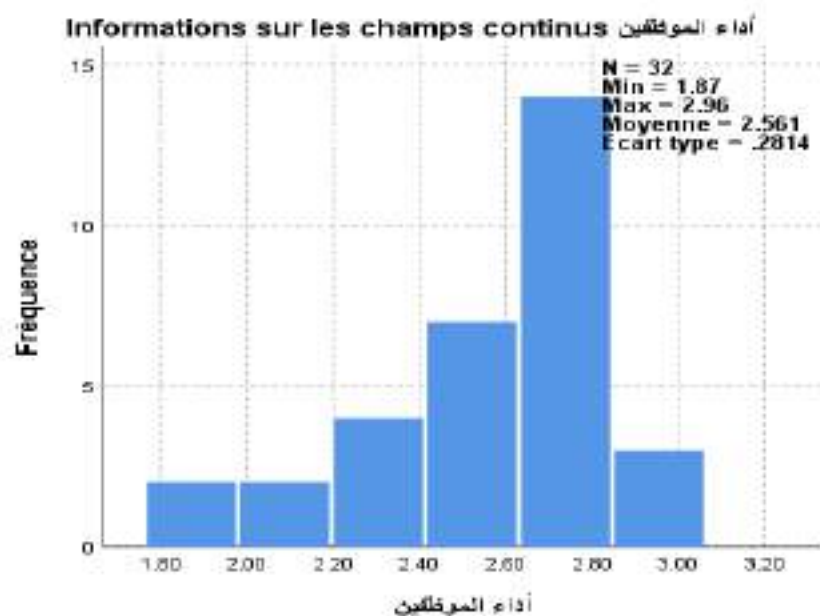
Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique

N total	32
Statistiques de test	351.000
Erreur standard	53.394
Statistiques de test standardisées	1.629
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.103

Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique





اختبارات التوزيع الطبيعي والفروقات حسب المتغيرات الديمغرافية:

Récapitulatif de traitement des observations

	الجنس	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
أداء الموظفين	ذكر	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
	أنثى	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
		أداء الموظفين	ذكر	.208	22	.014	.889
	أنثى	.185	10	.200*	.924	10	.393

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif de traitement des observations

	العمر	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
أداء الموظفين	سنة فأقل 30	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	سنة 31-40	18	100.0%	0	0.0%	18	100.0%
	سنة 41-50	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

أكثر من 50 سنة	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
----------------	---	--------	---	------	---	--------

Tests de normalité

العمر	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء الموظفين	سنة فأقل 30	.260	2	.		
	سنة 31-40	.165	18	.200*	.914	18
	سنة 41-50	.260	6	.200*	.845	6
	أكثر من 50 سنة	.221	6	.200*	.918	6

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif de traitement des observations

المستوى العلمي	Observations						
	Valide		Manquant		Total		
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
أداء الموظفين	ثانوي فأقل	5	100.0%	0	0.0%	5	100.0%
	تقني سامي/ الليسانس	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	مهندس/ ماستر	17	100.0%	0	0.0%	17	100.0%
	دراسات عليا	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%

Tests de normalité

المستوى العلمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء الموظفين	ثانوي فأقل	.190	5	.200*	.983	5
	تقني سامي/ الليسانس	.315	8	.019	.886	8
	مهندس/ ماستر	.136	17	.200*	.967	17
	دراسات عليا	.260	2	.		

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif de traitement des observations

الرتبة الوظيفية	Observations						
	Valide		Manquant		Total		
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
أداء الموظفين	عامل تنفيذ	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	عامل تحكم	15	100.0%	0	0.0%	15	100.0%
	إطار	9	100.0%	0	0.0%	9	100.0%

Tests de normalité

	الرتبة الوظيفية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء الموظفين	عامل تنفيذ	.193	8	.200*	.911	8	.363
	عامل تحكم	.184	15	.185	.888	15	.063
	إطار	.253	9	.102	.837	9	.053

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif de traitement des observations

	الأقدمية	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
أداء الموظفين	سنوات 05-10	17	100.0%	0	0.0%	17	100.0%
	سنة 11-20	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	أكثر من 20 سنة	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%

Tests de normalité

	الأقدمية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أداء الموظفين	سنوات 05-10	.192	17	.098	.902	17	.073
	سنة 11-20	.176	8	.200*	.924	8	.463
	أكثر من 20 سنة	.259	7	.171	.867	7	.176

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèsenulle	Test	Sig.	Décision
1	أداء الموظفين est la même sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants	.509 ^a	Garder les hypothèsesnulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

a. La signification exacte est affiché pour ce test.

Récapitulatif du test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants

N total	32
U de Mann-Whitney	127.000
W de Wilcoxon	182.000
Statistiques de test	127.000

Erreur standard	24.509
Statistiques de test standardisées	.694
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.488
Sig. exacte (test bilatéral)	.509

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	أداء الموظفين est la même sur les catégories de العمر.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.970	Garder les hypothèses nulles.

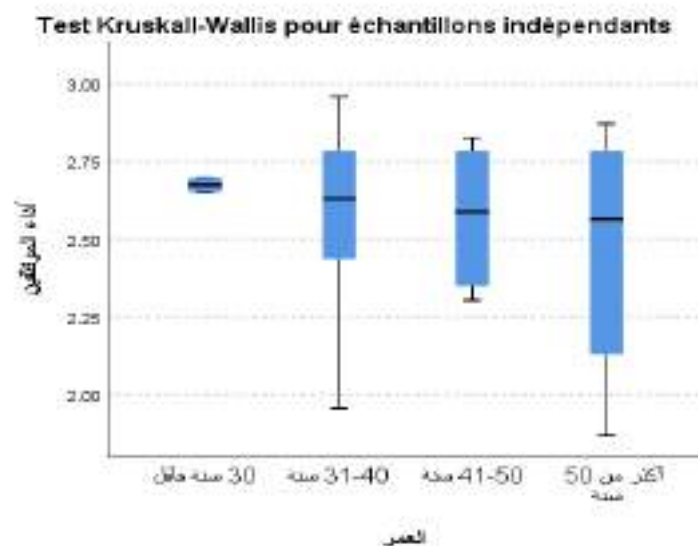
Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	32
Statistiques de test	.243 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.970

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.



écapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèsenulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de أداء الموظفين est la même sur les catégories de المستوى العلمي.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.040	Rejeter les hypothèsenulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	32
Statistiques de test	8.301 ^a
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.040

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

ANOVA

أداء الموظفين

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	.094	2	.047	.578	.567
Intragroupes	2.361	29	.081		
Total	2.455	31			

ANOVA

أداء الموظفين

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	.024	2	.012	.145	.865
Intragroupes	2.431	29	.084		
Total	2.455	31			

الملحق 4: وثائق المؤسسة .

DIRECTION REGIONALE

**FICHE D'APPRECIATION**

Nom :
 Prénom :
 Matricule :
 Classification :
 Affectation :
 Nom et Fonction de l'appréciateur :

Facteurs d'appréciation	NIVEAU D'APPRECIATION			
	T. Bon	Bon	Moyen	Insuffisant
Qualité de travail réalisé				
Quantité de travail réalisé				
Capacité d'assimilation				
Esprit d'initiative				
Motivation				
Assiduité				
Comportement : - Respect de la hiérarchie - Rapport avec les collègues				

Date et Visa de l'appréciateur Date et Visa du Directeur

La période d'intérim de Six (06) mois à laquelle été soumis(e)

Mr:

Après:

- Son intérim au poste de

Arrive à échéance le

L'intéressé(e)

A donné entière satisfaction, il y' a lieu de le (la) confirme dans son Poste.

Nécessite le renouvellement de sa période d'intérim (indiquer le motif qui sera notifié à l'intéressé)

N'a pas donné satisfaction, Il y' a lieu d'annuler son intérim.

Le Responsable Hiérarchique	Le Directeur

-(1) Biffer les mentions inutiles

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION

Sous-Direction des Personnels
Département Recrutement

FICHE D'APPRECIATION DES CDD**Pour le Personnel au Sol****Structure** : Direction des Ressources Humaines et Formation**1. Identification du candidat**

- Nom et Prénom :
- Matricule :
- Classe / Catégorie / Indice :
- Poste occupé :
- Date de recrutement en CDD :
- Date d'expiration du contrat « CDD » :

**2. Appréciation de la hiérarchie****A. Discipline :**

L'appréciation des responsables est déterminée selon la notation suivante : 5 (Très bien), 4 (Bien), 3 (Moyen), 2 (Faible), 1 (Mauvais).

Notons que le premier (1^{er}) responsable est celui qui supervise directement ses subordonnées (à titre d'exemple le chef de file, le chef de comptoir et le chef de service qui sont responsables de leurs agents exécutants).

	Respect des règles et des procédures	Respect des délais et engagements	Assiduité	Punctualité	Respect de la hiérarchie	Rapport avec les collègues	Sanction(s)
1 ^{er} Responsable (Intitulé du poste) :							
2 ^{ème} Responsable (Intitulé du poste) :							
3 ^{ème} Responsable (Intitulé du poste) :							
4 ^{ème} Responsable (Intitulé du poste) :							
5 ^{ème} Responsable (Intitulé du poste) :							

* les années de pré-emploi ou de saisonnier ne sont pas prises en considération.

1/2

وثائق المؤسسة

الفهرس

الفهرس	
إهداء	IV
شكروعرفان	VI
الملخص	VII
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الموظفين	ب
المبحث الأول: الإطار النظري لأداء الموظفين	3
المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين، أهميته وأنواعه	3
الشكل 1-1: رسم توضيحي لمفهوم الاداء	4
المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته وأبعاده	6
المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأسس تقييم الأداء الفعال	9
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء الموظفين	13
المطلب الأول: الدراسات السابقة	13
المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	17
خلاصة الفصل	18
الفصل الثاني: تقييم أداء الموظفين في الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة	
المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها	21
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	21
المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة	23
المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	26
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	26
المطلب الثاني: مناقشة النتائج	37
خلاصة الفصل:	39
الخاتمة:	41
المراجع:	44
الملاحق	48
الفهرس	65