



جامعة قاصدي مباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في

مؤسسات عمومية "دراسة حالة في بلدية توقرت الكبرى"

من إعداد الطالبتين: حملاوي أمينة، دبة آية الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام لجنة المتكونة من السادة :

| لجنة المناقشة | | |
|---------------|--|------------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مباح . ورقلة | الدكتورة : صيفي حسينة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مباح . ورقلة | الدكتورة : تلي سعيده |
| مناقشا | أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مباح . ورقلة | الدكتورة : صالحى سميرة |

السنة الجامعية 2023/2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في

مؤسسات عمومية "دراسة حالة في بلدية توقرت الكبرى"

من إعداد الطالبتين: حملاوي أمينة، دبة آية الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام لجنة المتكونة من السادة :

| لجنة المناقشة | | |
|---------------|---|-----------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة | الدكتورة : صيفي حسينة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة | الدكتورة : تلي سعيدة |
| مناقشا | أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة | الدكتورة: صالحى سميرة |

السنة الجامعية 2023/2022

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" إنا فتحنا لك فتحا مبينا " "سورة الفتح الآية 01"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله ما انتهى درج ولا ختم جهد ولا تم

سعي إلا بفضل الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، أهدي ثمرة

جهدتي الي سندي أبي الغالي والى من أنارت دربتي الي من سهرت الليالي من

أجل راحتتي الي من كان دعائها سر نجاحي أمي الغالية والى أخوتي الذكور

بلقاسم وهشام وأمين والى أخواتي البنات أسماء وهالة وهاجر ورائيا وصفاء والى

جميع أبناء أخوتي وجميع الأقارب

وأهدي كذلك الي زوجي الغالي عبد الباسط والى والديه الكريمين وكل أخوتي

والى كل عائلته الكريمة

وأهدي الي رفقاء الدرب شيما وأية

حللوي أمينة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" إنا فتحنا لك فتحا مبينا " "سورة الفتح الآية 01"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله ما انتهى دربه ولا ختم جهد
ولا تم سعي إلا بفضل الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، أهدي ثمرة
جهدى الى سندي أبي الغالي والى من أزارت دربى الى من سمرت
الليالى من أجل راحتى الى من كان دعائها سر نجاحى أمى الغالية والى
أخوتى الذكور عبد الحفيظ و فتيتة و عبد الرحمان و الكتكوت حيمو والى
أخواتى البنات الغليات زكية و سعاد و أمال والى جميع أبناء أخوتى وجميع
الأقارب

وأهدى إلى جارتى الطيبة سلاكة

و الى رفقاء الدرب شيماء و أمينة

حبة آية الرحمان

الشكر و العرفان

بسم الله و صلاة و سلام على رسول الله

الحمد لله الذي و فقنا لإنجاز هذا العمل

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

فنتقدم بجزيل الشكر و التقدير :

لأستاذة الفاضلة " تلي سعيدة " على حرصها و عطائها و توجيهاتها لنا
لإكمال هذا العمل .

و نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال بلدية تقرت الكبرى على تعاونهم
معنا .

كما و نشكر اللجنة المناقشة على إعطائهم جزء من وقتهم لقراءة
موضوعنا .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة للدراسة، و تم توزيع الاستبيان على عينة قدرها 70 عاملا ، ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى ضعيف لتقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى ، هناك مستوى ضعيف لرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى ؛ توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية : تقييم الأداء ، الرضا الوظيفي ، بلدية توقرت الكبرى .

This study aims to know the effect of performance appraisal on job satisfaction in the Greater Touggourt Municipality, and to achieve the objectives of the study, the descriptive approach and the questionnaire were relied upon as a tool for the study, and the questionnaire was implanted on a sample of 76 workers. To analyze this data , the SPSS program was used. The study led to a set of results, the most important of which are: There is a weak level for evaluating the performance of workers in the Greater Touggourt Municipality, and there is a weak level for job satisfaction in the Greater Touggourt Municipality; There is a statistically significant relationship to evaluate the performance of workers on job satisfaction in the Greater Touggourt Municipality, There are no statistically significant differences in the answers of the study sample about job satisfaction due to the personal variables of the study sample.

Keywords: performance appraisal, job satisfaction, Greater Touggourt municipality.

قائمة المحتويات

| الصفحة | البيان |
|--------|---|
| | الإهداء |
| | الشكر |
| I | الملخص |
| II | قائمة المحتويات |
| V | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي |
| 3 | المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين |
| 3 | الفرع الأول: تعريف وأنواع الأداء |
| 5 | الفرع الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء العاملين |
| 8 | الفرع الثالث: معايير وعوامل تقييم أداء العاملين |
| 10 | الفرع الرابع: مراكز المسؤولية لعملية تقييم أداء العاملين |
| 11 | الفرع الخامس: خطوات والطرق المعتمدة في تقييم الأداء |

قائمة المحتويات

| | |
|----|--|
| 21 | الفرع السادس: صعوبات ومشاكل تقييم أداء العاملين |
| 23 | المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي |
| 23 | الفرع الأول: مفهوم وخصائص وأهمية الرضا الوظيفي |
| 27 | الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي |
| 36 | الفرع الثالث: انواع ومسببات الرضا الوظيفي |
| 39 | الفرع الرابع: عوامل وأبعاد الرضا الوظيفي |
| 46 | الفرع الخامس: طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 52 | الفرع السادس: النتائج والبرامج الداعمة لرضا الوظيفي |
| 55 | المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين |
| 56 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي |
| 56 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية |
| 61 | المطلب الثاني: عرض الدراسات باللغة الأجنبية |
| 65 | المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 71 | خلاصة الفصل الأول |
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسات عمومية بلدية توقرت الكبرى |
| 72 | تمهيد |
| 73 | المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة محل الدراسة وطريقة اجراء الاستبيان |
| 73 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي |
| 77 | المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 81 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|---|
| 81 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 97 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج و تفسير نتائج الدراسة |
| 99 | خلاصة الفصل الثاني |
| 101 | خاتمة |
| 104 | قائمة المراجع والمصادر |
| 109 | الملاحق |

| رقم الجدول | الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01-01 | نموذج التدرج البياني | 13 |
| 02 -01 | نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين | 14 |
| 03 -01 | نموذج القوائم | 16 |
| 04- 01 | نموذج الاختيار الإجباري | 17 |
| 05-01 | نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي | 18 |
| 01-02 | توزيع موظفي بلدية تقرت على مختلف المرافق البلدية | 75 |
| 02-02 | يبين كيفية توزيع وجمع الإستبيان على عينة الدراسة | 78 |
| 03-02 | مجالات الإجابة على الأسئلة الاستبيان | 80 |
| 04-02 | معامل ألفا كرومباخ لاداة الدراسة للمحور الأول و الثاني | 80 |
| 05-02 | علاقة الارتباط الخطي لأبعاد المحاور الدراسة | 81 |
| 06-02 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 82 |
| 07-02 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 82 |
| 08-02 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 83 |
| 09-02 | توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة | 84 |
| 10 -02 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 84 |
| 11 -02 | مقياس ليكارت الخماسي | 85 |
| 12-02 | نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة للمحور الأول | 86 |
| 13-02 | نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة للمحور الثاني | 88 |
| 14-02 | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط (الفرضية الأولى) | 91 |
| 15-02 | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط (الفرضية الثانية) | 92 |

| | (الثانية) | |
|----|--|--------|
| 93 | أختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الثالثة | 16 -02 |
| 94 | أختبار (T) للعينة الواحدة المستقلة لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير الجنس | 17 -02 |
| 94 | أختبار (T) للعينة الواحدة المستقلة لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير العمر | 18 -02 |
| 95 | أختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير المستوى التعليمي و أثره على الرضا الوظيفي | 19-02 |
| 95 | أختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير مجال الوظيفة و أثرها على الرضا الوظيفي | 20 -02 |
| 96 | أختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير الخبرة المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي | 21-02 |

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 15 | منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع إجباري | 01-01 |
| 28 | يمثل مخطط هرم ماسلو للحاجات الإنسانية | 02-01 |
| 32 | نظريات ذات العاملين | 03-01 |
| 33 | نموذج مبسط لفروم | 04-01 |
| 34 | نموذج مبسط لنظرية الدرفير | 05-01 |
| 76 | الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت | 02 -01 |
| 83 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 02 -02 |
| 84 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر | 02-03 |
| 85 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 02-04 |
| 86 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة | 02-05 |
| 86 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 02-06 |

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|--|------------|
| 110 | الإستبيان | 01 |
| 113 | قائمة الأساتذة المحكمين | 02 |
| 113 | نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني | 03 |
| 114 | علاقة الارتباط الخطي لأبعاد المحاور الدراسة | 04 |
| 116 | نتائج توزيع عينة الدراسة | 05 |
| 118 | نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة | 06 |
| 120 | نتائج اختبار الفرضية الأولى | 07 |
| 121 | نتائج اختبار الفرضية الثانية | 08 |
| 121 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة | 09 |
| | نتائج اختبار الفرضية الرابعة | 10 |

مقدمة

توطئة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة بمعنى إن رفع كفاءة و فعالية المؤسسة يتأثر بالعديد من العوامل باعتباره ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة أستراتيجيتها عليه ، حيث يقوم العاملون في المؤسسة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات العمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة لاسيما الأساليب و إجراءات عمل معروفة ، ومن ثم فإن تقييم الموارد البشرية يعتبر من المواضيع الهامة المتعلقة بإدارة الفرد في كافة المؤسسات.

فعملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة من المنظمات الإدارية ، أو أي مشروع من المشاريع للوصول إلى المعدلات العالية من الكفاءة و الإنتاجية ، و يمثل الموظف الذي يخضع لنظام تقييم الأداء، أحد أهم المتغيرات الأساسية و المؤثرة على الرضا الوظيفي ؛حيث ترتبط فعالية أي مؤسسة برضا العنصر البشري وقدرته على العمل و رغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المؤسسة ، إذ أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، كما أنها ليست مقياس لأداء الأفراد فحسب ، بل لسياسات إدارة و تنمية الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم أداء العاملين نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف . إذ يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة .

كما أننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج عند إجراء الترقيات و صرف العلاوات ، بالإضافة إلى كل هذه الامتيازات التي تحضى بها وظيفة تقييم الأداء ، هناك جانب آخر نفسي تؤثر فيه هذه العملية بصفة مباشرة وكبيرة ، ألا و هو الرضا الوظيفي ، ولاشك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقييم شاملة تغطي جميع جوانب العمل و تتعرف الإدارة من خلالها على نفسها ، و هذا ما نحن بصدد البحث فيه ، و بالتحديد العلاقة القائمة بين عملية التقييم و نتائجها على مدى رضا الموظف بها ، و كيفية التأثير الايجابي أو السلبي الذي ينعكس بدوره على الأداء ، و كذا على نسبة دوران العمل الذي يعرقل السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل .

الإشكالية :

ما مدى تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هو مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى متوسط؛
- مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى متوسط؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؛

أسباب اختيار الموضوع

- تعددت أسباب اختيار الموضوع منها ذاتية و موضوعية وهي :
- الأسباب الذاتية : الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لتوسيع الخبرة العلمية في التخصص.
- الأسباب الموضوعية :

- التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى باعتبارها مؤسسة عمومية تظم عدد كبير من العمال فهي تعكس واقع الإدارات الجزائرية في هذه الموضع بالضبط ؛
- نطمح إلى إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات حول موضوعنا هذا كمرجع للأبحاث المستقبلية ؛

أهداف البحث :

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- _ التعرف على تقييم الأداء في بلدية تقرت الكبرى ؛
- _ التعرف على العلاقة بين تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي في بلدية تقرت الكبرى ؛
- _ معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي في بلدية تقرت الكبرى ؛
- قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي ؛
- التعرف على مدى رضا العاملين عن عمليات تقييم الأداء؛

أهمية البحث :

تعود أهمية البحث إلى أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية تقرت الكبرى ، ومن ثم أهمية تقييم الأداء المعمول به على العاملين نظرا لعلاقتها لمباشرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية تقرت الكبرى ، ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتنفيذ نظم التقييم الإداري ومن ثم رفع مستوى الرضا و الولاء الوظيفي لدى العاملين مما يمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة عالية.

حدود الدراسة :

- _ الحدود المكانية : دراسة حالة المؤسسة العمومية بلدية تقرت الكبرى .
- _ الحدود الزمانية : من 1 مارس 2023 إلى 20 مارس 2023 .
- _ الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على العمال في بلدية تقرت الكبرى .
- _ الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على موضوع تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

منهج البحث و الأدوات :

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقا ، و بالتالي الإجابة على الإشكالية فقد اعتمدنا في هذه الدراسة في جزئها النظري على المنهج الوصفي التحليلي ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة في الاستبيان .

مرجعية الدراسة :

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة و كذا المقالات و الملتقيات و بعض من المراجع الأجنبية و مذكرات دكتوراه و الماجستير .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي حيث يحتوي الفصل الأول على مبحثين ،المبحث الأول الأدبيات النظرية لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي والمبحث الثاني يتضمن الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي أما الفصل الثاني فتم تقسيمه إلى مبحثين أيضا المبحث الأول عموميات حول المؤسسة محل الدراسة و طريقة اجراء الإستبيان أما المبحث الثاني تحت عنوان عرض و تحليل النتائج الإستبيان .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء

العاملين والرضا الوظيفي

يعد المورد البشري بمثابة أهم عنصر في تكوين وقيام المنظمة فهو يعمل على جميع عمليات التسيير، التنظيم والإنتاج ، وعليه فان حيوية هذا العنصر تتطلب مقومات أساسية لأجل تحسين وتقويم سلوكها داخل المنظمة ، ومن أهم هذه المقومات نجد تقييم الأداء الذي ينعكس على رضا الوظيفي فهو يكتسي أهمية بالغة في الحياة المهنية للموظفين وما يترتب عنه ولاء للتنظيم .

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الجانب النظري لتقييم الأداء و الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، من ثم عرض الدراسات السابقة ، بحيث تم تقسيم هذاالفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي

المطلب الأول : ماهية تقييم أداء العاملين

الفرع الأول : مفهوم و أنواع الأداء

1- مفهوم الأداء :

يعرف الأداء بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة ".¹

كما يعرف بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".²

ويمكننا القول " الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة ".³

2- أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته ، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع .

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف ، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة، وذلك كما يأتي:⁴

¹ عقلة محمد المبيضين وآخرون ، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2001، ص 49 .

² سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير ، فترة 08-09 مارس 2005 ، ص 35.

³ حاتم عثمان محمد خير ، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان ، " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ، الجزائر ، ص 1 .

⁴ هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات cpq قسنطينة)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، سنة 2007-2008 ، ص 26.

أ- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء الى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني، ... إلخ .

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه الى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة ، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا ، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، فهناك توليفة من العوامل الإجتماعية و التقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى ، والتوليفات متعددة وتغير عبر الزمن.

أ- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف الى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الى:¹

• الأداء الكلي:

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

• الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى : أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

¹ هروم عز الدين، مرجع سابق ذكره، ص 27.

الفرع الثاني : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

1- مفهوم تقييم أداء العاملين :

تعددت تعريف تقييم الأداء وتتنوعت ، ومن أهمها نذكر :¹

تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجها وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ، يجرى في الأخير تقدير جهد ونشاط و سلوك و كفاءة كل فرد على حدا .

أما زهير ثابت فقد عرفه كالتالي : " هو قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة ، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء " .

كما أن تقييم الأداء هو : " الطريقة أو العملية كالتالي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لمل ينبغي له أن يؤدي ، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة و استحقاق معين (ممتاز ، جيد جدا ، جيد، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا)، كما نشير هنا أنه إذا كان الإنتاج قابلا للقياس ففي هذه الحالة تقل الحاجة للحاجة للبحث عن أساليب أخرى لتقييم الأداء ، حيث يمكن الحكم على الفرد وفقا للكمية التي أنجزها مقارنة بمستوى معين " .

لتقييم أداء العاملين فوائد مهمة سواء بالنسبة للأفراد العاملين ، أو للمؤسسة ككل حيث يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم و التقدير الدائم من جانب رؤسائهم ، كما أنه يساعد على احترام نظام العمل و قواعده ، لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته ، سوف يجعله أكثر إلتزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية .

كما عرفه أحمد ماهر بأنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " .

كما أن عملية تقييم الأداء هي : " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه " .²

¹رمضاني مريم ، أثر نظام تقييم أداء العاملين على رضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة ، مجلة وحدة تنمية الموارد البشرية ، المجلد 17، العدد 02، جوان 2022، ص 51.

²رمضاني مريم، مرجع سابق ذكره ، ص 51-52.

ويمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف و عادل ، لتكون مكافآت بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم عاى أساسها مقانة أدائهم بها ، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به .¹

2-أهمية تقييم أداء العاملين:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي وهي كالتالي:²

* أهميتها على مستوى المنظمة:

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

* أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

* أهميتها على مستوى العاملين:

- يجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه، لقد حضي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة.³

¹ فليه عبد فاروق و آخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005 ، ص 265

²إسماعيل علي محمود، التحفيز الوظيفي، ط01، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص103.

³إسماعيل علي محمود ، مرجع سابق ذكره ، ص 103 .

3- أهداف تقييم أداء العاملين:

تتعدد أهداف عملية تقييم أداء العاملين ونذكر منها:¹

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- ✓ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب أكثر.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ✓ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامه وتجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
- ✓ تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- ✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية الى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ت- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمر

¹ عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) - دراسة ميدانية-، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06 العدد: 02، جامعة إيليزي، 2021، ص 472- 473.

الفرع الثالث: معايير و عوامل تقييم أداء العاملين

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تصنيف هذه المعايير الى ثلاث أنواع¹:

- معايير نواتج الأداء : توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.
- معايير سلوك الأداء : تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير الى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء، و المواظبة على العمل، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير...إلخ.
- معايير الصفات الشخصية : أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالأمانة والإخلاص، والولاء، والانتباه، الدافعية العالية...إلخ.

¹ عبد الرزاق حواس، مرجع سابق، ص473.

ثانيا: عوامل تقييم أداء العاملين

من أهم العوامل التي تتحكم في تقييم الأداء نجد:¹

1. التقييم على أساس النتائج:

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم ، ووفقا لهذا المقياس فإنه يتم تقييم الأداء مث لاعلى أساس الوحدات المنتجة، أرقام المبيعات، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المعيبة ، وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على أنها الأكثر موضوعية لأنها واضحة و غير قابلة لأخطاء التفسير، إلا أن النتائج وللأسف تتأثر بعوامل أخرى عدة كأداء الفرد العامل ، زملاء العمل و المشرفين والآلات والتجهيزات و المواد الأولية ... إلخ.

2. التقييم على أساس السلوك:

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

3. التقييم على أساس عوامل الشخصية:

الشخصية عامل للنجاح ولكن من الصعب تقييم عناصرها للأسباب التالية:

- ✓ أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.
- ✓ يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المنظمة التي يعمل بها.
- ✓ ليس هناك إتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل .
- ✓ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير ثابت و غير صادق مما يدل على غموض

¹موسى عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2004، ص61.

الفرع الرابع: مراكز المسؤولية لعملية تقييم أداء العاملين

يمكن أن يقوم بعملية التقييم واحد من الأطراف التالية:¹

- الرئيس
- المرؤوس
- لجنة التقييم
- زملاء العمل

و تتم طريقة التقييم كالآتي:²

1. طريقة التقييم عن طريق الرئيس: وهي الأكثر استعمالاً، حيث يقع على عاتق الرئيس مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات المدراء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم.
2. طريقة تقييم المرؤوسين للرؤساء: وهي تخص تلك المنظمات ذات الأوضاع الخاصة والتي تعكس مرحلة من مراحل النمو داخل المنظمة ولكن يؤخذ عليها إنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، إضافة إلى عدم استساغة الرؤساء.
3. طريقة تقييم الزملاء: والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الإجتماعية داخل العمل، كما يمكن إستخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الإستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.
4. طريقة لجنة من الرؤساء: حيث تكلف لجنة على وضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو امر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة .

¹الكرخي مجيد جعفر، أساسيات تقييم العاملين، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 43-44.

²الكرخي مجيد جعفر، نفس المرجع، 44.

الفرع الخامس: خطوات والطرق المعتمدة في تقييم الأداء

خطوات تقييم الأداء¹

1- تحديد معايير الأداء :

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء .
 - التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها .
 - الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق .
 - القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل .
 - سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة .
- 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة مايجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه .

3- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء :

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي .

4- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء .

¹مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص109.

5- الإجراءات التصحيحية :

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الأداء وهو علم قائم بذاته ويحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح .¹

✚ الطرق المعتمدة في تقييم الأداء :

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة تخدم الغاية من التقييم، وسنقسم هذه الطرق الى تقليدية وحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية

وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

1- طريقة التدرج البياني:²

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه ، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدر العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها، والشكل التالي يوضح ذلك :

¹مصطفى محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 109.

²مهدي حسن زويلف،إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر، عمان الأردن، 1998، ص247.

الجدول (01-01) : نموذج التدرج البياني

| درجات التقييم | | | | | الصفة |
|---------------|----------------|------------|--------------|-------------|-------------------------|
| ممتاز (5) | جيد جدا (4) | جيد (3) | مقبول (2) | ضعيف (1) | |
| | | | √ | | الحاجة للإشراف والتوجيه |
| | √ | | | | كمية الأداء |
| | | √ | | | الانتظار في دوام |
| | | | √ | | إتباع التعليمات |
| | | | | √ | القدرة على الإبداع |

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحللاوي للنشر، عمان الأردن، 1998، ص 247.

2- طريقة الترتيب البسيط:¹

وهي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث الرئيس مباشر بترتيب رؤوسيه تنازليا من الأفضل إلى الأسوء ، ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير ، وإنما يتم ترتيب على أساس الأداء العام (الأداء الكلي) للشخص، و يتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم ، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء .

3- طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين:²

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية .

¹الجبالي حمزة ، تنمية و إدارة المراد البشرية ، سنة 2016، ص197.

²أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص349.

الجدول (01-02): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

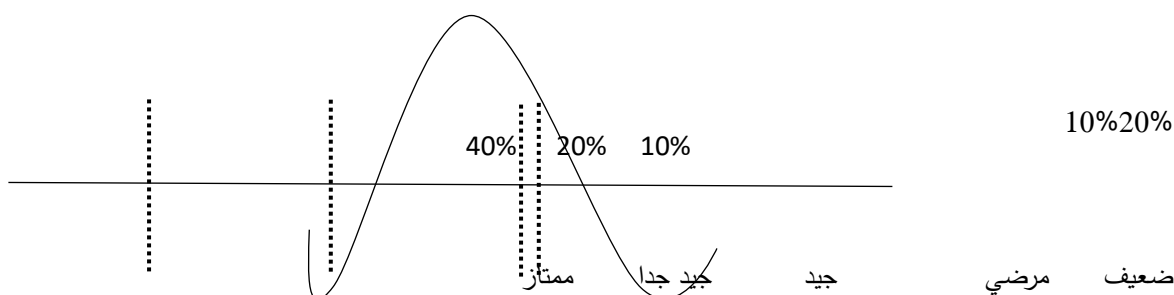
| المرؤوسين | عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوسن عن زملائه | الترتيب |
|-----------|---|---------|
| ليلى | 3 | الثانية |
| شريف | 1 | الرابع |
| مصطفى | 4 | الأول |
| أحمد | 2 | الثالث |
| محمد | / | الخامس |

المصدر: أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ذكره ، ص 349.

4- طريقة التوزيع الإجمالي:¹

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد على منحني التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، والشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقاً للمستوى العام لأداء كل مستخدم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم .

الشكل (01-01) : منحني التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع إجباري



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 10.

¹صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 417.

4-طريقة التدرج:¹

يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق مع أدائه.

5 -طريقة القوائم:²

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل الى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عددا من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن تم تزيد درجة الدقة والتقدير .

الجدول (01-03): نموذج القوائم

| لا | نعم | الأسئلة |
|----|-----|---|
| | | هل لديه اهتمام كبير بعمله |
| | | هل يواظب على الحضور |
| | | هل لديه معلومات كافية عن العمل |
| | | هل يتبع التعليمات بدقة |
| | | هل يتهرب من المسؤولية |
| | | هل يقدم أفكار طيبة |
| | | هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه |
| | | هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما |

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص255.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص417.

² سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، مرجع سابق، ص254.

4- طريقة الاختيار الإجباري:

يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، وتتكون كل مجموعة على أربع عبارات ؛ عبارتين منها تمثلان الصفات المرغوبة والأخرين تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي يعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة بإختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة، والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقية يجعلها المشرف ومن تم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا ولذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مدمومة فيه.¹

وبذلك يكون التقييم في يد إدارة الموارد البشرية، وتكون بصفة محايدة، ومقيمة بالبيانات التي أوردتها المقيم.

جدول (01-04): نموذج الاختيار الإجباري

| مجموعة 02 | | مجموعة 01 | |
|-----------|-----------------------------|-----------|--|
| اختيار | الصفة | اختيار | الصفة |
| | لايوجد أولويات لأهداف العمل | | يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها |
| | لايتعاون مع زملائه ورؤسائه | | يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل |

اختر عبارة واحدة من المجموعتين؟

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق ذكره ، ص122.

5- طريقة الوقائع الحرجة:²

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ولكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل إتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص425.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص211.

الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في ادائه وإحتساب قيمتها وإستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد.

وتجدر الإشارة الى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية إيجابية أو سلبية .

وتحتاج هذه الطريقة الى قدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء رؤوسهم وقوف على أحداث والمواقف وتحليلها ومقارنتها مع الوقائع المحددة .

ثانياً: الطرق الحديثة

1- طريقة التدرج البياني السلوكي¹:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى إمتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

¹سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره ، ص256. 258.

الجدول (01-05): نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

| درجة القياس | الحالة |
|-------------|--|
| ممتاز | يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة. |
| جيد جدا | يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة. |
| جيد | قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام. |
| متوسط | يواجه صعوبة فب استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهام متأخرا. |
| ضعيف | يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات. |

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص258.

2- طريقة الملاحظات السلوكية¹:

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين و يكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا، فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالإعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره ، ص280.

3- طريقة مراكز التقييم¹

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

2- طريقة التقرير المكتوب²

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة الى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

3- طريقة الإدارة بالأهداف :

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل الى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازه مع ما أنجز فعلا، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:³

- ✓ تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
- ✓ يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومؤوسيه.
- ✓ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- ✓ تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

4- تقييم المجموعة:⁴

في هذه الطريقة يتم تقييم المؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص133.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبليّة)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص220 - 221.

³ راوية محمد حسن، مرجع سابق ذكره، ص225.

⁴ أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي والعشرين، المكتبة المعاصرة، 1997، ص84.

5- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:¹

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وإنتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:

- ✓ معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء .
- ✓ معلومات موضوعية تستند الى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

¹جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003، ص440.

الفرع السادس: صعوبات مشاكل تقييم أداء العاملين

+ صعوبات تقييم أداء العاملين:

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

+ مشاكل تقييم أداء العاملين :

تقسم مشاكل تقييم أداء العاملين الى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها وكما يأتي:²

أولا - المشاكل الذاتية: تتعلق بما يأتي:

- خصائص وصفات القائم بعملية التقييم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته المهنة، وهذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين الى التعامل برفق مع المرؤوسين، وهذا ما يؤدي الى الإبتعاد عن أهداف العلمية التقييمية.
- تأثير الهالة: حيث أن النظرة الإيجابية الى المرؤوس تدفع لان تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد أهمية إستخدام معايير التقييم واضفاء جانب الحياد على تلك العملية.

¹ مزهود عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية، 2001، ص98.

² الكرخي مجيد جعفر، نفس المرجع سابق، ص46-47.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم الى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء المرؤوسين، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية ويمنع تباين النتائج فيما بينها.
- تقلب مراحل التقييم: حيث قد يأخذ المقيم نتائج التقييم لفترة طويلة عن أداء الفرد دون النظر الى التطورات اللاحقة لأول تقييم، وربما يأخذ المقيم باخر تقييم ويهمل أداء الفرد السابق، وإعطاء صورة عن أحداث مستوى للأداء أن هذا يغفل عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو إنحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة او الصداقة أو الجنس أو الوطن وغي ذلك.

ثانيا- المشاكل الموضوعية

إن المشاكل هذه تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:¹

- عدم الوضوح في أهداف التقييم مما يعطي نوع من العشوائية لهذه العملية.
- عدم دقة المعايير المستخدمة في عملية التقييم.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية وواضحة في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

¹ عبد الفتاح محمود راضون ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر ، 2012، ص 33.

المطلب الثاني : ماهية الرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم و خصائص و أهمية الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي :

"الرضا " من الناحية اللغوية يعني القبول، وهو في اللغة العربية مقابل للفظ الإنجليزي " Satisfaction " الذي يعني السرور ، فالرضا الوظيفي لغويا يعني حالة القبول و السرور اتجاه الوظيفة التي يمارسها الشخص المعني¹.

التعريف الاصطلاحي للرضا الوظيفي :

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين والمفكرين للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي .

عرفه العديلي " : إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل ، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة " ².

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة و العمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق ³.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات نحو مختلف العناصر

¹ عبد الغاني تغلابت وآخرون ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية بأرييس -ولاية باتنة) ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 12 ، لطبعة 2 ، جوان 2017 ، ص389 .

² عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، سنة 2015 ، ص8.

³ نفس المرجع السابق ، ص 9.

المتعلقة بالعمل و المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل و مزايا العمل في المنظمة ، الأمان بالعمل و مسؤولياته و إنجازة و الاعتراف و التقدير .¹

و عرفه uthans " الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية و يوضح أن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي العمل نفسه ، و الراتب ، وفرصة الترقية و الملاحظة و العمل الجماعي و الأصدقاء .²

عرّف Hoppock الرضا الوظيفي "على أنه مزيج من الظروف النفسية و الفسيولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق،" أنا ارض عن وظيفتي " ،نتيجة لذلك يشتمل الرضا الوظيفي على جميع مواقف ومشاعر الشخص تجاه وظيفته .³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكليالذي يستمد الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة و البيئة التي يعمل فيها ، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن الزملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل و الرضا عن سياسات الأفراد.⁴

¹عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، سنة 2015 ، ص 8-9.

²Agus Subekti, THE INFL OF PERFOUMANCE APPAISAL SYSTEM TOWARDS GOB SATISFACTION, MOTIVATION, AS WELL AS EMPLOYEE PERFORMANCE, Tnternational journal of Economics, Busness and Accounting research (Igebar), Vol-5, Issue-2, 2021, pag105 .

³Shewit Tekeste, THE EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON JOB SATSFACTION: THE CASE OF ZEMEN BANK S.C ,A Thesis submitted to Addis Ababa University, School of commerce , In Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in Human Resource Management, D ADDIS ABABA , June 2017, pag 21.

⁴الكسوني سعاد ، رماح للبحوث و الدراسات ، مجلة دولية علمية مكممة متخصصة في الاقتصاد و العلوم الادارية تصدر عن مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح الأردن ، العدد 26 ، 2018 ، ص 343.

2- خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي ¹:

1-تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الكاتبيين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها .

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

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

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

نظرا لتعدد و تدخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات ، و يؤدي هذا للشعور بالثقة و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته .

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

¹إسماعيل علي محمود ، مرجع سابق ذكره ،ص55-56 .

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم .

3- أهمية الرضا الوظيفي :

أن رضا العامل على عمله يؤدي إلى سعادته و حبه لعمله ، و شعور بقيمة ذاته كعنصر نافع في المجتمع يستطيع أن يساهم فيه في تقديم خدمات كثيرة تؤدي إلى تقدم المجتمع و يعبر الرضا عن العمل للعاملين تعبيراً صادقا عن نوع العلاقات السائدة في المؤسسة أي نوع المناخ السائد بها ، و كما يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد ، كما له علاقة هامة بصحته النفسية ، فوضع العامل في العمل الذي يلائمه و منحه حقوقه الكاملة يساعده على الثقة بنفسه و رفع معنوياته ، وهذا مما يؤدي إلى رضاه و سعادته وبالتالي زيادة الإنتاج و النجاح في المؤسسة ، و إلى جانب هذه العوامل نذكر بعض الأسباب الأخرى التي تجعل الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة ، منها مايلي ¹:

- ✚ يساهم الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي لمفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل .
- ✚ فهم دوافع العاملين في أعمالهم و رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقة العمالية و التغلب على مشاعر السخط والاستياء .
- ✚ تنمية الموارد البشرية و تعزيز و ولائها للمنظمة و شعورها بالمسؤولية عن طريق زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال .
- ✚ تحقيق الرضا الوظيفي يساهم في الحفاظ على جدية و مثابرة العامل .
- ✚ أدراك قيمة الرضا الوظيفي ، يمكن الإدارة من معرفة نفسها من خلال آراء العاملين و التعرف على مشاعرهم و اتجاههم نحوها ، و التعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يصادفونها في أعمالهم ، فيما يساعد وضع حلول مناسبة لمثل هذه المشاكل .

¹سمايلي محمود و آخرون ، الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي و المهني، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف ، قسم علوم الاجتماع و الديمغرافيا سنة 2007 ، ص 93.

كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية ، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي و عدم الارتياح في العمل ، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي و ظاهرة الإنهاك الجسدي و العقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كن عمله و مدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا .¹

الفرع الثاني : النظريات المفسرة لرضا الوظيفي

توجد عدة نظريات تحلل و تفسر ظاهرة و عدم الرضا الوظيفي ، و لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرسلت مبادئ هامة وأساليب فنية و أفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة و فروض عملية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ، و من أهم هذه النظريات مايلي:²

1- النظريات الكلاسيكية لرضا الوظيفي :

1-1- نظريات فريدريك تايلور (1911م):

كان الهدف الأساسي لأفكار تايلور ، جعل المنظمات أكثر فعالية و تحسين ورفع الإنتاج ، وقد أذا تايلور على أهمية عنصر المكافأة المادية و خاصة الأجر ، وقد حددت النظرية أسس عملية للعمل على زيادة الإنتاج بأقل جهد و أقل تكلفة ، و قد اعتبرت الإدارة أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي ، كما ركزت على الجوانب الميكانيكية و الألية ، و تلبية الحاجات الفيزيولوجية و السيكولوجية و الاعتبارات الإنسانية .

2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

1-2- نظرية تدرج الحاجات لإبراهيم ماسلوا (Abraham Maslow):

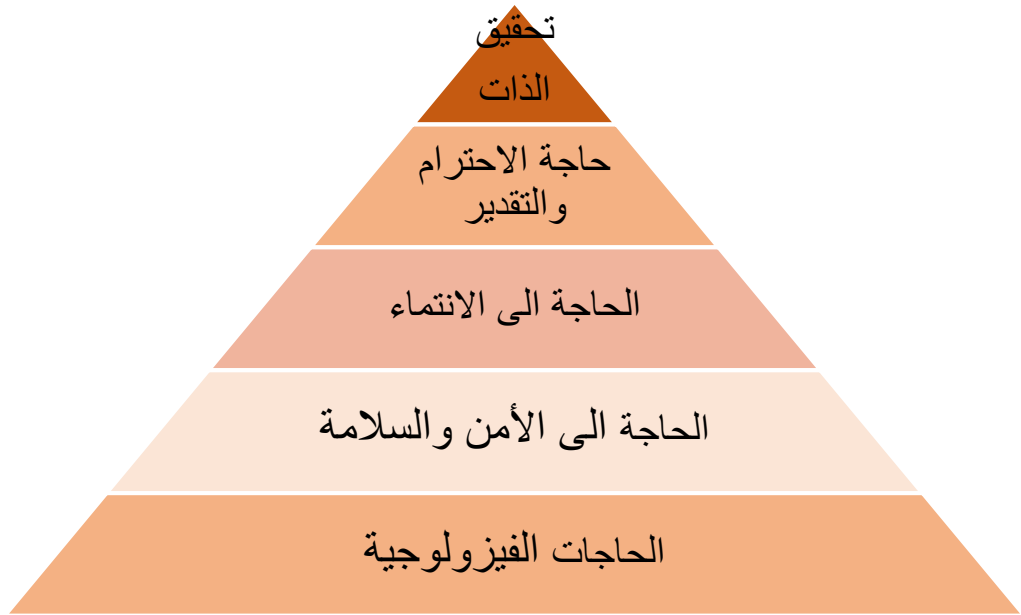
تعد النظرية الإنسانية أو تعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر النظريات الدافعية و أكثرها شيوعا ، منذ أن تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945م ، عندما نشر ابراهيم ماسلو كتابه (الحافز و الشخصية) ، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن الدوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية ، و الاجتماعية فقط ، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على

¹البارودي منال ، الرضا الوظيفي و فن مع التعامل الرؤساء و المرؤوسين ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، سنة 2015 ، ص40.

²محمد علي أحمد ، علم الاجتماع التنظيم (مداخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 1991، ص113.

رضاه الوظيفي بشكل عام ، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات ، و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد . ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أرد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج في الشكل التالي :

شكل رقم(02-01): يمثل مخطط هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر:إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير،دارصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2011 ،ص219 وتتمثل هذه الحاجات الأساسية في:¹

- أ/-**الحاجات الفيزيولوجية**: تتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية حياة الإنسان و بقائه على قيد الحياة ، كالغذاء و الهواء و الماء .
- ب/- **الحاجات الأمن و السلامة** : وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي و النفسي و كذا حاجة الاستقرار سواء النفسي أو المالي أي ضمان الدخل .
- ج/- **الحاجات الانتماء** : وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين و تقبله له شعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة .

¹إحسان دهش جلاب ،مرجع سابق ذكره،ص219

د/- الحاجات الاحترام و التقدير : تتعلق بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ، الاستقلالية، القوة ،الثقة بالنفس و التقدير، والاعتراف من قبل الآخرين ، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية .

ه/- الحاجات تحقيق الذات : وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة .

2-2) - نظرية (Y)،(X) لدوجلاس ماكريجور DiasougMcc Gregor :

لقد وضع العالم الأمريكي "دوجلاس ماكريجور" أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه ، وان هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق على أحدهما نظرية (X) و الثانية نظرية (y) حيث أن¹:

أ/- نظرية (X) : وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها :

- 1- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- 2- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل .
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل .
- 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل .
- 5- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل .
- 6- الأجر و المزايا الأخرى هي أهم حوافز العمل .

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين وسائلها ، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفتت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية و جاءت بأن هذه الصفات لم تكن من صفات البشر المورثة و لا من طبائعه ، بل أنها أهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري .

¹بهنسي رجب محمد فايزة ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء الدنيا لطباعة ونشر ، الإسكندرية ، سنة 2011،ص48-50.

ب/- نظرية (Y) : هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول

تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات هي :¹

1- أن جهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي للعب والراحة.

2- أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ،إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف العنصر البشري يعرف التي التزم بها .

3- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها .

4- يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب ، و إن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي ، و إشباع حاجة تحقيق الذات.

2- نظرية (ماكليند) في الحاجات :هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها "ماكليند" فقد توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثير كبيرا في تحريك سلوك العاملين في المنظمات و هذه الحاجات هي :

(أ) الحاجة إلى الإنجاز : وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا و أن يحقق إنجازات معينة .

(ب) الحاجة إلى القوة : وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة و يؤثر من خلالها في الآخرين .

(ج) الحاجة إلى الصداقة و الانتماء : إذا أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة و السرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين و يشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها .

و تتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي :

- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجة متفاوتة .

- استخدام الاختيارات الإسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية .

- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة .

¹بهنسي رجب محمد فايزة ، مرجع سابق ، ص 50-52.

- كان اهتمام "ماكيلاند" منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد و بين حالات المنظمة التي يعملون بها .

3- نظرية هيرزبرج :

استطاع فريديريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا و الاستياء و العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء .

وقد حدد هيرزبرج نوعين من العوامل منها : العوامل الدافعية و العوامل الوقائية و أطلق عليها عوامل الدافعية وهي ترتبط بمكونات العمل و تسبب الرضا ، وتمثل في العوامل التالية وهي¹:

✓ القدرة على إنجاز الأعمال .

✓ وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به .

✓ حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم .

✓ فرص التقدم و النمو في العمل .

✓ أداء عمل ذو قيمة للمنظمة .

أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هيرزبرج "العوامل الوقائية" أي التي تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا و العكس في الحماس للعمل ، ولكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا ، وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل و تشمل عوامل منها²:

✓ ظروف العمل المادية .

✓ العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .

✓ العلاقة بين الفرد وزملائه .

✓ نمط القيادة و الإشراف .

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الطبعة الثامنة ،الدارالجامعية ،الإسكندرية ، 2002 ، ص237.

²رواية حسن ،السلوك التنظيمي المعاصر،الدارالجامعية،الإسكندرية، 2004 ،ص248 - 249.

الشكل رقم (01-03) : نظريات ذات العاملين

| العوامل الدافعة | | العوامل الوقائية | |
|-----------------|---|------------------------------|--|
| توفرها | يؤدي إلى الرضا | عدم توفرها يؤدي إلى الاستياء | عدم توفرها يؤدي إلى الرضا |
| أمثلة : | الإنجاز المسؤولية التقدير التقدم و النمو | أمثلة : | الإشراف الأجر العلاقات ظروف العمل |

المصدر : أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ذكره ،ص24.

-نظرية التوقع :

يفترض واضع هذه النظرية " فروم " بأن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واقع بين عدة بدائل ، وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية ، وبشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات ، والهدف من هذه السلوكيات هو على أكثر فائدة إيجابية أو التقليل أو تجنب الشعور بالألم ، وتعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل ، وأكثر النظريات شمولاً للرضا الوظيفي ، وهي تهتم بدافعية للفرد من جهة و بدافعية المنظمة من جهة أخرى ، و تتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية هي :¹

أ/- التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص بأن سيؤدي إلى الأداء الناجح ، وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاهها معيناً في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية عالية ، أو تحقيق جيد للهدف .

¹ سالم تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء لنشر و التوزيع ، عمان، سنة 2010، ص 92.

ب/- التكافؤ : هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة ، و لأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل : النقود ، الإنجاز ، ظروف العمل الجيد و فرص التقدم ، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدونه من العمل .

ج/- النفع أو الفائدة : هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا لحصول على مكافأة ما ، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد و الحصول على المكافآت ، ويقوم هذا النموذج على ثلاث افتراضات و التي تتمثل فيما يلي :¹

- أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة .

- يختلف الناس في حاجاتهم و أهدافهم ، وبالتالي يختلفون فيما يريدونه من المؤسسات التي يعملون بها .

- أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز وهو التوقع الأول ، إذا ما حقق الإنسان إنجازة فهل سيكافأ ؟ وما هو التوقع الثاني ؟ و الشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (01-04) : يوضح نموذج مبسط لنظرية فروم



المصدر: سالم تيسير الشريدة ،مرجع سابق ذكره ،ص92.

4- نظرية القيمة لوك (1976) Locke²:

قدم لاندي و ترمبو 1980 شرحا لنظرية Locke في الرضا الوظيفي إذا يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن أدراك الفرد من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في نظره و تكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد ، وهذا يعني أن لوك قد ميز ما بين القيمة و الحاجة إذا وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية و أنها موجودة بذاتها

¹سالم تيسير الشريدة ،مرجع سابق ،ص 92.

²عطا مصطفى خالدية و آخرون ، القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد)، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدنانير سابقا) ، الجامعة العراقية ، العدد الخامس ،سنة 2014،ص

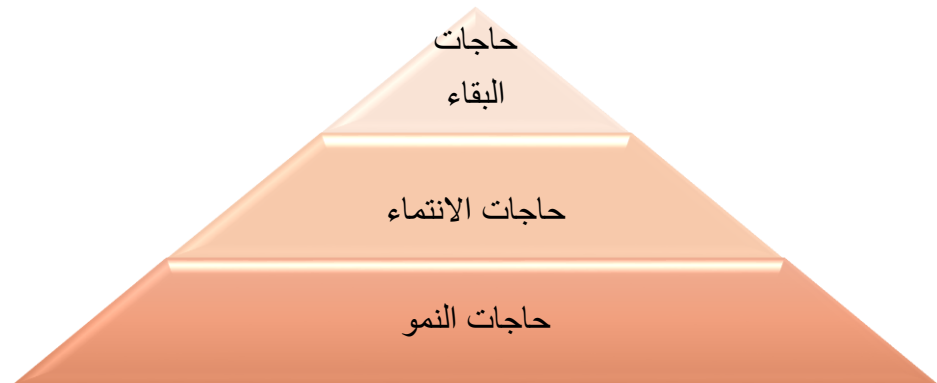
بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد ، بينما القيم تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي .

ويرى العديلي (1981) أن هذه النظرية تفترض أن للرضا عناصر متعددة وان كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد و تتدرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة للفرد و يختلف هذا التدرج من فرد إلى آخر أي أن عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيمة ثانوية لدى فرد آخر ، فالقيمة إذن تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية أما الحاجات فهي موجودة بمعنى انه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان ارضياً عن العمل وأن هذه العوائد هي التي يرغب بها الفرد نفسه وهي ليست بالضرورة ان تطابق رغبة فرد آخر.

5- نظرية الدرفير:

وفقا لهذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات كما يلي:¹

الشكل(01-05): يوضح نموذج مبسط لنظرية الدرفير



المصدر : بهنسي رجب محمد فايزة ، مرجع سابق ذكره ، ص 54.

وتتمثل هذه الحاجات في :

- أ- حاجات البقاء : وهي حاجة الفسيولوجية .
- ب- حاجات الانتماء : وهي التي تشبع بالحاجات الاجتماعية و التفاعلات بين الأفراد.
- ج- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة .

¹هنسي رجب محمد فايزة ، مرجع سابق ذكره ، ص 54 .

و يتضح أن هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" و "الدرفير" فنجد أن حاجات البقاء عند:الدفير" يقابلها الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند "ماسلو" و حاجات الانتماء عند "الدرفير" يقابلها حاجات احترام الذات و حاجات الاجتماعية عند "ماسلو" .

6- نظرية العدالة (المساواة):¹

تعود هذه النظرية للعالم (آدمز Adams) في عام (1963- 1965) إذا يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل و أدائه و الرضا عنه هو درجة العدالة و المساواة أو عدم العدالة و عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مداخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات مثل (الدخل) مقارنة بنسبه مشابهة لنسبة الآخرين .

و تقتضى النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل و هذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المداخلات و العوائد و بتحقيق التوازن فانه يحدث شعور بالرضا بين العاملين إما إذا لم يحدث التوازن فانه يحدث شعور بعدم الرضا .

ومن خلال ذلك نرى أن ما يفسر كثير من مظاهر الإهمال أو التذمر و عدم الإخلاص بالعمل و عدم الرضا هو نتيجة الظلم و عدم المساواة الذي قد يقع ، فتكون هذه المظاهر نتيجة طبيعية لهذا الظلم أو عدم المساواة فعندما يجتهد العامل في عمله و لا يحصل على المردود كافي أو مكافآت مجزية أو حتى طريقة تعامل جيدة بينما يلاحظ غيره قد يكون جهده و عطائه المبذول أقل و يحصل على ثناء و معاملة أفضل أو مكافآت و مراعاة في منح الانجازات أكثر ، لذا على الإدارات أن توفر نوع من العدالة و المساواة في توزيع المهام و الحوافز و تجنب المحاباة .

¹عطا مصطفى خالدية و آخرون ، مرجع سابق ذكره ، ص 116.

الفرع الثالث : أنواع و مسببات الرضا الوظيفي

1-أنواع الرضا الوظيفي :

يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:¹

أولا : الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

- الرضا الوظيفي الداخلي : و يتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) مثل الاعتراف و التقدير ، القبول ، والشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات .
- الرضا الوظيفي الخارجي : و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل : المدير ، زملاء ، العمل و طبيعة و نمط العمل .
- الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا .

ثانيا : الرضا الوظيفي باعتبار زمنه : وينقسم إلى:²

- الرضا الوظيفي المتوقع : و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع الأهداف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع ، وعندما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي .

ثالثا : الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي وجزئي :

- الرضا الكلي : ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا تعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

¹زاهد ديري محمد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ،سنة 2011، ص 45.

²لكحل منيف ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات ، الطبعة الأولى ، المثقف للنشر والتوزيع ، سنة 2018 ،ص65-66.

- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل ، و هنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل ، و بالتالي اكتفى بها ، أو ربما الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي عمله .

2- مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين ¹:

أولا: المسببات التنظيمية للرضا :

- 1- نظام العوائد : مثل الحوافز ، و المكافآت و الترقيات ، و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل .
- 2- الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم .
- 3- السياسات المنظمة : وهي تشير إلى و وجود أنظمة عمل ، ولوائح ، وإجراءات ، وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعيقه .
- 4- تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع ، و المرونة ، و التكامل ، و الأهمية ، و الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .
- 5- ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، و من أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة ، الحرارة ، حجم الكتب... الخ .

¹حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، سنة 2009،ص 94.

ثانيا : المسببات الشخصية للرضا

ومن أهم المسببات الشخصية نجد :¹

- 1- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ، و احترام ذاته ، و العلو بقدره كلما كان أقرب للرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم ، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .
- 2- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التحكم فيه كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونوا مستاءين .
- 3- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ، أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا وقلت الأقدمية استياء الفرد .
- 4- الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم .

¹أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 230.

الفرع الرابع :عوامل و أبعاد الرضا الوظيفي

1- عوامل الرضا الوظيفي :

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي ¹:

- ❖ عوامل داخلية أو خاصة بالفرد .
- ❖ عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة .
- ❖ عوامل خاصة بالأداء .
- ❖ عوامل خاصة بالإنجاز .
- ❖ عوامل تنظيمية .

أ- العوامل الخاصة بالفرد :

- حاجات الفرد : حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها و درجة إشباعها و هذه الحاجات تشبع من خلال العمل و كلما توفر الإشباع توفر في مقابله الرضا المناسب .

- اتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم و التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل و بقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة و إتقان العمل و الإبداع .

-الشعور باحترام الذات : فهومن الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة و مكانتها و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة و لمكانة الدائرة في المجتمع ، و بالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا .

- خصائص شخصية الفرد وظروفه : والتي تتمثل في إدراكه و شخصية و قدراته و استعداداته و طموحه و ذكائه و مدى ولاءه وانتمائه وعمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل و القيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا .

¹عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق ذكره ،ص 16-18.

ب - محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها و مهامها و النسق الذي تدير عليه ، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي و تمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته و إمكانياته و خبراته و إبداعاته ، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي .

ج - عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء¹:

✚ ارتباط الأداء بمكافآت و حوافز العمل و شعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة .

✚ إدراك الفرد بأن حوافز و مكافآت العمل ذات أهمية و قيمة بالنسبة له و إدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد و مكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين .

د - مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله و النتائج التي يتوصل إليها كالرضا و الإنتاجية و التسبب الوظيفي ودورات العمل ، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط و لكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة و أكبر .

هـ - العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة و الإجراءات و الرواتب و الحوافز المادية و المعنوية ونوع القيادة و أساليب اتخاذ القرار و الإشراف و الرقابة و العلاقات بين الزملاء و علاقة كل ذلك ببيئة و ظروف و نوع العمل و قد أكدت الدراسات و²الأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا و كذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المذكر الذي يتيح له النمو و يوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد و درجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد .

¹ عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق ذكره ، ص 16-18.

² عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق، ص 18-19.

و هناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي :

- كفاية الإشراف المباشر .
- الرضا عن العمل نفسه .
- الاندماج مع الزملاء في العمل .
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها .
- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية .

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية :

- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة .
- ب- الرضا عن الأجر و ملحقاته .
- ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن الزملاء العمل ، الرضا عن الرؤساء ، الرضا عن المرؤوسين) .
- د- الرضا عن أساليب الإشراف و التوصية و القيادة .
- هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية .
- و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء ، الرضا عن نظام الترقى) .
- ز- الرضا عن طرق التحفيز و أسسهم و معاييرهم .
- ح - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين¹.

¹ عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق ، ص 19- 20 .

و يحدد كيت Keitz في كتابه العلاقات الإنسانية في العمل ستة عوامل مهمة للرضاعن العمل ، تتصل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة ، بينما تتصل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى للعمل و هذه العوامل هي:¹

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل :

أ- كفاءة الإشراف المباشر : المشرف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين الإدارة و الأفراد ، ويكون وله أثر كبير على يقوم به الأفراد من أنشطة يومية .

ب- الرضا عن العمل نفسه : وهذا مرتبط باختيار المهنة والرغبة فيها، فكما أحب الأشخاص العمل الذي يزاولونه كلما ارتفع رضاهم المهني .

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل : الإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر إرضاء للشخص إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة آخرين.

العوامل المرتبطة بظروف وجوانب أخرى:

وتتمثل هذه العوامل في :

أ -توفير الهادفية : يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم ، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية، تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله .

ب - عدالة المكافآت الاقتصادية : يتوقع الأفراد الحصول على مكافآت عادلة، إذا اقترنت ببعضها البعض ، وكذلك إذا اقترنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الأفراد في مهن أخرى .

ج -الحالة الصحية البدنية والذهنية : إن المشاكل العائلية أضعف في صحة الفرد بسبب أمراض نفسية أو عضوية لها تأثيرعلى الفرد وأدائه ومعنوياته ، وإن كانت خارج نطاق العمل.²

2-أبعاد الرضا الوظيفي :

¹طروم علي برنية ، الرضا الوظيفي مفهومه عوامله و نظرياته ، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السادس ، يوليو 2014 ،ص73 .

²طروم علي برنية ، مرجع سابق ،ص73 - 74.

اختلفت الدراسات والأبحاث بشأن تحديد الأبعاد التي تؤثر في الرضا الوظيفي، فتناولت هذه الدراسة الأبعاد التالية وهي¹:

1- النمو الوظيفي :

هي عبارة عن مجموعة من الأحاسيس التي يشعر بها الموظف بأن هناك فرص في التقدم داخل المنظمة التي ينتمي إليها والتي تحكمها معايير ومختلفة بخلاف كفاءة الأداء، ويعتبر النمو الوظيفي من المصادر الهامة لدى الموظف والتي يمر من خلال مسيرته العملية بعدد ثلاث مراحل وهي:

- مرحلة شغل الوظيفة.

- مرحلة منتصف الوظيفة (النمو الوظيفي).

- مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد أو الاستقالة).

وعادة ما تتغير حاجات الموظف وأهدافه وآرائه وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل الثلاث .

2- التحفيز :

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك ، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين، ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت وتتنوع التعريفات التي ذُكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء.

فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية و إثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق أهدافه و إشباع كافة احتياجاته الإنسانية و رغباته تعريف الحوافز لغة : مصدر مشتق من حقل حفز، يحفز، حفزاً أي دفع وحث تحفز بمعنى وتحضير للأمر الحافز الدافع المحرك ، أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت التعاريف

¹الوهبي ناصر بن محمود محمد و آخرون ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي وزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية و التربوية ل MECS ، الطبعة السبعة و العشرون ، سنة 2020،ص13.

منها: " مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة لكي تستفيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها".

تعرف سياسة التحفيز بأنها هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات، ويعرفها عاطف محمد عبيد بأنها" تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"، كما تعرف أيضاً بأنها هي ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يحصل عليها من المؤسسة، وتعتبر الحوافز ما الأساسيات للعنصر البشري والتي تعتبر أحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وتأتي أهمية نظم الحوافز بالكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها بالنسبة للمنظمة والفرد وهي كالتالي :

- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وأهميتها تساعد في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وترقية المركز التنافسي للمنظمة، وتخفيض التكاليف في عنصر العمل وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل.

3- بيئة العمل :

إن مفهوم بيئة العمل ليس بالمفهوم الحديث، حيث نوه له العديد من الباحثين وولد مع ولادة علم الإدارة عندما بدأ فريدريك تايلور بالحديث عن البيئة المادية التي يعمل بها ، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث وردت تعريفات متعددة في هذا المجال ، فبيئة العمل الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم ، وكذلك النظم والسياسات والإدارة والتجهيزات المستخدمة ومدى كفاءتها وفعاليتها ، والموارد البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية والمعنوية للعمل وكل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ، و يفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط القوة وضعف المنظمة، حيث أن نقاط القوة يمكن تعزيزها والبناء عليها، ونقاط الضعف يتعين مناقشتها (بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات لعاملين).¹

¹ الوهبي ناصر بن محمود محمد و آخرون ،مرجع سابق ذكره ،ص 13-14.

وعرفت بيئة العمل الداخلية والتي تعتبر بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة بين بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل، وهي المكونات المادية المتفردة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة الحرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة.

و تنقسم بيئة العمل إلى نوعان وهما بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية، حيث أن البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل والتي تتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية، حيث أن هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط، ونجد بأن البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة إلى منظمة أخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة.

4- المهام الوظيفية :

تعتبر المهام الوظيفية هي تلك العمليات التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى ومضمون الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية ، وهي وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل والتي تتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفكرة ملخصة قصيرة عن الاهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة وبيبين الوصف أيضاً علاقات الوظيفة والمعرفة والمهارات اللازم توافرها للقائم بأعمال الوظيفة.

وهناك استخدامات خاصة بالمهام الوظيفية يمكن تحليلها للاستخدامات الخاصة بالمنظمة وهي عبر تخطيط الموارد البشرية، والاختبار، وتقييم الوظائف، والتدريب والتطوير، وإعادة تصميم الوظائف، وإدارة الأداء، واستعراض المنظمة وإعادة تصميم البنية الخاصة بها، وحقوق الموظفين¹.

¹ الوهبي ناصر بن محمود محمد و آخرون ،مرجع سابق ذكره ،ص 14-15.

الفرع الخامس : طرق قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها و قياسها ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه ، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد ، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله ، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس :¹

1- المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل من أهمها : معدل التغيب عن العمل ، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية .
أ- التغيب :

عرفه **Sarjent Florins** " بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه ، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه ، و لا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين " .

كما يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل ، أي أنه مدرج في جدول العمل ، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا .
يمكن حسابه بالصيغة التالية :

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام عمل}}{100X}$$

عدد الساعات أو الأيام الكلية

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

¹مصطفى محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 45 .

ب - معدل دوران العمل :

يمكن حسابه بالصيغة التالية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريا}}{100 \times \text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي¹:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المد}}{2}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا .

ج - معدل الإنتاج المرفوض :

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الواحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الواحدات المنتجة}}$$

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا .

هـ - معدل الأمن و السلامة المهنية :

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة،...الخ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

¹مصطفى محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 46- 48 .

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها، ويتم حسابها وفقا لما يلي:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: عدد ساعات العمل الأسبوعية \times عدد ساعات العمل السنوية \times عدد ساعات المتاحة = عدد العاملين¹

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات والعطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة .

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها على حدى .

2- المقاييس الذاتية :

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها. وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

¹مصطفى محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 48-50.

❖ الاستبيان :

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

❖ المقابلة الشخصية :

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تتجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.¹

3- طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي :

من أهم هذه الطرق و الأكثر استعمالا نجد :²

☑ الأجندة الوصفية للعمل (J.D.I Job Descriptive Index) :

قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين Smith و Kendall ، قام بمراجعتها سنة 1990 Balzer، وتعد هذه الأجندة أكثر المقاييس استعمالا حيث تتناول خمسة جوانب متعددة هي : العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية- الإشراف - الزملاء.

☑ طريقة Thurstane :

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وعليه يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام ، غير أنه وعند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل

¹ مصطفى محمد ، مرجع سابق ذكره ،ص 50-52 .

² مصطفى محمد ، نفس مرجع سابق ،ص 54-57 .

عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معين (الأجر، محتوى العمل، الإشراف،....) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى .

☑ طريقة M.Q.S :

هي عبارة عن قائمة استقصاء جامعة منسوتا لقياس الرضا وهي تعتبر أيضا من أكثر الطرق استعمالا، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية والإشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون (20) بندا، كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي : غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما .

☑ طريقة هرزبرغ Herzberg :

اقترحت هذه الطريقة من قبل هرزبرغ، حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة مكونة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم الوظيفية حققت لهم أعلى درجات الرضا عن الوظيفة وحادثة أخرى تركت لهم أعلى درجة عن عدم الرضا، ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد على تحديد القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عليها (العوامل الدافع)، وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا والتي أطلق عليها (العوامل الوقائية)، ويطلق على هذه الطريقة أيضا ب :طريقة رواية القصة.

☑ طريقة أسكود Osgood :

تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من أسكود وزميله" سيسى وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات.¹

¹ مصطفى محمد ، مرجع سابق ذكره ،ص57-58.

☑ طريقة ليكرت likert :

يتكون هذا السلم من مجموعة العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المبحوث بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

أوافق بشدة، أوافق، لم أقرر، لا أوافق، أعارض بشدة.

ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي :

- تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.
- إن طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة التامة والمعارضة التامة.
- إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس، ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحص .

☑ مقياس غتمان Guttman :

يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها بحيث إذا وافق العامل على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (3) فإنه يوافق على الفقرتين السابقتين (1) و(2) و هكذا .¹

¹ مصطفى محمد ، مرجع سابق نكره ، ص 59 .

الفرع السادس : نتائج والبرامج الداعمة لرضا الوظيفي

1- نتائج الرضا الوظيفي :

من أهم نتائج الرضا الوظيفي نجد ماييلي ¹:

- بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم .
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز.
- غياب تضارب المصالح.
- تفادي الاضطرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوى.
- تحقيق النجاح والذات والرضا عن الحياة.
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- أخلاقيات المهنة.
- اندماج وتكيف العمال داخل المنظمة.
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.
- تخفيف الصراعات و النزاعات والمشاكل بين العمال.
- تقليل معدلات دوران العمل و الغيابات.
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.

¹لكحل منيف ، مرجع سابق ذكره،ص 87.

2- البرامج الداعمة لرضا الوظيفي :

من أهم البرامج الداعمة لرضا الوظيفي نجد مايلي ¹:

أولاً: برنامج صيانة القوى العاملة

تتمثل تلك البرامج في مجموع الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور و الحوافز .

ثانياً: برنامج تحسين بيئة و ظروف العمل

1- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة و التهوية و الرطوبة و الأثاث .

2- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل من الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تستعمل المنظمة مثلاً نظام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط .

3- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات العالية وتزويد السقوف و الجدران بمواد عازلة .

4-التقليل من رتابة الأعمال و ذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي .

ثالثاً : برامج الرفاهية الاجتماعية

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و توفير و سائل مريحة للمواصلات و أبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم ، ويتشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين .

¹الصيرفي محمد، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية" ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، سنة 2006 ،ص 138.

رابعاً: برنامج زيادة الأمن الوظيفي

يشير الأمن الوظيفي إلى بعدين، الأول تأمين الأمان والسلامة الوظيفية في العمل والثاني هو إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد احتمالية الفصل التعسفي، ويشير الأمن من أخطار العمل إلى ضرورة الموظف بالسامة العامة و وجود التأمين ضد حوادث العمل ، إن الأفراد الذين يعملون في بيئات خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم، لذلك يجب على العمل توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة والجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق باستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي، إن الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق إنذار أو أتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضين في الغالب، وأشارت الأبحاث إلى أن الأفراد الغير مستقرين والخائفين التزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية.¹

خامساً : برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل :

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى حصول الموظف أو العامل على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في أدائه للمهام المطلوبة ، وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاثة أقسام :

الأول هو حصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهمات بطريقة تسمح للفرد لكي أدائه بنفسه ، و الثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر، أم الثالث فيكون من الزملاء أو ملتقى الخدمة من عملاء أو الزبائن.²

سادساً : برنامج الموظف المميز :

الهدف الأساسي من الموظف المميز هو زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف ، أثبت هذا النظام وجود آثار إيجابية من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي و الالتزام المؤسسي شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح.³

¹الصيرفي محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص138.

² الزغبي طاهر مروان ، الرضا الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، سنة 2011، ص 97-96.

³ نفس المرجع السابق ذكره ، ص 88.

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين

علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين:¹

منذ أربعين عاما دارت مناقشات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء و أن نموذج قوة التكافؤ الذي أقترحه (فروم 1964 Vroom) توصل إلى تأييد المفهوم القائل بأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الوظيفي .

ففي هذا النموذج يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بالجاذبية المطلوبة للوظيفة ، فالموظف الذي يرى أن وظيفته أكثر جاذبية و ذات عائد عال سيكون أدائه أعلى ، وفقا لنموذج قوة التكافؤ ، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل سلبي بمعدلات الغياب المرتفعة و معدلات التسرب ، وفي عام 1967 اقترح بورتر (Porter) ولولر (Lawler) نظرية أخرى تتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، ويقول (ستيرز Steers و بورتر Porter) أن المكافآت تعطى كمتغير وسيط و يعتبر الرضا وظيفية للأداء المرتفع ، الذين يتلقون مكافآت أكثر من العمل الذي يزيد الرضا ، ومع هذا يقول باحثون آخرون أن الأداء الوظيفي و الرضا يسببها متغيرات إضافية مثل الإنجازات و ثقافة سوق العمل و أساليب الإدارة و القيم المشتركة و المتغيرات الديمغرافية و المؤسسية و بشكل أكثر وضوحا المكافآت ، وفي هذه الحالة نصل إلى القول القائل بأن الضغط الوظيفي المرتفع يؤدي بشكل سلبي على صحة الفرد و اتجاهاته العقلية .

ويرى (أورلاندوبهلنج 1975 OriandoBehling) أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية من خلال التأثير على المعنويات .

ويمكن الرد على ذلك القول بأن هذه العلاقة قد تعمل و قد تتعطل فالد يكتاتورية والتهديد يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية ، ومع هذا فإن الأغلبية ترى ارتفاع مستوى الأداء للفرد يترتب عليه الحصول على حوافز تدفع إلى الشعور بالعدالة ، وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي .

¹عامر طارق عبد الرؤوف و آخرون، الولاء المؤسسي الرضا الوظيفي و المهني (مفهومه- عوامله- نظرياته - مقياس الرضا الوظيفي و المهني في العمل)، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، سنة 2014، ص 69-70.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1) دراسة (أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح 2017) بعنوان : العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة جامعة الجزيرة¹.

هدفت الدراسة إلى دراسة أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة الجزيرة و دور ذلك في كفاءة أدائه حيث يتناول الأتي :

1- دراسة العلاقة بين بيئة العمل و رضا العاملين.

2- دراسة العلاقة بين الأجور و الحوافز و رضا العاملين.

3- العلاقة بين التدريب و رضا العاملين.

4- دراسة العلاقة بين إشراك العاملين في اتخاذ القرار و وضع الخطط ورضاءهم.

حيث استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على الإستبانة كأداة للدراسة ، تكونت عينة الدراسة من 2150 فراد ، و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان وفقا للإطار النظري ، وقد توصلت الدراسة إلى :

1- توجد علاقة طردية بين البيئة التي يعمل في العامل وبين نسبة رضائه عن عمله أي كلما تحسن الوضع البيئي للعمل أدى إلى ارتفاع معدل رضا العامل عن عمله مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائه ، وهذا يتفق مع نظرية هرزبرج حيث ترى أن هناك مجموعتان من العوامل التي تؤثر على رضا العاملين إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العاملين من ضمنها ظروف البيئة المحيطة بالعمل إذا كانت غير متناسبة مع بيئة العامل .

2- هناك علاقة طردية بين الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل وبين مستوى رضائه عن عمله .

3- توجد علاقة طردية بين الجرعات التدريبية التي يتلقاها العامل وبين كفاءة أدائه في عمله فكلما زادت معدلات التدريب والتأهيل لو كلما أدى ذلك إلى تحسن وكفاءة أدائه .

¹أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح ، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة جامعة الجزيرة، 2017، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو ظبي .

4- أظهرت الدراسة أن معدل الرضا الوظيفي لمعاملين يزيد ويرتفع كلما أشركهم الرؤساء في وضع السياسات والخطط واتخاذ القرارات .

(2) دراسة (عبد الغاني تغلابت ، عمار زيتوني 2017) بعنوان : تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس- باتنة.¹

هدفت الدراسة إلى إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .وتتبع أهميتها من مكانة المتغيرين المدروسين في مجال إدارة الموارد البشرية فهما مهمان جدا، بالإضافة إلى حساسيتهما بالنسبة للمؤسسات و المنظمات باختلاف أنواعها.

حيث استخدمت الباحث المنهج الاستقرائي ، و اعتمدا على الإستبانة كأداة للدراسة ، تكونت عينة الدراسة من 147 فردا، و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان وفقا للإطار النظري ، وقد توصلت الدراسة إلى :

- مستوى متوسط لكل من الرضا الوظيفي(بمتوسط حسابي قدره 2,81 و انحراف معياري قيمته 0,564) و الأداء البشري(بمتوسط حسابي قدره 2,80 وانحراف معياري قيمته 0,542) في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس .

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس تعزى لخصائصهم الشخصية .

- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين الأفراد ذوي المستوى التعليمي (الابتدائي أو الأقل) و الأفراد ذوي مستوى (البكالوريا)، في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس، و ذلك لصالح فئة ذوي مستوى التعليم (الابتدائي أو الأقل) بمتوسط أداء قدره 3,29 بينما متوسط أداء نظرائهم من ذوي مستوى (البكالوريا) يقدر ب 2,43.

توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة)، ويؤكد ذلك معامل ارتباط دال إحصائيا قيمته 0,340.

¹عبد الغاني تغلابت ، عمار زيتوني ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس- باتنة ، 2017، جامعة الحاج لخضر 1 باتنة .

3) دراسة (طارق محمد عبد العزيز حمزة ، ألبير فانوس نادر ، محمود أحمد محمود أمين 2019) بعنوان :
أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة .¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة ، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

أ- التعرف على تقييم الأداء و أنواعه .

ب- التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي .

ج- التعرف على مدى رضا العاملين عن عمليات تقييم الأداء .

د- التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين .

هـ- قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي .

حيث استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة ، تكونت عينة الدراسة من 19395 فردا من الفئات الإدارية المختلفة ، و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبياناه وفقا للإطار النظري ، وقد توصلت الدراسة إلى :

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين " تقييم الأداء " و " الرضا الوظيفي " ،أو بعبارة أخرى كلما زاد تقييم الأداء أدى ذلك بدوره لزيادة الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية في مصر.

- عدم الرضا عن طرق الاتصال بعين العاملين والإدارة العليا، حيث نجد أن 65 % من العاملين يتمنون أن يحدث تغيير إيجابي في طرق الاتصال بين العاملين والإدارة العليا.

- إن 54 % من العاملين غير راضين عن الوظيفة بصفة عامة، وأن 3، 56 % منهم ليس لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات في تصريف أمور العمل، وقد يرجع ذلك إلى جودة الإشراف والتوجيه والمساعدة من الرئيس ،

¹ طارق محمد عبد العزيز حمزة ، ألبير فانوس نادر ، محمود أحمد محمود أمين ، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة، 2017، جامعة عين شمس ، مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات و البحوث البيئية ، مصر .

وأيضاً درجة الاستقلالية في اتخاذ القرار ومعايير وفرص الترقية، والأهم معدل وعدالة العائد المادي من أجور وحوافز إضافية .

4) دراسة (مريم رمضان 2021) بعنوان : أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.¹

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير نظام تقييم أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة و اعتمدت على الإستبانة كأداة للدراسة ، تكونت عينة الدراسة من 50 عامل ، و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثة بتطوير استبيانها وفقاً للإطار النظري ، وقد توصلت الدراسة إلى :

-إن وجود برنامج عمل مسبق قائم على معايير وأهداف محددة ومعد بالاشتراك بين العامل ومسئوله المباشر يعتبر أمراً ضرورياً من شأنه تجسيد العدالة الاجتماعية في الوسط المهني وهو ما يجعل الموظفين راضين كل الرضا عن العمل الذي يقومون به لا يدخرون أي جهد من أجل تطوير وظائفهم ومن ثمة تحقيق التقدم والرفق للمؤسسة .

-إن رضا العمال على وظائفهم الحالية يرتبط بوجود برنامج عمل حقيقي واقعي وقابل للقياس يجب تسطيره مسبقاً من طرف المسئول المباشر للعامل مع استشارة هذا الأخير وتحسينه بأهمية إنجازه وفق رزمة معينة .

-إن التقييم يستعمل في تحديد احتياجات التدريب، غير أن هناك سوء في تطبيق هذا النظام على مستوى تحديد الاحتياجات الحقيقية ، وهذا ناتج عن حداثة هذا النظام، وسوء تطبيقه بسبب عدم الاستيعاب الجيد لهذا النظام من طرف المسئولين والعمال على حد سواء .

¹ مريم رمضان ، أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة ، 2021 ، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريج ، الجزائر .

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي حيث تتناول الآتي :

-التطرق لنظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين من الجانب النظري .

-إبراز وتوضيح أهمية التعرف على النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين الإداريين بجامعة أدرار .

-التعرف على كيفية التطبيق الدقيق لنظام تقييم الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للموظفين وللجامعة المبحوثة.

-تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات إلى القياديين على مستوى الجامعة المبحوثة حول أهمية الاستفادة من المعرفة بأنظمة تقييم الأداء، وأثرها على مرودية الموظفين للتعرف على الطرق الكفيلة برفع مستوى أدائهم وتحفيزهم.

حيث استخدمت الباحث المنهج الوصفي ، و اعتمدا على الإستبانة كأداة للدراسة ، تكونت عينة الدراسة من 120 فردا، و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان وفقا للإطار النظري ، وقد توصلت الدراسة إلى :

-تبين أن أغلب آراء العينة المستجوبة متفقة على عدم وجود معايير واضحة تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها والمهام المخولة للموظف.

-عدم ترابط نتائج نظام تقييم الأداء مع الأداء الوظيفي يؤدي بالجامعة إلى التسبب واللامبالاة في ممارسة المهام الإدارية.

-تبين أن أغلب آراء العينة المستجوبة متفقة على أن معايير تقييم الأداء المستعملة في الجامعة غير مقبولة وغير محفزة لتحسين أداء الموظفين.

¹ بوعلالة عائشة 2021 ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي :دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار ، 2021، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري ، جامعة أدرار .

المطلب الثاني : عرض الدراسات باللغة الأجنبية

1)(Farzad Fakhimi, Atefeh Raisy2013) Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah).¹

-دراسة (فرزاد فخيبي ،عاطفه رئيسي 2013) بعنوان : الرضا عن تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين ونتائجها السلوكية " دراسة حالة للمكاتب الرئيسية لبنك رفاه " .

- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا عن كل تقييم أداء و بعض المؤشرات السلوكية (أداء العمل ، الارتباط العاطفي بالمنظمة ، تحسين الحافز و الاستعداد لترك الوظيفة) للموظفين في بنك رفاه ، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ووزع على 269موظفا ، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج spss و توصلت النتائج إلى :

- الرضا عن تقييم الأداء يؤثر على عناصر الأداء المختلفة للموظفين ، هذا التأثير على تحسين الحافز و الالتزام العاطفي تجاه المنظمة ، و تقليل الرغبة في ترك العمل وزيادة العمل في الأداء الوظيفي هو إيجابي وهو مهم في مستوى 95 % .

- تشير نتائج إلى أن الرضا عن الالتزام العاطفي تجاه المنظمة ، إذا أدرك الموظفون أن معايير تقييم الأداء واضحة و قابلة للقياس و أن النتائج تستخدم لتصحيح السلوك و تحسين الأداء ، فسوف يعبرون عن المزيد من الرضا عنها و سيكون لديهم موفق أفضل تجاه المنظمة مما يؤدي بدوره إلى زيادة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة .

¹Farzad Fakhimi, Atefeh Raisy ، Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah)

2013 ,provided by Eurpeqn Online Journql of Natural and Social Sciences(ES) ,No2

2) (Ge Yuhui , Lavish Mensah , Zipporah Aidoo2016)The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions inGhana .¹

- دراسة (جو هي، لفيش منسا ، زيبورا ايدو 2016) بعنوان : أثار تقييم الأداء على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي " دراسة حالة مؤسسات التمويل الأصغر في غانا " .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثار تقييم الأداء على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي " دراسة حالة مؤسسات التمويل الأصغر في غانا " ، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ووزع على 200 موظفا ، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج spss و توصلت النتائج إلى :

- أن تقييم الأداء له تأثير كبير على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بينهم وبين العوامل : عدالة نظام التقييم ، والمكافآت ، ووضوح الأدوار ، وتقديم التغذية الراجعة حول الموظفين أداء ، العلاقة بين الرضا الوظيفي للموظفين ووضوح الأدوار كهدف ومع ذلك لم يكن تقييم الأداء قوياً ، وإن كان إيجابياً. بالإضافة إلى ذلك ، تم الكشف عن المتغيرات: الإنصاف في نظام التقييم ، والمكافآت من حيث فرص الترقية ، و وضوح الأدوار وتؤثر جميع التعليقات على الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين ووضوح الأدوار ، ومع ذلك ، فإن أقل تأثير بين العوامل الأربعة عندما يكون هناك عدالة في نظام التقييم ، يكون الموظفون راضين مع وظائفهم وهذا على الأرجح لأن الموظفين يتوقعون من الشركة أن تكون عادلة في عملها.

- تبين أن الالتزام التنظيمي له علاقة إيجابية بالعوامل : المكافآت من حيث الراتب ، و تحديد الاحتياجات التدريبية ، و وضوح الغرض من تقييم الأداء و إشراك الموظفين في صياغة أدوات التقييم .

¹ Ge Yuhui , Lavish Mensah , Zipporah Aidoo, The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions inGhana ، 2016 , International Journal of Business and Management; Vol 11 .¹

(03)Ehsan Namaziandost2021) , A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. ¹,

- دراسة (إحسان نمازياندوست 2021) بعنوان : الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين العاملون في مؤسسات القطاع الخاص " بيشاور" .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الرضا الوظيفي للموظفين فيما يتعلق إلى ثلاثة أنواع من المهنة و معرفة الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في القطاع الخاص أو العمارات في بيشاور ، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ووزع على 180 موظفا ، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج spss و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أظهرت الأبحاث التي أجريت على الرضا الوظيفي و الدوافع ، علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و أداء الموظفين .

- أكدت نتائج الدراسة أن الموظفين الراضين هم أكثر فعالية مقارنة بالموظفين غير الراضين ، وبالتالي لا تتنازل جودة العمل .

- أكدت نتائج الدراسة أنه من أجل تحسين أداء الموظفين مثل جودة العمل و الإنتاجية و الصفات القيادية ، يجب على المنظمات النظر في العوامل الواضحة للرضا الوظيفي .

- حددت نتائج الدراسة أن الموظفين السعداء لديهم دوافع ذاتية و مبدعون و لديهم مهارات إدارة الموقف المجهد بشكل صحيح و أداء الأشياء بطرق متنوعة .

¹ Ehsan Namaziandost , A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar, 2021 ,College of Home Economics, University of Peshawar, Peshawar, Pakistan

4) (Victoria Mutile Kithuku 2012) Effects of performance appraisal on job sqttsfaction at kenya commercial Bank.¹

- دراسة (فكتوريا موتيل كيثوكو 2012) بعنوان : آثار تقييم الأداء على التحليل الوظيفي في البنك التجاري الكيني .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء وتأثيره على أداء الموظفين في بنك كينيا التجاري ، تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة وتمت مع 5 موظفين بالبنك على المستوى الإشرافي و تم تحليل البيانات بإستعمال Microsoft Excel و Microsoft Wor و توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

- أن طريقة تقييم الأداء المستخدمة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي وسلبى على أداء الموظف.
- أن هناك عوامل أخرى تعكس مستوى الرضا الوظيفي وهي: معدل دوران الموظفين ، والتناوب الوظيفي ، والتطوير الوظيفي ، وإدارة الوقت ، والأداء الوظيفي والعمل الجماعي.
- أن تقييم الأداء يمكن أن يكون له آثار إيجابية أو سلبية على الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

هنالك العديد من النقاط التي تتشابه فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ولعل أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تختلف من حيث الزمان والمكان والنتائج المتوصل إليها مما يعطينا مجال أوسع لدراسة هذا الموضوع

| أسم الدراسة | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|--|---|--|
| دراسة أحمد مهدي عبد القادر وليلي مهدي حسن حسين (صالح 2017) | - من حيث أداة الدراسة والمنهج وأسلوب التحليل. _من حيث متغيرات الدراسة : تمت دراسة نفس المتغير | - من حيث القطاع :تمت هذه الدراسة في القطاع العمومي جامعة الجزيرة أبوظبي . -من حيث الهدف :حيث هدفت هذه الدراسة إلى أسباب الرضا الوظيفي لدى |

¹ Victoria Mutile Kithuku ، Effects of performance appraisal on job sqttsfaction at kenya commercial Bank,2012., A research project submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of the degree of master of business administration (mba) , school of business, university of nairobi, kenya.

| | | |
|---|--|--|
| <p>العاملين بجامعة الجزيرة ودور ذلك في كفاءة أدائهم.</p> <p>- من حيث النتائج: اختلفت نتائج الدراسة مع الدراسة الحالية .</p> | | |
| <p>-من حيث الهدف : إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.</p> <p>-من حيث النتائج :حيث تم الاعتماد على أبعاد مختلفة لأداء العاملين والرضا الوظيفي .</p> <p>ومنه اختلاف نتائج الدراسة.</p> <p>-من حيث القطاع :تمت الدراسة في القطاع الصحة العمومي بأريس باتنة .</p> | <p>-من حيث أداة الدراسة :تم استعمال الاستبيان لجمع البيانات.</p> <p>- من حيث متغيرات الدراسة</p> <p>تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة أحد المتغيرين (الرضا الوظيفي) .</p> <p>- من حيث أسلوب التحليل الإحصائي كمعظم الدراسات تم الاعتماد على برنامج spss</p> | <p>عبد الغاني تغلابت ، عمار زيتوني 2017</p> |
| <p>- من حيث الهدف :تهدف إلى قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة .</p> | <p>- من حيث المتغيرات : نفس متغيرات الدراسة</p> <p>-من حيث أداة الدراسة : الاستبيان.</p> | <p>طارق محمد عبد العزيز حمزة ، ألبير فانوس نادر ، محمود أحمد محمود أمين 2019</p> |

| | | |
|--|---|---------------------------|
| <p>- أسلوب التحليل الإحصائي.</p> <p>- من حيث القطاع : قطاع العسكري القوات المسلحة .</p> <p>- من حيث النتائج : حيث تم الاعتماد على أبعاد مختلفة لتقييم الأداء والرضا الوظيفي ومنه اختلاف نتائج الدراسة.</p> | | |
| <p>من حيث الهدف : هدفت الدراسة إلى قياس تأثير نظام تقييم أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .</p> <p>- من حيث القطاع : تمت الدراسة في القطاع العمومي (المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة) .</p> | <p>- من حيث المتغير : تشابهت مع متغيري الدراسة .</p> <p>- من حيث أداة الدراسة : الاستبيان .</p> <p>- من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss .</p> | <p>مريم رضاني 2021</p> |
| <p>- من حيث الهدف : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في</p> | <p>- من حيث المتغير: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة أحد المتغيرين (تقييم أداء العاملين) .</p> | <p>بوعلالة عائشة 2021</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .</p> <p>- من حيث النتائج .</p> | <p>- من حيث أداة الدراسة : الاستبيان .</p> <p>- من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss .</p> | |
| <p>- من حيث الهدف : هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا عن كل تقييم أداء و بعض المؤشرات السلوكية (أداء العمل ، الارتباط العاطفي بالمنظمة ، تحسين الحافز و الاستعداد لترك الوظيفة) للموظفين في بنك رفاه .</p> <p>- من حيث النتائج : اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية.</p> <p>- من حيث العينة : تمت هذه الدراسة الموظفين في البنك .</p> | <p>- من حيث المتغير : تشابهت في متغيري الدراسة</p> <p>- من حيث أداة الدراسة : الاستبيان .</p> <p>- من حيث أسلوب التحليل الاحصائي spss .</p> | <p>Farzad Fakhimi, Atefeh 2013Raisy</p> |
| <p>- من حيث الهدف : هدفت الدراسة إلى تحديد آثار تقييم الأداء على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي " دراسة حالة مؤسسات التمويل الأصغر في غانا " .</p> | <p>- من حيث أداة الدراسة : الاستبيان .</p> <p>- من حيث العينة : تمت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين .</p> | <p>Ge Yuhui , Lavish Mensah , Zipporah Aidoo2016</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>- من حيث النتائج.</p> <p>- من حيث القطاع : تم</p> <p>الدراسة في القطاع الخاص (مؤسسات التمويل الأصغر)</p> | <p>- من حيث أسلوب التحليل</p> <p>الاحصائي spss .</p> <p>- من حيث متغيرات الدراسة</p> <p>: : تشابهت هذه الدراسة مع</p> <p>الدراسة الحالية في متغيري</p> <p>الدراسة (تقييم الأداء و</p> <p>الرضا الوظيفي) .</p> | |
| <p>- من حيث النتائج.</p> <p>- من حيث الهدف : هدفت</p> <p>هذه الدراسة إلى دراسة الرضا</p> <p>الوظيفي للموظفين فيما يتعلق</p> <p>إلى ثلاثة أنواع من المهنة و</p> <p>معرفة الأثر الإيجابي للرضا</p> <p>الوظيفي على أداء الموظفين</p> <p>العاملين في القطاع الخاص</p> <p>أو العمارات في بيشارو .</p> <p>- من حيث القطاع : تمت</p> <p>الدراسة في القطاع الخاص (</p> <p>مؤسسات القطاع الخاص) .</p> | <p>- من حيث المتغير :</p> <p>تشابهت هذه الدراسة مع</p> <p>الدراسة الحالية في متغيري</p> <p>الدراسة (الرضا الوظيفي) .</p> <p>- من حيث أداة الدراسة :</p> <p>الاستبيان.</p> <p>- من حيث أسلوب التحليل</p> <p>الاحصائي spss .</p> | <p>Ehsan Namaziandost</p> <p>2021</p> |
| <p>- من حيث الهدف :</p> <p>هدفت هذه الدراسة إلى تقييم</p> <p>الأداء وتأثيره على أداء</p> <p>الموظفين في بنك كينيا</p> | <p>- من حيث المتغير :</p> <p>تشابهت هذه الدراسة مع</p> <p>الدراسة الحالية في متغيري</p> <p>الدراسة (تقييم الأداء).</p> | <p>Victoria Mutile</p> <p>Kithuku 2012</p> |

| | | |
|--|--|--|
| التجاري . من حيث أداة الدراسة : المقابلة . - من حيث أسلوب التحليل : Microsoft Excel و Microsoft Wor . - من حيث النتائج . | | |
|--|--|--|

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة أن الدراسة الحالية تمت على حد علم الباحثين دراسة أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي دراسة حالة بلدية تقرت الكبرى .
- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة من خلال التنوع في نطاق أو مجال اضطلاعنا على هذه الدراسات من الناحية النظرية و المراجع ، كما ساعدت في بناء فرضيات الدراسة ، و الاعتماد على متغيرات الاستبيان لبناء استبيان الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأدبية النظرية و التطبيقية لتقييم الأداء و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما ، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، و يعتبر هذا الفصل تمهيدا للدراسة الميدانية التي تعتمد نوعا ما على هذه المعلومات و تساعدنا في تحليل النتائج دراسة الميدانية التي أجريت في بلدية تقرت الكبرى .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لتقييم أداء العاملين
والرضا الوظيفي في مؤسسات عمومية بلدية
توقرت الكبرى

بعد التطرق والتعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من تقييم الأداء و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما و ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية أن نبين مدى تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية بلدية تقرت حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول :عموميات حول مؤسسة محل الدراسة وطريقة اجراء الاستبيان؛
- المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها الاستبيان؛

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة العمومي ةبلدية توقرت الكبرى

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة العمومية بلدية توقرت الكبرى وسنتطرق إلى الطريقة المستعملة لإجراء الاستبيان ، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين، المطلب الأول يتناول تقديم مؤسسة بلدية تقرت الكبرى أما الثاني طريقة إجراء الاستبيان.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي

أولا : تعريف مؤسسة بلدية توقرت الكبرى

تعتبر بلدية توقرت من أكبر بلديات الولاية المنتدبة تقرت بعدما كانت تابعة لولاية ورقلة، وقد تمت ترقية دائرة تقرت إلى ولاية منتدبة بناء على القرار الرئاسي الصادر عن رئاسة الجمهورية في الجريدة الرسمية بتاريخ 2015/05/21.

إن تاريخ مدينة توقرت وضواحيها حسب الوثائق التاريخية يرجع إلى القرن التاسع ميلادية حيث قطنها عدة قبائل غير موحدة ، ولم تعرف الاستقرار الحقيقي إلا في القرن الرابع عشر كما إن تسمية هذه المنطقة بتقرت ذكر بشأنها عدة أساطير أعطت مفاهيم عديدة لهذه الكلمة منها المكان الحر، ومنها مكان النزول وروايات أخرى تقول أن تقرت اسم لامرأة وفدت المنطقة اسمها تقرت البهجة بمعنى تقرت الجميلة ، واستقرت بها، لتأخذ المنطقة اسمها بعد موتها.

الرواية ثانية تقول توقرت مركبة من اسمين ملك ومملكة هما توقرت وفدو المنطقة وعاشا بها.

ثانيا: مهام بلدية توقرت:

إن التنظيم الإداري لبلدية تقرت يتطلب منها العديد من المهام وهي¹:

- تساهم البلدية في خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلدية والدائرة والولاية .
- منح شهادات والوثائق لاستغلالها في الأغراض المطلوبة لها .
- التوظيف عن طريق الشؤون الاجتماعية والمسابقات .

¹نعيمة حمادي، أثر الإدارة الالكترونية على أداء مصالح البلدية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة تقني سامي كاتبة مديرية المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، تقرت، الجزائر، 2014، ص : 68.

- القيام بإقامة الحفلات للأعياد الدينية والوطنية.
 - الإحصائيات والإعلانات.
 - تسيير شؤون العاملين (العطل والإجازات).
 - السهر على تطبيق القوانين.
 - التوعية التحسيسية في مجال البيئة.
 - السماح بالمعارض الخاصة بالجمعيات والملتقيات.
 - إنشاء ومتابعة المساحات الخضراء.
 - تعتبر همزة وصل بين المواطن والدولة.
 - مساعدة الفقراء والمحتاجين (من خلال الهلال الأحمر الجزائري).
- أهداف بلدية توقرت:** تتمثل أهداف بلدية تقرت في العمل الدائم والمستمر لخدمة المواطنين وذلك بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية، ومن أهدافها:¹
- تحسين مظهر الجمالي العام.
 - إعداد اللوائح والأوامر المتعلقة بالمرافق العامة.
 - حماية مصادر المياه.
 - معالجة المياه الصالحة للشرب.
 - مكافحة التلوث

¹نعيمة حمادي ، نفس المرجع السابق ، ص 68.

وضعية الموارد البشرية في بلدية توقرت¹:

يبلغ العدد الإجمالي لعمال بلدية توقرت 439 عامل وهذا حسب إحصائيات شهر ديسمبر 2017 وهم مصنفين على الشكل التالي: 251 دائمين و 188 مؤقتين ، بالإضافة إلى 20 متمهن يتوزع هؤلاء العمال على مقر البلدية ، والفرعيين البلديين بحي الرمال 03 وحي المستقبل ومكتبة البلدية ثم حضيرة البلدية وحراس المدارس الابتدائية على مستوى تراب البلدية والبالغ عددهم 20 مدرسة ابتدائية ، ويوضح الجدول التالي عملية توزيع عمال البلدية :

الجدول رقم(01-02): توزيع موظفي بلدية توقرت على مختلف المرافق البلدية

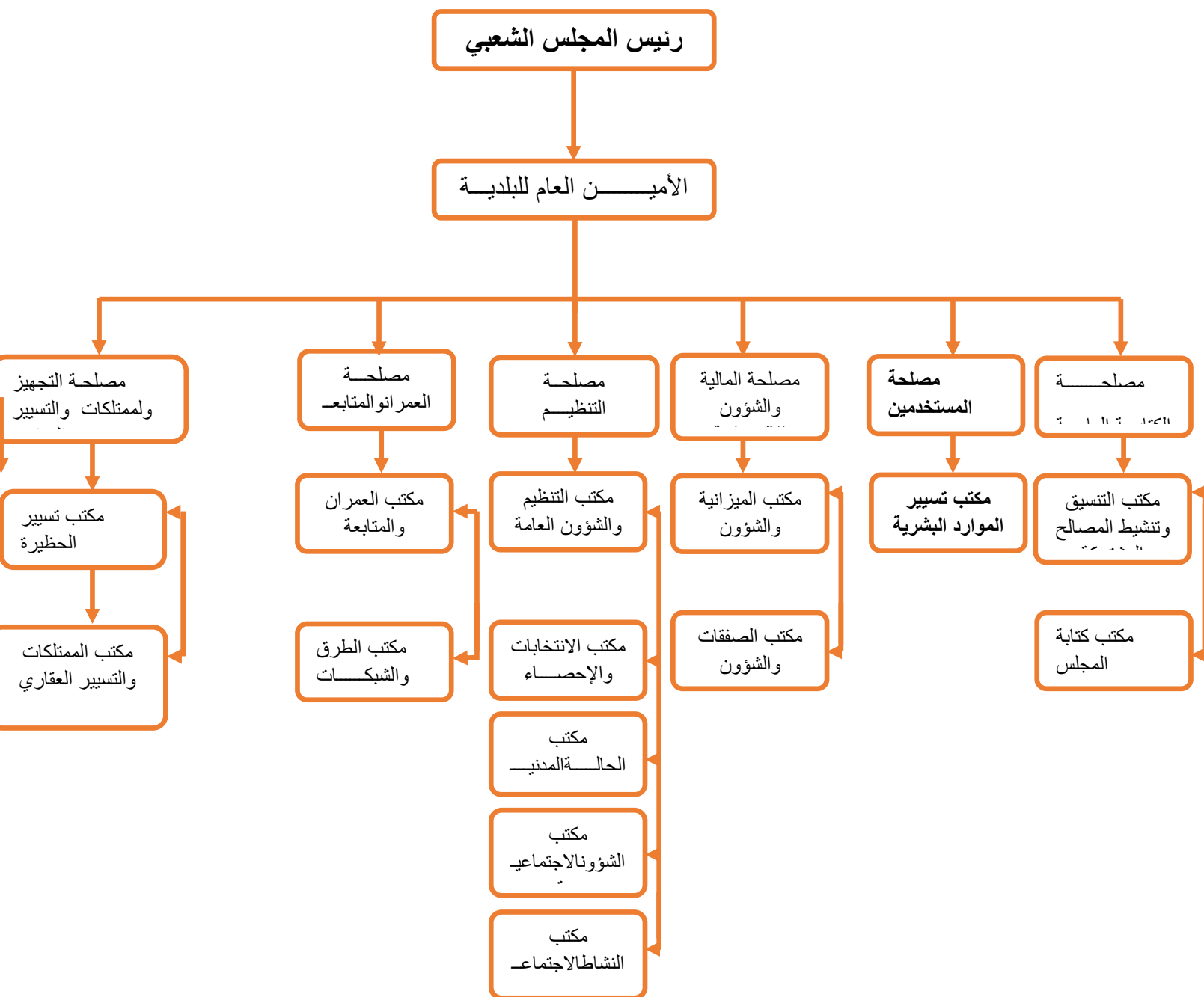
| مقر البلدية | الفرع البلدي حي الرمال 03 | الفرع البلدي حي المستقبل | مكتبة البلدية | حضيرة البلدية | المدارس الابتدائية |
|-------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 125 | 09 | 06 | 06 | 212 | 81 |

المصدر : من إحصائيات بلدية توقرت

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية توقرت

يحتوي الهيكل التنظيمي لبلدية توقرت على مختلف المصالح الموجودة به، والشكل التالي يبين ذلك :²

¹مصلحة المستخدمين بلدية توقرت، القائمة الاسمية لموظفي البلدية إلى غاية 2017/12/31.
²مصلحة كتابة المجلس بلدية توقرت، مداولة رقم 2006/114 (جلسة يوم 02 ديسمبر 2006) المصادقة على ضبط المناصب العليا لسلك إدارة البلدية.



يوضح الشكل (02- 01) التالي الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت

و هي كالتالي :¹

- رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- الأمانة العامة (الأمين العام) .
- مصلحة الكتابة العامة .
- مصلحة المستخدمين .
- مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية.
- مصلحة التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية.
- مصلحة العمران والمتابعة التقنية.
- مصلحة التجهيز والممتلكات والتسيير العقاري .

المطلب الثاني : الطريقة والأجراءات

يتضمن هذا المطلب عرضا ؛ لمنهجية الدراسة المستخدمة و مجتمع الدراسة و عينتها والأداة المستخدمة في جمع المعلومات مع التحقق من صدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها لتحليل النتائج وفيمايلي عرض لذلك :

الفرع الأول : منهجية الدراسة

تم أستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، لجمع البيانات وتصنيفها و تنظيمها و تحليلها .

الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العمال الذين يعملون في بلدية توقرت الكبرى و يبلغ عددهم 439 عامل ، فقد تم توزيع 70 استبيان على عينة عشوائية و فيمايلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

1- نعيمة حمادي، مرجع سابق ذكره، ص 68.

الجدول (02-02): يبين كيفية توزيع وجمع الإستبيان على عينة الدراسة

| البيان | البيان |
|--------|----------------------------|
| 70 | عدد الاستبيانات الموزعة |
| 56 | عدد الاستبيانات المسترجع |
| 0 | عدد الاستبيانات غيرالصالحة |
| 56 | عدد الاستبيانات الصالحة |

المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث : الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

أولا : أدوات جمع البيانات

لأعداد هاته الدراسة تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة و تتمثل في مايلي :

❖ الوثائق و السجلات : حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعريفها وأهم مهامها.

❖ الاستبيان : يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية و الإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات و يطلب من المبحوثين الإجابة عليها و يتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيره.

ثانيا : تصميم استبيان الدراسة

تم إعداد الاستبيان من نوع مقياس ليكارت الخماسي أي أن آراء المستجوبين تكون مقسمة على نحو التالي غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة ، بشكل يساعد على جمع البيانات إنطلاقا على ما تم ذكره في الجانب النظري و أيضا الدراسات السابقة ، حيث استخدمت أسئلة واضحة وغير متداخلة لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنها بكل موضوعية ، و عليه تضمن الإستبيان 30 سؤالا حيث قسم إلى جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول : يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس ؛ العمر ؛ المستوى التعليمي ، مجال الوظيفة ؛ الخبرة المهنية .

الجزء الثاني : يشتمل على متغيرات الدراسة ، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كمايلي:

المحور الأول : يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل بتقييم أداء العاملين والذي أحتوى على (13) عبارة .

المحور الثاني :يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الرضا الوظيفي والذي احتوى على(17) عبارة تم تقسيمه على أربعة أبعاد كتالي :

- البعد الأول : النمو الوظيفي ؛
- البعد الثاني : التحفيز ؛
- البعد الثالث : بيئة العمل ؛
- البعد الرابع : المهام الوظيفية ؛

ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس و التحليل و نوع البيانات و فيمايلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

أولا :الأساليب الوصفية

• التكرار والنسب المئوية : للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

• المتوسط الحساب: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد؛

• الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفرادالدراسة نحو كل عبارة أو بعد؛

ثانيا :الأساليب الاستدلالية

• معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة ؛

• معامل الارتباط بيرسون: حيث يقيس مدى ارتباط متغيران خطيا واستخدامه في الدراسة لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ؛

• اختبار(T)(One-Sample-T) : للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات(المتوسط الإجمالي لفرقات المحورالأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 ؛

• تحليل التباين الأحادي(One-way ANO)&(VA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة ؛

تمت مناقشة نتائج مخرجات SPSS v25 من خلال بيانات الواقع الذي يحكم متغيرات و مؤثرات مختلفة لها دور في تحصيل هذه النتائج الإحصائية وتحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء أفراد العينة المدروسة عن طريق الاستبيان من خلال مقياس ليكارت الخماسي والتي يبينها الجدول التالي :

جدول (02-03) : مجالات الإجابة على الأسئلة الاستبيان و أوزانها

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

المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الرابع : ثبات و علاقة الارتباط الخطي لأداة الدراسة:

أ. ثبات أداة الدراسة :

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة .

الجدول (02-04) : معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة للمحور الأول و الثاني

| رقم المحور | المحاور | عدد عبارات الاستبيان | معامل ألفا كرومباخ |
|------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| 1 | تقييم أداء العاملين | 13 | 0.886 |
| 2 | الرضا الوظيفي | 17 | 0.899 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه تقدير الثبات بواسطة ألفا كرومباخ للمحور الأول و الثاني حيث يساوي 0,886 للمحور الأول و 0.899 للمحور الثاني و هو ما أكبر من المعامل 0,60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع الإستبيان من جديد على نفس العينة في نفس الظروف فإنه من المقدر أن يعيد 88,6% و 89.9% منهم نفس الإجابات ، وهي نسبة تعبر على ثبات عالي لأداة الدراسة منشأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

ب . علاقة الارتباط الخطي لأبعاد المحاور الدراسة :

يوضح هذا الجزء مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير و الدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل و المتغير التابع والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول(02-05): علاقة الارتباط الخطي لأبعاد المحاور الدراسة

| المهام الوظيفية | بيئة العمل | التحفيز | النمو الوظيفي | معامل الارتباط | تقييم أداء العاملين |
|--|------------|---------|---------------|----------------|---------------------|
| 0.674** | 0.440** | 0.679** | 0.587** | | |
| .000 | .000 | .000 | .000 | مستوى المعنوية | الرضا الوظيفي |
| **دال:أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة و الدرجة الكلية لمحورها | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد المحور الثاني الرضا الوظيفي من خلال أبعاد (النمو الوظيفي ، التحفيز ، بيئة العمل ، المهام الوظيفية) تدل على علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من المحور الثاني دالة إحصائيا ، إذ أن قيمة sig (مستوى الدلالة) للقيم الاحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ومنه أبعاد المحور الثاني الرضا الوظيفي و المحور الأول تقييم أداء العاملين حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين sig =0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض و بالتالي هناك ارتباط خطي بين محاور الاستبيان .

المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها الاستبيان

سننتظر في هذا المبحث إلى أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة عن طريق الاستبيان ، بحيث سنقسمه إلى مطلبين، الأولي تم فيه عرض نتائج الاستبيان أما الثاني فسيتم فيه مناقشة هذه النتائج.

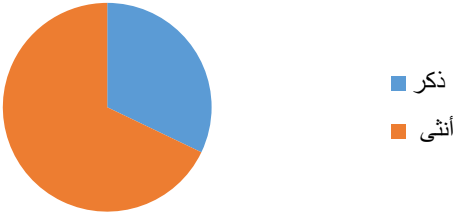
المطلب الأول :عرض وتحليل نتائج الدراسة

تضمن هذا المطلب إجراءات معالجة الاستبيان و عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج spss ثم اختبار الفرضيات.

الفرع الأول :الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر ، المستوى الدراسي ، مجال الوظيفة و الخبرة المهنية حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الشكل رقم (02-02) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس | الجدول رقم (06-02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | | |
|---|---|---------|---------|
| | النسبة % | التكرار | الجنس |
|  | 32.1% | 18 | ذكر |
| | 67.9% | 38 | أنثى |
| | 100% | 56 | المجموع |
| | | | |

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه التكرار النسبي لمتغير الجنس حيث تتوزع عينة الدراسة بنسب متفاوتة ، بحيث تمثل نسبة الذكور 32.1% في حين تمثل نسبة الإناث 67.9% من مجموع العينة ، أي أن نسبة الإناث فاقت نسبة الذكور في بلدية تقرت الكبرى.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

| الجدول رقم (07-02) توزيع عينة الدراسة حسب العمر | | الشكل رقم (03-02) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر | |
|---|---------|--|--|
| العمر | التكرار | النسبة % | |
| من 20 إلى 30 سنة | 4 | 7.1% | |
| من 30 إلى 40 سنة | 36 | 64% | |
| من 40 إلى 50 سنة | 15 | 26.8% | |
| من 50 إلى 60 سنة | 1 | 1.8% | |
| المجموع | 56 | 100% | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه التكرار النسبي لمتغير العمر حيث تظهر النتائج أن أغلبية الفئات العمرية التي تعمل في المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 36 بنسبة 64% مما يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب ، تليه كل من الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بعدد 15 بنسبة 26.8%، في حين الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدد 4 بنسبة 7.1%، أما الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة تمثلت بأقل بعدد 1 ونسبة 1.8% من المجموع الإجمالي لنسب كما هو مبين في الجدول أعلاه .

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| الجدول رقم(08-02) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | | الشكل رقم (04-02) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | |
|---|---------|--|--|
| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % | |
| متوسط | 8 | 14.3% | |
| ثانوي | 18 | 32.1% | |
| جامعي | 26 | 46.4% | |
| تكوين مهني | 4 | 7.1% | |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية بلدية تقرض الكبرى

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 56 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه التكرار النسبي لمتغير المستوى التعليمي حيث تظهر نتائج الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بعدد 26 بنسبة 46.4%، تليها المستوى التعليمي ثانوي بعدد 18 بنسبة 32.1% ، في حين المستوى التعليمي المتوسط بعدد 8 بنسبة 14.3% ، أما عدد المهنيين 4 بنسبة 7.1% من المجموع الإجمالي للنسب ، و هذا يعني أن المؤسسة تتجه لتوظيف الكفاءات .

4. توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة

| الجدول رقم (02-09) توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة | الشكل رقم (02-05) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة | | |
|--|--|---------|--------------------------|
| | النسبة % | التكرار | مجال الوظيفة |
| | %14.3 | 8 | أعمال فنية |
| | %60.7 | 34 | أعمال إدارية إشرافية |
| | %25 | 14 | أعمال إدارية غير إشرافية |
| | %100 | 56 | المجموع |
| | | | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه التكرار النسبي لمتغير مجال الوظيفة حيث تشير معطيات الجدول أن أغلبية عينة الدراسة تمارس أعمال إدارية إشرافية بعدد 34 بنسبة 60.7% ، تليها الأعمال الإدارية غير إشرافية بعدد 14 بنسبة 25% أما عدد الفنيين 8 بنسبة 14.3% من المجموع الإجمالي لنسب كما هو مبين في الجدول أعلاه.

5.توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

| الجدول رقم(02-10) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | الشكل رقم (02-06) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | |
|---|--|---------|
| | الخبرة المهنية | التكرار |
| أقل من 5 سنوات | 7 | 12.5% |
| من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 16 | 28.6% |
| من 10 سنوات إلى 20 سنة | 23 | 41.1% |
| من 20 سنة فما فوق | 20 | 17.9% |
| المجموع | 56 | 100% |

المصدر : من إعدادا لطلبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

يبين الجدول أعلاه التكرار النسبي لمتغير الخبرة المهنية حيث توضح النتائج أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 10سنوات إلى 20 سنة بعدد 23 بنسبة 41.1% ، تليها كل من من 20سنة فما فوق بعدد 20 بنسبة 17.9% و من 5 سنوات إلى 10 سنوات بعدد 16 بنسبة 28.6% ، أما من خبرتهم أقل من 5 سنوات تمثلت بعدد 7 بنسبة 12.5% من المجموع الإجمالي لعينة الدراسة كما هو مبين في الجدول أعلاه .

الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى تأثير تقييم الأداء العاملين على الرضا الوظيفي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة و هذا ما يوضحه الجدول رقم (12-13) ، كما تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي يبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يبين ذلك:

| الجدول (02 - 11):مقياس ليكارت الخماسي | |
|---|------------------------------------|
| الاتجاه العام للعيينة | المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة |
| غير موافق بشدة | [1.88-1] |
| غير موافق | [2.60-1.88] |
| محايد | [3.40 - 2.60] |
| موافق | [4.20-3.40] |
| موافق بشدة | [5-4.20] |

المصدر :من إعداد الطالبتين وفق المقياس ليكارت الخماسي

أولا : تحليل عبارات المحور الأول " تقييم أداء العاملين "

يبين هذا الجزء تحليل عبارات المحور الأول و ذلك من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول (02 - 12): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة للمحور الأول

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------|---------------|
| 1 | تولي مؤسستك أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء | 3.00 | 1.128 | <u>7</u> | محايد |
| 2 | تعتمد المؤسسة على مراحل لتقييم الأداء أثناء العمل | 3.13 | 1.192 | <u>4</u> | محايد |
| 3 | تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أفراد العاملين | 2.93 | 1.158 | <u>9</u> | محايد |
| 4 | تستخدم نتائج التقييم في الترقيات | 3.34 | 1.210 | <u>2</u> | محايد |
| 5 | تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت | 2.75 | 1.210 | <u>12</u> | محايد |
| 6 | ساهمت عملية تقييم الأداء في جميع قرارات منح الحوافز المادية والمعنوية | 2.71 | 1.217 | <u>13</u> | محايد |
| 7 | ساهمت عملية تقييم الأداء في تطوير أساليب العمل | 2.88 | 1.192 | <u>10</u> | محايد |
| 8 | يرتبط تقييم أدائي في الواقع بما أقوم به من تطوير في أداء وظيفي | 3.34 | 1.149 | <u>1</u> | محايد |
| 9 | يتم منح علاوة تشجيعية العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في | 2.75 | 1.35 | <u>11</u> | محايد |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية بلدية تقرب الكبرى

| | | | | تطوير أدائهم وبالتالي أداء الإدارة ككل | |
|----|---|------|------|--|-------|
| 10 | أشارك في تقييم أدائي الخاص وأداء زملائي في العمل | 3.29 | 1.26 | <u>3</u> | محايد |
| 11 | ساهمت عملية تقييم الأداء في تقدير مدى مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف | 3.02 | 1.24 | <u>6</u> | محايد |
| 12 | أشارك في تقييم أداء رئيسي في العمل | 2.95 | 1.16 | <u>8</u> | محايد |
| 13 | ساهمت عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل | 3.09 | 1.25 | <u>5</u> | محايد |
| | المحور الأول | 3.01 | 0.85 | | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أثر تقييم أداء العاملين بلغ (0.301) و أنحراف معياري قدر ب (0.85) وهو أقل من الواحد و هذا يشير إلى تقارب آراء العينة و تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول فهو في حدود مجال الموافقة (من 2.60-3.40) أي أن اتجاه آراء أفراد العينة المستجوبين نحو محايد على تقييم الأداء محل الدراسة ، بحيث أن العبارة رقم (8) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) و أنحراف معياري و به من تطوير في أداء الوظيفة ، أما العبارة رقم (4) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (3.34) ما يدل على تحفظ الأجابة عن إستخدام نتائج التقييم في الترقيات ، في حين جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.29) ما يدل على تحفظ الإجابة على المشاركة في تقييم أدائي الخاص وأداء زملائي في العمل ، كما احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.13) ما يدل على تحفظ إجابات العينة عن تعتمد المؤسسة على مراحل لتقييم الأداء أثناء العمل ، في حين جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,09) أن أفراد العينة تحفظوا على الأجابة عن ساهمت عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل ، أما العبارة رقم (11) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط (3.02) ما يدل على تحفظ الإجابة عن مساهمت عملية تقييم الأداء في تقدير مدى مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف ، كما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.00) وهذا يدل على تحفظ الأجابة عن تولي مؤسستك أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء ، في حين احتلت العبارة رقم (12) المرتبة رقم (8) بمتوسط حسابي قدره (2.95) أي أن أفراد العينة تحفظوا عن الإجابة على مشاركة في تقييم أداء الرئيس في العمل ، أما العبارة رقم (3) احتلت المرتبة (9) بمتوسط حسابي (2.93) ما يدل على تحفظ الإجابة عن تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أفراد العاملين ، في حين احتلت العبارة رقم (7) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.88) و هذا ما يدل على تحفظ الإجابة على مساهمت

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية بلدية تقرت الكبرى

عملية تقييم الأداء في تطوير أساليب العمل ، أما العبارة رقم (9) احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (2.75) ما يدل على تحفظ الإجابة عن يتم منح علاوة تشجيعية العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في تطوير أدائهم وبالتالي أداء الإدارة ككل ، كما احتلت العبارة رقم(5) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2.75) ما يدل على تحفظ الإجابة عن تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت، واحتلت العبارة (6) و الاخيرة بمتوسط حسابي (2.71) ما يدل على تحفظ عن الإجابة على مساهمت عملية تقييم الأداء في جميع قرارات منح الحوافز المادية والمعنوية، نلاحظ أن الآراء العامة للعاملين اتجهت نحو الحياد و هو ما يبين نقص الإهتمام بلدية تقرت الكبرى بهذا البعد .

ثانيا : تحليل عبارات المحور الثاني " الرضا الوظيفي "

سنحول في هذا الجزء تحليل عبارات كل بعد من أبعاد الثاني وذلك من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول (02- 13): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة للمحور الثاني

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| 14 | أجد تجاوزا من رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل | 3.46 | 1.175 | <u>4</u> | موافق |
| 15 | في حالة وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنني على أتم الإستعداد لذلك | 3.61 | 1.186 | <u>3</u> | موافق |
| 16 | أشعر بتطور في مهاراتي من خلال ممارسة أعمال وظيفتي | 3.64 | 1.182 | <u>2</u> | موافق |
| 17 | لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل | 3.64 | 1.197 | <u>1</u> | موافق |
| | البعد الأول : النمو الوظيفي | 3.58 | 0.901 | <u>1</u> | موافق |
| 18 | اشعر بعدالة ما احصل عليه من اجر مقابل ما أقدمه من عمل | 2.75 | 1.378 | <u>3</u> | محايد |
| 19 | أنت راضي عن ماتحصل عليه من رواتب ومكافآت على العمل | 2.84 | 1.359 | <u>2</u> | محايد |
| 20 | أتلقي المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي | 3.05 | 1.313 | <u>1</u> | محايد |
| 21 | هناك عدالة في وضع معايير واعتبارات ترقية العاملين بالإدارة | 2.25 | 1.179 | <u>5</u> | غير موافق |
| 22 | يعد الحافز المادي الذي تقدمه لي المؤسسة كافيا | 2.14 | 1.167 | <u>4</u> | غير موافق |

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لتقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية بلدية تقرب الكبرى

| موافق | | | | | |
|-----------|----------|-------|------|--|--|
| محايد | <u>4</u> | 0.977 | 2.60 | ثانيا : التحفيز | |
| غير موافق | <u>4</u> | 1.344 | 2.11 | 23 نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي | |
| محايد | <u>2</u> | 1.237 | 3.12 | 24 الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل | |
| محايد | <u>1</u> | 1.227 | 3.05 | 25 تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة | |
| محايد | <u>3</u> | 1.276 | 2.84 | 26 ساعات العمل تتوفق مع طبيعة عملك | |
| محايد | <u>3</u> | 0.926 | 2.78 | البعد الثالث : بيئة العمل | |
| موافق | <u>1</u> | 1.079 | 3.50 | 27 أنت راض عن الأعمال التي تقوم بها في العمل | |
| محايد | <u>2</u> | 1.162 | 3.32 | 28 أنت راض بالإشراف من طرف رئيسك المباشر في أداء أعمال وظيفتك | |
| محايد | <u>3</u> | 1.355 | 3.02 | 29 أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي | |
| محايد | <u>4</u> | 1.254 | 2.34 | 30 أشعر بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين | |
| محايد | <u>2</u> | 0.859 | 3.04 | البعد الرابع : المهام الوظيفية | |
| محايد | | 0.769 | 2.98 | المحور الثاني | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على الرضا الوظيفي بلغ (0.298) و أنحراف معياري قارب (0.769) وهو أقل من الواحد و هذا يشير إلى تقارب آراء العينة و تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العامل لمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.60-3.40) و أي أن اتجاه أفراد العينة نحو محايد على الرضا الوظيفي محل الدراسة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين ، وفيمايلي شرح أبعاد حسب أهميتهم :

✓ **البعد الأول :** أحتل النمو الوظيفي المرتبة الأولى وذلك حسب وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (3.58) و درجة تطبيق موافق بحيث كان المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة(3.58-4.20)، إذ نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات هذا البعد موفق عليها بدرجة (موافق) حيث كان المتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (3.46 - 3.64) حيث أن العبارة رقم(14) احتلت المرتبة الرابعة " بمتوسط

حسابي (3.46) أي أنهم يؤكدون بدرجة موافق على وجود تجاوب من رئيسيهم عندما أقدمون له اقتراحا في مجال العمل ، أما العبارة رقم (15) جاءت بمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.61) أي أنه في حالة وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإن العاملون على أتم الإستعداد لذلك، كما جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة ثانيا بمتوسط حسابي (3.64) ما يدل على أن العاملون يشعرون بتطور في مهاراتهم من خلال ممارسة أعمال وظيفتهم ، وأخير احتلت العبارة رقم (17) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.64) أي أنهم يؤكدون القدرة على معالجة مشاكل العمل.

✓ **البعد الثاني :** أحتل التحفيز المرتبة الرابعة و ذلك حسب وذلك حسب وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2.60) و درجة تطبيق محايد بحيث كان المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (2.60 - 3.40) إذ نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات هذا البعد موفق عليها بدرجة (محايد) حيث كان المتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (2.75 - 2.14) حيث أن العبارة رقم (18) أحلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.75) أي أنه أفراد العينة تحفظت حول شعورهم بالعدالة ما حصل عليه من اجر مقابل ما أقدمه من عمل ،أما العبارة رقم (19) أحلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.84) حيث تحفظ أفراد العينة عن إجاباتهم حول رضهم عن ماتحصل عليه من رواتب ومكافآت على العمل ، أما العبارة رقم (20) أحلت المرتبة رقم واحد بمتوسط حسابي قدره (3.05) أي أنهم تحفظوا تلقي المدح والثناء من مدير كلما أحسنوا في العمل ، اما العبارة رقم 21 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.25) ما يدل على عدم موافقتهم على عدالة وضع معايير واعتبارات ترقية العاملين بالإدارة، و أخيرا احتلت العبارة رقم (22) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.14) اي دل على عدم موافقتهم على الحافز المادي الذي تقدمه لي المؤسسة .

✓ **البعد الثالث :** أحلت بيئة العمل المرتبة الثالثة وذلك حسب وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2.78) و درجة تطبيق محايد بحيث كان المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (2.60 - 3.40) إذ نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات هذا البعد موفق عليها بدرجة (محايد) حيث كان المتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (2.84 - 2.11) حيث أن العبارة رقم (23) أحلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.11) ما يدل على عدم موافقة عن نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بالمنطقة، أما العبارة رقم (24) أحلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.12) حيث تحفظ أفراد العينة عن إجاباتهم توفر الوسائل المكتبية والتقنية والأدوات والمعدات في مكان العمل، أما العبارة رقم 25 أحلت المرتبة رقم واحد بمتوسط حسابي قدره (3.05) أي أنهم تحفظوا عن تقديم المؤسسة المساعدة للعاملين

في حالة الظروف الشخصية الطارئة، اما العبارة رقم(26) جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.84) حيث تحفظ أفراد العينة على إجاباتهم حول ساعات العمل تتوفق مع طبيعة العمل.

✓ **البعد الرابع:** المهام الوظيفية حسب وجهة نظر أفراد العينة أحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.04) و بدرجة تطبيق محايد بحيث كان المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (2.60 - 3.40) إذ نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات هذا البعد موفق عليها بدرجة (محايد) حيث كان المتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (2.34 - 3.50) حيث أن العبارة رقم (27) أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.50) ما يدل على موافقتهم عن الأعمال التي يقومون بها في العمل، أما العبارة رقم (28) أحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.32) حيث تحفظ أفراد لعينة عن رضهم على الإشراف من طرف رئيس المباشر في أداء أعمال وظيفة ، أما العبارة رقم(29) أحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.02) أي أنهم تحفظوا حول شعورهم بأن منصبهم يتناسب مع مؤهلاتهم وخبرته، اما العبارة رقم(30) جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.34) حيث تحفظ أفراد العينة على إجاباتهم حول شعورهم بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين.

الفرع الثالث :نتائج اختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها

أولا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سيتم اختبار فرضيات الدراسة ، والتي تمت صياغتها بناء على مشكلة أو نموذج الدراسة من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، وذلك اعتمادا على البرنامج الإحصائي " الحزمة v spss). " (25) الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

1. نتائج اختبار الفرضية الأول

نص الفرضية:مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى متوسط .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-tes) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لقررات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفق البرنامج SPSS و الجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار :

| الجدول (14_02): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط (الفرضية الأولى) | | | | | |
|--|--|--------------|--------------------|-------------------|-----------------|
| قيمة المحسوبة | | درجات الحرية | مستوى المعنوية sig | الفرق بين متوسطين | مستوى الثقة 95% |
| T | | | | | |
| 0.188 | | 55 | 0.907 | 0.1236 | القيمة الدنيا |
| | | | | | القيمة القصوى |
| | | | | | 0.2231 |
| | | | | | -0.1984 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (Sig=0.907) وهي أكبر من مستوى القيمة المعنوية (0.05) ووفق القاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى أقل من متوسط ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر ب (0.1236)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.1984، 0.2231] بمستوى ثقة (95%) ويدل على أن المتوسط العام للإجابات أقل من المتوسط الفرضي (3) ، و تعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور و المقدر ب (3.0124) في حدود المجال [2,60 - 3,40] ، ويمثل مستوى الحياد حول فقرات المحور الأول تقييم الأداء .

* بناء على نتائج اختبار الفرضية الأولى نرفض نص الفرضية : مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى متوسط .

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية :

نص الفرضية : مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى متوسط .

| الجدول (15_02): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط (الفرضية الثانية) | | | | | |
|---|--|--------------|--------------------|-------------------|-----------------|
| قيمة المحسوبة | | درجات الحرية | مستوى المعنوية sig | الفرق بين متوسطين | مستوى الثقة 95% |
| T | | | | | |
| -0.174 | | 55 | 0.863 | -0.01786 | القيمة الدنيا |
| | | | | | القيمة القصوى |
| | | | | | 0.1881 |
| | | | | | -0.2238 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (Sig=0.863) وهي أكبر من مستوى القيمة المعنوية (0.05) ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكننا لقول

أن مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى أقل من متوسط ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر ب (-0.01786) ، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.2238_ 0.1881] بمستوى ثقة (95%) ويدل على أن المتوسط العام للإجابات أقل من المتوسط الفرضي (3) ، و تعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور و المقدر ب (2.9821) في حدود المجال [2,60 - 3,40] ، ويمثل مستوى الحياض حول فقرات المحور الثاني الرضا الوظيفي .

* بناء على نتائج اختبار الفرضية الأولى نرفض نص الفرضية :مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى متوسط .

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى.

- من أجل اختبار صحة الفرضية تم الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

| الجدول (02-16) : اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) | | | | | |
|---|----------------|----|--------|-------------|-------------------|
| Model | Sum of Squares | Df | F | Mean Square | Sig. |
| Regression | 20.041 | 4 | 18.216 | 5.010 | .000 ^b |
| Residual | 14.027 | 51 | | .275 | |
| Total | 34.068 | 55 | | | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (Sig=0.00) و هي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى. كما بين الجدول قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F جاءت أكبر من 0.05 بمقدار (18.216) ، وهذا ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية .

* بناء على نتائج اختبار الفرضية الثالثة نقبل نص الفرضية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى.

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة :

نص الفرضية : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؛

- لإختبار صحة الفرضية تم الإعتماد على اختبار (T) و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم العوامل الشخصية ، وأثرها على الرضا الوظيفي:

1- متغير الجنس:

| الجدوال (02 - 17) : اختبار (T) للعينة الواحدة مستقلة لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير الجنس وأثره على الرضا الوظيفي | | | | |
|--|---|-------|------------------------------|--------|
| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | |
| | F | Sig | T | df |
| Equal variances assumed | 0.001 | 0.982 | -0.250 | 54 |
| Equal variances not assumed | | | -0.235 | 28.648 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول التالي أن قيمة الإحصائية لمتغير الجنس (0.982) و هي أكبر من مستوى القيمة المعنوية (0.05) و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والرضا الوظيفي، ومنه متغير الجنس للمبحوثين لا يؤثر على الرضا الوظيفي .

2- متغير العمر :

الجدول (02-18) : اختبار (T) للعينة الواحدة المستقلة لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير العمر و أثره على الرضا الوظيفي

| مستوى الثقة 95% | | فرق الخطأ | الفرق بين المتوسطين | مستوى المعنوية Sig | |
|-----------------|---------------|-----------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| القيمة القصوى | القيمة الدنيا | 0.221 | -0.555 | 0.803 | Equal variances assumed |
| 0.389 | -0.500 | | | | |
| 0.429 | -0.543 | 0.236 | | 0.816 | Equal variances not assumed |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي أن قيمة الإحصائية لمتغير العمر هي على التوالي (0.803) و (0.816) وهما أكبر من مستوى الخطأ المعياري (0.05) و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و الرضا الوظيفي ، ومنه متغير العمر لا يؤثر على الرضا الوظيفي .

3- متغير المستوى التعليمي :

الجدول (02-19) : اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير المستوى التعليمي و أثره على الرضا الوظيفي

| | Sum of Squares | df | MeanSquare | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|------------|-------|-------|
| Between Groups | 0.603 | 3 | 0.201 | 0.327 | 0.806 |
| Within Groups | 31.937 | 52 | 0.614 | | |
| Total | 32.539 | 55 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي هي (0.806) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و الرضا الوظيفي ، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على الرضا الوظيفي .

4- متغير مجال الوظيفة :

الجدول (20-02) : اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير مجال الوظيفة و أثرها على الرضا الوظيفي

| | Sum of Squares | Df | MeanSquare | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|------------|------|-------|
| Between Groups | 1.604 | 3 | 0.535 | 0.89 | 0.448 |
| Within Groups | 30.936 | 52 | 0.595 | | |
| Total | 32.539 | 55 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير مجال الوظيفة هي (0.448) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مجال الوظيفة و الرضا الوظيفي ، ومنه متغير مجال الوظيفة للمبجوثين لا يؤثر على الرضا الوظيفي .

5- الخبرة المهنية :

الجدول (21-02) : اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة فرق متوسط نظرة العاملين لمتغير الخبرة المهنية و أثرها على الرضا الوظيفي

| | Sum of Squares | df | MeanSquare | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|------------|-------|-------|
| Between Groups | 0.153 | 3 | 0.076 | 0.125 | 0.883 |
| Within Groups | 32.386 | 52 | 0.611 | | |
| Total | 32.539 | 55 | | | |

يظهر لنا من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة المهنية هي (0.883) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة المهنية و الرضا الوظيفي ، ومنه متغير الخبرة المهنية للمبجوثين لا يؤثر على الرضا الوظيفي .
- ومنه عند دراسة قيم Sig نجد أن جميع القيم غير مقبولة لأنها أكبر من 0,05 .
* بناء على نتائج اختبار الفرضية الرابعة نرفض نص الفرضية : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؛

المطلب الثاني : مناقشة و تفسير النتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة للفرضية الأولى : أن هناك مستوى منخفض لتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة و نلاحظ ذلك من خلال المستوى الحياد على فقرات متغير تقييم أداء العاملين وهذا راجع لسياسة و الإجراءات والمعايير المتبعة لتقييم داخل المؤسسة مايدل على نقص الإهتمام بهذا الجانب ووجب أخذ هذا بعين الإعتبار .

نتائج الفرضية الثانية :

المتوسط للعام لرضا الوظيفي حديدا ممايدل على النظرة الإيجابية و السلبية لأبعاد هذا المتغير وهذا ما ينعكس في نتائج الفرضية الثانية ، حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد النمو الوظيفي ، يوجد لدى أفراد العاملين بالمؤسسة رضا نحوئرائسئهم في العمل ، فهم مستعدون لمزولة العمل لساعات إضافية لو اضطروا لذلك ، فقد يكون السبب التطور في مهاراتهم وقدرتهم على معالجة المشاكل .

فيما يخص بعد التحفيز ، قلة مستوى الرضا فيما يتعلق بشعورهم بالعدالة ماقابل ما يحصلون عليه من أجر أذن أن تحفظوا عن الإجابة على رضهم عن مستوى الأجور و المكافآت و أيضا تحافظم على الإجابة عن ألتقى المدح و الثناء من مديري في العمل فقد يعود إلى عدم رضهم عن عدالة وضع المعايير و الحوافز المادية في المؤسسة .

فيما يخص بعد بيئة العمل ، الأفراد العاملين بالمؤسسة غير راضين عن نظام ساعات العمل الصيفية لأنه لا يتناسب مع بيئتهم ، ربما يعود السبب إلى التقنيات و الأدوات و المعدات التوفرة في مكان العمل ، كما أنهم في موقف حايذ عن مساعدة المؤسسة لهم في حالة الظروف الشخصية الطارئة و كذا عن توافق ساعات العمل مع طبيعة عملهم .

فيما يخص بعد المهام الوظيفية ، بالرغم من رضا العاملين عن الأعمال التي يقومون بها إلا أنهم يرون أن أشرف رئيسهم غير مناسبة وربما يعود سببذلك إلى مناصبهم و مؤهلاتهم، وقد تحفظوا حول عدالة توزيع الأعباء و المهام عليهم .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتقييم أداء العاملين على رضا الوظيفي في بلدية تفرط الكبرى ، ذلك استناد المستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 مايدل على وجود علاقة بين تقييم أداء العاملين و أبعاد الرضا الوظيفي (النمو الوظيفي ، التحفيز ، بيئة العمل ، المهام الوظيفية) وهو مايفسر ما تناولناه في الجانب النظري في المطلب الثالث في المبحث الأول وهو علاقة الرضا الوظيفي بتقييم أداءالعاملين.

أما بالنسبة للفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، وذلك أستناد لمستوى المعنوية لجميع المتغيرات (متغير الجنس Sig=0.982 ، متغير العمر Sig=0.803 -0.816 متغير المستوى التعليمي Sig=0.806، متغير مجال الوظيفة Sig=0.448 و متغير الخبرة المهنية Sig=0.883) وهم أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 مايدل على عدم تأثير المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي دراسة حالة بلدية توقرت الكبرى حيث تم تقديم عام للمؤسسة و أهممهامها و أهدافها التيت قدمها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي و أهم مصالحه وأقسامه ، و بعدها تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ، ثم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS لتتوصل في الأخير لنتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة ، في حين الفرضية الرابعة التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة و أيضا رفضنا الفرضية الأولى و الثانية أي لا يوجد مستوى متوسط لتقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

قامت دراستنا بالبحث عن أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي ببلدية توقرت الكبرى ، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، أين كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة و التي تمثلت في مدى تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى ، و لمعالجة هذه الإشكالية تم طرح اربع فرضيات وهي كالاتي :

- مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى متوسط ؛

- مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى متوسط ؛

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

وتم التوصل إلى النتائج الدارسة :

الفرضية الأولى : مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى متوسط ؛

- أظهرت النتائج الدراسة نفي الفرضية الأولى مستوى تقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى متوسط ؛ و ذلك من خلال متوسط حسابي قدر ب (3.0124) و أنحراف معياري قدر ب (0.787) .

الفرضية الثانية : مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى متوسط؛

- أظهرت النتائج نفي الفرضية الثانية مستوى الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى متوسط ؛ و ذلك من خلال متوسط حسابي قدر ب (2.9821) و أنحراف معياري قدر ب (0.769) .

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى ؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في بلدية توقرت الكبرى .

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؛

التوصيات:

- واجب الإهتمام أكثر بتقييم أداء العاملين في بلدية توقرت الكبرى .
- استخدام التدريب والتوجيه و إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهارتهم ، بما يهيئ مقومات أداء فاعل ، وتوجيه جهوده لتتبعكس على مستوى أدائهم .
- يتوجب على الأجهزة الإدارية إعادة النظر في الرواتب و الحوافز و المكافآت المادية للموظفين بحيث تكون أكثر ملائمة مع متطلبات الحياة المعيشية لهم ، وذلك من شأنه توليد درجة رضا عالية في العمل ، وبالتالي يتولد مناخ صحي مما يحقق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال البحث في دوافع الموظفين كي يقدم لهم التحفيز المقابل و المناسب .
- الإهتمام بالجوانب التي تجعل العاملين راضين مما يرفع من مستوى أدائهم .
- إدخال التكنولوجيا و الرقمنة في عملية التقييم لأن أثر ذلك كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تجعل التقييم بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.

آفاق الدراسة:

أهم المواضيع التي نقترحها لطلبة :

- التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين.
- أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي .
- الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي .
- الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين .
- الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000.
- 2- أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي والعشرين، المكتبة المعاصرة، 1997.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
- 4- إسماعيل علي محمود، التحفيز الوظيفي، ط01، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018 .
- 5- البارود يمينال ، الرضا الوظيفي وفن مع التعامل الرؤساء والمرؤوسين ، الطبعة الأولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، سنة 2015.
- 6- الجبالي حمزة ، تنمية و إدارة المراد البشرية، دون ذكر مكان النشر ، 2016، ص197.
- 7- الزغبى طاهر مروان ،الرضا الوظيفي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ،عمان ، الأردن، 2011.
- 8- الشريدة تيسير سالم ،الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء لنشر و التوزيع ،2010.
- 9- الصيرفي محمد، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية" ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2006 .
- 10- الكرخي مجيد جعفر، أساسيات تقييم العاملين، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 11- بهنسي رجب محمد فايزة ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء الدنيا لطباعة ونشر ، الإسكندرية ، 2011 .
- 12- حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،2009 .
- 13- حسن رواية ،السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 14- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003.
- 15- زاهد ديري محمد ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .

- 17- عبد الفتاح محمود راضون ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر ، 2012 .
- 18- عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل ، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، 2015 .
- 19- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- 20-عقلة محمد المبيضين ،التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001 .
- عامر طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى مصري ،الولاء المؤسسي الرضا الوظيفي و المهني (مفهومه-عوامله- نظرياته - مقياس الرضا الوظيفي و المهني في العمل)، الطبعة الأولى ،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 2014 .
- 21-فليه عبد فاروق و السيد ممد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005 .
- 22- لكحل منيف ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات ،الطبعة الأولى ، المتقف للنشر والتوزيع ، 2018.
- 23- محمد علي أحمد ، علم الاجتماع التنظيم (مداخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج)، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 1991.
- 24- محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 25-مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط. 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
- 26-مزهود عبد المليك ،الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، العدد الأول ، مجلة العلوم الإنسانية ، 2001.
- 27 - مهدي حسن زويلف،إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر، عمان الأردن، 1998.
- ثانيا : المذكرات و الأطروحات
- 1- بوعلالة عائشة ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي :دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار ، 2021، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري ، جامعة أدرار ، 2021 .
- 2- سمايلي محمود وبن عمارة سعيدة ،الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي، لدى مستشاري التوجيه المدرسي و المهني،رسالة ماجستير،جامعة سطيف ،قسم علومالاجتماع و الديمغرافيا ، 2007.

3- عبد الغاني تغلابت ، عمار زيتوني ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس- باتنة ، جامعة الحاج لخضر 1 باتنة ، 2017.

4- نعيمة حمادي، أثر الإدارة الالكترونية على أداء مصالح البلدية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة تقني سامي كاتبة مديرية المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، تقرت، الجزائر، 2014 .

5- هروم عزالدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات cpg قسنطينة)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2007- 2008 .

ثالثا : المقالات و الملتقيات العلمية

1- أحمد مهدي عبد القادر، ليلي مهدي حسن حسين صالح ، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة جامعة الجزيرة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو ظبي ، 2017 .

2- الكسوني سعاد ، رماح للبحوث و الدراسات ، مجلة دولية علمية مكملة متخصصة في الاقتصاد و العلوم الادارية تصدر عن مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح الأردن ، العدد 26 ، 2018 .

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 10/11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية ، العدد 37 السنة الثامنة والأربعون، المادة 62 ص 12.

4- حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة، الجزائر، فترة 08- 09 مارس 2005 .

5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

6- طارق محمد عبد العزيز حمزة ، ألبير فانوس نادر ، محمود أحمد محمود أمين ، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة ، جامعة عين شمس ، مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات و البحوث البيئية ، مصر، 2017 .

7- عطا مصطفى خالدية والعزواي باسل محمد حسن ، القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد)، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدنانير سابقا) ، 2013.

8- سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير ، فترة 08-09 مارس 2005 .

9- رمضان مريم ، أثر نظام تقييم أداء العاملين على رضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة ، مجلة وحدة تنمية الموارد البشرية ، المجلد 17، العدد 02، جوان 2022.

10- عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) - دراسة ميدانية-، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06 العدد: 02، جامعة إيليزي، 2021 .

11- عبد الغاني تغلابت و زيتوني عمار ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية بأريس -ولاية باتنة) ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 12 ، لطبعة 2 ، جوان 2017.

12- موسى عبد الناصر، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2004.

13- مصلحة المستخدمين بلدية تقرت، القائمة الاسمية لموظفي البلدية إلى غاية 2017/12/31.

14- مصلحة كتابة المجلس بلدية تقرت، مداولة رقم 2006/114 (جلسة يوم 02 ديسمبر 2006) المصادقة على ضبط المناصب العليا لسلك إدارة البلدية.

15- مصلحة الكتابة العامة بلدية تقرت، بطاقة فنية حول بلدية توقرت.

رابعا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Agus Subekti, THE INFL OF PERFOUMANCE APPAISAL SYSTEM TOWARDS GOB SATISFACTION, MOTIVATION, AS WELL AS EMPLOYEE PERF ORMANCE, Tnternationalgournal of Economics, Busness and Accounting research (Igebar), Vol-5, Issue- 2, 2021.
- 2- Ehsan Namaziandost , A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar, Col lege of Home Economics, University of Peshawar, Peshawar, Pakistan, 2021.
- 3- Farzad Fakhimi, Atefeh Raisy ، Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioral outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah) , provided by Eurpeqn Online Journql of Natural and Social Sciences(ES) , 2013, No2

- 4- **Ge Yuhui , Lavish Mensah , Zipporah Aidoo, The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions inGhana** † International Journal of Business and Management; Vol 11 † 2016.
- 5- **Shewit Tekeste, THE EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON JOB SATSFACTION: THE CASE OF ZEMEN BANK S.C** ,A Thesis submitted to Addis Ababa University, School of commerce , In Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in Human Resource Management, D ADDIS ABABA , June 2017
- 6- **Victoria Mutile Kithuku † Effects of performance appraisal on job sqttsfaction at kenya commercial Bank,2012.**, A research project submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of the degree of master of business administration (mba) , school of business, university of nairobi, Kenya,2012 .

الملاحق

الملحق رقم 01



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة موارد بشرية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: حملاوي أمينة، دبة آية الرحمان

تحت إشراف الأستاذة الفاضلة: تلي سعيدة

استبيان

سيدي الكريم سيدتي الكريمة.....،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية"

دراسة حالة: بلدية توقرت الكبرى

وتهدف الدراسة للتعرف على أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، ونشكركم مسبقا على تعاونكم.

البيانات العامة:

- 1-الجنس: ذكر 18 أنثى 38
- 2-العمر: من 20 الى أقل من 30 سنة 6 من 30 الى أقل من 40 سنة 33 من 40 الى 50 سنة 11 من 50 سنة إلى 60 سنة 6
- 3-المستوى التعليمي : متوسط 8 ثانوي 17 جامعي 22
- 4-مجال الوظيفة : أعمال فنية 6 أعمال إدارية إشرافية 39 أعمال إدارية غير إشرافية 11
- 5-الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات 11 من 5 إلى أقل من 10 سنوات 14 من 10 إلى أقل من 20 سنة 8 من 20 سنة فما فوق 23

| درجة الموافقة | | | | | الفقرات | |
|--|-------|-------|-----------|----------------|---|----|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| المحور الأول: تقييم أداء العاملين | | | | | | |
| | | | | | تولي مؤسستك أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء | 01 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على مراحل لتقييم الأداء أثناء العمل | 02 |
| | | | | | تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أفراد العاملين | 03 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تستخدم نتائج التقييم في الترقيات | 04 |
| | | | | | تستخدم نتائج التقييم في منح المكافآت | 05 |
| | | | | | ساهمت عملية تقييم الأداء في جميع قرارات منح الحوافز المادية والمعنوية | 06 |
| | | | | | ساهمت عملية تقييم الأداء في تطوير أساليب العمل | 07 |
| | | | | | يرتبط تقييم أدائي في الواقع بما أقوم به من تطوير في أداء وظيفي | 08 |
| | | | | | يتم منح علاوة تشجيعية العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في تطوير أدائهم وبالتالي أداء الإدارة ككل | 09 |
| | | | | | أشارك في تقييم أدائي الخاص وأداء زملائي في العمل | 10 |
| | | | | | ساهمت عملية تقييم الأداء في تقدير مدى مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف | 11 |
| | | | | | أشارك في تقييم أداء رئيسي في العمل | 12 |
| | | | | | ساهمت عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل | 13 |
| المحور الثاني: الرضا الوظيفي | | | | | | |
| أولاً: النمو الوظيفي | | | | | | |
| | | | | | أجد تجاوباً من رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل | 14 |
| | | | | | في حالة وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنني على أتم الإستعداد لذلك | 15 |
| | | | | | أشعر بتطور في مهاراتي من خلال ممارسة أعمال وظيفتي | 16 |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل | 17 |
| ثانيا: التحفيز | | | | | | |
| | | | | | اشعر بعدالة ما احصل عليه من اجر مقابل ما أقدمه من عمل | 18 |
| | | | | | أنت راضي عن ماتحصل عليه من رواتب ومكافآت على العمل | 19 |
| | | | | | أتلقي المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي | 20 |
| | | | | | هناك عدالة في وضع معايير واعتبارات ترقية العاملين بالإدارة | 21 |
| | | | | | يعد الحافز المادي الذي تقدمه لي المؤسسة كافيا | 22 |
| ثالثا: بيئة العمل | | | | | | |
| | | | | | نظام ساعات العمل الصيفي يناسب ظروف العمل بمنطقتي | 23 |
| | | | | | الوسائل المكتبية التقنية والأدوات والمعدات متوفرة في مكان العمل | 24 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة | 25 |
| | | | | | ساعات العمل تتوفق مع طبيعة عملك | 26 |
| رابعا: المهام الوظيفية | | | | | | |
| | | | | | أنت راض عن الأعمال التي تقوم بها في العمل | 27 |
| | | | | | أنت راض الإشراف من طرف رئيسك المباشر في أداء أعمال وظيفتك | 28 |
| | | | | | أشعر بأن مناصبي يتناسب مع مؤهلاتي وخبرتي | 29 |
| | | | | | أشعر بوجود عدالة في توزيع الأعباء والمهام على الموظفين | 30 |

الملحق رقم 02: قائمة الأستاذة المحكمين

| القسم/ الجامعة | الإسم / اللقب |
|---------------------------------------|--------------------|
| علوم التسيير/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة | أ/ مناصرية رشيد |
| علوم التسيير/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة | أ/ عرابة الحاج |
| علوم تجارية/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة | أ/ غدير أحمد سليمة |

الملحق رقم 03: نتائج معامل ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 56 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 56 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .886 | 13 |

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 56 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 56 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .899 | 17 |

الملحق رقم 03: علاقة الارتباط الخطي لأبعاد المحاور الدراسة

C

Correlations

| | | المحور_الأول | المحور_الثاني | النمو_الوظيفي | التحفيز | بيئة_العمل | |
|-----------------|---------------------|--------------|---------------|---------------|---------|------------|--|
| المحور_الأول | Pearson Correlation | 1 | .718** | .587** | .679** | .440** | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .001 | |
| | N | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | |
| المحور_الثاني | Pearson Correlation | .718** | 1 | .753** | .885** | .824** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | |
| النمو_الوظيفي | Pearson Correlation | .587** | .753** | 1 | .522** | .500** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | |
| | N | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | |
| التحفيز | Pearson Correlation | .679** | .885** | .522** | 1 | .620** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | |
| | N | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | |
| بيئة_العمل | Pearson Correlation | .440** | .824** | .500** | .620** | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | .000 | .000 | | |
| | N | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | |
| المهام_الوظيفية | Pearson Correlation | .674** | .867** | .533** | .729** | .650** | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | |

Correlations

| | | المهام_الوظيفية |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| المحور_الأول | Pearson Correlation | .674** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 56 |
| المحور_الثاني | Pearson Correlation | .867** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 56 |
| النمو_الوظيفي | Pearson Correlation | .533** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 56 |
| التحفيز | Pearson Correlation | .729** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 56 |
| بيئة_العمل | Pearson Correlation | .650** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 |
| | N | 56 |
| المهام_الوظيفية | Pearson Correlation | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | |
| | N | 56 |

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

الملحق رقم 04: نتائج توزيع عينة الدراسة

Statistics

| | | الجنس | العمر | المسنوي | الوظيفة | الخبرة |
|---|---------|-------|-------|---------|---------|--------|
| N | Valid | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 18 | 32.1 | 32.1 | 32.1 |
| | ىانث | 38 | 67.9 | 67.9 | 100.0 |
| | Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | من 20 الى اقل من 30 سنة | 4 | 7.1 | 7.1 | 7.1 |
| | من 30 الى اقل من 40 سنة | 36 | 64.3 | 64.3 | 71.4 |
| | من 40 الى اقل من 50 سنة | 15 | 26.8 | 26.8 | 98.2 |
| | من 50 الى اقل من 60 سنة | 1 | 1.8 | 1.8 | 100.0 |
| | Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

المسنوي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid متوسط | 8 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| ثانوي | 18 | 32.1 | 32.1 | 46.4 |
| جامعي | 26 | 46.4 | 46.4 | 92.9 |
| تكوين المهني | 4 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

الوظيفة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اعمال فنية | 8 | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
| اعمال ادارية شراعية | 34 | 60.7 | 60.7 | 75.0 |
| اعمال ادارية غير اشراعية | 14 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid اقل من 5 سنوات | 7 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| من 5 الى اقل من 10 سنة | 16 | 28.6 | 28.6 | 41.1 |
| من 10 الى اقل من 20 سنة | 23 | 41.1 | 41.1 | 82.1 |
| من 20 سنة فما فوق | 10 | 17.9 | 17.9 | 100.0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 56 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

الملحق رقم 05: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|------|----------------|
| A1 | 56 | 3.00 | 1.128 |
| A2 | 56 | 3.13 | 1.192 |
| A3 | 56 | 2.93 | 1.158 |
| A4 | 56 | 3.34 | 1.210 |
| A5 | 56 | 2.75 | 1.210 |
| A6 | 56 | 2.71 | 1.217 |
| A7 | 56 | 2.88 | 1.192 |
| A8 | 56 | 3.34 | 1.149 |
| A9 | 56 | 2.75 | 1.352 |
| A10 | 56 | 3.29 | 1.261 |
| A11 | 56 | 3.02 | 1.243 |
| A12 | 56 | 2.95 | 1.166 |
| A13 | 56 | 3.09 | 1.254 |
| Valid N (listwise) | 56 | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|---|------|----------------|
|--|---|------|----------------|

| | | | |
|--------------------|----|------|-------|
| B14 | 56 | 3.46 | 1.175 |
| B15 | 56 | 3.61 | 1.186 |
| B16 | 56 | 3.64 | 1.182 |
| B17 | 56 | 3.64 | 1.197 |
| B18 | 56 | 2.75 | 1.378 |
| B19 | 56 | 2.84 | 1.359 |
| B20 | 56 | 3.05 | 1.313 |
| B21 | 56 | 2.25 | 1.179 |
| B22 | 56 | 2.14 | 1.167 |
| B23 | 56 | 2.11 | 1.344 |
| B24 | 56 | 3.12 | 1.237 |
| B25 | 56 | 3.05 | 1.227 |
| B26 | 56 | 2.84 | 1.276 |
| B27 | 56 | 3.50 | 1.079 |
| B28 | 56 | 3.32 | 1.162 |
| B29 | 56 | 3.02 | 1.355 |
| B30 | 56 | 2.34 | 1.254 |
| Valid N (listwise) | 56 | | |

DESCRIPTIVES VARIABLES=المهام_الوظيفية بيئة_ العمل التحفيز النمو_ الوظيفي المحور_ الثاني المحور_ الأول

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---------------|----|--------|----------------|
| المحور_الأول | 56 | 3.0124 | .78704 |
| المحور_الثاني | 56 | 2.9821 | .76917 |

| | | | |
|--------------------|----|--------|--------|
| النمو_الوظيفي | 56 | 3.5893 | .90130 |
| التحفيز | 56 | 2.6071 | .97754 |
| بيئة_العمل | 56 | 2.7813 | .92695 |
| المهام_الوظيفية | 56 | 3.0446 | .85958 |
| Valid N (listwise) | 56 | | |

الملحق رقم 06: نتائج اختبار الفرضية الأولى

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| المحور_الأول | 56 | 3.0124 | .78704 | .10517 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|--------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| المحور_الأول | .118 | 55 | .907 | .01236 | -.1984- | .2231 |

الملحق رقم 07: نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| المحور_الثاني | 56 | 2.9821 | .76917 | .10278 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| المحور_الثاني | -.174- | 55 | .863 | -.01786- | -.2238- | .1881 |

الملحق رقم 08: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | المهام_الوظيفية، النمو_الوظيفي، بيئة_العمل، التحفيز | . | Enter |

a. Dependent Variable: المحور_الأول

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .767 ^a | .588 | .556 | .52445 |

a. Predictors: (Constant), المهام_الوظيفية، النمو_الوظيفي، بيئة_العمل، التحفيز

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 20.041 | 4 | 5.010 | 18.216 | .000 ^b |
| | Residual | 14.027 | 51 | .275 | | |
| | Total | 34.068 | 55 | | | |

a. Dependent Variable: المحور_الأول

b. Predictors: (Constant), المهام_الوظيفية، النمو_الوظيفي، بيئة_العمل، التحفيز

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .732 | .317 | | 2.310 | .025 |
| | النمو_الوظيفي | .248 | .097 | .284 | 2.557 | .014 |
| | التحفيز | .300 | .112 | .372 | 2.680 | .010 |
| | بيئة_العمل | -.140 | .106 | -.165 | -1.318 | .194 |
| | المهام_الوظيفية | .328 | .131 | .358 | 2.495 | .016 |

a. Dependent Variable: المحور_الأول

الملحق رقم 08: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Group Statistics

| الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| المحور_الثاني ذكر | 18 | 2.9444 | .87144 | .20540 |

| | | | | |
|------|----|--------|--------|--------|
| وانث | 38 | 3.0000 | .72767 | .11804 |
|------|----|--------|--------|--------|

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | |
|--|---|------|------------------------------|--------|
| | F | Sig. | t | df |
| المحور الثاني_ Equal variances assumed | .001 | .982 | -.250- | 54 |
| Equal variances not assumed | | | -.235- | 28.648 |

Independent Samples Test

| | t-test for Equality of Means | | | | |
|--|------------------------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | Lower | Upper |
| المحور الثاني_ Equal variances assumed | .803 | -.05556- | .22198 | -.50061- | .38949 |
| Equal variances not assumed | .816 | -.05556- | .23690 | -.54034- | .42923 |

ANOVA

المحور_الثاني

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .603 | 3 | .201 | .327 | .806 |
| Within Groups | 31.937 | 52 | .614 | | |
| Total | 32.539 | 55 | | | |

ONEWAY المسنوي BY المحور_الثاني

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

المحور_الثاني

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1.604 | 3 | .535 | .898 | .448 |
| Within Groups | 30.936 | 52 | .595 | | |
| Total | 32.539 | 55 | | | |

ONEWAY الوظيفة BY المحور_الثاني

/MISSING ANALYSIS

ANOVA

المحور_الثاني

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .153 | 2 | .076 | .125 | .883 |
| Within Groups | 32.386 | 53 | .611 | | |
| Total | 32.539 | 55 | | | |

ONEWAY الخبرة BY المحور_الثاني

/MISSING ANALYSIS.

