



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي , الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية, وعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير , تخصص : تسيير عمومي

بعنوان :

أثر نظام تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية على أداء الموظفين

دراسة عينة بمديرية الإدارة المحلية لولاية تقرت

من إعداد الطالب : بن حمزة يونس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/28

أمام اللجنة مكونة من السادة :

- أ/ الطاهر خامرة (أستاذ التعليم العالي _جامعة ورقلة) رئيسا
- أ/ سعيدة تلي (أستاذة محاضرة أ _جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
- أ/ ذكار محمد يزيد (أستاذة محاضر ب _جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي , الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية, وعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير , تخصص : تسيير عمومي

بعنوان :

اثر نظام تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية على أداء الموظفين

دراسة عينة بمديرية الإدارة المحلية لولاية تقرت

من إعداد الطالب : بن حمزة يونس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/28

أمام اللجنة مكونة من السادة :

- أ/ الطاهر خامرة (أستاذ التعليم العالي _جامعة ورقلة) رئيسا
- أ/ سعيدة تلي (أستاذة محاضرة أ _جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
- أ/ ذكار محمد يزيد (أستاذة محاضر ب _جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم صلِّ صلاةً كاملةً، وسلِّم سلاماً تاماً، على سيدنا محمد،

الذي تحل به العُقد، وتنفرج به الكُرب، وتُقضى به الحوائج، وتُنال به الرغائب ، وحُسن الخواتيم،

ويُستسقى الغمام بوجهه الكريم، وعلى آله وصحبه في كل لحظة ونفس، بعدد كل معلوم لك.

إلى من كانت لي النور والدفء، والدي الحبيبة، التي غرست في قلبي حبّ العلم، وسهرت لأجلي،

وإلى والدي العزيز، قدوتي وسندي، الذي لم يبخل عليّ بتوجيه أو دعاء، وكان دعمه سبباً فيما وصلت

إليه.

إلى إخوتي، نبض قلبي ورفاق دربي، الذين كانوا دائماً إلى جانبي بدعائهم ومحبتهم.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني هذا الطريق الطويل، وكانوا لي عوناً في مسيرة هذا المشروع.

إلى كل من ساندني، ووقف بجانبي بكلمة أو فعل أو دعاء...

إلى كل هؤلاء اهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر وعرافان

الحمد لله أولاً وأخراً، الشكر كله لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وألهمني الصبر لتحمل المشاق التي واجهتني

في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي المشرفة التلي سعيده، على ما قدمته لي من توجيه وإرشاد

خلال مختلف مراحل هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لكل أستاذ ساهم في دعمي ومساعدتي لإتمام هذا المشروع، وللموظفين

الكرام بمديرية الإدارة المحلية لولاية تفرت ، على تعاونهم وتسهيلهم لمهامي.

وأخص بالشكر كل من مدّ لي يد العون، قريباً كان أو بعيداً،

فلكم مني كل التقدير والعرافان

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الإدارة العمومية من خلال دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية تڤرت، وذلك بهدف قياس تأثير نظام التقييم على أداء الموظفين. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على 40 موظفًا، استُرجِعَ منها 35 استبيانًا صالحًا للتحليل باستخدام برنامج SPSS، مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة. ركّزت الدراسة على أبعاد نظام التقييم، والتي تشمل: نظام التقييم والطرق و المعايير المطبقة في المؤسسة، استخدام نتائج التقييم، والصعوبات المرتبطة به، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام تقييم الأداء وبين أداء الموظفين ؛
 - تسجيل مستويات منخفضة لكل من نظام التقييم و أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة ؛
- الكلمات المفتاحية:** نظام تقييم الأداء، أداء الموظفين، الإدارة العمومية ، معايير التقييم، صعوبات التقييم.

Abstract:

This study aims to analyze the reality of the employee performance evaluation system in public administration through a field study conducted at the Local Administration Directorate of Touggourt Province, with the objective of measuring the impact of the evaluation system on employee performance. Data was collected using a questionnaire distributed to 40 employees, of which 35 valid responses were retrieved and analyzed using the SPSS program, supported by a set of appropriate statistical tools.

The study focused on various dimensions of the evaluation system, including: the evaluation system itself, the methods and standards applied within the institution, the use of evaluation results, and the difficulties associated with the process.

The study reached several findings, the most important of which are:

- The absence of a statistically significant relationship between the dimensions of the performance evaluation system and employee performance.
- Low levels were recorded for both the evaluation system and employee performance within the institution under study.

Keywords: Performance evaluation system, employee performance, public administration, evaluation criteria, evaluation challenges.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تقييم أداء الموظفين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري لفعالية نظام تقييم أداء الموظفين
03	المطلب الأول : مدخل مفاهيمي لتقييم أداء العاملين
17	المطلب الثاني : ماهية نظام تقييم أداء الموظفين
20	المبحث الثاني : عرض ومناقشة الدراسات السابقة
20	المطلب الأول : الدراسات المحلية
23	المطلب الثاني : الدراسات دولية بالغة عربية

24	المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية
28	المطلب الرابع : المقارنة بين الدراسة المحلية والدارسات السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لنظام تقييم أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية تفر	
32	التمهيد
33	المبحث الأول : معلومات عن المؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
33	المطلب الأول : تعريف الولاية و لمحة عن المؤسسة وموقعها (ولاية تفر
34	المطلب الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
37	المطلب الثالث : ثبات وصدق الاتساق الداخلي لاستبيان
39	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
39	المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات لعينة الدراسة .
42	المطلب الثاني : نتائج وتحليل أبعاد المتغير المستقل والتابع
51	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
55	المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة
57	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
63	المراجع
67	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	1_1
08	معايير التقييم	2_1
11	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى لتقييم الأداء	3_1
28	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	4_1
28	المقارنة بين الدراسات الحالية بالدراسات السابقة	5_1
34	توزيع العينة على المؤسسة	1_2
36	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرات الثلاثي	2_2
37	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	3_2
38	يوضح الاتساق الداخلي الأبعاد ومحاور الدراسة	4_2
40	وصف متغير الجنس	5_2
40	وصف متغير العمر	6_2
41	وصف متغير المستوى	7_2
42	وصف متغير مدة الخدمة (الخبرة)	8_2
43	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	9_2
45	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	10_2

46	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	11_2
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	12_2
48	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد نظام التقييم	13_2
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتغير التابع	14_2
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء الموظفين	15_2
51	اختبار T للعينة الواحدة المقارنة متوسط الإجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	16_2
52	اختبار T للعينة الواحدة المقارنة متوسط الإجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	17_2
53	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	22_2
54	نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه ANOVA لاختبار الفروق في درجة اختلاف إجابات الموظفين لمتغير "الخبرة"	23_2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	(01_01)
16	مسؤولية تقييم الأداء	(01_02)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	الاستبيان	01
70	قائمة الأساتذة المحكمين	02
71	هيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية تڤرت	03
72	بطاقة التقييم المهني لمديرية الادارة المحلية لولاية تڤرت	04
73	نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان	05
74	نتائج الاتساق الداخلي	06
75	نتائج توزيع عينة الدراسة	07
76	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	08
76	نتائج اختبار الفرضية الأولى	09
77	نتائج اختبار الفرضية الثانية	10
77	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	15
78	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	16

المقدمة

■ المقدمة :

في ظل التحولات التي يشهدها عصرنا الحالي، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على الإدارة الإستراتيجية لتنظيم مختلف وظائفها، وخاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. ويأتي ذلك من خلال تحديد واضح للمهام والمسؤوليات، والسعي الدائم نحو تطوير الأداء البشري وتحسين مردوديته، بما يسهم في الرفع من الأداء العام للمؤسسة.

تُعد المؤسسة الجزائرية مثلاً على هذه المؤسسات التي واجهت موجة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية، فرضتها التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية. وسعت من خلالها إلى وضع سياسات خاصة بتنظيم الموارد البشرية، تتناسب مع خصوصية المرحلة. وقد شمل ذلك تبني أنشطة تقييم الأداء بهدف تطوير العاملين وتحقيق الكفاءة المطلوبة.

ويُعد تقييم الأداء أحد الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة ضمن سياستها الإدارية، لما له من أهمية في تحسين أداء الأفراد، سواء من خلال برامج التدريب أو تحديد المسارات الوظيفية، أو حتى في عمليات الترقية والمكافآت. ويُضاف إلى ذلك دوره في تعزيز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

إن عملية تقييم الأداء تُعد عنصراً جوهرياً في التنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري، حيث تهدف إلى قياس كفاءة العاملين وتحديد مستويات أدائهم. ويُعد هذا النظام أداة متكاملة يمكن من خلالها إصدار الأحكام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من العنصر البشري

■ إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على موضوع الدراسة، تتضح أهمية البحث وأهدافه، مما يستدعي تحديد الإشكالية التي نحاول الإجابة عنها. وتتمثل في التساؤل التالي:

ما أثر نظام تقييم الأداء بالإدارة المحلية لولاية تڤرت على أداء الموظفين فيها ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى نظام تقييم الأداء بالإدارة المحلية لولاية تڤرت ؟

2. ما مستوى أداء الموظفين بالإدارة المحلية لولاية تڤرت ؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نظام التقييم الأداء بالإدارة المحلية لولاية تقرت وأداء الموظفين فيها ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول نظام تقييم الأداء تعزى هذه الفروق إلى متغير مدة الخدمة أو الخبرة المهنية ؟

• الفرضيات:

في ضوء العرض السابق مشكلة البحث المتعلقة ما أثر نظام تقييم الأداء بالإدارة المحلية لولاية تقرت على أداء الموظفين فيها، يمكن صياغة الفرضيات التالية هدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع في نظام التقييم الأداء بالإدارة المحلية لولاية تقرت؛

الفرضية الثانية: يوجد مستوى أداء الموظفين بالأداء بالإدارة المحلية لولاية تقرت ؛

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى نظام التقييم بالإدارة المحلية لولاية تقرت وأداء الموظفين؛

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول نظام تقييم الأداء تعزى هذه الفروق إلى متغير مدة الخدمة أو الخبرة المهنية ؛

مميزات اختيار الموضوع :

يعود سبب اختيار البحث في هذا الموضوع لعدة مبررات و دوافع تتمثل في :

أ- الاهتمام الشخصي بمواضيع الموارد البشرية ؛

ب- الرغبة في التعرف على واقع نظام تقييم أداء الموظفين , ومدى الاعتماد عليه في اتخاذ القرار الادارية ؛

■ أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

✓ تحليل نظام تقييم أداء الموظفين في الادرة المحلية لولاية تقرت والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته ؛

- ✓ إبراز أهمية تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين خاصة بالنسبة للموظفين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم؛
- ✓ التعرف على الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، ومحاولة إسقاط تطبيقاتها على الادارة المحلية لولاية تڤرت ؛
- أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إيضاح فعالية نظام تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة، ومعرفة مدى وجوده في الادارة العمومية وتأتي أهمية هذه الدراسة الراهنة أيضا من أهمية تقييم أداء الموظفين الذي يشكل أحد أهم المفاهيم الأساسية التي حضت باهتمام العديد من الباحثين لأنه يعتبر من أساليب تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة بالمؤسسة.

- **حدود الدراسة :** وتتمثل في حدود الزمنية والمكانية كالتالي :
- **الحدود الزمنية :** أجريت هذه الدراسة من 10 مارس 2025 الى 10 أبريل 2025
- **الحدود المكانية :** أجريت هذه الدراسة في المديرية الادارة المحلية لولاية تڤرت .
- **الحدود البشرية :** تم اختيار العينة عشوائية من الموظفين قدرها (40) موظف بالادارة المحلية لولاية تڤرت.
- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على نظام تقييم متغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (نظام تقييم الأداء , الطرق والمعايير , استخدام نتائج التقييم , صعوبات ومشاكل نظام التقييم) . أما المتغير التابع ويتمثل في أداء الموظفين.

■ منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة :

من أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات , تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات .

صعوبات الدراسة :

- عدم قدرة بعض الموظفين من ملئ استمارة الاستبيان نظرا لانشغالهم المستمر بالعمل ؛
 - الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى الى استغراق وقت طويل للقيام بتجميعها؛
- هيكل الدراسة:

الشكل رقم (01_01): نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالب

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة الى فصلين كما يلي :

الفصل الأول: يتعلق بالجانب النظري للدراسة , ويتضمن مبحثين أساسية

المبحث الأول : يحتوي على أدبيات النظرية على واقع نظام تقييم أداء الموظفين ؛

المبحث الثاني : كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق لدراسات سابقة ومقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية ؛

الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين

المبحث الأول : معلومات عن المؤسسة محل الدراسة الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ؛

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول نظام تقييم أداء الموظفين

تمهيد :

تُعَدُّ عملية تقييم أداء الموظفين إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تهدف إلى قياس مدى تحقيق العاملين للأهداف المحددة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسة. وترتبط هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بسياسات التوظيف، وبرامج التدريب والتطوير، ونظم الحوافز والمكافآت، مما يجعلها أداة فعالة في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، والتوظيف، وإعادة التأهيل المهني.

كما تُعَدُّ المؤسسات العامة والخاصة عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعتمد كفاءتها ونجاحها على الأداء الفعال لمواردها البشرية. ولذلك، فإن تبني نظام تقييم أداء فعال يُساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد على توجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إلى جانب توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بالتطوير والتحفيز.

وفي هذا الإطار، تكتسب دراسة تقييم أداء الموظفين أهمية خاصة، حيث تتيح للمؤسسات فهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم التحسين المستمر. ومن هنا، سنتناول هذه الدراسة مفهوم تقييم أداء الموظفين ، إضافةً إلى نظام أداء الموظفين وفعالية نظام التقييم أداء الموظفين.

المبحث الأول : الاطار النظري لنظام تقييم أداء الموظفين

تضع كل مؤسسة أهدافها بناءً على رؤيتها ورسالتها، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة لضمان تحقيق هذه الأهداف المرحلية بكفاءة. ولتحقيق ذلك، يتم اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة، بحيث يساهم كل منهم في تحقيق الأداء المطلوب وفق معايير وتوقعات محددة مسبقاً لكل وظيفة ومستوى إداري. وفي هذا الإطار، يصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسة على نظام تقييم أداء فعال، يهدف إلى تطوير وتنمية مواردها البشرية. يتيح هذا النظام متابعة أداء جميع العاملين بشكل دوري ومنتظم، وفق آلية تقييم واضحة وفترات زمنية محددة. ومن خلال هذا التقييم، يمكن للمؤسسة التعرف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة أوجه القصور، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء العام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة.

المطلب الأول : مدخل مفاهيمي لتقييم أداء الموظفين

يُعدّ مفهوم الأداء من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأبحاث والدراسات، نظراً لارتباطه الوثيق بالموارد البشرية والمؤسسة ككل. ويعود هذا الاهتمام إلى كون الأداء يشكل مؤشراً أساسياً لتقييم مدى كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة، مما يجعله عنصراً محورياً في قياس نجاحها وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول : أداء الموظفين

أولاً : مفهوم أداء الموظفين

يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.¹

مجموعة من أنماط السلوك الأدائية العلاقة المعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ.²

الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات

¹ حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية، ذاء دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 317.

² حين محمد الخراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، هذا، دار جليس للبشر، عمان، الأردن 2010، ص 91

الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج الإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.³

ثانيا : محددات الأداء

حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسو مكونات الأداء , فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين :

1. **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله العامل لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في العامل ليجعل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير العامل كي يؤدم العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد المبذول ومثابرته واستمراره في الأداء.
2. **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم اللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.
4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحويها الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعا للقدرات والإمكانات، بالإضافة إلى ما تتوفر الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
5. **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم عملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.
6. **المحيط الخارجي:** للمؤسسة له تأثير على أداء العامل في المؤسسة مثل مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة والرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى....

ثالثا: مكونات الأداء

³ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم والقيم مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2001 ، ص 86

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين المهمين:⁴

الكفاءة: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.

الفعالية: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

يوضح الجدول أدناه مقارنة بين الكفاءة والفعالية من ناحية الاهتمام، المعالجة، التحليل ومعايير القياس.

جدول رقم (1_1) : مقارنة بين الكفاءة والفعالية

	الاهتمام	تعالج	تحليل	معايير القياس
الكفاءة	الوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل : العمل , المعلومات , المواد والمعدات.... الخ
الفعالية	الهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل : الأرباح , العائد , رقم الأعمال.... الخ .

المصدر : خالد رجم , أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين , دراسة حالة مؤسسة شي علي , مذكرة و

ماجستير , غير منشورة , قاصدي مرباح _ورقلة . الجزائر , 2012, ص 05

الفرع الثاني : عملية تقييم أداء الموظفين

أولا : مفهوم عملية تقييم أداء الموظفين

- التعريف الأول : عملية تقييم أداء العاملين كما يلي: هي تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق

⁴ هدى الله دباش , واقع نظام تقييم أداء العاملين جامعة ورقلة 2017 ص 04

النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافاً مثل الترقية، الزيادة في الآخر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته وكفاءاته في أداء مهام وظيفته ومن ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل للعمله. " 5

● التعريف الثاني : هو " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة " 6

● التعريف الثالث : تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم بمدى متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين. 7

ثانياً : أهمية عملية تقييم الأداء

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بإمكان إبرازها في النقاط التالية : 8

- ❖ تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها ؛
- ❖ يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة ؛
- ❖ اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية والتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها ؛
- ❖ تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات ؛
- ❖ تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- ❖ يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل ؛
- ❖ تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها ؛

⁵ محمد زاهد ديري ، ادارة الموارد البشرية ط1، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص125

⁶ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 483

⁷ محفوظ أحمد جودة ، ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2010 ، ص 243

⁸ حمادي نبيل ، عبادي فاطمة الزهراء ، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2011 ، ص 5

- ❖ ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة ؛
- ❖ تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة ؛
- ❖ تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية ؛
- ❖ المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛

ثالثا : أهداف عملية التقييم

الفرع الرابع : أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا الغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:⁹

- ✓ معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها ؛
- ✓ استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء ؛
- ✓ اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية ؛
- ✓ المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل، الفصل والمكافئة ... الخ.؛
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ؛
- ✓ إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم ؛

الفرع الثاني : معايير وطرق تقييم الأداء

أولا : معايير تقييم الأداء¹⁰

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وفيما يلي أمثلة للمعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء:

⁹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات رسالة ماجستير 2011-2012، ص 27

¹⁰ هدى الله دباش ، واقع نظام تقييم أداء العاملين ، جامعة ورقلة ، 2017 ، ص 8

- ❖ **معايير نواتج الأداء :** تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج
 - ❖ **معايير سلوك الأداء :** عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات
 - ❖ **معايير صفات شخصية :** يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه المبادرة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة
- ويمكن توضيح معايير تقييم الأداء حسب الجدول أدناه:

جدول رقم ((1_2)) : معايير التقييم

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	_ كمية الانتاج الفعلي _ جودة الانتاج الفعلي _ مدة الانتاج الفعلي _ تكلفة الانتاج الفعلي	_ الانضباط في العمل _ المواظبة على العمل _ العلاقات في العمل _ التعاون في العمل....	_ الابتكار _ الاقتناع _ الادراك _ المبادرة
معدلات التقييم	_ المقادير الكمية المحددة _ المقادير النوعية المحددة _ الفترات الزمنية المعينة _ قيمة التكاليف المسموح بها	_ درجة الانضباط _ درجة المواظبة _ درجة العلاقات _ درجة التعاون	_ القدرة على الابتكار _ القدرة على الاقتناع _ القدرة على الادراك _ القدرة على المبادرة

التقديرات	مستوى انجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدي السلوك	القدرة المتوسط الواجب توفيرها في العمل
-----------	----------------------------	-------------------------------	---

المصدر: نور الدين شنوف, تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية , حالة : المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز , أطروحة دكتوراه , (غير منشورة) جامعة الجزائر, 2005, ص138

ثانيا : طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد، تذكر منها :

1. **طريقة التوزيع الإجباري:** تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقدير الهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10 % 40% 20%¹¹

ورغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف مقبول وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين، فقد تجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم إلى تجيد، ضعيف وممتاز، وهذا ليس من العدل ، الأمر الذي يقضى على روح المبادرة والمنافسة بينهم.

2. **طريقة الاختيار الإجباري :** جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، القياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير

¹¹ ثابت زهير , كيف تقييم أداء العاملين والشركات , دار قباء للنشر , القاهرة, مصر, 2001 , ص 120_ 121

المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه .

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح وتطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها.¹²

3. طريقة التقرير المكتوب : وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف

فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا ، وكلما إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

4. طريقة قوائم المراجعة : تصمم هذه القوائم التقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك

الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها المسؤوليات والواجبات التي تكونها، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جداً لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات بالوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة. تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، ضعيف مقبول، ...)، إلا أنها

¹² محمد سعيد سلطان , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , مصر , 2003 , ص316

طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة. كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى¹³.

5. **طريقة الإدارة بالأهداف** : طورت من طرف العالم الإداري أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية¹⁴:

- (1) تحديد أهداف كمية يمكن قياسها ؛
- (2) اشتراك كل من الرئيس ومروؤوسيه في تحديد الأهداف ؛
- (3) وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف ؛
- (4) تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء ؛
- (5) إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مروؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه ؛

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1_3): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى لتقييم الأداء

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين	
	طريقة الادارة بالأهداف	الطرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
المهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضا الفرد	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح و الارشاد	اصدار الحكم والتقييم

¹³ راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية والتوزيع ، الاسكندرية مصر ، 2000 ، ص 221

¹⁴ حسن بلوط ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، ص 387

معرفة المرؤس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
معرفو المرؤس لنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا	نادرا ما يعرفها فهي سرية
التماسك بين الرئيس والمرؤس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤس	قوي بسبب المناقشات المستمر وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر : عادل حرحوش ومؤيد السالم , منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد , دار وائل للنشر , عمان ,

2002 , ص 118

"ولقد استحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات والاتجاهات، من بينها دراسة (بارتون) ودراسة (رودجر وهانتر ، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة (إنتاجية وأداء الأفراد في المؤسسات التي استعانت به، ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه) " .

إضافة إلى تجربة شركة جنرال اليكتريك الأمريكية التي أدخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف أطلق عليها تخطيط ومراجعة العمل، وطبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس ومروؤسيه الدراسة ما تم بشأن الأهداف الماضية، وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الأهداف المستقبلية، وهذا بعد توصلهم إلى نتائج أثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة، والتي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بسنة كاملة.

ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى ؛
- تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة ؛
- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية مثل الأرباح والتكاليف، وانخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ؛

— محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات ؛¹⁵

(6) **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء** : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :¹⁶

- تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم.
- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين للممكنة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:
- معلومات وصفية من المديرين والزلاء والعملاء؛
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
- ورغم هذه المزايا هذه الطريقة عيوب أهمها:
- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون المبادرة الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد .
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

¹⁵ حسن بلوط ، مرجع سابق ، ص387

¹⁶ جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ' الدار الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003 'ص440

وفي الأخير وبعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال والمشاكل التي تواجه كلا منها، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات، ولا زالت كذلك، وهذا بغية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة ؛
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة ؛
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم؛

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من أكثر الطرق المتبعة في عملية التقييم، نظراً لبساطتها وفعاليتها.

ثالثا : مسؤولية تقييم الأداء

تقع عملية تقييم أداء العاملين على عاتق مجموعة من الأطراف تذكر منها

1- تقييم العامل لنفسه : إن الذي يقوم بالتقييم هنا هو الموظف نفسه الذي يخضع للتقييم، والغاية من اختيار الموظف نفسه ليقوم بتقييم الأداء هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

2- تقييم المروؤوس الرئيسة : بحيث يدلي برأيه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا إن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المروؤوسين برؤسائهم بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مروؤوسيه ما يجعل نتائج تقييم الأداء غير موضوعية، إلا إنه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المروؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أداله.

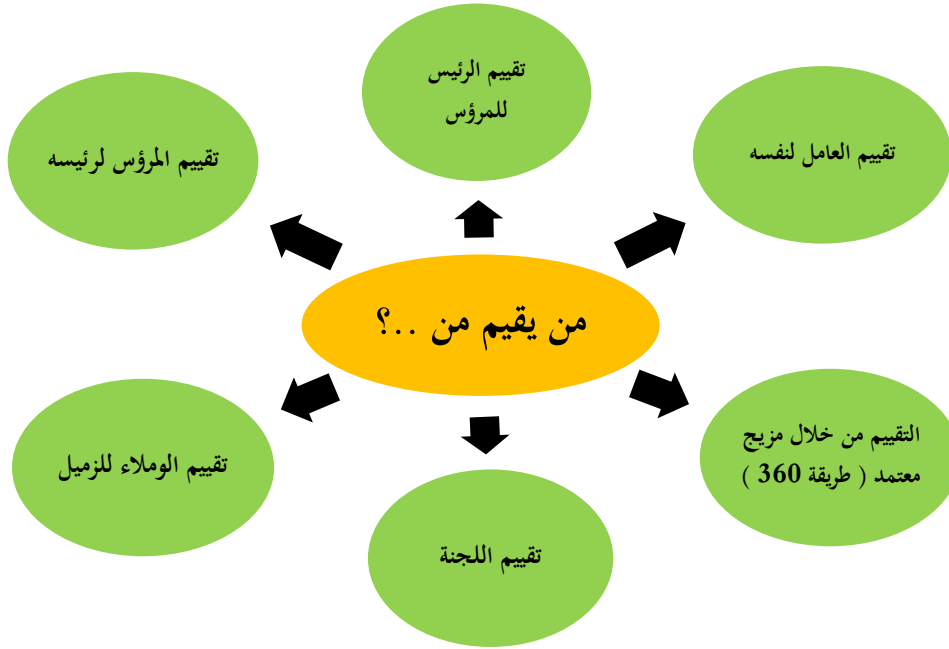
3- تقييم الزملاء للزميل : ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الموظف يتجه احتكاكهم المستمر به، إلا إنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج تقييم الأداء غير موضوعية.

4- تقييم الرئيس للمرؤوس : الرئيس هو الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا إن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ إن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج التقييم، وخلق التحيز والمحسوبية . ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها ، وذلك ضمانا لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي التقييم من خلال مزيج معتمد.

5- طريقة تقييم الأداء 360: وهي أن يقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يقيم من مديره ومن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

6- تقييم اللجنة : يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها ، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم أداء القائمين عليها. ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب التقييم والتقدير، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم .

الشكل (01_02) : مسؤولية تقييم الأداء



المصدر : خالد رجم , أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين , دراسة حالة مؤسسة شي علي , مذكرة ماجستير , غير منشورة , قاصدي مباح _ورقلة . الجزائر , 2012 , ص 05

رابعا : معوقات عملية تقييم الأداء

تميز عملية تقييم أداء العاملين بدرجة عالية من الحساسية مما تؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين ومن أهم الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين:¹⁷

- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء يعطي نوع من العشوائية ؛
- عدم موضوعية المقيم وسريته ؛
- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعاملة ؛
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم ؛
- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية ؛
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير ؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛

¹⁷ خالد رجم , أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي , مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة ورقلة , الجزائر 2012 , ص 31

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم ؛
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛

المطلب الثاني : ماهية نظام تقييم أداء الموظفين

تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الكفاءة، مستندةً إلى سياسات حديثة تشمل الاختيار والتعيين، الأجور، الحوافز، وإعداد القادة المؤهلين. ومع ذلك، فإن مجرد تطبيق هذه السياسات لا يضمن بالضرورة تحقيق الأداء المطلوب من الأفراد. لذا، تبرز أهمية وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين، يهدف إلى قياس مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم وعناصر نظام تقييم أداء الموظفين

أولاً : مفهوم نظام تقييم أداء العاملين

هو نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل الإفادة الفرد والمؤسسة تحاول من خلاله في المؤسسة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، وهذا من أجل ضمان فعالية المؤسسة.¹⁸

ثانياً : عناصر نظام تقييم أداء الموظفين

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه، وهي كالآتي:¹⁹

¹⁸ هدى الله دباش ، واقع نظام تقييم أداء العاملين ، جامعة ورقلة ، 2017 ، ص 12

¹⁹ سعاد يعني تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفاطال مسيلة CLP منطقة سطيف مذكرة ماستر وغير منشورة، جامعة محمد بوضياف سيلة الجزائر 2007، من 50

أ مدخلات نظام التقييم : تتمثل مدخلات نظام التقييم في المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المؤسسة الوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك العامل الخاضع للتقييم.

ب العمليات : يجد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المؤسسة.

ت المخرجات : تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار التدريب النقل الترقية التحفيز الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المؤسسة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

ث التغذية العكسية : بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المؤسسة، وإعداد تقارير تقييم الأداء تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، حيث أنه من حق كل عامل أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الإدارة، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم، حيث أصبح من الثابت علميا أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للأفراد، وعلى تحفيزهم في العمل.

الفرع الثاني : فعالية نظام تقييم أداء الموظفين

تتجلى فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يسهم في تقدير إنجازات العاملين وتعزيز أدائهم. وبذلك، فإن نجاح هذا النظام يقاس بمدى تحسين النتائج بعد عملية التقييم.

أولا: أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المؤسسة ومستوى الرؤساء والمرؤوسين، فالأخلاق والعدالة، والشمول والتمييز الموضوعي بين العامل المجد والعامل الأقل أداء وكذا تحقيق الترابط السليم بين العامل ومؤسسته وزملائه، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ويتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المؤسسة، وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم.

ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة ومن خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من العامل والمؤسسة.²⁰

ثانياً: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين : بالرغم من أن هناك كثيراً من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوفر مجموعة من الشروط تذكر منها:²¹

1. تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، مع ضرورة تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى الإدارية الموارد البشرية؛
2. اهتمام الإدارة العليا بالنظام وتأييده والافتقار بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام، مع ضرورة توفر المرونة فيه بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة؛
3. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، مع ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً؛
4. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، الرؤوس إدارة الموارد البشرية) ، وذلك من أجل خلق ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها؛
5. كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل؛
6. تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد؛

²⁰ هدى الله دباش ، مرجع سابق ، ص 13

²¹ عبد الكريم بورطخ ، دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2012 ، ص 75

7. توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات وليس توجيه الاستفسارات عن سلوك العامل أو طريقة أدائه لعمله؛

8. مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك المدراء الذين يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمساهمهم الوظيفي أو المهني، مما يحثهم على إبراز الاهتمام هذا الجانب وتطويره، مما يعود بالمنفعة عليهم وعلى العاملين والمؤسسة؛

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم أداء الموظفين

المطلب الأول: دراسات محلية

الدراسة الأولى : دراسة بوعلالة عائشة (2021) ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي²² دراسة حالة عينة من موظفين الإداريين في جامعة أدرار

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وقد أسقطت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، ومن أجل تحقيق ذلك تم وضع مجموعة من الإجابات المسبقة كفرضيات لهذه الدراسة التي صيغت في شكل استبيان؛ والذي تم توزيعه على 120 موظف إداري بجامعة أدرار، وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ إجابات أفراد العينة في برنامج (SPSS) وفق مقياس ليكرات الخماسي، وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم الوقوف على مجموعة من النتائج تنص في مجملها على وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين؛ تنتج عن نظام التقييم المتبع في ذلك بشكل سلبي وإيجابي، وأوصت الدراسة على ضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء .

الدراسة الثانية : دراسة بن حميد هشام 2015، واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحة الجزائرية²³

²² بوعلالة عائشة ، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ' دراسة حالة عينة من موظفين الإداريين في جامعة أدرار، جامعة أدرار الجزائر ، 2021

²³ بن حميد هشام ، واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحة الجزائرية . جامعة بسكرة الجزائر 2015

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على نظام التنقيط المحدد من قبل الوظيفة العمومية. ويتم تطبيق هذا النظام عبر خطوات متتالية، أولى هذه الخطوات تحديد معايير الأداء العامة وكذا الخاصة بكل سلك بسبب التنوع البشري التي تتميز به المؤسسات الصحية، ثم يتم قياس الأداء الفعلي للموظفين من قبل الرئيس السلمي باستعمال استمارات التنقيط وقارنته بالمعايير الموضوعية، والتي تسمح بتوفير نتائج عن تقييم أداء الموظفين يتم على ضوءها اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظف، والمتمثلة أساسا في قرارات الترقية، القرارات المتعلقة بالمردودية وحسن الأداء، واحتياجات التكوين.

الدراسة الثالثة : دراسة بعجي سعاد 2008 ، بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية بمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة (دراسة تطبيقية) ²⁴

تتناول في هذا المقال بالدراسة والتحليل تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية باعتباره وسيلة رئيسية للوقوف على مدى فعالية أداء كل عامل في المنظمة التي يسعى لتطويرها وتنفيذ برامجها المختلفة، وتم اسقاط الجانب النظري على المؤسسة الجزائرية وبالتحديد مؤسسة تسويق المنتجات البترولية المتعددة (NAFTAL).

نتائج الدراسة : لقد كشفت دراسة و تحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نפטال - مسيلة - عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسة ، و الأخطاء و الصعوبات التي تميزه ، ليتم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة ، يتم استعراضها في ما يلي :

- غياب إطار قانوني و تنظيمي يدعم ، ينظم ، و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال ، و التي أصبحت لا معنى لها؛
- نظام التقييم التنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة ، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة ، و لا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق ، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نפטال على وجه عام ، و نפטال مسيلة على وجه الخصوص ، و رغم الرهانات التي أصبحت تفرض على المؤسسة ، خاصة بعد ظهور منافسة على مستوى القطاع الخاص؛

²⁴ بعجي سعاد 2008 ، بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . جامعة المسيلة . 2008.

- وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة ، و أهداف نظام التقييم ، في حين انه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة لهذه الأهداف ، و يستمد أهدافه منها ، و هذا حسب ما أكدته لنا مدير الفرع ؛
- عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام ، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر ، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل / الموظف؛
- نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات والمكافآت (علاوة المردودية الفردية والجماعية) ، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر؛

الدراسة الرابعة: خالد رجم (2021) ، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة²⁵

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تحسين الأداء بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، والوصول إن كان هناك تأثير على مستوى أداء العاملين وكذا تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال جامعة ورقلة والتي بلغت 250 عامل، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة؛ و تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: بالرغم من أن نظام تقييم الأداء لم يصل إلى مستوى جيد إلا انه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الدراسة الخامسة : دراسة عبد الكريم بوبرطخ 2012 ، بعنوان دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية بمؤسسة الجارات الفلاحية²⁶

ان تقييم أداء العاملين يعتبر من أهم النظم المطبقة في المؤسسة وهذا لوقوفه على قدرتها و إمكانياتها و تصحيح أخطائها و نقائصها، و لذا قمنا في هذا البحث بعرض أهمية هذا النظام في (المؤسسة الجزائرية من حيث طريقة التقييم و دور الناتج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية و مدى فعالية هذا النظام في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة و تكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية و كذا مدى تحقيق النمو و تطوير الكفاءات و القدرات العربية للعاملين.

²⁵ خالد رجم ، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة .مجلة البحوث الاقتصادية والمالية .2021.

²⁶ عبد الكريم بوبرطخ ، بعنوان دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية بمؤسسة الجارات الفلاحية .جامعة منتوري . قسنطينة .2012.

وكل هذا ينتج عن طريق الاستغلال الأمثل لنتائج التقييم وذلك بالقدرة على تحقيق تغذية عكسية تكون ذات مصداقية ويكون هذا بإحاطة العاملين علما بنتائج التقييم وإقناعهم بجوانب الضعف في أدائهم من خلال حوار معمق و موضوعي، كما ينبغي إبراز مكان القوة في أدائهم وذلك لزرع الثقة في أنفسهم من أن المقيم موضوعي و يهدف إلى مساعدة العاملين لتطوير أدائهم، وأيضا يجب أن تتاح الفرص للعاملين لتعبير عن اعتراضهم على نتائج التقييم وتقديم وجهات نظرهم فيما يخص أسباب الأداء الضعيف، ويكون مقابل ذلك تقديم المقيم المبررات العلمية الدقيقة المقنعة، وهذا لا يتم إلا بإتباع الطرق العلمية الحديثة و خاصة في مجال الاتصال بين مختلف فئات التقييم، بين رؤساء (المقيمين) و المستخدمين و أيضا بالمتابعة الدورية للعاملين بعد التقييم.

المطلب الثاني : دراسات دولية بالعربية

الدراسة الأولى: دراسة سويطي شبلي (2019) , نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني²⁷

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وقياس أثره على أداء العاملين. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقا استبانة على عينة مكونة من 88 موظفًا وموظفة من داخل الديوان. أظهرت النتائج أن أبعاد نظام تقييم الأداء، والإطار القانوني الناظم له، وملاءمته مع عناصر الخطة الاستراتيجية جاءت جميعها بدرجة متوسطة، في حين كان الربط بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بالترقية، النقل، المكافآت، الرواتب، وتطوير المسار الوظيفي ضعيفًا. مع ذلك، تبين أن الأداء الوظيفي العام للعاملين في الديوان جاء بدرجة مرتفعة جدًا، وظهر وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء على الأداء العام. وأوصت الدراسة بمعالجة أوجه القصور في قانون الخدمة المدنية، وتحديد مؤشرات واضحة لإنجازات الموظفين، وربط التقييم بالأهداف الوظيفية، وتطوير آلية لربط نتائج التقييم بالقرارات الإدارية، وتحديث نماذج التقييم بشكل دوري، وتوسيع دائرة التقييم لتشمل التقييم الذاتي وتقييم الزملاء، بالإضافة إلى إشراك متلقي الخدمة في عملية التقييم.

²⁷ دراسة سويطي شبلي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر . 2019

الدراسة الثانية : دراسة (ماجد إبراهيم شاهين، 2010): بعنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير: 28

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة. على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها، مست الدراسة عينة من موظفي كل من الجامعتين، وتم توزيع استبيان بلغ عدده (179)، من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين، وخرج الباحث بجملة من التوصيات تذكر أهمها ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين في الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المحقق بالمكافآت والترقيات وحوافز.

الدراسة الثالثة : دراسة سناء محمد خريسات, تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف, 2022 . 29

عمل تقييمات الأداء على تحسين أداء عمل الموظفين من خلال مساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة في تنفيذ مهمة شركتهم وأيضاً لتوفير المعلومات للموظفين والمدبرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما أنها تقدم ملاحظات للموظفين وبالتالي فهي بمثابة وسيلة للتطوير الشخصي والوظيفي، ومع ذلك، فإن تقييمات الأداء تكتنفها الصعوبات نتيجة لطبيعتها المعقدة، لذلك، كان الهدف العام للدراسة هو تقييم نظام تقييم الأداء وتأثيره على إنتاجية الموظف (الأداء)،

المطلب الثالث : الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha. Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry, Sri Lankan journal of human resource management, 2008:

²⁸ ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير، 2010

²⁹ سناء محمد خريسات, تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف, مجلة العربية للنشر العلمي 2022 .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة في مؤسسات الملابس السيريلانكية، ومعرفة ما إذا كان يختلف تقييم الأداء وأداء المؤسسة في المؤسسات الكبيرة والغير كبيرة للملابس السيريلانكية. تكون مجتمع الدراسة من 830 مؤسسة (157 مؤسسة صغيرة، 438 مؤسسة متوسطة 235 مؤسسة كبيرة لصنع الألبسة، أجريت الدراسة باستخدام عينة عشوائية قدرها 274 مؤسسة (196 مؤسسة صغيرة ومتوسطة 78 مؤسسة كبيرة وقد تم توزيع 68 استبيان على المستوى التنظيمي المدير العام أو مدير الموارد البشرية) لكل مؤسسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام برنامج . أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الاستخدام المنتظم لنظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة من شركات الملابس في سريلانكا، مما يعني أن شركة الملابس على الرغم من أنها كبيرة أو غير كبيرة يجب اعتماد نظام تقييم الأداء أكثر انتظاما وذلك لتحسين أداء المؤسسة، كذلك عدم وجود فروق بين شركات الملابس الكبيرة وشركات الملابس غير كبيرة فيما يتعلق بجودة نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة.³⁰

الدراسة الثانية :

George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny, International journal of business and social science, 2012³¹:

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في MoSPA بنياميوا - كينيا. والتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (76) عامل MoSPA. وكان الاستبيان منظم للموظفين الجمع البيانات ذاتيا. ولتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وقد استخدم أسلوب تحليل الانحدار تشرح طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الأداء والعوامل التي تؤثر عليه. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة عملية التنفيذ العلاقات الشخصية، دقة المقيم، العوامل الإعلامية ومواقف الموظف) كان لها علاقة إيجابية مع نظام تقييم الأداء.

³⁰ M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha. Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry, Sri Lankan journal of human resource management, 2008

³¹ George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny, International journal of business and social science, 2012

- توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد على التنفيذ الفعال للنظام تقييم؛
- العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم والمقيم تساهم في نجاح نظام تقييم الأداء؛
- ينبغي على المقيمين إزالة الذاتية والتحيز في تقييم الأداء حتى يكون نظام تقييم الأداء نظام قائم على فعالية ويعطي نتائج موضوعية تمثل مساهمة الموظف في العمل؛
- عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلى تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها على نحو كاف وأي محال من المجالات التي تحتاج إلى تحسين نساها بشكل كبير؛

الدراسة الثالثة :

Performance Appraisal and P.Wekesa and H. Makhamara, 2020 Employee Performance At Kibabii University in Bungoma County, Kenya³²

سعت الدراسة إلى التحقيق في تأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في جامعة كبابي في مقاطعة بونغوما، مع التركيز على التقييم والإدارة بالأهداف وتصميم تقييم الأداء وتقييم 360 درجة. كانت النظريات الراسخة هي العدالة التنظيمية، وتحديد الأهداف، والتوقع، وقد تم اعتماد تصميم دراسة الحالة على مجموعة مستهدفة من 400 موظف، حيث تم اعتماد العينات العشوائية الطباقية لعينة 200 مستجيباً، ثم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات التي تم تحليلها من خلال الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومهم للتقييم والإدارة بالأهداف وطريقة تقييم 360 درجة على أداء الموظف ولكن التأثير الإيجابي وغير المهم لتصميم تقييم الأداء، تمثلت أهمية النتائج في أن الزيادة في تقييم الأداء، والإدارة حسب ممارسات الأهداف، وتحسين تصميم تقييم الأداء بالإضافة إلى طرق تقييم 360 درجة أدت إلى تحسين أداء الموظف بشكل كبير أوصت الدراسة بتحسين ممارسات تقييم الأداء في المؤسسة إذا كانت هناك حاجة لتحسين أداء الموظف بشكل كبير.

بعد استعراض العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية تم التأكيد على أن جل الدراسات السابقة طبقت على قطاعات غير قطاع التعليم العالي، في حين كانت محل دراستنا قطاع التعليم العالي باعتباره أكثر القطاعات حاجة

³² Performance Appraisal and P.Wekesa and H. Makhamara, 2020 Employee Performance At Kibabii University in Bungoma County, Kenya

إلى التطبيق الواقعي لهذه الدراسة في ظل ما يشهده عالم التعليم العالي من تطورات وتغيرات هائلة، وكذلك تعتبر الدراسة الأولى محلياً (على حد إطلاع أحد الباحثين لنظام تقييم الأداء وأثره على الأداء الوظيفي القطاع التعليم العالي الجزائري).

الدراسة الرابعة

: Rafikul Islam: Department of Business Administration International Islamic University Malaysia 53100 Kuala Lumpur, Malaysia 2005³³

EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION BY AHP: A CASE STUDY

صُمم تقييم أداء الموظفين لتقييم مساهمة كل فرد في المنظمة: يُحدد أداء الأفراد مقابل أهداف المنظمة ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها الأهداف الأساسية لتقييم الأداء هي ثنائية: أولاً مكافأة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وثانياً تحديد الأهداف التي لم يتم تحقيقها وتطوير خطط عمل لضمان تحقيقها في المستقبل. تستخدم هذه الورقة عملية التسلسل التحليلي (AHP) لتقييم أداء الموظفين بناءً على المعايير التالية: كمية / جودة العمل، التخطيط / التنظيم، المبادرة / الالتزام، العمل الجماعي / التعاون، التواصل، والعوامل الخارجية. وقد تم تقسيم كل من هذه المعايير إلى 3 معايير فرعية. اثنان وأربعة وتسعون موظفًا من شركة Inter System Maintenance Services Sdn. يتم تقييم الشركات ذات المسؤولية المحدودة على أساس هذه المعايير الفرعية. تم الحصول على التصنيف العام للموظفين باستخدام إجراء القياس المطلق لـ AHP.

المطلب الرابع : المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسات الحالية السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما .

الجدول (1_4) : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات الحالية والسابقة

³³ Rafikul Islam: Department of Business Administration International Islamic University Malaysia 53100 Kuala Lumpur, Malaysia 2005

أداة تحليل المعلومات	تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS في الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة .
نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية والسابقة في القطاع العام الاداري والاقتصادي
أوجه الاختلاف	بالاعتماد في بحثنا على دراسة عدة دراسات سابقة فيوجد اختلاف في أدوات جمع البيانات والمنهج وأدوات التحليل الا أن أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والمحلية من حيث المكان, الزمان العين و ,المتغيرات والأبعاد

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول رقم(1_5) : المقارنة بين الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية و أجنبية في السنوات مابين : 2005_2024	تمت الدراسة في من عينة من الموظفين الادارين بمديرية الإدارة المحلية لولاية تقرت خلال موسم: 2025_2024	من حيث الزمان والمكان
تنوعت الدراسات من ناحية نوع القطاع العام الاقتصادي التجاري و الإداري	تمت الدراسة الحالية في القطاع العام إداري	من حيث نوع القطاع
أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية نظام التقييم أو طرق ومعايير التقييم وادارة استخدام نتائج التقييم أو صعوبات ومشاكل تقييم الأداء	حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير نظام تقييم الأداء على أداء موظفين الادارة المحلية لولاية تقرت	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل	تناولت الدراسة الحالية أبعاد المتغير المستقل نظام التقييم التي تشمل نظام تقييم وطرق ومعايير المطبقة في المؤسسة وادارة واستخدام نتائج التقييم والصعوبات ومشاكل التقييم أما المتغير التابع أداء الموظفين	من حيث أبعاد الدراسة

من حيث العينة	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 35 موظف اداري بالادارة المحلية لولاية تڤرت	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكثر من عينة الدراسة الحالية
---------------	--	---

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة في النقاط التالية:

- ✓ المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لمتغيرات الدراسة نظام التقييم , أداء الموظفين ؛
- ✓ المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة؛
- ✓ التعرف على الأداة المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار ما يناسب الدراسة الحالية؛
- ✓ المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها؛
- ✓ التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة؛
- ✓ التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة؛

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، وبعد عرض وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام تقييم أداء الموظفين، تبين أن هذا النظام يُعد من الأدوات الإدارية الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة. حيث يُستخدم كوسيلة لتحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الأمثل، إضافة إلى مساهمته في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ قرارات الترقية أو التنقل أو حتى الفصل.

كما اتضح أن نجاح نظام تقييم الأداء يعتمد على وضوح معايير وموضوعيته، ومدى توافقه مع طبيعة العمل وثقافة المنظمة، بالإضافة إلى مهارة القائمين على تنفيذه. وقد أشارت الأدبيات إلى أن الأنظمة التي تركز على التغذية الراجعة البناءة والمشاركة الفعالة للموظف في عملية التقييم، تساهم بدرجة أكبر في تحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي.

وبناءً عليه، فإن تبني نظام تقييم أداء فعال يُعد ضرورة إستراتيجية لكل منظمة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة، إذ يعكس مدى التزامها بتطوير رأس المال البشري وتحقيق العدالة التنظيمية.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لنظام تقييم أداء الموظفين بمديرية الادارة محلية لولاية

تقرت

تمهيد

بعءما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصل السابق، تحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية تڤرت ، والتي يتركز نشاطها على المهام والخدمات الإدارية .

وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة كذلك طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، وفي الأخير حاولنا القيام بتشخيص وتحليل وظيفة تقييم أداء الموظفين بالمؤسسة، أما المبحث الثاني والأخير فقد خصص لتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إعداده على عينة من موظفين المؤسسة ، من أجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول : معلومات عن المؤسسة محل الدراسة والاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : تعريف الولاية و لمحة عن المؤسسة وموقعها (ولاية تڤرت)

الولاية حسبما جاء في الدستور وعلى غرار البلدية جماعة القليمية، ومن ثم فهي تتمتع من الناحية القانونية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وبالرجوع إلى التعريف الذي جاء في نص المادة 196 ينص به القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07/04/1990 المتضمن قانون الولاية في مادته الأولى :

(الولاية في جماعة عمومية اقليمية للتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة)

الولاية في منطقة إدارية لها استقلالها الإداري والمعنوي يختلف من بلد لآخر كما يختلف من فترة زمنية الأخرى وهي تشكل جماعة إقليمية من جهة، ومقاطعة إدارية من جهة أخرى، والتسيير هذه الإدارة سخرت الدولة الجزائرية عدة إمكانيات وتكنولوجيات الإعلام الآلي .

لمحة عن المؤسسة وموقعها (ولاية تڤرت)

نشأت ولاية تڤرت بموجب القانون رقم 19/12 المؤرخ في 11/12/2019 المعدل للتنظيم الإقليمي للبلاد الذي يقضي بإنشاء عشرة (10) ولايات جديدة في الجنوب بعد أن كانت مقاطعة الإدارية تابعة لولاية ورقلة منذ سنة 2015.

تشكل الولاية من خمسة (05) دوائر (تڤرت تماسين، المقارين، الحجيرة والطيبات) تضم ثلاث عشرة (13) بلدية (تڤرت النزلة، ليسيس، الزاوية العابدية، تماسين، بلدة عمر المقارين، سيدي سليمان الطيبات بن ناصر، المنقر، الحجيرة والعالية).

تشرف الولاية على تسيير مجموعة من الهياكل التابعة لعدة قطاعات تابعة لوزارة الداخلية (الأمن، العدل، الحماية المدنية، المذريات الولائية.....).

موقع ولاية تڤرت : تقع ولاية تڤرت في جنوب شرق الجزائر يحدها:

شمالا ولايتي الوادي والمغير ، وشرقا ولاية الوادي ، وغربا ولايتي ورقلة والمغير ، وجنوبا ولاية ورقلة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

تشرف الولاية على تسيير مجموعة من الهياكل التابعة لعدة القطاعات تابعة لوزارة الداخلية الأمن العدل الحماية المدنية ، المديرية الولائية.....)

المطلب الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم اعتمادها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تناول حالة عينة من موظفي الادارة المحلية لولاية تڤرت . ويتضمن هذا المبحث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات العينة على محاور الاستبيان والأساليب المعتمدة في المعالجة الاحصائية .

الفرع الأول : عينة وأدوات الدراسة

في هذا المطلب، سنتناول بالتفصيل عينة الدراسة وأداة جمع البيانات المتمثلة في "الاستبيان".

أولاً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في موظفي الادارة المحلية لولاية تڤرت, حيث تم توزيع 40 استمارة على شكل ورقي بعنوان واقع نظام تقييم أداء الموظفين , بعد استرجاع والفرز تبين لنا أنه 35 استمارة قابلة للمعالجة في حين 5 استمارات تم الغاءها .

الجدول رقم (2_1): توزيع العينة على المؤسسة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	40	%100
الاستبيانات المسترجعة	37	%92,5
الاستبيانات الملغاة	03	%7,5
الاستبيانات الصالحة	35	%87,5

المصدر : من اعداد الطالب

ثانيا : أدوات جمع البيانات "الاستبيان"

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان الذي تضمن الأجزاء التالية:

1_2 تصميم الاستبيان :

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث تشمل: (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, مدة الخدمة .
 - الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:
- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في نظام التقييم في المؤسسة والذي احتوى على (22) عبارة تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- البعد الأول : نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة ؛
- البعد الثاني : طرق و معايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة؛
- البعد الثالث : ادارة واستخدام نتائج التقييم ؛
- البعد الرابع : صعوبات والمشاكل نظام التقييم ؛

المحور الثاني : يتعلق بالمتغير التابع لدراسة أداء الموظفين في المؤسسة و الذي احتوى على (11) عبارة .

2_2 المقياس المستخدم :

تم استخدام مقياس ليكرت الحماسي، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق (1) إلى موافق (3)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الجدول رقم (2_2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق	1	(1,60_1,00)
محايد	2	(2,33_1,33)
موافق	3	(3_2,33)

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23

تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الثلاثي قسمت الخمسة مجالات المجال الأول من [1.00 1.60] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق"، يليه مجال من [161-233] الذي يمثل غير محايد في حين المجال

الفرع الثاني : أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الثاني والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

أولا : الأساليب الوصفية

- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

ثانيا: الاساليب الاستدلالية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تقرت

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α): يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: لمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل عن المتغير التابع .

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان .

أولاً: صدق أداة الدراسة

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من اجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيده مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم...).

2. ثبات الاستبيان "معامل ألفا كرونباخ للاستبيان"

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج اذا طبق أكثر من مرة ظروف مماثلة يسمح للمباحث بتعميم نتائج بحثه , وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداء هذه الدراسة .

الجدول رقم (2_3) : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الدراسة	محاو الدراسة
0.908	22	المحاو الأول: نظام التقييم

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

المحور الثاني : أداء الموظفين	11	0.704
الاستبيان ككل	33	0.915

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

توضح نتائج الجدول أعلاه معاملات الثبات , حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور بتجاوزها القيمة المقبولة احصائيا لمعامل (0,6) , حيث تراوحت قيم اختبار ألفا كرونباخ ما بين (0,704-0,915) , مايشير الى وجود علاقة اتساق وترباط جيد بين العبارات الاستبيان كما نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ قيمة (0,915) وهي تدل على ثبات ممتاز لأداة الدراسة .

وبالتالي يمكن القول بأن استبيان الدراسة الميدانية يتمتع بالاتساق الداخلي و الثبات.

3. الاتساق الداخلي للاستبيان:

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد المتغير والدرجة الكلية لكل من المتغير والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك .

الجدول رقم (2_4) : يوضح الاتساق الداخلي الأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة		الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
	Sig	Person Correlation
البعد الأول : نظام التقييم المطبق في المؤسسة	0.024	0.380
البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم	0.028	0.372
البعد الثالث : ادارة واستخدام النتائج	0.027	0.375
البعد الرابع : الصعوبات والمشاكل	0.026	0,376
المحور الأول : نظام التقييم	0.562	0.101

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

المحور الثاني : أداء الموظفين	0.128	0.463
-------------------------------	-------	-------

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

تشير معطيات الجدول إلى أن أبعاد الدراسة (البعد الأول: نظام التقييم المطبق في المؤسسة، البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم، البعد الثالث: إدارة واستخدام النتائج، البعد الرابع: الصعوبات والمشاكل) تتميز بوجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية مع الدرجة الكلية للإحسان، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط لبيرسون بين (0.372) و(0.380)، وكانت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من (0.05)، وهو ما يدل على أن هذه العلاقات معنوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 5%.

وتُظهر هذه النتائج أن أبعاد الدراسة المتعلقة بتطبيق نظام التقييم وإدارته ومعايير والصعوبات المرتبطة به تعكس درجة من الاتساق الداخلي وتشير إلى صدق محاور الدراسة ومناسبتها للقياس.

أما بالنسبة لمحوري الدراسة (المحور الأول: نظام التقييم، المحور الثاني: أداء العاملين)، فقد أظهرت معاملات ارتباط منخفضة بلغت (0.101) و(0.128) على التوالي، وكانت قيم الدلالة الإحصائية (0.562) و(0.463) أكبر من (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقات غير دالة إحصائية. وبهذا يمكن القول إن المحورين لا يُظهران ارتباطاً معنوياً مع الدرجة الكلية للإحسان، وهو ما قد يشير إلى ضعف الاتساق الداخلي لهذين المحورين ضمن الاستبيان.

وبناءً على ما سبق، فإن أبعاد الدراسة تظهر صدقاً واتساقاً داخلياً جيداً، في حين أن محوري الدراسة كان مستوى الاتساق والارتباط ضعيف لعدم اعتماد الإدارة المحلية لنظام التقييم أو تفاوت في فهم المستجيبين على الاستبيان مما يؤدي إلى تباين كبير في الاجابات ويضعف العلاقة الاحصائية .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تناول فيما يلي التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة الميدانية ويتعلق الأمر بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة لأبعاد العام لأجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة .

المطلب الأول : التحليل الوصفي للبيانات لعينة الدراسة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

تمثل عينة الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تتكون 35 عينة وسنحاول فيما يلي الخصائص الشخصية لكل متغير على حدى .

الفرع الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية

1. وصف متغير الجنس: سيتم تحليل خصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2_5) : وصف متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
65.7%	23	انثى
34.3%	12	ذكر
100%	35	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من الجدول أعلاه نلاحظ ان توزيع مفردات حسب متغير الجنس جاء بنسبة 65.7% من العنصر النسوي , أما بالنسبة لرجال فتقدر نسبتهم 34.3% من المجموع الاجمالي للنسب.

2. وصف العمر : من خلال تحليل اجابات الاستبيانات استطعنا أن نكون فئات عمرية لعينة الدراسة , تتمثل الفئة العمرية الأولى في الموظفين تقل أعمارهم من 30 سنة , أما الفئة العمرية الثانية فتمتد من سن 30 سنة الى 50 سنة , والفئة الثالثة الموظفين الذين يتجاوز أعمارهم الخمسون سنة , الشكل يمثل توزيع كل الفئات العمرية في المؤسسة .

الجدول رقم (2_6) : وصف متغير العمر

النسبة	العدد	الفئة العمرية
00%	00	أقل من 30 سنة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

من 30 سنة الى 50 سنة	33	94.3%
أكبر من 50 سنة	02	5.7%

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه انه الفئة أقل من 30 سنة شبه معدومة أو معدومة من خلال هذه العينة , وأما بالنسبة لفئة من 30 سنة الى 50 سنة هي الفئة الكبيرة أو الغالبة في هذه الإدارة والتي قدرت بنسبة 94.3% , بمعنى أفراد العينة تقل أعمارهم عن 50 سنة وهو السن الذي يكون فيه الفرد في أعلى نشاطه ودفاعيته , والذي يعود بالنفع للمؤسسة . وأما الفئة العمرية التي يتجاوز أعمارهم 50 سنة نلاحظ أن نسبة قليلة , قد يكون ايجابي في التخلي عن الإدارة التقليدي والتحول الى الإدارة الالكترونية نظرا لنقص توعية هذه الفئة وتقبل فكرة الإدارة الالكترونية.

3. وصف المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2_7): وصف متغير المستوى

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
00%	00	متوسط أو أقل
17.1%	06	ثانوي
82.9%	29	جامعي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أغلب الموظفين يمتلكون مستوى جامعي ما يعادل 29 موظف وهذا حسب طبيعة العمل الاداري الذي يحتاج مستوى جامعي أو أكثر , تم تليها فئة الثانوي ما يعادل 17.1% من عدد العينة أي 06 موظفين وهيا نسبة ضعيف . وأما فئة متوسط أو أقل كانت معدومة وهذا نظرا لطبيعة النشاط الذي يحتاج مستوى عالي أو مقبول لممارسة النشاط الاداري بشكل جيد وممتاز .

4. وصف متغير مدة الخدمة (الخبرة):

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حسب متغير الخبرة من الجدول التالي :

الجدول رقم (2_8): وصف متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
57.1%	20	أقل من 10 سنوات
14.3%	05	من 10 سنوات الى 20 سنة
28.6%	10	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتنوع حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية الفئة أقل من 10 سنوات بعدد 20 ونسبة 57.1% . تليها فئة أكثر من 20 سنة بعدد 10 ونسبة 28.6% . أما فئة من 10 سنوات الى 20 سنة بعدد 05 ونسبة 14.3% . ماينعكس ايجابا على الكفاءة وفعالية المورد البشري حيث كلما تقدم المورد البشري كلما زادت خبرتهم وكفاءتهم المهنية.

المطلب الثاني : نتائج وتحليل أبعاد المتغير المستقل والتابع

الفرع الأول : أبعاد المتغير المستقل (نظام التقييم)

البعد الأول نظام تقييم المطبق في المؤسسة :

جدول رقم (2_9) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
----------	-----------------	-------------------	---------	----------------------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

1_نظام تقييم الأداء واضح لجميع الموظفين	2,11	0.867	4	غير موافق
2_تتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم الأداء	2,34	0.838	2	غير موافق
3_يتم تطبيق نظام التقييم على جميع الموظفين بعدالة وشفافية	1.97	0.707	5	غير موافق
4_أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة	2.14	0.772	3	غير موافق
5_يساعدني نظام التقييم على تحسين أدائي المهني وبالتالي تحسين أدائي المهني	2.46	0.701	1	غير موافق
البعد الأول : نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	2.20	2.03		غير موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول نظام التقييم المطبق في المؤسسة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين تجد المتوسط الحسابي (2.20) و بدرجة تطبيق منخفض حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.80 إلى 2.59 درجة) ؛ إذ تجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.97-2.46) حيث العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى المتوسط حسابي (2.46) أي أن الموظفون في الإدارة المحلية لولاية تڤرت يساعدهم نظام التقييم على تحسين أدائهم المهني ، أما العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.34) ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتطبيق ومتابعة نظام التقييم الأداء ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.14) ، تليها العبارة رقم 01 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.11) ما يدل أن نظام تقييم الأداء واضح لجميع العمال . وأما العبارة رقم (03) جاءت بالمرتبة الأخير في البعد الأول بمتوسط حسابي (2.14) ما يعني أن نظام التطبيق لا يطبق على جميع الموظفين بكل عدالة و شفافية .

البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

جدول رقم(2_10) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام للعينة
6_ يتم توضيح وشرح التقييم وطرقه ومعايره للموظفين قبل تنفيذه.	1.69	0.796	6	غير موافق
7_ المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية	2.00	0.728	5	غير موافق
8_ يقيم الموظف على اساس الأهداف المحددة لكل وظيفة	2.09	0.781	2	غير موافق
9_ يتم تقييم ادائي من خلال مستوى تحقيق الأهداف المحددة في وظيفة	2.06	0.838	3	غير موافق
10_ يتم تقييم أدائي على مستوى تحقيق الأهداف المحددة لكل وظيفة	2.03	0.822	4	غير موافق
11_ تكون إجراءات التقييم بشكل منتظم ودوري	2.34	0.802	1	غير موافق
البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم	2.03	0.20		غير موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الطرق والمعايير المطبقة في المؤسسة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.03) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.80 إلى 2.59 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.69 _ 2.34) حيث العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.34) أي يجب على المؤسسة أن تكون اجراءات التقييم منتظم ودوري ، تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,09) على أن العينة غير موافقون بتقييم الموظف على اساس الأهداف المحددة لكل وظيفة ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي (2.06) بعبارة يتم تقييم ادائي

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تقرت

من خلال مستوى تحقيق الأهداف المحددة في وظيفة. جاءت بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدر ب (2.03) ما يدل أن طريقة تقييم أداء الموظفون ليست على مستوى تحقيق الأهداف المحددة لكل وظيفة , أما في العبارة "المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.00) تليها العبارة الأخيرة في البعد الثاني العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي (1.69) بدرجة اتجاه منخفضة جدا بعبارة يتم توضيح وشرح التقييم وطرقه ومعايير للموظفين قبل تنفيذه.

البعد الثالث : إدارة واستخدام نتائج التقييم

جدول رقم (2_11): نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام للعينة
12_ يتم اطلاعي على نتائج التقييم في كل مرة	1.89	0.796	4	غير موافق
13_ يمكنني الاعتراض على نتائج تقييم أدائي في حالة شعوري بالعين	2.06	0.765	2	غير موافق
14_ استفدت من الحوافز و العلاوة بناء على نتائج تقييمي	1.77	0.731	5	غير موافق
15_ طريقة الترقية بغض يفضل النقاط التي تحصلت عليها من نتائج أدائك	1.97	0.747	3	غير موافق
16_ يتم تدريبي عند عندما يكون مستوى تقييمك ضعيف	1.77	0.770	5	غير موافق
17_ تؤثر نتائج التقييم لتقييم في تشجيعي ومنحي ثقة ودافعية في المزيد من العمل	2.14	0.772	1	غير موافق

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

البعد الثالث : إدارة واستخدام نتائج التقييم	1.93	0.15	غير موافق
---	------	------	-----------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: إدارة واستخدام نتائج التقييم وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.93) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.80 إلى 2.59 درجة) ؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.77_2.14) حيث العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.13) أي تؤثر نتائج التقييم لتقييم في تشجيعي ومنحي ثقة ودافعية في المزيد من العمل ، تليها العبارة رقم 13 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.06) بعبارة يمكنني الاعتراض على نتائج تقييم أدائي في حالة شعوري بالعين ا، العبارة " طريقة الترقية بغض يفضل النقاط التي تحصلت عليها من نتائج أدائك " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (1.17). في حين بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي (1.89) ما يؤكد على أنه تعطي المؤسسة لموظفيها إمكانية الاطلاع على نتائج التقييم في كل مرة. وأخيرا نجد العبارة رقم 16 و 14 في نفس المرتبة بدرجة اتجاه منخفض جدا.

البعد الرابع : صعوبات والمشاكل نظام التقييم

جدول رقم (2_12) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
18_ارى أن وظيفتي توفر جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	1.94	0.765	4	غير موافق
19_أشعر بالارتياح لمنح رئيسي المباشر الحرية المطلقة للتقييم قويم أدائي	2.03	0.747	3	غير موافق
20_اعتبر أن نظام التقييم في مؤسستي يوفر فرصة للتواصل بيني وبين رئيسي.	2.14	0.810	1	غير موافق

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

21_ يتم مراجعة نتائج تقييمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.	1.94	0.639	4	غير موافق
22_ أشعر بالرضا عن نظام التقييم المطبق في مؤسستي.	2.11	0.676	2	غير موافق
البعد الرابع : صعوبات والمشاكل نظام التقييم	2.03	0.09		غير موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: : صعوبات والمشاكل نظام التقييم وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.03) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.80 إلى 2.59 درجة) ؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.93_ 2.14) حيث العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.13) أي أن اعتبار أن نظام التقييم في مؤسستي يوفر فرصة للتواصل بيني وبين رئيسي ، تليها العبارة رقم 22 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.11) أشعر بالرضا عن نظام التقييم المطبق في مؤسستي . العبارة " أشعر بالارتياح لمنح رئيسي المباشر الحرية المطلقة للتقييم قيم أدائي " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (2.03) . في حين بالمرتبة الرابعة العبارتان رقم 18 و 21 بمتوسط حسابي (1.94) بعبارتان ارى أن وظيفتي توفر جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء و يتم مراجعة نتائج تقييمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

❖ قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد نظام التقييم

قياس توافر أبعاد نظام التقييم من خلال أربع أبعاد على النحو التالي :

الجدول رقم(2_13) : قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد نظام التقييم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	--------------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

1	المتوسط العام لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	2.20	0.19	1	غير موافق
2	المتوسط العام لطرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة	2.03	0.20	2	غير موافق
3	المتوسط العام لإدارة واستخدام نتائج التقييم	1.93	0.15	3	غير موافق
4	المتوسط العام لصعوبات والمشاكل نظام التقييم	2.03	0.09	2	غير موافق
	المتوسط العام لنظام التقييم	2.04	0.18		غير موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى منخفض وأعلى متوسط حسابي كان لبعدا نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.20) والانحراف المعياري (0.19) يليه البعدان الثاني والرابع بمتوسط حسابي قدره (2.03) وهذا يدل على أهمية طرق ومعايير وصعوبات ومشاكل نظام التقييم ، وفي الأخير يأتي بعد إدارة واستخدام نتائج التقييم بمتوسط (1.13) والانحراف المعياري (0.15) وهذا راجع الى تدني مستوى إدارة واستخدام نتائج التقييم.

الفرع الثاني : تحليل عبارات المتغير التابع: أداء الموظفين

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور أداء الموظفين من خلال تحديد الاتجاه العام عينة الدراسة .

الجدول رقم (2_14) : نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على العبارات المتغير التابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
----------	-----------------	-------------------	---------	----------------------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

23_ اعتبر وظيفتي جزءا مهما من حياتي المهنية وأحرص على تقديم أفضل ما لدي فيها.	2.91	0.373	2	محايد
24_ لا اتغيب عن عملي إلا عند الضرورة القصوى.	2.94	0.236	1	محايد
25_ استمتع بعملي لدرجة أن الوقت يمر بسرعة أثناء أدائه.	2.46	0.657	4	غير موافق
26_ أرى أن بيئة العمل الحالية تساعدني على تحقيق أداء فعال.	2.09	0.742	7	غير موافق
27_ اعتقد أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين.	2.80	0.531	3	غير موافق
28_ تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز التعاون بين الموظفين في جميع المستويات لتحقيق نتائج أفضل	2.06	0.725	8	غير موافق
29_ تسعى إدارة المؤسسة إلى تقديم المكافآت المناسبة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم	1.69	0.832	11	غير موافق
30_ الحصول على التدريب المناسب يساعدني على تطوير مهاراتي وتحسين ادائي الوظيفي.	2.40	0.736	5	غير موافق
31_ توفر المؤسسة فرص تدريبية متنوعة لجميع الموظفين لمساعدتهم على تحسين مهاراتهم وأدائهم.	1.89	0.832	10	غير موافق
32_ تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء عالية.	2.34	0.765	6	غير موافق
33_ أشعر بأن الحوافز والتقدير الذي اللقاء يدفعني إلى بذل جهد أكبر في عملي.	1.97	0.822	9	غير موافق
المحور الثاني : أداء الموظفين	2.32	0.42		غير موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

تلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني أداء العاملين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.32) و بدرجات مختلفة منخفضة جدا ومنخفضة ومتوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.69 إلى 3.39) درجة؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني غير موافقون ومحايدين عليها بدرجة (منخفضة ومتوسطة) فالمتوسط الحسابي العبارات محصور بين 1.69 و 2.94 حيث العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.94) أي أنهم محايدون وبدرجة متوسطة على أن لا يتغيبن عن العمل إلا عند الضرورة القصوى ، أما العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.91) ومحايدين في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة ، ما يدل على اعتبار الوظيفة جزءا مهما من حياتهم المهنية والحرص على تقديم أفضل ما لديهم فيها. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " اعتقد أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين " بمتوسط حسابي (2.80) ، تليها العبارة رقم 25 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.46) بعبارة استمتع بعلمي لدرجة أن الوقت يمر بسرعة أثناء أدائه.، العبارة رقم 30 جاءت بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (2.40) غير موافقون بدرجة منخفضة أن الحصول على التدريب المناسب يساعدني على تطوير مهاراتي وتحسين ادائي الوظيفي. العبارة " تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء عالية. " و بمتوسط حسابي (2.34) أي أن العينة غير موافقون بدرجة منخفضة في برامج التدريب في المؤسسة الى تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء عالية. في حين العبارة رقم 26 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.09) أي أنهم غير موافقون بدرجة منخفضة على أن رؤيتهم لبيئة العمل الحالية تساعدهم على تحقيق أداء فعال. و أخيرا نجد العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي (1.69) منخفض جدا وهذا يعني أن العينة غير موافقون بشدة أن إدارة المؤسسة تسعى الى تقديم المكافآت المناسبة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي .

❖ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء الموظفين

الجدول رقم (2_15) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء الموظفين

المحور الثاني : أداء الموظفين	2.32	0.42	غير موافق
-------------------------------	------	------	-----------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أداء الموظفين جاء بمستوى منخفض بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.42) ما يدل على وجود مستوى غير مقبول في أداء الموظفين .

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى :

نص الفرضية : يوجد مستوى مرتفع في استخدام نظام التقييم الأداء بالادارة المحلية لولاية تڤرت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample T-test) (T) للعينة الواحدة المقارنة المتوسط العام الإجابات المتوسط الإجمالي الفقرات محور الأول (مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي

بين نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (2_16): اختبار T للعينة الواحدة المقارنة متوسط الاجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-10.013	34	0.000	-1.71457	-2.0626	-1.3666

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig (2-tailed)} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ووفقاً لقاعدة القرار في اختبار الفرضيات، فإنه يتم رفض هذه الفرضية وقبول لا يوجد مستوى مرتفع في استخدام نظام تقييم أداء الموظفين في الإدارة المحلية لولاية تڤرت، مما يعني وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفرضي (3) والمتوسط الفعلي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

كما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسط الفعلي والفرضي بلغ (-1.71457)، وهو فرق سلبي، مما يشير إلى أن المتوسط الحسابي للعينة أقل من المتوسط الفرضي (3). وقد تراوح الفرق ضمن المجال

[-2.0626، -1.3666] عند مستوى ثقة 95%، مما يدعم نتيجة الرفض الاحصائي للفرضية الصفرية.

وبذلك يمكن القول إن مستوى استخدام نظام التقييم لدى أفراد العينة الإدارة المحلية لولاية تڤرت كان بقيمة (1.28) وهو أقل من المستوى المطلوب أو المتوسط المفترض (3)، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في هذا الجانب حسب تقييم أفراد العينة.

اختبار نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية: يوجد مستوى أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample T-test) (T) للعينة الواحدة المقارنة المتوسط العام الإجابات المتوسط الإجمالي الفقرات محور الأول (مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي

بين نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (2_17) : اختبار T للعينة الواحدة المقارنة متوسط الاجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية

الثانية)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-12.011	34	0.000	-2.27000	-2.6541	-1.8859

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig (2-tailed) = 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ووفقاً لقاعدة القرار في اختبار الفرضيات، فإنه يتم رفض هذه الفرضية وقبول لا يوجد مستوى

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

مرتفع في أداء الموظفين بالإدارة المحلية لولاية تڤرت، مما يعني وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسط الفرضي (3) والمتوسط الفعلي حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

كما يبيّن الجدول أن الفرق بين المتوسط العام والفرضي بلغ (-2.27000)، وهو فرق سلبي، مما يشير إلى أن المتوسط الحسابي للعينة أقل من المتوسط الفرضي (3). وقد تراوح الفرق ضمن المجال

$[-1.8859, -2.6541]$ عند مستوى ثقة 95%، مما يدعم نتيجة الرفض الاحصائي للفرضية الصفرية.

وبذلك يمكن القول إن مستوى أداء الموظفين لدى أفراد العينة الإدارة المحلية لولاية تڤرت كان بقيمة (0.73) وهو أقل من المستوى المطلوب أو المتوسط المفترض (3)، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في هذا الجانب حسب تقييم أفراد العينة.

اختبار الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مستوى نظام التقييم بالادارة المحلية لولاية تڤرت وأداء الموظفين نقوم بصياغة الفرضية احصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0) : لا يؤثر مستوى نظام التقييم في أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت.

الفرضية البديلة (H1) : يؤثر مستوى نظام التقييم في أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت.

الجدول رقم (23_2): ملخص الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة F	قرار الاختبار
0.897	0.170	0.445	0.198	2.220	H0
معادلة الانحدار البسيط : $y = 0.429 + 1.276x + e_i$					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تقرت

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية أن مستوى نظام التقييم لا يؤثر بشكل دال إحصائيًا في أداء الموظفين في الممارسات الإدارية بالإدارة المحلية لولاية تقرت. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.897$)، وهي تشير من الناحية الوصفية إلى وجود تأثير إيجابي، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.170$)، وهي أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، مما يعني أن التأثير غير معنوي إحصائيًا. كما بلغ معامل التفسير ($R^2 = 0.198$)، ما يدل على أن نظام التقييم يفسر نحو 19.8% من التباين في أداء الموظفين، وهي نسبة تبقى غير كافية لإثبات علاقة ذات دلالة إحصائية. وبلغ معامل الارتباط ($R = 0.445$)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين من الناحية الوصفية، إلا أن هذه العلاقة تفتقر إلى الدلالة الإحصائية. أما قيمة اختبار F فقد بلغت ($F = 2.220$)، وهي كذلك غير دالة إحصائيًا نظرًا لكون قيمة Sig المصاحبة لها أكبر من (0.05).

- بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية البديلة ($H1$) وقبول الفرضية الصفرية ($H0$)، مما يعني أن نظام التقييم لا يؤثر بشكل دال إحصائيًا في تحسين أداء الموظفين في الممارسات الإدارية.

اختبار الفرضية الرابعة :

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول نظام تقييم الأداء تعزى هذه الفروق إلى متغير مدة الخدمة أو الخبرة المهنية، تم استخدام اختبار One_way_ANOVA نقوم بصياغة الفرضية احصائيا كما يلي.

الجدول رقم (22_2) : نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه ANOVA لاختبار الفروق في درجة اختلاف اجابات الموظفين لمتغير "الخبرة"

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.000	2	.000	.001	.999
Within Groups	1.814	8	.227		
Total	1.814	10			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v22

بناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول، يتبين أن المتغير المستقل وهو الخبرة لا يؤثر تأثيراً معنوياً على المتغير التابع وهو أداء الموظفين. فقد بلغت قيمة $F(0.001)$ ، وهي قيمة منخفضة جداً، في حين كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.999)، وهي أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05). وبذلك، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة من حيث تأثيرها على أداء الموظفين. يشير هذا إلى أن اختلاف سنوات أو مستويات الخبرة لا يرتبط بتغير واضح أو ملموس في درجة أداء الموظفين ضمن العينة المدروسة.

المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة

بعد دراسة واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تحليل مستويات وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مستقل والمتغير التابع تم التوصل الى نتائج :

1. أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفرضي والفعلي، حيث كان تقييم أفراد العينة لاستخدام نظام تقييم الأداء منخفضاً بشكل ملحوظ (المتوسط = 1.28). يشير ذلك إلى قصور واضح في تطبيق النظام داخل الإدارة المحلية لولاية تڤرت. توصي الدراسة بضرورة تحسين آليات التقييم وتدريب المعنيين على استخدامه بفعالية.
2. أظهرت النتائج فرقاً دالاً إحصائياً بين المتوسط الفرضي (3) والمتوسط الفعلي (0.73)، مما يشير إلى ضعف في أداء الموظفين بالإدارة المحلية لولاية تڤرت. الفرق السلبي (-2.27) والمجال [-2.6541، 1.8859] يعززان هذا الاستنتاج. توضح النتائج وجود قصور واضح في الأداء حسب آراء أفراد العينة.
3. أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود تأثير معنوي للخبرة على أداء الموظفين، حيث كانت قيمة F منخفضة جداً (0.001) وقيمة الدلالة (0.999) أعلى من 0.05. يشير ذلك إلى

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تڤرت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة المختلفة. وبذلك، لا يبدو أن سنوات الخبرة تؤثر على الأداء ضمن عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الانحدار أن نظام التقييم لا يؤثر بشكل دال إحصائيًا على أداء الموظفين، رغم وجود علاقة ارتباط (Sig = 0.170). إلا أن قيمة الدلالة (B = 0.897) وتأثير وصفي إيجابي (R = 0.445) متوسطة غير دالتين إحصائيًا. وعليه، تُرفض الفرضية البديلة ويُقبل أن نظام التقييم لا يؤثر بوضوح (F (2.220) وقيمة على الأداء.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تعرفنا على واقع نظام تقييم أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية تڤرت من خلال التعريف والنشأة وتقسيمات الهيكل التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الى SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أن مستوى نظام التقييم لا يؤثر بشكل دال إحصائياً في أداء الموظفين في الممارسات الإدارية بالإدارة المحلية لولاية تڤرت , حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من نظام التقييم والطرق والمعايير المطبقة في المؤسسة واستخدام النتائج والصعوبات حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة :

في ظل التحولات الإدارية التي تعرفها المؤسسات العمومية، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد أنظمة تقييم أداء فعّالة تُسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءتهم. وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع نظام تقييم الأداء في الإدارة المحلية، من خلال دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية تڤرت، لمعرفة مدى تأثير هذا النظام على أداء الموظفين

انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية تمثلت في: ما مدى تأثير نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين؟، وقد تمت معالجة هذه الإشكالية باستخدام منهجية علمية وفق نموذج IMRAD، حيث شمل الفصل الأول مراجعة أدبيات الموضوع، وتناول الفصل الثاني الإطار التطبيقي الذي تضمن عرض المؤسسة محل الدراسة، منهجية البحث، وأداة الاستبيان، اعتمد الاستبيان على محورين أساسيين:

المتغير المستقل: نظام تقييم الأداء، الذي تم تفكيكه إلى أربعة أبعاد رئيسية: (نظام التقييم المطبق في المؤسسة. والطرق والمعايير المعتمدة في التقييم. إدارة واستخدام نتائج التقييم والصعوبات والمشاكل المرتبطة بعملية التقييم). المتغير التابع: أداء الموظفين، والذي يمثل محصلة نهائية لتأثير نظام التقييم بجميع أبعاده.

وفي تحليل المعطيات، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية عبر برنامج SPSS، شملت اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، معامل بيرسون لقياس الاتساق الداخلي، الانحدار الخطي البسيط لاختبار التأثير، واختبار ANOVA لدراسة الفروق حسب متغيرات ديموغرافية كخبرة الموظفين.

أظهرت النتائج أن بعد "الطرق والمعايير" كان الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، في حين سجل بعد "صعوبات التقييم" و"استخدام النتائج" تأثيراً ضعيفاً، مما يشير إلى ضرورة تطوير هذه الأبعاد وتحسين آليات تطبيقها. كما بينت نتائج ANOVA عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة، ما يعكس محدودية تأثير النظام الحالي على مختلف فئات الموظفين.

وعليه، تخلصت الدراسة إلى أن نجاح نظام التقييم يتطلب إعادة النظر في مكوناته، من خلال اعتماد معايير واضحة، وتوظيف فعال للنتائج، وتذليل العوائق والصعوبات، بما يسهم في تحفيز الموظفين وتحقيق أداء مؤسسي فعال.

النتائج :

- ✓ مستوى استخدام نظام تقييم الأداء ب الإدارة المحلية لولاية تقرر حيث كان مستوى منخفض .
- ✓ مستوى أداء الموظفين الإدارة المحلية لولاية تقرر منخفض ؛
- ✓ فعالية نظام التقييم لا تختلف باختلاف سنوات خبرة الموظف؛
- ✓ نظام التقييم لا يؤثر بشكل دال إحصائيًا في تحسين أداء الموظفين بالادارة المحلية لولاية تقرر في الممارسات الإدارية؛

مناقشة النتائج :

- ضعف تطبيق نظام تقييم الأداء: النتائج أظهرت أن مستوى استخدام نظام تقييم الأداء في الإدارة المحلية لولاية تقرر منخفض، مما يدل على ضعف الوعي بأهمية النظام أو عدم فعاليته في الممارسة الفعلية؛
- انخفاض مستوى أداء الموظفين: ضعف الأداء قد يكون مرتبطاً بعوامل متعددة، من ضمنها غياب التحفيز، ضعف التقييم، أو نقص الكفاءة التنظيمية والإدارية؛
- غياب العلاقة بين نظام التقييم والأداء: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التقييم وأداء الموظفين، ما يدل على أن النظام الحالي لا يؤثر بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين؛
- المعايير والطرق لا تؤثر في الأداء: حتى المعايير المستخدمة في التقييم لا يبدو أنها تؤدي إلى تحسين الأداء، ما قد يدل على عدم وضوحها أو عدم عدالتها؛
- نتائج التقييم غير مستثمرة: عدم وجود علاقة بين إدارة واستخدام نتائج التقييم وأداء الموظفين يشير إلى أن النتائج لا تُستخدم لاتخاذ قرارات تطويرية أو تحفيزية ؛
- الصعوبات المرتبطة بالتقييم لا تؤثر في الأداء: حتى المشاكل والصعوبات التي يواجهها النظام لم تظهر علاقة دالة مع الأداء، ما يشير إلى أن العوائق لا تُعد العامل الأساسي في ضعف الأداء ؛
- الخبرة لا تحدث فرقاً: عدم وجود اختلاف في فعالية النظام حسب سنوات الخبرة يدل على أن النظرة السلبية لنظام التقييم مشتركة بين الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم أو خبراتهم؛
- النظام لا يساهم في تحسين الممارسات الإدارية: عدم تأثير نظام التقييم في تحسين الممارسات الإدارية يضعف مبررات وجوده، ويؤكد الحاجة لإعادة تصميمه بما يتماشى مع أهداف التطوير الإداري؛

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه النتائج نتقترح بعض التوصيات التي تتعلق بنظام تقييم أداء الموظفين والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين :

- إعادة تصميم نظام التقييم ليتماشى مع أهداف تطوير الأداء؛
- وضع معايير تقييم واضحة وموضوعية؛
- تدريب المقيمين على أساليب التقييم العادل والفعال؛
- ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات؛
- نشر ثقافة تقييم بناءة قائمة على التطوير؛
- مراجعة النظام بشكل دوري لضمان فعاليته؛
- إشراك الموظفين في عملية التقييم؛
- تحسين بيئة العمل لدعم الأداء العام؛

آفاق الدراسة :

- دراسة دور القيادة الادارية في تفعيل نظام التقييم ؛
- دور عدالة نظام تقييم العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- دمج نظام تقييم الاداء ضمن منظومة الادارة الالكترونية ؛

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- حمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية، ذاء دار الفكر العربي، مصر، 2004 .
- حين محمد الخراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، هذا، دار جليس للبشر، عمان، الأردن 2010.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم والقيم مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2001 .
- هدى الله دباش ,واقع نظام تقييم أداء العاملين جامعة ورقلة 2017
- محمد زاهد ديري , ادارة الموارد البشرية ط1, دار الثقافة , عمان , الأردن , 2011 .
- عبد السلام أبو قحف , أساسيات التنظيم و الادارة , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2002 .
- محفوظ أحمد جودة , ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع عمان, الأردن 2010 .
- ¹ حمادي نبيل , عبادي فاطمة الزهراء , مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة , جامعة محمد بوضياف , مسيلة , 2011 .
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات رسالة ماجستير 2011-2012.
- ثابت زهير , كيف تقيم أداء العاملين والشركات , دار قباء للنشر ' القاهرة, مصر, 2001 .
- حمد سعيد سلطان , ادارة الموارد البشرية ,دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , مصر , 2003
- راوية حسن , ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية , الدار الجامعية والتوزيع , الاسكندرية مصر , 2000
- حسن بلوط , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , دار النهضة للطباعة , بيروت , لبنان
- جمال الدين محمد المرسي , الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ' الدار الجامعية للطباعة , مصر , 2003
- خالد رجم , أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة شي علي , مذكر ماجستير (غير منشورة) جامعة ورقلة , الجزائر 2012

- سعاد يعني تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP
- منطقة سطيف مذكرة ماستر وغير منشورة، جامعة محمد بوضياف سيلة الجزائر 2007
- عبد الكريم بورطخ , دراسة فعالية نظام تقييم العاملين في المؤسسات الاقتصادية , دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية , مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة منتوري , قسنطينة , 2012
- ¹ بوعلالة عائشة , نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ' دراسة حالة عينة من موظفين الإداريين في جامعة أدرار , جامعة أدرار الجزائر , 2021
- بن حميد هشام , واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحة الجزائرية . جامعة بسكرة الجزائر 2015
- بعجي سعاد 2008 , بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . جامعة المسيلة . 2008.
- خالد رجم , تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة . مجلة البحوث الاقتصادية والمالية . 2021
- دراسة سويطي شبلي , نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني , مجلة معهد العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر . 2019
- ماجد إبراهيم شاهين , "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر", رسالة ماجستير, 2010
- سناء محمد خريسات , تأثير نظام تقييم الأداء على انتاجية الموظف , مجلة العربية للنشر العلمي 2022 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha. Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry, Sri Lankan journal of human resource management, 2008

- George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Kenya, International journal of business and social science, 2012
- Performance Appraisal and P.Wekesa and H. Makhamara, 2020 Employee Performance At Kibabii University in Bungoma County, Kenya
- Rafikul Islam: Department of Business Administration International Islamic University Malaysia 53100 Kuala Lumpur, Malaysia 2005

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

استبيان مذكرة الماستر

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان: اثر نظام تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية على أداء الموظفين، وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسى عبارات التقدير والاحترام.

المشرف : تلي سعيدة

الطالب : بن حمزة يونس

المحور الأول : الاسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

- الجنس : ذكر () أنثى () .
- السن : أقل من 30 سنة () . من 30 إلى 50 سنة () . أكثر من 50 سنة () .
- المستوى التعليمي : متوسط أو أقل () ، ثانوي () ، جامعي () .
- مدة الخدمة في المؤسسة : أقل من 10 سنوات () من 10 إلى 20 سنة () - أكثر من 20 سنة () .

الرقم	الأسئلة	موافق	محايد	غير موافق
	المحور الثاني : نظام التقييم			

			البعد الأول : نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	
1			نظام تقييم الأداء واضح لجميع الموظفين	
2			تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم الأداء	
3			يتم تطبيق نظام التقييم على جميع الموظفين بعدالة وشفافية	
4			أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة	
5			يساعدني نظام التقييم على تحسين أدائي المهني وبالتالي تحسين أدائي المهني	
	موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة
6			يتم توضيح وشرح التقييم وطرق هو معايير للموظفين قبل تنفيذه	
7			المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية	
8			يقيم الموظف على اساس الأهداف المحددة لكل وظيفة	
9			يتم تقييم أدائي من خلال مستوى تحقيق الأهداف المحددة في وظيفة	
10			يتم تقييم أدائي على مستوى تحقيق الأهداف المحددة لكل وظيفة	
11			تكون إجراءات التقييم بشكل منتظم ودوري	
	موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث : إدارة و استخدام نتائج التقييم
12			يتم إطلاعي على نتائج التقييم في كل مرة	
13			يمكنني الاعتراض على نتائج تقييم أدائي في حالة شعوري بالعين	
14			إستفدت من الحوافز والعلاوة بناء على نتائج تقييمي	
15			طريقة الترقية بفضل النقاط التي تحصلت عليها من نتائج أدائك	
16			يتم تدريبي عندما يكون مستوى تقييمك ضعيف	

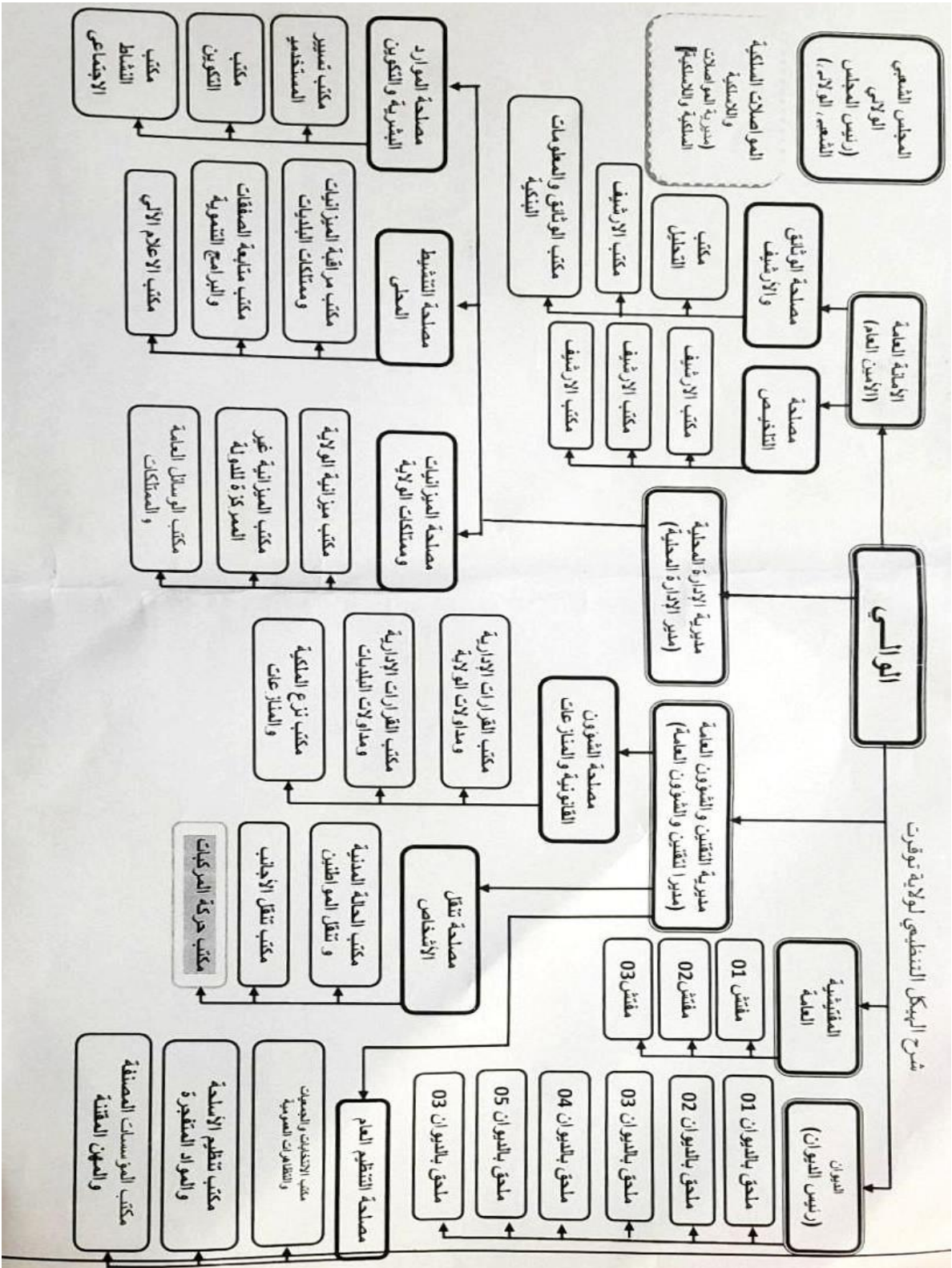
17	تؤثر نتائج التقييم في تشجيعي ومنحي ثقة ودافعية في المزيد من العمل		
	البعد الرابع : صعوبات والمشاكل نظام التقييم	موافق	محايد
18	أرى أن وظيفتي توفر جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.		
19	أشعر بالارتياح لمنح رئيسي المباشر الحرية المطلقة لتقييم أدائي.		
20	. أعتبر أن نظام التقييم في مؤسستي يوفر فرصة للتواصل بيني و بين رئيسي.		
21	يتم مراجعة نتائج تقييمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.		
22	أشعر بالرضا عن نظام التقييم المطبق في مؤسستي.		
	المحور الثالث : أداء الموظفين	موافق	محايد
23	أعتبر وظيفتي جزءًا مهمًا من حياتي المهنية وأحرص على تقديم أفضل ما لدي فيها.		
24	لا أتغيب عن عملي إل اعند الضرورة القصوى.		
25	أستمتع بعملتي لدرجة أنا لوقت يمر بسرعة أثناء أدائه.		
26	أرى أن بيئة العمل الحالية تساعدني على تحقيق أداء فعال.		
27	أعتقد أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء الموظفين		
28	تعمل إدارة المؤسسة على تعزيز التعاون بين الموظفين في جميع المستويات لتحقيق نتائج أفضل.		
29	تسعى إدارة المؤسسة إلى تقديم المكافآت المناسبة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.		
30	الحصول على التدريب المناسب يساعدني على تطوير مهاراتي وتحسين أدائي الوظيفي.		
31	توفر المؤسسة فرص تدريبية متنوعة لجميع الموظفين لمساعدتهم على تحسين مهاراتهم وأدائهم.		
32	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء عالية.		
33	أشعر بأن الحوافز و التقدير الذي ألقاه يدفعني الى بذل جهد أكبر في عملي		

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ (ة)	الرتبة	الجامعة
01	مناصرية رشيد	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
02	عرابة الحاج	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
03	بوخلوة باديس	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
04	ميلودي عبد العزيز	أستاذ محاضرا أ	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
05	عز الدين تمار	أستاذ محاضرا ب	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
06	غدير أحمد سليمة	أستاذة محاضرا أ	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
07	أسماء يوسف	أستاذة	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
08	قمو آسيا	أستاذة محاضرا أ	جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية تقرت



ملحق رقم (04): بطاقة التقييم المهني لمديرة الإدارة المحلية لولاية تقرت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية



بطاقة التقييم المهني لسنة

الاسم و اللقب :

الرتبة :

الهيئة :

ممتاز 2.5 نقطة / مرضي جدا 2 نقاط / جيد 1.5 نقطة / بحاجة لتحسن 1 نقطة / غير مرضي 0.5 نقطة

ممتاز	مرضي جدا	جيد	بحاجة لتحسن	غير مرضي	معايير التقييم
☐	☐	☐	☐	☐	الأمانة و عدم التحيز
☐	☐	☐	☐	☐	تنفيذ المهام الموكلة له
☐	☐	☐	☐	☐	السلوك المحترم و المسؤول
☐	☐	☐	☐	☐	اللباقة في علاقاته المهنية
☐	☐	☐	☐	☐	التحكم في ميدان النشاط
☐	☐	☐	☐	☐	قدرات التحليل و التلخيص // حل المشاكل
☐	☐	☐	☐	☐	قدرات التعبير الكتابية و الشفهية
☐	☐	☐	☐	☐	قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار

النقطة : - - 20/

تقدير ذو طابع عام :

توقيع المسؤول المباشر

الملحق رقم (05): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	11

الملحق رقم (06): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		M1	M2	M3	M4	XXXX1
M1	Pearson Correlation	1	.094	.156	.124	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.880	.802	.843	.000
	N	5	5	5	5	5
M2	Pearson Correlation	.094	1	.419	.580	-.510-
	Sig. (2-tailed)	.880		.408	.305	.301
	N	5	6	6	5	6
M3	Pearson Correlation	.156	.419	1	-.637-	-.439-
	Sig. (2-tailed)	.802	.408		.248	.384

	N	5	6	6	5	6
M4	Pearson Correlation	.124	.580	-.637-	1	.124
	Sig. (2-tailed)	.843	.305	.248		.843
	N	5	5	5	5	5
XXXX1	Pearson Correlation	1.000**	-.510-	-.439-	.124	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.301	.384	.843	
	N	5	6	6	5	22

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

Correlations

	XXXX1	XXXX2	YYY12
XXXX1	Pearson Correlation	1	.445
	Sig. (2-tailed)	.170	.000
	N	22	11
XXXX2	Pearson Correlation	.445	1
	Sig. (2-tailed)	.170	.170
	N	11	11
YYY12	Pearson Correlation	1.000**	.445
	Sig. (2-tailed)	.000	.170
	N	22	11

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

الملحق رقم (07): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	23	65.7	65.7
	ذكر	12	34.3	100.0
Total		35	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50 الى 30 من	33	94.3	94.3

الملاحق

سنة 50 من أكثر	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	17.1	17.1	17.1
جامعي	29	82.9	82.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

مدة الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 10 من أقل	20	57.1	57.1	57.1
سنة 20 الى 10 من	5	14.3	14.3	71.4
سنة 20 أكثر من	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم (08): نتائج الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س1	35	2.11	.867
س2	35	2.34	.838
س3	35	1.97	.707
س4	35	2.14	.772
س5	35	2.46	.701
س6	35	1.69	.796
س7	35	2.00	.728
س8	35	2.09	.781
س9	35	2.06	.838
س10	35	2.03	.822
س11	35	2.34	.802
س12	35	1.89	.796

13س	35	2.06	.765
14س	35	1.77	.731
15س	35	1.97	.747
16س	35	1.77	.770
17س	35	2.14	.772
18س	35	1.94	.765
19س	35	2.03	.747
20س	35	2.14	.810
21س	35	1.94	.639
22س	35	2.11	.676
Valid N (listwise)	35		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
23س	35	2.91	.373
24س	35	1.94	.236
25س	35	2.46	.657
26س	35	2.09	.742
27س	35	2.80	.531
28س	35	2.06	.725
29س	35	1.69	.832
30س	35	2.40	.736
31س	35	1.89	.832
32س	35	2.34	.765
33س	35	1.97	.822
Valid N (listwise)	35		

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX1	35	1.2854	1.01307	.17124
XXXX2	35	.7300	1.11814	.18900

One-Sample Test

	Test Value = 3
--	----------------

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXX1	-10.013-	34	.000	-1.71457-	-2.0626-	-1.3666-
XXXX2	-12.011-	34	.000	-2.27000-	-2.6541-	-1.8859-

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX1	35	1.2854	1.01307	.17124

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXX1	-10.013-	34	.000	-1.71457-	-2.0626-	-1.3666-

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.109	.40209

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.359	1	.359	2.220	.170 ^b
	Residual	1.455	9	.162		
	Total	1.814	10			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.429	1.276		.336	.744
XXXX1	.897	.602	.445	1.490	.170

a. Dependent Variable: XXXX2

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA

XXXX2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.000	2	.000	.001	.999
Within Groups	1.814	8	.227		
Total	1.814	10			

Contrast Coefficients

Contrast	مدة الخدمة		
	سنوات 10 من أقل	سنة 20 الى 10 من	سنة 20 أكبر من
1	1	2	3