

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية
و علوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية
و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

الموضوع:

تقييم الأداء وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ
فراحتية العيد

إعداد الطالبتين:

- معروف أحلام

- حموش فايزة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	الأستاذ: فراحتية العيد
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	

السنة الجامعية: 2021/2020

سكّر وعرفانك

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا سيدنا محمد
عليه الصلاة والسلام

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف **فراحتية العيد** لما قدمه لنا من معلومات وحسن إشرافه على هذا العمل المتواضع وما ساعدنا به من نصائح وتوجيهات.

كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إلى عمال مديرية المصالح الفلاحية بولاية المسيلة لحسن استقبالهم ومعاملتهم لنا خلال طيلة مدة التربص.

والحمد والشكر لله

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم" صدق الله العظيم
الحمد لله العلي القدير على نعمه التي أنعم علينا بها ووفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل
أهدي هذا العمل المتواضع

إلى جنة الله في الأرض، إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة أُمي الحبيبة
إلى أبي الحبيب سبب وجودي في الحياة لك التجلي والإحترام والتقدير أطال الله في عمرك
وبارك لك.

إلى أنسي وشريك حياتي وسندي بعد الله عز وجل، من ساندني في دربي زوجي
حفظه الله.

إلى قرة عيني ابنتي الحبيبة الغالية والرائعة ملك حفظها الله لي.

إلى من أحبوني بدون مقابل أشقائي وشقيقاتي كل واحد باسمه

إلى صديقاتي وزملائي إلى كل من ساندني وإلى كل من تمنى لي الخير والنجاح وإلى كل
من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع إليهم جميعا أهدي ثمرة نجاحي راجية
من الله الإطالة بأعمارهم وأن يبارك فيهم ويحفظهم ربّي بعينه التي لا تنام.

أحلام معروف



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا محمد الهادي الأمين
أهدي ثمرة جهدي وتعبي إلى روح أمي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته
إلى والدي أطل الله في عمره وبارك لنا فيه
إلى كل إخوتي وأخواتي واولادهم كل بإسمه
إلى كل من ساندني خلال مشواري الدراسي وكان عوناً لي
إلى كل صديقاتي وزملائي سواء من قريب أو بعيد
و لكل من كان سبباً في إتمام هذه المذكرة
و ما توفيقي إلا بالله العلي العظيم

فايزة حموش



مقدمة

مقدمة

مقدمة :

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها المسطرة بالدرجة الأولى على المورد البشري، إذ أنه يعتبر الركيزة الأساسية فيها للقيام بمهامها لذلك وجب على المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وتحديد مهاراته وكفاءاته ونظرا للتغيرات والتطورات المستمرة ولأسباب متعددة يتعرض العامل في المؤسسة الى بعض الظروف التي تؤثر على أدائه وتحول دون قيامه بدوره بشكل فعال، الأمر الذي يساهم في احساسه بالعجز عن القيام بالمهام المسندة إليه.

إن شعور الفرد بالعجز في مكان عمله مع استنفاد الجهد يؤدي به إلى حالة من الإنهاك الانفعالي، والاستنزاف النفسي، ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وهو مفهوم يشير إلى مدى الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد المادية والمعنوية، وإشباع العمل لتلك الحاجات يولد لدى الفرد مشاعر وجدانية إيجابية اتجاه عمله، وقد تكون هذه المشاعر السارة، موجهة نحو المحصلة النهائية للعمل، أو موجهة نحو جوانب محددة منه كالرضا عن الراتب والمزايا المادية أو طبيعة العمل ومحتواه، كالشعور بالإنجاز والتقدير.

ومن المسلم أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث أنها تعتبر كمقياس لمدى فاعلية الأفراد والرضا الوظيفي يولد أداء فعال والعكس صحيح، فنقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة تقييم سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار الجيد للموظفين لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص مناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتنفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها المسطرة، ونظرا لتقييم المؤسسة لأداء مواردها البشرية ومعرفة ردة فعلهم لما تقدمه من خلال معرفة رضاهم عن الوظيفة الموكلة لهم، فقد تعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت للرضا الوظيفي لدى العنصر البشري، فهو موضوع لا بد من دراسته بين الحين والآخر نظرا لاختلاف الطبيعة البشرية ونظرا للتطورات الحالية في عالمنا لذلك يبقى موضوع الرضا محل بحث دائم، الأمر الذي أدى بنا لطرح الإشكالية العامة للدراسة.

مقدمة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ووفق ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

◀ ما هو أثر تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة؟

وللإجابة عن الإشكالية نحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية، لتوضيح أهم محاور الدراسة بالنسبة للقسم النظري والتطبيقي.

- ما هي مكونات إدارة الأداء، وكذا نظام تقييم الأداء العمال؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء؟
- هل لدى مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة طريقة فعالة في تقييم الأداء؟
- ما حقيقة عملية تقييم الأداء وما أثرها على الرضا الوظيفي في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة؟

ثانياً: فرضية الدراسة.

من أجل الإلمام بكل جوانب المشكلة التي تسعى إليها الدراسة المتعلقة بتقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي للعمال، ارتكزنا في تحليلنا لمتغيرات الدراسة على فرضيتين هما:

1. تتبع مديرية المصالح الفلاحية طريقة فعالة لتقييم الأداء.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على إدارة الأداء ونظام تقييم الأداء المستخدم في المؤسسة.
- الكشف عن الارتباطات القائمة بين الرضا الوظيفي وعملية تقييم الأداء.
- معرفة نظام التقييم المستخدم ومستوى رضا العاملين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

مقدمة

رابعاً: أهمية الدراسة.

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهي تقييم الأداء وكيفية مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
- كذلك إسهام هذا البحث العلمي في دعم وإضافة للدراسات المقدمة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- كما تبرز من خلال معرفة مدى أهمية تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال في قطاع متميز من القطاعات، والمتمثل في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة، وأن لكل فرد عامل في المؤسسة أداء معين يتم تقييم الأداء ليساهم في تحقيق الرضا.

خامساً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع.

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هناك سبببين أساسيين وهما:

- بحكم تخصصنا في علوم التسيير، ورغبتنا في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية وتطويرها وبالنظر إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي تحتل المكانة الكبيرة والاهتمام الأول والرئيسي في المؤسسات.
- الأهمية البالغة التي تتميز بها عملية تقييم الأداء من حيث دقتها للوصول إلى النتائج المضبوطة لأداء العامل.

سادساً: حدود الدراسة.

الغرض من وضع حدود الدراسة هو الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها في بحوث أخرى، بغرض الإحاطة بالموضوع من جانبه التطبيقي، تمت الدراسة الميدانية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة وترتكز حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعمال من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية والإدارية، والدراسة كانت محدودة في محيط المؤسسة.

مقدمة

الحدود المكانية: إن الدراسة في جانبها التطبيقي اقتصر على مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة وتمثلت الدراسة في محاولة إسقاط الجانب النظري ومحاولة تطبيقه ميدانياً.

الحدود الزمنية: تتمثل فترة دراستنا في سداسي الثاني كاملاً أما التطبيقي فقد امتد من 2021/05/02 إلى غاية 2021/05/11.

سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

لقد اعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول لنتائج محددة، والإجابة على إشكالية الدراسة، واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

أما الجزء التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليلي الذي يعتمد على الاستبيان كأحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات من خلال المقابلات مع الموظفين والمسؤولين.

ثامناً: صعوبات الدراسة.

لم نتلقى أي صعوبات كل الأمور سارت على ما يرام.

تاسعاً: هيكل الدراسة ومشتملاتها.

في هذا الشأن اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية، حيث جاء الفصل الأول بعنوان "تقييم الأداء الوظيفي" حيث تناولنا أساسيات إدارة الأداء من خلال تعريف الأداء وإدارة الأداء وأهدافها، وقمنا بتفصيل عملية تقييم الأداء، الأسس التي تقوم عليها ومن يقوم بهذه العملية وختمنا هذا الفصل بأساليب والطرق تقييم الأداء والمشاكل التي تواجه هذه العملية.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان "الرضا الوظيفي للعمال" فقد تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي ومظاهره، طبيعته وأسبابه ومن ثمة أساليب قياسه وفي الأخير تم عرض المحددات التنظيمية وعلاقتها بالأداء، وكذا عوامل عدم التحكم في الأداء.

وفي الفصل الثالث والأخير المسمى بـ "أثر عملية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي" التي قمنا بها بمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة DSA فقمنا في البداية بتقديم عام للمديرية محل الدراسة،

مقدمة

ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد:

لا يجب النظر الى تقييم الأداء على أنه عملية روتينية وكفى بل أصبح نظاما يبدأ بموضوع التحليل الوظيفي وصولا إلى العناصر المطلوب تقييمها في الوظيفة، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته مع مؤهلاته ومن أجل ذلك لا بد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

وقد تطورت عملية تقييم الأداء في الوقت الحاضر حيث أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المطلوب تحقيقه بناء على أسس وأساليب تقييم بغرض الحكم على الإنجازات وكفاءة العاملين فيها ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مباحث هذا الفصل.

◀ المبحث الأول: أساسيات إدارة الأداء

◀ المبحث الثاني: مدخل لتقييم الأداء

◀ المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأداء.

تعتبر إدارة الأداء عملية تقوم بالتنمية والتطوير والتقييم بشكل مستمر وتحول الأداء من الشكل الروتيني إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

أولاً: مفهوم الأداء:

إن شيوع مصطلح الأداء وكثرة استعماله وخاصة في علوم التسيير والبحوث المتعلقة بالمنظمات وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، فهذا ما أدى إلى اختلاف الآراء حول مفهوم الأداء ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (Performance) ويمكن تعريفه كما يلي:

الأداء هو فعل (Action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processes) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.¹

الأداء هو مدى تحقيق الأهداف المنوطة بشاغل المنصب، ويمكن تعريفه بأنه تلك المسافة التي يقطعها شاغل المنصب في الاقتراب من تحقيق أهدافه المهنية تلك المكلف بتحقيقها من طرف مسؤوليه.²

كما أن تعريف الأداء لا يشتمل على نتائج سلوك الموظف ولكن السلوكيات نفسها بالأداء تكون عن سلوك أو ما يفعله موظف وليس عن ما ينتجه الموظفون ونتائج عمله فقط، أي أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معها.³

وفي تعريف آخر للأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كانت بصورة مباشرة أو غير

¹ - عشوي نصر الدين، رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بوهران، الجزائر، 2015، ص95

² - بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر جيطلي، برج بوعرييج، الجزائر، 2015، ص59

³ Herman aguinis، تر: سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 112.

مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحديد مسبقاً.¹

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وعرفه أندروود (Andrewd) بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.

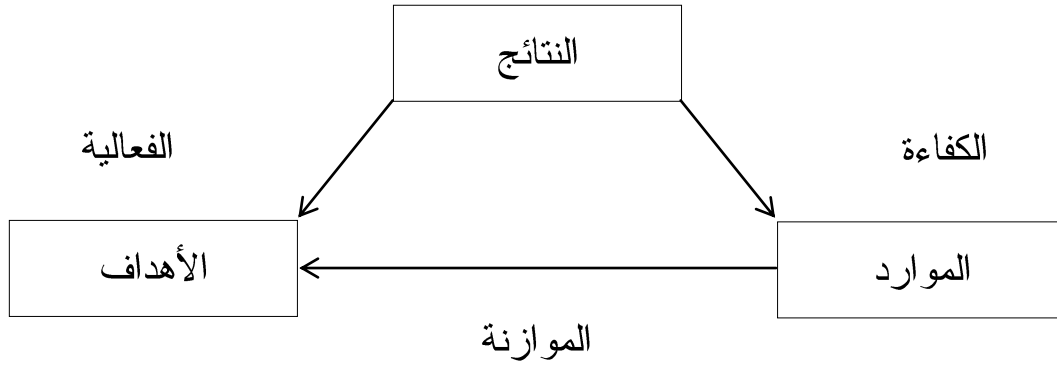
كما عرفه هاينز (Haynes) الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

ويشير مفهوم الأداء الوظيفي كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.²

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 54.

² جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2005، ص 65.

الشكل رقم (01): مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، فيفري 2010، ص 13.

إن هذه العناصر ليس لها أثر بمعزل عن بعضها، إلا إذا تم التوفيق فيما بينها، وأن أخذ كل منها بمعزل عن بعضها بشأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر وانزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم كفاءة وفعالية المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.¹

ثانيا: مفهوم الأداء من حيث الكفاءة والفعالية:

أما من الناحية الاقتصادية فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين كل من النتائج المحققة والأهداف المرسومة وفي الواقع فإن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على مؤسسة بأنها جيدة الأداء إذا كلفها بلوغ أهدافها موارد أكثر من مثيلاتها

كما أنه لا يمكن القول على مؤسسة أن أداءها جيد إذا تمكنت من توظيف جميع مواردها دون تحقيق الأهداف المسطرة.²

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، فيفري 2010، ص 13.

² عشوي نصر الدين، مرجع سابق، ص 96.

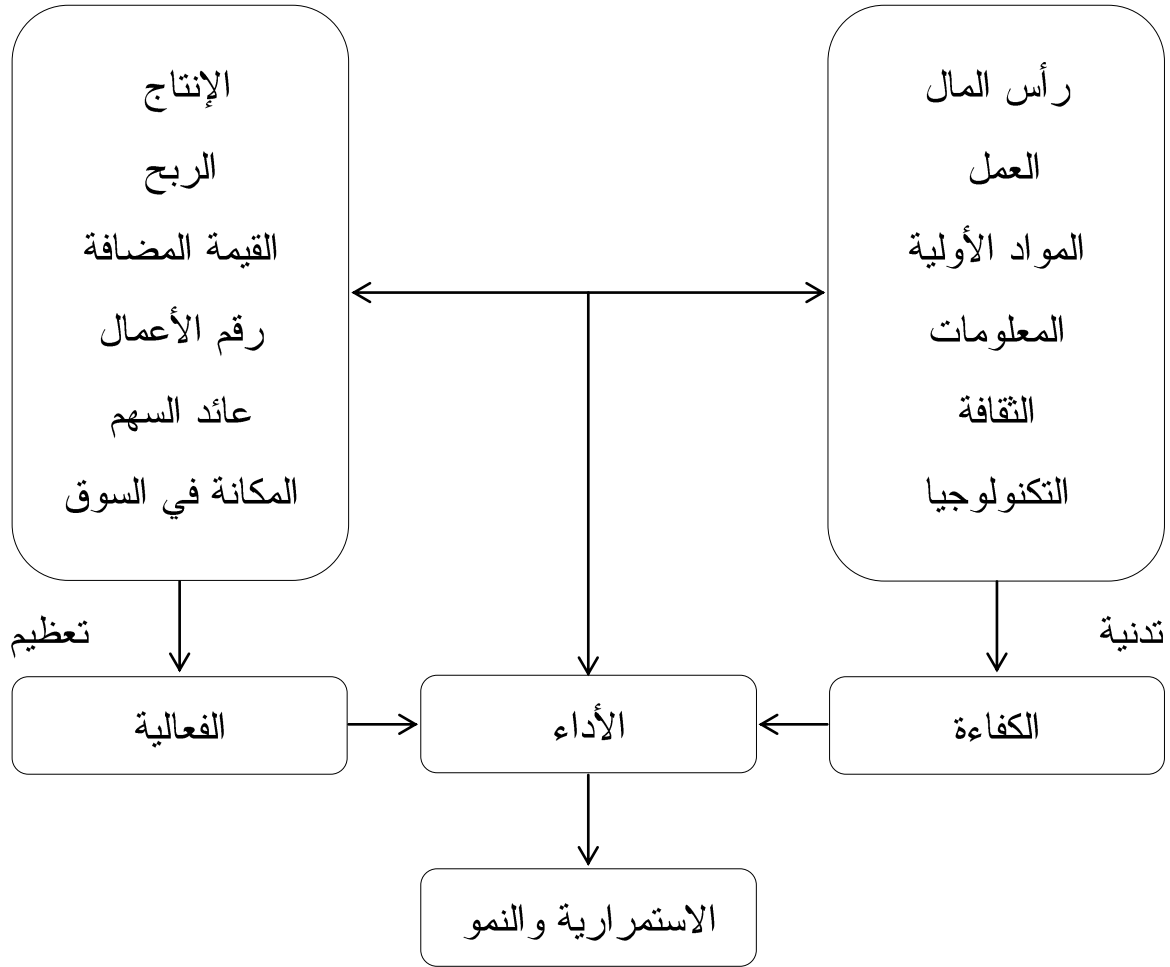
تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهو العلاقة بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع أفضل الوسائل والخيارات الموحدة للأهداف.

تعريف الأداء وفق الفعالية: كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة، فهي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ومقارنة الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، وتعتبر الكفاءة والفعالية من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء.¹

ويمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته مال، وقت إلى غير ذلك يمكن التعبير عنه معايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

¹ يحيى الهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي، العدد 06، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2006، ص 100.

الشكل رقم (02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2001، ص 88.

ثالثا: العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الأداء.

قد يظهر كلاهما مرادفا للآخر إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المعنى المؤدي لكل منهما كما سبق وأن ذكرنا، فقد أقول عن آلة أنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل من المدخلات أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة، إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة أي تقييم الفعالية بدلالة مقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف المسطر مسبقا.¹

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مرجع سابق، ص 15.

رابعاً: أنواع الأداء:

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وذلك حسب المعايير التالية كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة:

1- من حيث معيار الشمولية: الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى

1-1- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

1-2- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة: الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ.

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية

وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة.¹

3- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

3-1- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو كالتالي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

3-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار اللوازم والمواد والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 89-90.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء تشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق عن الأنواع الأخرى.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأداء

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، ولكن قد تطرقنا إلى هذين التعريفين لارتباط أداء الفرد بصلة مباشرة مع أهداف المؤسسة.

إن إدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد، وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي عبارة عن مكونين اثنين أساسيين هما:

1. عملية مستمرة: إدارة الأداء مستمرة، إنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، وملاحظة الأداء وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة مستمرة.

2. وصف الأهداف الاستراتيجية: تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المسؤولين أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمنظمة ثابت.

العديد من المنظمات لديها ما يسمى "نظام إدارة الأداء" رغم هذا، يجب أن نميز بين إدارة الأداء والثناء على تقدير الأداء، النظام الذي يتضمن تقييم الموظفين مرة سنويا بدون مجهود مستمر لتقديم تغذية راجعة وتدريب لتحسين الأداء لا يعتبر نظام إدارة الأداء، بدلا من هذا إنه نظام تشجيع الوظيفي وهذا يعتبر مكونا هاما لإدارة الأداء وهو الوصف التنظيمي لضعف وقوة الموظف ولهذا يعتبر مكونا هاما ولكنه يعتبر فقط جزء من كل أكبر نظام متكامل لأن إدارة الأداء أكثر من مجرد قياس للأداء.

فإدارة الأداء التي لا تفيد تحديد الموظفين على الأهداف التنظيمية لا تعتبر نظام إدارة أداء حقيقي، عمل صلة محددة بين أداء الموظف وأهدافه والأهداف التنظيمية يخدم أيضا هدف إيجاد فهم مشترك عما يمكن إنجازه.²

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص ص 17-18.

² Herman aguinis، تر: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 22-23.

عملية إدارة الأداء تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع، وفي هذا الصدد، فإن هناك افتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل.

عند التفكير في تناول معنى إدارة الأداء بالشرح، فإنه من المرجح أن يتم أيضا توضيح ما لا تمثله هذه العملية ومن ثم، فإن هذه العملية لا تشمل على ما يلي:

1. **تقديم الأداء:** عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون بها، فإنهم يقومون بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء وبينما تمثل المقابلة الخاصة بتقدير الأداء جزء لا يمكن الحياد منه من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزء من هذه العملية فقط.

2. **دفع الرواتب بناء على مستوى الأداء:** على الرغم من أن المكافآت النقدية والمكافآت من أنواع أخرى ربما تكون جزء من عملية إدارة الأداء، فإنه من المهم جدا اعتبار هذه المسألة مسألة منفصلة.

3. **عملية إدارة الأداء ليست من اختصاصات مدير شؤون الأفراد:** غالبا ما يكون هناك ميل للنظر إلى عملية إدارة الأداء فقط على أنها تقنية خاصة بإدارة الموارد البشرية وعادة ما يكون ذلك لأن هذا هو القسم الذي تبدأ منه العملية ويتم من خلال الإشراف على المعايير والحفاظ على السجلات الشخصية في الواقع فإنه يجب أن يقوم بهذه العملية مديري المؤسسة.

4. **العصا السحرية:** لا تمثل عملية إدارة الأداء الحل لكل المشاكل التي تواجه المؤسسة ولكنها تتمثل في أنها واحدة من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أية مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح.

5. **عملية تحديد الأهداف:** على الرغم من أن عملية وضع الأهداف تمثل جزءا أساسيا من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزء منها فقط وذلك لأن مجرد تحديد الأهداف ثم ترك الأشخاص يحاولون

تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل التدريب وتوفير الموارد والتشجيع والالتزام والإدارة الفعالية من غير المحتمل أن يؤدي للوصول إلى النتائج المرجوة.¹

المطلب الثالث: أهداف إدارة الأداء.

هناك أهداف عديدة مرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأداء داخل المنظمة يمكن أن نقدم الهامة منها في النقاط التالية:

- زيادة الدافع والحافز على الأداء: تلقي تغذية راجعة عن أداء الفرد تزيد الدافع للأداء المستقبلي، معرفة كيفية أداء الفرد ونجاحه الماضي يقدم الدافع لإنجازات مستقبلية.
- زيادة التقدير الذاتي: تلقي تغذية راجعة عن أداء الفرد يشبع حاجة بشرية للإدراك والتقدير في العمل هذا، بدوره من المحتمل أن يزيد التقدير الذاتي.
- توضيح وتحديد العمل ومعاييرها: وظيفة الشخص الذي يتم تقديره ربما تتحدد وتتضح أكثر بمعنى آخر يكتسب الموظفون أيضا فهم أفضل عما هو مطلوب منهم ليصبحوا ذوي أداء أفضل.
- الأعمال الإدارية تكون أكثر عدالة وملائمة: يساعد نظام إدارة الأداء على ضمان أن المكافآت توزع على أساس عادل بدورها مثل: هذه القرارات المعتمدة على إدارة أداء جيد تؤدي إلى علاقات شخصية جيدة وثقة جيدة بين المشرفين والمرؤوسين.
- المقارنة بشكل أفضل وأكثر بين الأداء الجيد والضعيف للموظف: تسمح أنظمة إدارة الأداء بتحديد أسرع للموظف ذو الأداء الجيد والأداء الضعيف، أيضا تجبر المشرفين على مواجهة والتعامل مع مشكلات الأداء.
- يسهل التغيير التنظيمي: تستخدم إدارة الأداء لدمج الثقافة التنظيمية مع الأهداف الخاصة بالمنظمة لتجعل التغيير ممكنا يتم تقديم التدريب للموظفين في المهارة الضرورية ويتم مكافأتهم على الأداء الجيد ليحصلوا على المعرفة والدافع لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل.
- تعزيز الرغبة، والحافز والنية للبقاء في المنظمة: عندما يرضى الموظفون عن أداء منظماتهم ونظامها فهذا احتمال بأن يؤدوا بشكل أفضل ويهتموا بمنظمتهم، ولا يحاولوا أن يتركوا المنظمة فالرضا عن نظام إدارة الأداء يجعل الموظفين يشعروا في عدم ترك المنظمة.

¹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 91-92.

- اكتساب المدير رؤية ومعرفة: عن المرؤوسين والمشرفين المباشرين والمديرين الآخرين المسؤولين عن التقدير ليكتسبوا رؤية جديدة عن الشخص الذي يتم تقديره، أي اكتساب رؤية جديدة عن أداء الفرد وشخصيته وبدوره سيساعد على بناء علاقة أفضل مع هذا الشخص.
- حماية أفضل للقوانين: يمكن أن تساعد البيانات التي يتم تجميعها من خلال إدارة الأداء ونظامها على توثيق التوافق مع القوانين أي المعاملة المتساوية مع كل الموظفين بدون اعتبار للنوع والعرق.¹
- تحقيق قدر أكبر من الوضوح بشأن الأهداف وما تطمح إلى تحقيقه.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل لبعض النتائج.
- التشجيع على التطوير الذاتي.²
- زيادة من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وقابليتها على تحقيق هذه الأهداف.
- تساعد في كيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.
- زيادة من قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية.
- توجه وتساعد المؤسسة في استغلال مواردها نحو الأهداف المنشودة باستخدام الموارد المادية والبشرية بالصورة الصحيحة.
- نظام إدارة الأداء يهدف إلى انعكاس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.
- نظام إدارة الأداء يهدف لتعزيز الاتصال بين كافة الأطراف داخل المؤسسة.³

¹ Herman aguinis، تر: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص 25-26.

² باري كشواي، مرجع سابق، ص 92.

³ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بقية إبراهيم، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 144.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر فطرقنا الى مجموعة من التعريفات الأكثر شيوعا.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

يعرف التقييم على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة".¹

كما أن تقييم الأداء يمكن الاستعانة به كوسيلة لتحفيز العاملين، وتحسين مستويات أدائهم، من خلال اطلاع الموظف (العامل) على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازهِ للأعمال التي يكلف بها، ومعرفة المجالات التي يجب أن يتجاوزها، وتلك التي يجب تعميقها، وزيادة مهاراته في أدائها، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الإنجاز، ويتضمن تحقيق الواجبات والمهام الموكلة إليهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وأضيف إن "نظام تقييم الأداء يمكن أن يشجع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد".²

كما عرف كذلك أنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.³

قياس كفاءة الأداء هي العملية الموضوعية المنظمة التي تقارن الأداء الفعلي للتعامل بالأداء المستهدف، وتحدد نواحي الضعف أو القوة في الأداء وتبين أسبابها.⁴

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، الطبعة 2004، ص 123.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 368.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2010، ص 338.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 248.

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهي الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.¹

هو النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها، وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي، وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل، للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.²

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.³

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة وهو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين:

1. محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
2. تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.⁴

وكذلك عرفت عملية تقييم الأداء بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية،

¹ محمد العطار، إدارة الموارد البشرية، منشورات مجلة مفكرة الإسلام، العدد 15، السعودية، 25 أبريل 2011، ص 01.

² يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، مجلة كتب المنجد الاقتصادي، المكتبة الالكترونية، فبراير 2014، مصر، ص 94.

³ فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 147.

⁴ أحمد السيد كردي، تقييم الأداء، العدد 55، مجلة كلية التجارة إدارة أعمال، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، نوفمبر 2011، ص 01.

وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمستويات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى".

تقييم الأداء هو قياس أعمال العاملين، ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيق للمسؤوليات المطلوبة في إنتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم والإستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.¹

ويعرف تقييم الأداء على أنه "إستعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل".

"تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد، فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى".²

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء أو نقل تقييم أداء العاملين كلها مفاهيم لعملية واحدة، تعددت بشأنها التعريفات فمنهم من اعتبرها عملية أو وسيلة العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، إتجاهاته، مهاراته، ومعرفته.³

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن مفهوم تقييم الأداء يركز على النقاط الأساسية التالية:

- إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.
- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة و الضعف بهدف تطويرها.
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة.⁴

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 55.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير تحت إشراف الأستاذ عبد الناصر موسى، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص 04.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، طبعة 1، الجزائر، 2000، ص 87.

⁴ مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 113.

المطلب الثاني: أسس تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثلا لمواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء.¹

تتمثل أسس تقييم الأداء حسب محمد حافظ فيما يلي:

- أن التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد ووظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم مدى نجاحاته وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.²

المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن بعض الأمور الأساسية

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 91.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص 282.

التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العمل.

1. مسؤولية التقييم: (من الذي يقوم بعملية التقييم):

يوجد عدد من المصادر التي تتناط بها مسؤولية تقييم أداء الفرد والتي من أهمها ما يلي:

■ **الرؤساء:** على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمروؤسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الإعتقاد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الإنحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمروؤسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم هي كالتالي:

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوسين تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي و أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

■ **المرؤوسين:** هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيدا أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح العقوبة التي يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.¹

■ **تقييم الفرد لذاته:** يمكن تقدير الذات بصورة شاملة على أنه تقييم المرء لذاته إما بطريقة إيجابية وإما بطريقة سلبية، وهو يشير إلى مدى إيمان المرء بنفسه وبأهليتها وقدرتها واستحقاقها للحياة، وببساطة تقدير الذات هو في الأساس شعور المرء بكفاءة ذاته وبقيمتها.²

¹ عمار بن عشي، مرجع سابق، ص 43.

² مشعل الملهوف، تقدير الذات والأداء في العمل، مجلة العامل، العدد 532، الكويت 2012/01/28، ص 40.

■ **الزملاء:** هم أعضاء فريق العمل أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط التالية:

- أن يكون لهؤلاء الزملاء المؤهلات والقدرة على الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى ودرجة الوظيفة.¹

■ **التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذي يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين، وقد أوضح "محمد عطار" أن من يقوم بتقييم الأداء.²

الجدول رقم (01): يمثل من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين في المنظمة

المدير التنفيذي	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ■ التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين ■ كتابة تقارير الأداء بشكل سليم ■ إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تصميم نظام تقييم الأداء والإشراف على تنفيذه من خلال توزيع الإستمارات الخاصة بالتقييم. ■ متابعة المديرين التنفيذيين في عملية التقييم وتدريبهم على هذا التقييم. ■ الحصول على نتائج التقييم وتحليلها ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون وتصحيحه إذا لزم الأمر. ■ الإحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

المصدر: محمد العطار، مرجع سابق، ص 03.

¹ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 92.

² محمد العطار، مرجع سابق، ص 03.

2. توقيت تقييم الأداء (متى يتم التقييم):

يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً وفي الغالب يتم التقييم على فترات دورية، (سنوياً/ نصف سنوية) ولكن قد تتم عملية التقييم بشكل لا يتصف بالدورية في بعض الأحيان مثل:

- تقييم أداء الموظفين الجدد تحت التجربة.
- التقييم بعد الانتهاء من مشروع معين أو من مراحل مختلفة فيه.
- عند انخفاض إنتاجية الموظف.
- إذا كانت الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء هي طريقة الإدارة بالأهداف، فهنا يتم التقييم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة.
- التقييم غير الرسمي (عند تقديم عمل جيد أو سيء وإخباره بذلك فوراً من الرئيس المباشر له).¹

3. إجراءات التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من اتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً، وهذه المقابلة تدعى: "مقابلة التقييم"، والهدف من مقابلة التقييم هو تحديد الفجوة بين كفاءة الموظف ومتطلبات الوظيفة (كما جاء في مواصفات الوظيفة)، من أجل تحديد أهداف التنمية ذات الأولوية، يمكن لهذا التقييم إما أن يتم في سياق تقييم سنوي، أو أن يحدد بشكل مستقل.²

¹ محمد يوسف عليوة، توقيت التقييم وإخبار المرؤوسين بنتائج الأداء، مجلة الموارد البشرية الالكترونية، العدد 14، 2013/03/18، ص 09.

² محمد عبد المنعم، كيفية إجراء مقابلة التقييم، نموذج لتقييم الأداء، قسم الموارد البشرية، مصر، العدد 36، 2010، ص 08.

المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء

تقوم المنظمات بتطبيق أنظمة لتقييم أداء العاملين لديها بما يتناسب مع ظروف ومتغيرات هذه المنظمة وذلك لتعدد وكثرة هذه الأنظمة وسنتطرق إلى بعضها مع ذكر المشاكل التي تواجه هذه العملية.

المطلب الأول: أساليب وطرق تقييم الأداء

يقصد بأساليب أو طرق تقييم الأداء الوسائل التي يتم اللجوء إليها من قبل المقيمين للوقوف على مدى كفاءة الفرد، ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- الأساليب التقليدية.
- الأساليب الحديثة.
- الأساليب المستحدثة.

و هناك من قسم هذه الأساليب أو الطرق إلى نوعان الأول يركز على سلوك الأداء، في حين يركز النوع الثاني على نتائج الأداء.

1. الأساليب أو الطرق التقليدية:

■ طريقة الميزان أو الدرجات: على الرغم من اعتبار هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقييم الأداء، إلا أنها الأكثر استعمالاً، وتعتمد هذه الطريقة على تصميم نموذج معين يوضح فيه مجموعة من الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف ويقوم الرئيس المباشر بوضع درجة معينة لكل منها وتكون هذه الدرجة محددة بفئة معينة تتراوح من (1-5) أو من (1-10) بحيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة والرقم 5 أو 10 أعلى درجة للصفة الواحدة، وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عديدة.

■ طريقة الترتيب العام: تعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على مجموعة من الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المشرف في تحديد مستوى أداء العاملين لديه، ويقوم المشرف بعد مقارنة العاملين بعضهم مع بعض بترتيبهم تنازلياً من الأحسن أعلى مستوى في الأداء إلى الأسوأ أدنى مستوى في الأداء، وعلى الرغم من سهولة وبساطة هذه الطريقة، إلا أنها لا تعبر عن دقة وعدالة

وموضوعية التقييم وذلك لعدم اعتماد المشرف على معايير واضحة ومحددة، بالإضافة إلى الإعتبارات الشخصية والتحيز الذي يتدخل في عمليات التقييم في كثير الحالات.¹

■ طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة في التقييم على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين وحسب هذه الطريقة عدد المقارنات التي يجب أن ينفذها المشرف، تحسب بالمعادلة التالية:

$$ن(ن-1)/2 = \text{عدد موظفي القسم.}$$

وما يؤخذ على هذه الطريقة، أنها تتطلب وقتا وجهدا كبيرين من المقوم، تمتاز بالتعقيد خصوصا إذا كان عدد الصفات المراد مقارنتها كبير.

■ طريقة القوائم أو قائمة المراجع: هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من القائمة إلى صفة إيجابية أو سلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية فإن كانت النقاط الإيجابية أكثر فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

2. الأساليب أو الطرق الحديثة:

■ طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد الفئات لمستوى الأداء، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، مثال على ذلك، يجب على المقوم أن يوزع العاملين بحسب مستوى أدائهم: 10% من الموظفين من فئة مستوى الأداء غير المرضي، 15% من الموظفين في فئة لا بأس في أدائهم، 15% من الموظفين في فئة الأداء الجيد و10% في فئة الأداء المتميز، فعلى

¹ سهيل فهد سلامة، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلد رقم 27، العدد 55، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، سبتمبر 1987، ص ص134-135.

سبيل المثال لو كان أحد المشرفين مسؤولاً عن تقييم 200 موظف فإن عليه بموجب هذه الطريقة أن يوزعهم على الفئات أعلاه كالتالي: 20 موظف في فئة الأداء المتميز و30 موظف في فئة الأداء الجيد، 100 موظف في فئة الأداء المرضي و30 موظف في فئة لا بأس بها و20 في فئة مستوى غير مرضي.¹

■ **طريقة الأحداث الجوهرية أو الوقائع المهمة:** في هذه الطريقة يقوم المشرف برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته، ويستخدم المشرف في هذه الطريقة سجلاً تدون فيه كافة الأحداث الغير عادية (إيجابية أو سلبية) وعند حلول فترة التقييم الدوري في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل العامل السلوكي ومن ثم إصدار حكمه على أداء العامل من خلال هذه السلوكيات التي تمت ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم ولكن يعاب عليها أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، هذا بالإضافة إلى تدمير واستياء العمال من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت الرقابة المستمرة.²

■ **أسلوب الإدارة بالأهداف:** إن هذا الأسلوب أكثر موضوعية نظراً لوضع الأهداف مسبقاً وارتباط الأهداف وطرق التقييم بالوظيفة، حيث تم مقارنة النتائج الواقعية مع الأهداف المحددة سلفاً لتقييمها ورؤية مدى مقابقتها من عدمه فإن لم تقابل النتائج الأهداف فعندئذ يجب تحري أسباب الانحراف وتحليلها إذا ما كانت ناجمة عن عوامل خارج عن السيطرة أو ناجمة عن تغير الموظف نفسه، وبناءاً على هذا التحليل تحدد أهداف فترة التقييم القادمة، وبما أن هذا الأسلوب يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس في وضع صيغة نهائية للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها خلال فترة محددة لهذا يصبح الجميع أكثر التزاماً وانضباطاً لتحقيق الأهداف واختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها، وبعد المباشرة بتنفيذ العمل تبقى الاتصالات بين المشرف والمرؤوس مفتوحة باستمرار لإزالة كافة العقبات التي تفوق عملية التنفيذ وتقديم أفضل الاقتراحات العملية لحلها.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 371-379.

² مراد نعوني، المدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 135.

■ **أسلوب تقارير الأداء:** يعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً الذي يقوم على كتابة تقارير سنوية أو دورية أو شهرية كما تتطلب الحاجة إليها، تكشف هذه التقارير عن كفاءة العاملين في أدائهم في ضوء معايير ومقتضيات هذا الأداء إلى جانب الصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف وتتطلب هذه الطريقة أو الأسلوب يقظة وإماماً تاماً بكافة جزئيات العمل والقائمين عليه، يهدف هذا الأسلوب إلى الوقوف على مدى كفاءة العاملين وبلورتها في شكل خصائص وصفات يجب توافرها فيهم وهذا في حد ذاته يعكس قدرتهم وصلاحياتهم للنهوض بأعباء الوظيفة المؤهل إليهم، فهذه الصفات والخصائص المشار إليها إنما هي بمثابة أبعاد محددة لتقارير كفاءة العاملين في تحكم القائمين بتقدير الكفاءة في وضع تقديراتهم وتضمن عدم تأثرهم بنواح أو خصائص أو صفات أخرى لا تمد بصلة إلى النشاط الوظيفي الذي تقاس كفاءته.¹

3. الأساليب المستحدثة:

نلاحظ في الطرق السابقة أن أغلبها يعتمد على تقييم المشرف المباشر أو المقيم الذي تحدده الإدارة مما يؤدي إلى ظهور مشاكل ولمعالجتها اتجهت الإدارات إلى البحث عن أساليب جديدة ومن أهمها أسلوب التقييم الذاتي وأسلوب التقييم المشترك.

■ **التقييم الذاتي:** يقوم هذا الأسلوب على الطلب من الموظف بأن يقوم بدراسة أدائه خلال فترة التقييم وذلك باعتبار أنه الأقدر على معرفة أدائه وما يقوم به من مهام، حيث يقوم بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها، ومن ثم يرفع بذلك إلى رؤسائه الذين تقتصر مهمتهم على دراسة هذا التقرير وإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حوله، يهدف هذا الأسلوب لتنمية حس المسؤولية والاعتماد على الذات كما يؤدي إلى رفع أداء الأفراد لكي يعطي انطباعاً جيداً أمام مرؤوسيهم ويخلق فرصة للتطوير الذاتي المستمر، ولكن على الرغم من مزايا هذا الأسلوب إلا أن المأخذ الأساسي عليه هو أن الإنسان بطبيعته محب لذاته وبالتالي سيتأثر تقييمه بالطبيعة الإنسانية له.

■ **التقييم المشترك:** يعد هذا الأسلوب إلى تقييم أداء الفرد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم حيث يتم تحديد مجموعة التقييم بشكل سري دون أن يعرف الفرد أفرادها الذين يقومون بملء استمارات التقييم والتي يتم على ضوءها تحديد

¹ مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص ص 136-141.

مستوى أداء الفرد في نهاية الأمر، ويأخذ على هذا الأسلوب صعوبة اتفاق المقيمين بشكل نهائي على رأي مشترك حول الفرد، وهذا بالتالي سوف يؤثر على النتائج النهائية.

بعد الانتهاء من دراسة جميع الأساليب والطرق يصعب اختيار طريق محددة مهما كانت متطورة والقول بأنها مناسبة لجميع المنظمات ولا شك في أن نجاح أحد الأساليب في منظمة ما أو دولة ما يجب أن لا يجعلنا نحكم بأنه سيعطي نتائج إيجابية عند تطبيقه على جميع المنظمات، وذلك بسبب اختلاف ظروف هذه المنظمات وطبيعة عملها، لذلك لا بد من التأكيد على ضرورة دراسة طبيعة عمل كل منظمة وظروفها وعناصرها والمشاكل التي يمكن أن تعترضها قبل تطبيق برنامج التقييم المناسب لها.¹

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

لا بد من المعايير أن تتوفر على عنصر الواقعية حتى يمكن من الإعتماد عليها، كذلك لا بد من أن تكون هذه المعايير مفهومة من قبل المنفذين، وتصنف معايير الأداء ضمن الأنواع التالية:

1. **معايير النتائج أو النشاط:** تتصف هذه المعايير بالموضوعية وتتصل بالأهداف المحققة مثل نسبة المبيعات وكمية الإنتاج وغير ذلك من النتائج التي تم التوصل إليها، وينظر إلى أداء كل شخص من خلال هذه المعايير بحسب النشاطات التي ينجزها التي تبذل من قبله، ولكن يأخذ على هذه المعايير أنها تركز على الكمية المنجزة على حساب النوعية.
2. **معايير الإنتاج:** وتستخدم هذه المعايير لبعض الأعمال كخطوط الإنتاج وأعمال البيع، فالإدارة تستطيع أن تحسب عدد الوحدات المنتجة وعدد الحوادث التي وقعت على خط الإنتاج وعدد السلع المباعة... الخ، إلا أن المشكلة التي تواجه هذه المعايير هي أن كمية الإنتاج أو البيع قد تتأثر بأمور خارجية وبالتالي فهي لا تبقى ثابتة من يوم لآخر أو من شهر لآخر.
3. **معايير الشخصية:** وهي التي تتعلق بالصفات والمميزات الذاتية التي يتمتع بها الفرد كالذكاء والثقة بالنفس والمبادرة والولاء للمنشأة وحس المسؤولية وغير ذلك من الصفات، ويؤخذ على هذه المعايير صعوبة قياسها وحاجتها إلى أخصائيين نفسيين لاكتشافها.

¹ نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أيب برهوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2004-2005، ص 101.

4. **معايير السلوك:** وتقوم على تقييم السلوك العام أثناء أداء العمل، كملاحظة تعامله مع الآخرين أو مدى انكبابه على العمل، ولكن يؤخذ على هذه المعايير أن الفرد يمكن أن يحاول يحسن من سلوكه إذا أحس أنه موضع تقييم.

5. **معايير الرأي:** وتستخدم في تقييم بعض الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كالأعمال الإدارية والكتابية، حيث يتم اللجوء إلى رأي المقيم الشخصي في هذه الأعمال، إلا أن المأخذ الأساسي على هذه المعايير إمكانية تأثر المقيم بالعواطف والأمور الشخصية وبالتالي سيكون حكمه غير موضوعي في كثير من الأحيان.¹

معايير الأداء هي التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتقسّم معايير تقييم الأداء إلى قسمين أساسيين هما:

أولاً: العناصر: تتمثل العناصر في مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر الغير ملموسة أصعب مقارنة من الملموسة، ومن الأمثلة على عناصر ملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة على غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

ثانياً: المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس الإنتاجية من ثلاثة جوانب:

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة، إذ تقوم هذه المعدلات على عنصرين أساسيين وهما كمية عمل معينة وزمن محدد.
- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والانتقان، حتى يتم قبولها حيث تقوم إدارة الإنتاج غالباً بتحديد عدد الوحدات المعيبة المسموح بها والتي لا يجوز تجاوزها، وبالتالي كلما قل عدد الوحدات المعيبة كلما زادت نوعية المنتج.

¹ نواؤ هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 75-76.

- معدلات كمية ونوعية: هو مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج أن يصل مستوى الأداء إلى حد من الجودة والدقة والإتقان وخلال زمن معين، كأن يطلب إنتاج عشرين وحدة خلال ساعة على أن لا يتجاوز عدد الوحدات المعيبة الخمس وحدات.
- وتختلف بذلك عن العناصر بكونها ليست صفات شخصية تتعلق بالفرد وإنما هي عبارة عن كمية معينة من العمل يجب أن تتجز خلال فترة معينة وضمن مستوى وجودة معينة.¹

المطلب الثالث: المشاكل والأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

يواجه تقييم الأداء عدة صعوبات وعراقيل مما يجعله أصعب عملية في إدارة الموارد البشرية يعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضاً للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، خاصة لتعدد أساليب التقييم.

أولاً: المشكلات التي تتعلق بالمقيمين

يرجع أسباب المشاكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم أو نقص الخبرة في أداء التقييم أو عدم الموضوعية ويمكن إبراز هذه المشكلات في الآتي:

- **تأثير الهالة:** تظهر هذه الحالة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يتم تقييمه مما يظهر النتائج غير دقيقة بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يفتقد المقيم الدقة والحيادية في التقييم.
- **التأثير بالأداء الحديث:** إعتقاد أغلب الرؤساء في تقييمهم على ذاكرتهم مما يوقع الرؤساء في التأثير بمستوى الأداء الحديث للعمل ولتفادي هذه المشكلة يتم تدريب الرؤساء على التدوين في السجلات للملاحظات عن مستوى أداء الموظفين خلال السنة وعلى فترات متقاربة ليتيح لهم تقييم كفاءة الأشخاص بطريقة دقيقة وواقعية.
- **خطأ الوسطية:** يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظف لديهم رغم الاختلاف بينهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها جهل الرئيس وعدم إلمامه التام بأحكام تقييم الأداء، وعدم توافر البيانات والسجلات التي تمكنه من التقييم الفعلي، أو لعدم اهتمامه بعملية التقييم.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 149.

- **خطأ التساهل أو التشدد:** يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في عملية التقييم من خلال التغاضي عن أخطاء لا بد من محاسبة المقيم عليها، وذلك بعكس رؤساء آخرين يتشددوا بتضخيم السلبيات وتقليل الإيجابية وكلاهما يفتقد للموضوعية.
- **خطأ التقدير باختلاف الغرض:** يتأثر معد التقييم عادة بالغرض من عملية التقييم فإذا كان الغرض من التقييم تطوير أداء الموظف فإن معد التقرير يكون متشدداً، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافآت فإن معد التقدير يميلون إلى إعطاء معدلات وتقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الأغراض.¹

ثانياً: المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم

- يوجد مشاكل تتعلق بالأفراد المراد تقييمهم مما تؤثر في فعالية عملية التقييم تجاههم ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:
- **مقاومة العاملين لنظام التقييم:** عدم قناعة العاملين لنظام التقييم وأسبابه وكفاءة هذا النظام ومدى تحقيقه لأهدافه بالإضافة إلى شعورهم أن التقييم يستخدم كأداة للرقابة والهيمنة.
 - **إحجام العاملين عن التظلم من نتائج التقييم:** عدم التظلم من نتائج التقييم خوفاً من المشاكل وخشية من رؤسائهم من الأمور التي تحد من عدالة وموضوعية نظام التقييم.
 - **عدم الإهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين:** عدم إهتمام المسؤولين عن الموارد البشرية في تحليل مواطن القوة والضعف الناتجة من عملية التقييم للاستفادة بها أفقدت العاملين أهمية هذا التقييم.
 - **عدم إشراك العاملين في وضع عناصر التقييم:** عدم التحديد الدقيق لعناصر التقييم ومقاييسه نتيجة عدم إشراك العاملين في وضع مقاييس وعناصر التقييم الخاصة بالعمل.

ثالثاً: المشكلات التي تتصل بنظام التقييم

- **عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة:** وجود نموذج واضح وسهل يشجع القائم على تعبئة التقرير في وقته المحدد وانتقائه بالشكل الصحيح، أما إذا كان النموذج معقداً وغامضاً وغير واضح فقد يؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده أو عدم الإهتمام عند التعبئة.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 143.

- **عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف:** عدم توافر وصف وظيفي دقيق وواضح لجميع الوظائف في المنظمة يعد أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.
- **عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء:** عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء لتمكين معد التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب الوصول إليه.
- **إتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير:** الأخذ بنظام السرية المطلقة أو السرية النسبية لا يحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

رابعاً: المشكلات المتعلقة بإدارة نظام التقييم

- **قلة النشرات الدورية:** قلة إصدار النشرات الدورية مثل اللوائح والقرارات والإرشادات المنظمة لعمية تقييم الأداء، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين.
 - **قلة المتابعة:** لا بد من وجود متابعة من قبل الجهة التي قامت بوضع هذا النظام والبحث عن المشكلات والأخطاء التي قد تواجه القائمين على تطبيق النظام.
 - **عدم تدريب الرؤساء المباشرين:** لا بد من وجود تدريب للرؤساء مستمر لهم وإعلامهم بالأساليب الحديثة لعملية التقييم والأخطاء والمشكلات التي قد تحدث أثناء كتابة التقرير.¹
- معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

- **التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:** إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.
- **التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:** التقييم يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان

¹ محمد عبد الوهاب عشاوي، مرجع سابق، ص 144.

أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحا، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا.

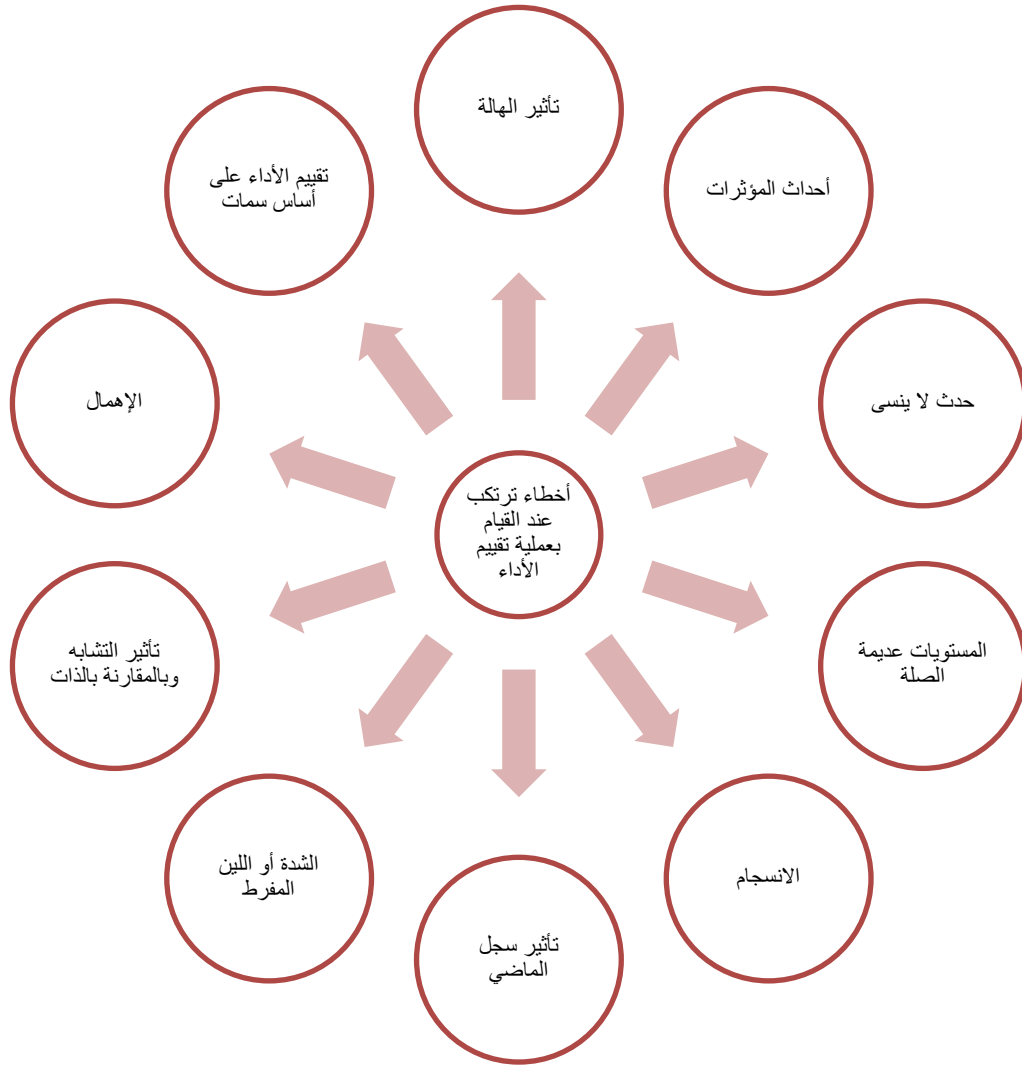
■ **التحيز الشخصي:** وهي أن يتحيز المشرف مع ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

■ **الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه.¹

وهناك الكثير من الأخطاء عند القيام بعملية تقييم الأداء وكما هو موضح في الشكل التالي:

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 359-360.

الشكل (03): الأخطاء التي ترتكب عند القيام بعملية تقييم الأداء



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 388.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل قدمنا إطار مفاهيمي لأساسيات إدارة الأداء وأهدافها، حيث أن تحقيق نظام إدارة الأداء الوظيفي داخل المنظمة ليست أمرا حيويا بالنسبة لبقاء واستمرارية المؤسسة فحسب ولكنها تمثل أيضا التزام أخلاقي على صاحب العمل حيث أنها تعتبر من أفضل اهتمامات الموظف.

كما حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء فهو عملية تركز على العنصر البشري، وذلك بصفته أحد الموارد الهامة والمؤثرة على كفاءة وفعالية المنظمة ومن هنا يتضح لنا أن لعملية تقييم الأداء أهداف أساسية تسعى لتحقيقها منها معرفة الجوانب الإيجابية ونقاط القوة في الأداء للإشادة بها وتحفيزها وكذلك معرفة الجوانب السلبية ونواحي القصور في أداء العاملين بهدف علاجها والتغلب عليها، وانتقلنا بعد ذلك لعرض أهم طرق التقييم المتبعة ثم تطرقنا إلى المشاكل التي تواجه هذه العملية.

إذن لا بد من بناء نظام جيد لإدارة الأداء وأن يشمل جميع المستويات حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة على أساس أداء المورد البشري وأن يكون مجال الإهتمام من قبل المؤسسة وهو أمر ضروري لنجاحها.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء

تمهيد:

يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة خاصة مع التطورات المستمرة التي تشهدها المنظمات، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد.

إن اعتماد المنظمات على المورد البشري في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، نجاح لها في حد ذاته، فهو يعتمد بالدرجة الأولى على كل ما يبذله الفرد من جهد اتجاه عمله، وإخلاصه وتعاونيه وتطوير مهاراته، واكتسابه معارف جديدة، وتأدية مهامه على أكمل وجه، لذا يتوجب على المنظمات المحافظة على مواردها البشرية، وتحقيق العدالة والإنصاف والمساواة في المعاملة، وتوفير جو عمل ملائم، من أجل تحقيق ما يسمى بالرضا الوظيفي، فرضا العامل عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي، وشعوره بقيمته وأهميته ومشاركته في صناعة القرارات الخاصة بالعمل والمساهمة في تنفيذها، وهذا ما يوضح وجود صلة مباشرة بين الروح المعنوية للعمال ورضاهم الوظيفي في تحقيق الأداء الجيد للمنظمة.

ومفتاح أداء المورد البشري وأساس تقييمه من صاحب العمل، يكون وليد رضاه عن العمل أو عدم رضاه، ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مباحث هذا الفصل:

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: طبيعة وأسباب الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

المبحث الثالث: تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يبدل المدبرون وأصحاب المؤسسات الكثير من الجهد ليحققوا النجاح المرجو من أعمالهم ولن يأتي ذلك إلا بتحفيز موظفيهم وفهم المشاكل التي قد تواجههم لبذل الجهد في العمل على حلها وتعد أكثر المشاكل شيوعاً لدى المؤسسات هي عدم القدرة على الإحتفاظ بالموظفين وخاصة الكفاءات منهم وعدم استقرارهم بالإضافة إلى إنخفاض إنتاجية من تبقى منهم وانخفاض مستوى أدائهم، مما ترتب كل هذه المشاكل بما يسميه الباحثون الرضا الوظيفي فما هو تعريفه.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي وسنحاول التطرق لبعض المفاهيم الأساسية.

يعد هوبك "Hoppock" من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، حيث يعرفه على أنه "مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله".

كما صورته لوك "Lock" وبورتر "Porter" على أنه "يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل".

الرضا الوظيفي "الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية"¹.

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ومن هنا وجد الباحث سوبر "Super" سنة 1953 أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.

¹ عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم، الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين، وكيل الكلية للشؤون التعليمية والبحث العلمي، جامعة أم القرى، السعودية، الطبعة 2009، ص 03.

ويرى هيربت "Herbert" 1980 "أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً.¹

ينفق غالبية الكتاب والمديرين على أن "الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل، ففي غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر".²

وعن علي السلمي "الإنسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاجات"، وأضاف "هناك أشياء مادية واجتماعية في الجو المحيط بالفرد يمكنها تخفيض ذلك التوتر وأن كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر الذي يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدراً للرضا".

كما أضاف أن مستوى الرضا الذي يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل:

- مدى إشباع حاجاته في موقف معين.
- مدى النقص في إشباع حاجته.

أي أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد، وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.³

"رضا الفرد يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله".⁴

¹ مروان الطاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 17.

² فوزي عبد الله العكش، أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية، دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، تاريخ النشر 2005/09/29، ص 02.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2011، ص 132.

⁴ علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية جمارك منطقة الرياض، عامر بقن خيضر الكبيسي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 31.

الرضا عن العمل هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.¹

ويعرف الرضا حسب فايزة محمد "بأنه التعويض أو التحسين أو إشباع رغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الفرد فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة" وأضافت أنه "عبارة عن حالة السرور لدى الفرد عندما يحقق الهدف المنشود".²

الرضا الوظيفي يحتوي على بنى معرفية تتضمن تقييمات ذهنية لأبعاد معينة من عمل الفرد، كما يتضمن الرضا جانب إنفعالي فيه مشاعر نحو العمل، كما يتضمن جانب سلوكي، ويمكن أن يتم التعبير عن هذه المكونات من خلال تعبيرات لفظية أو غير لفظية تتضمن أمور مثل جيد - سيء، إيجابي - سلبي، ويمكن قياسها من خلال مقاييس تقييمية تتضمن لخصائص أو صفات العمل أو ما يحيط به من ظروف.³

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج".⁴

وقد تحدث وليد حليم عن الرضا الوظيفي بقوله "يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مظلة تدرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية أو هي عملية موائمة بين ما هو متاح أو ما يمكن بلوغه فعلا".⁵

بصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتكون من مجموعة رضا العامل عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا وسواء كان الرضا كلياً أو جزئياً فإنه يمثل في الواقع حالة نفسية تعبر عن

¹ معاوية مصطفى، الرضا الوظيفي للعاملين في مجال المكتبات، قسم علوم المعلومات والمكتبات، المكتبة الالكترونية، جامعة الخرطوم، 2012، ص 18.

² فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمات الاجتماعية، دار وفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2011، ص 39.

³ مروان الطاهر الزغبي، مرجع سابق، ص 18.

⁴ علي بن يحي الشهرى، مرجع سابق، ص 34.

⁵ وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية الاسكندرية، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص

درجة إحساس الفرد بالسعادة والارتياح، وبطبيعة الحال فإن مشاعر الرضا أو مشاعر الإستياء هي حالة من الإنفعال النفسي الداخلي والذي يظهر أحيانا في شكل سلوك يمكن ملاحظته، كما أكد عن ذلك أحد الباحثين ليس عن طريق الملاحظة المباشرة ولكن نلاحظه عن طريق آثاره ونتائجه.¹

كما يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يحتوي كمفهوم على:

- الرضا هو حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب، تتحقق عندما يتم إشباع الحاجات والرغبات للفرد.
- أن يكون هذا الإشباع ناتجا من العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- يوضع في الحسبان تأثير العوامل الشخصية (العمر، الجنس، التعليم، الشخصية، الإدراك) واتجاهات الفرد وقيمة معتقداته والمجموعات المرجعية التي ينتمي إليها، والعوامل الخاصة بطبيعة العمل (المسؤولية، الإنجاز، التحدي، التحكم والسيطرة، المشاركة في اتخاذ القرارات) والعوامل التنظيمية (سياسات المنظمة الخاصة بالإشراف وساعات العمل، مركز الوظيفة التنظيمي، العلاقات الاجتماعية، الأجر، فرص الترقى والتقدم والنمو) والعوامل البيئية (نوع البيئة كونها حضارية أو ريفية، ثقافة المجتمع وقيمه ومعتقداته).²

ومن كل ما سبق يمكن تحقق المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = الإستقرار ← الرضا الوظيفي = متعة العمل + إستقرار المؤسسة + نجاح ونمو وتميز المؤسسة.³

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا عن العمل في أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل، مما يزيد من عطائهم وإنتاجيتهم، كما يزيد من تمسكهم في عملهم، الأمر الذي يعطيهم إحساسا إيجابيا نحو العمل ونحو الحياة بصورة عامة، على اعتبار أن الأفراد يمضون

¹ بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، اسماعيل قبيرة، علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008، ص 23.

² معاوية مصطفى، مرجع سابق، ص 20.

³ خديجة أحمد محمد بامرمة، الرضا الوظيفي، مجلة المنال الالكترونية، قضايا مجتمعية، العدد 14، ديسمبر 2014، ص 06.

معظم أوقاتهم في العمل، فالوضع النفسي للموظفين يؤثر في اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المؤسسة التي يعملون فيها، فالبعض يشعرون بالراحة بسبب إنتمائهم لمؤسسة ما، ويحجمون عن الانتقال من هذه المؤسسة لخشيئتهم من فقدان المناخ المريح الذي يجدونه في عملهم الحالي، مما يدل على أن الرضا غالبا ما يكون حصيلة نجاح الفرد في عمله وهذا على الشعور بالثقة بالنفس، وبالتالي يكون دافعا قويا لزيادة الإنتاج والإستمرار في العمل.¹

ويعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد بالعمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي قيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تغير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية.²

وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تفاديها ومعرفة المشاكل ووضع حلول المناسبة لها والتي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة، كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى نجاح في العمل وبالتالي لزيادة إنتاجية الفرد.³

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى الفرد عنه حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل، كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة

¹ محمد سليم الزبون، محمد صايل الزبود، الرضا الوظيفي وعلاقته بالاستمرار بالمهنة، مقال الكتروني، العدد الأول، عمان، الأردن، جانفي 2007، ص 4.

² وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، المجلة الالكترونية، العدد 19، ص 8.

³ علي بن يحي الشهرى، مرجع سابق، ص 45.

نشاطها، ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي، أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.¹

عموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات نضج المؤسسة ومدى فاعليتها، على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافها، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد وشؤون التوظيف.

ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي بشكل كبير تتمثل في:

- إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين في المؤسسات.
- إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموحات لدى الموظفين ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا في أوقات فراغهم وخاصة مع أسرهم وأكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل وإصاباته.
- توجد علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كانت درجات الرضا عالية أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.²

وتعتبر دراسة الرضا المهني ذات أهمية خاصة في المجال الصناعي، لأن الصناعة وإنتاجيتها من أهم دعائم الاقتصاد القومي للبلاد، وهي قادرة على الوفاء بأعظم الآمال في التطور الإقتصادي والإجتماعي، وتعتبر الصناعة وقطاع العمل بشكل عام من العوامل المهمة لتطور أي بلد وعنوان حضارة دليل تقدم وتطور، كما وجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة.

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، محمد بن معيض جو يعد الودنياني، إدارة وتخطيط جامعة أمر القرى/ السعودية، 2008، ص 46.

² سعاد الزيد، تطلعات للوصول للرضا الوظيفي، مجلة أوتار الثقافة الالكترونية، العدد 03، تونس، مارس، 2015، ص 02.

والرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرار يصدر من قبل الإدارة العليا، إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضخها المؤسسة في هذا الميدان، ويدرك الإستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جدا أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهودا مضنية لكي تخلق الموظف الراضي، ولكن الخبر الجيد أنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع.¹

يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤدي المنظمة من الأنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تمتلكها منظمات العمل.²

وحسب رائد أحمد أبو عيد وآخرون أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من:

- **الموظف:** حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع العمل والإبداع والإبتكار وزيادة الطموح والتقدم في العمل.
- **المؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة حيث يجعل الموظفين أكثر تركيزا في عملهم، كما أنه يخلق الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء كما يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل وارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

¹ مروان الطاهر الزغبى، مرجع سابق، ص 18-19.

² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص 88.

- المجتمع: حيث يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.¹

المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل كالآتي:

- زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون الإنتاج إلا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
- قلة الفساد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العمال.
- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقة لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضى وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم.²

كما أوضح أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صور أو مظاهر تكشف عن وجوده منها:

- الإنتاجية المرتفعة: من أول المظاهر التي برهنت على وجود مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة.
- انخفاض معدل الغياب: إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، هنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائماً إلى العمل والعكس صحيح.³

¹ رائد أحمد أبو عيد وآخرون، دراسة عن الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحة في المستشفيات الحكومية، جامعة القدس المفتوحة، الخليل، القدس، 2015، ص 08.

² أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، طبعة 2001، ص 335.

³ مريم برجراحة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، اسماعيل شويخي، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 52.

- قلة الشكاوي: تعبر الشكاوي والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظّمته، وقد تكون هذه الشكاوي فردية أو جماعية، وتعبر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوي موضوعيا لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها.
- إختفاء الشائعات: تنشيط الإتصالات في كل الإتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم ومن المعروف أن للشائعات أثر سلبي على جو العمل وهي تحدث توتر وقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية ومن ثم الرضا عن العمل.¹

وأيضاً من مظاهر الرضا الوظيفي للعمال حسب الدكتورة "جواهر ختلان" أن أبرزها:

- القوة في الإنجاز والمخرجات بالتعاون بين الرئيس والمرؤوسين في العمل ونمو العلاقات الشخصية الوظيفية.
- إرتفاع درجة الإلتزام للعمل ولمجموعة العمل كذلك.
- إرتفاع الإنتاجية للفرد وفريق العمل وتصبح هناك مبادرات فردية للموظف وتبرز لديه المسارعة لخدمة عمله بنشاط واستعداد دائم.
- الدافعية والتفاؤل الدائم والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى الشعور بالفخر والالتزام إلى هذا المجال.²

ويمكن تسمية هذه المظاهر بنتائج الرضا عن العمل والتي تتصل بسلوك العاملين في العمل وهي كالتالي:

- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل، كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير من عملهم.
- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ونوعها ونوع العمال بها عن طريق الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل، كما تؤدي دائما إلى أن يدافع عن عملهم.

¹ رقام ليندة، دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، الملتقى الوطني 4 حول تنمية الموارد البشرية في هيئات عمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/02/24، ص 06.

² جواهر الختلان، الرضا الوظيفي، مجلة الارتقاء الالكترونية، العدد الخامس، الرياض، 2012/04/13، ص 02.

■ مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يجمعون عن المشاركة.

ونرى من خلال هذه المظاهر أن وجودها يؤثر بدرجة كبيرة على العامل لأن وجودها يعني وجود الرضا لدى العمال عن عملهم والزيادة في الإنتاج.¹

ويمكن توضيح مظاهر الرضا الوظيفي بشمولية تامة كالاتي:

- الإدماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للعامل.
- تقليل ظاهرة التغيب ودوران العمل.
- زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.²

¹ هجيرة الهلة، طبيعة المشكلات المعيقة للعمل الإرشادي وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي عبد الله لبوز، علوم الاجتماعية، جامعة قاصدي، مرباح ورقلة، 2014/2015، ص 26.

² نوره محمد البلهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمقراطية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، السعودية، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول 2014، ص 152.

المبحث الثاني: طبيعة وأسباب الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري معرفة طبيعة الرضا لدى العامل مع مراعاة أسباب رضاه وقياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: طبيعة الرضا الوظيفي

نعني بطبيعة العمل هنا متطلبات الفرد وأعبائه ومدى تعقيدها وأساليب تنفيذها وكذلك أحيانا المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة الناتجة عن صراع الفرد وغموضه، أو عدم استخدام كامل قدرات الفرد لافتقار الوظيف إلى الثراء والتنوع الوظيفي الذي يستثير همم الأفراد ويجدد نشاطهم، فحين لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازم نحو تأدية العمل فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا كان العامل في بيئة لا تتوفر على فرص التطور والنمو الوظيفي.¹

إن طبيعة الرضا الوظيفي على وجه التحديد تتضمن تقييم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه اتجاه ظروف عمله، ودرجة الرضا عن العمل، بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسهما على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد أين تتجلى في بحثه عن عمل آخر، أو الانتقال إلى قسم آخر أو زيادة نسبة تغيبه، وللمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي أو عدم الرضا.²

الرضا عن العمل سلوك ضمني يكمن في وجدان الفرد وهو كثيرا ما يرتبط بمصطلحي: الاتجاه النفسي والروح المعنوية، كما أنه يعتبر محصلة عدة عوامل من الرضا منها محتوى العمل ومضمونه (فرص ترقية، إشراف زملاء العمل، ساعات وظروف العمل)، وقد يكون الرضا عن العمل سلبيا اتجاه العمل إذا كان يشكل له الحرمان وقد يكون إيجابيا حيث يولد مشاعر إيجابية نحو عمل ما

¹ بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على للرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بوعشة مبارك، علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011، ص 79.

² ضيايف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، علم النفس، جامعة المسيلة، العدد 27، جوان 2007، ص 99.

عدا كان هذا العمل يحقق له إشباع ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمهما تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء عن العمل قوية كلما زاد احتمال هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحته عن عمل آخر أو زيادة نسبة غيابه.¹

طبيعة الشخص تعكس شعوره نحو شيء ما، فعندما يقول العامل (أحب عملي) فهو يعبر عن طبيعة شعوره اتجاه العمل، ولتوضيح هذا أكثر هناك ثلاث مكونات لطبيعة الشخص:

- الاعتقاد (Cognition): وهو وصف أو اعتقاد في كيفية تسيير الأمور مثلا عندما يقول العامل (راتبي ضعيف) وهو يشكل التأثير.
- التأثير (Affect): هو الجزء العاطفي أو الشعوري في السلوك مثلا عندما يقول العامل (أشعر بالغضب لأن مرتبي ضعيف) وهو يؤدي إلى التصرف.
- السلوك (Behavior): يعكس النية في التصرف بطريقة معينة اتجاه شخص ما أو أمر ما مثلا عندما يقول العامل (سوف أبحث عن وظيفة أخرى براتب أعلى).

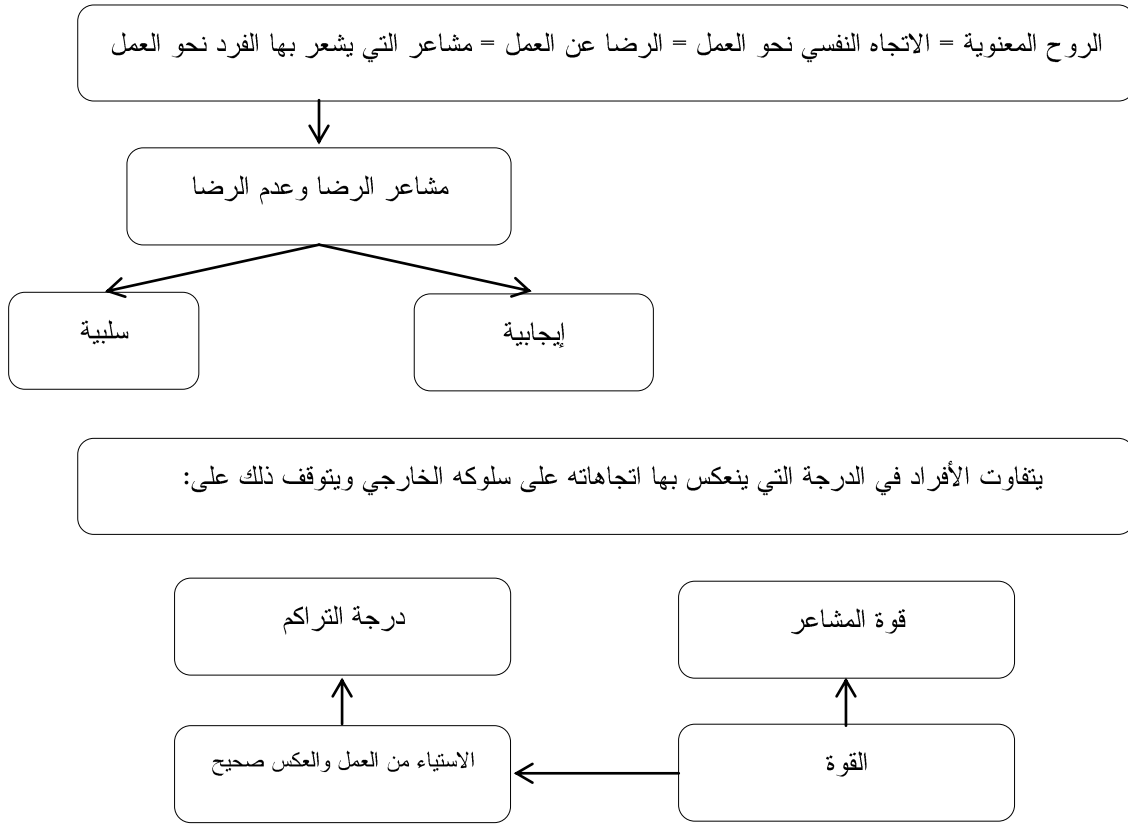
وعند النظر لطبيعة الشخص من جانب المكونات الثلاث فسيساعد هذا في فهم طبيعة الشخص ويلخص معرفة مدى رضا الفرد أو عدم رضاه عن العمل.²

والمخطط التالي يوضح طبيعة الرضا الوظيفي:

¹ صالحى سمية، الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، لحسن بوعبد الله، علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب وعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 34.

² أحمد بن فهد الجلود، الرضا عن العمل، صحيفة الخرج اليوم الالكترونية، العدد 29، الرياض، 2010/08/11، ص 05.

الشكل رقم (04): يوضح طبيعة الرضا الوظيفي



المصدر: كمال تشام، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009، ص 347.

المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله هي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه من وظيفته، وكلما كان تصور الفرد لعمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، وأن عمله هذا يخرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية وبالتالي عدم رضاه عن عمله.¹

يمكن استخلاص مما سبق أن طبيعة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية (الشعور بالسعادة مثل عدم الغياب والمبادرة والتواجد في مكان العمل والتعاون)، أو سلبية (الشعور بالاستياء مثل الغياب والتأخر وعدم التواجد في مكان العمل العدوانية والانتقام).

¹ العبودي فاتح الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، العايب رابح، علم النفس التنظيمي وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 48.

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين، مسببات تنظيمية ومسببات شخصية عن الرضا.

1. المسببات التنظيمية للرضا:

- **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم.
- **سياسات المنظمة:** وهي تشير على وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.
- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل، والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والهاتف وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وغيرها.¹

2. المسببات الشخصية للرضا:

- أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أفراد بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:
- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتداد برأيهم، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم أو عدم الإعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبعة 2014، ص 230.

▪ **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

▪ **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

▪ **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

في الحقيقة الأبحاث توصلت أنه لا توجد علاقة ملحوظة بين متوسط الراتب الذي يحصل عليه الموظف ومدى رضاه في العمل وأن متوسط الرضا عن الوظائف التي لها رواتب عالية لا يزيد متوسط الرضا عن الوظائف ذات الرواتب الأقل، نعم المال يحفز الأفراد ولكن ما يحفزك ليس بالضرورة ما يجعلك سعيدا، الرضا في الوظيفة ليس فقط عن ظروف العمل، فشخصية العامل لها دور تلعبه، فأحد الأبحاث توصلت إلى أن الأشخاص الذين يتمتعون بتقييم إيجابي لأنفسهم (من يؤمنون بأهميتهم وقيمتهم للعمل وإمكانياتهم التنافسية) يشعرون بالرضا أكثر مما يقيمون أنفسهم تقييما سلبيا.²

كما توجد عدة عوامل مسببة للرضا الوظيفي نذكرها فيما يلي:

▪ عوامل تتصل بعمل الفرد وخاصة إذا ما كان هناك تقدم تكنولوجي بالإضافة إلى وجود آلات جديدة.

▪ الأجور بحيث تفي بمتطلبات الحياة وتعيينه لتحقيق وإشباع حاجات الأسرة.

▪ الرضا عن الحياة أي أغلبية الأفراد السعداء في حياتهم الشخصية يميلون إلى الرضا في عملهم على عكس الأفراد التعساء في حياتهم الذين يوجهون تعاستهم في الحياة إلى عدم رضاهم عن العمل.³

¹ العربي حكيم، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، يجباوي أحمد، علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، 2014/2013، ص 07.

² أحمد بن فهد الجلود، مرجع سابق، ص 07.

³ هجيرة الهلة، مرجع سابق، ص 33.

نستنتج من خلال كل ما سبق أنه لا يمكن للعامل تحقيق الرضا عن عمله، إلا إذا توفرت بعض الأسباب التي تجعل العامل يؤدي عمله بأكمل وجه لتحقيق أكبر نجاح.

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في المنظمات في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقا لما تفسر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضا أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة.¹

إن أهم ما يمكن ملاحظته في عملية قياس الرضا لدى العامل أنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعوره بالرضا أو عدم الرضا عن عمله، ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات اتجاه موضوع ما تختلف من عامل إلى آخر، وأن حالة الرضا أو السخط لديه تتحكم فيها عدة متغيرات سواء كانت متغيرات ذاتية أو موضوعية.

ومن هنا نجد معظم الباحثين يستعملون عدة أساليب وطرق وتقنيات لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، دون الاكتفاء بمقياس واحد، منها:

- أسلوب أو طريقة التدرج التجميعي ليكارت.
- أسلوب الفروقات.
- أسلوب أو طريقة ثيرستون.
- أسلوب أسكود.
- أسلوب الوقائع الحرجة.²

يساهم قياس الرضا عن العمل في إعطاء معلومات اتجاه العاملين عن وظائفهم وأعمالهم وظروف التنظيم، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات العاملين وباعتبار ظاهرة الرضا الوظيفي إتجاها

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 110.

² العبودي فاتح مرجع سابق، ص 50.

ضمنيا يعبر عن الشعور الداخلي للفرد، فإنه من الصعوبة تحديد المناهج القياسية الصادقة والدقيقة، ويعتبر الرضا من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغ للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا واللذان يعتبران من أهم الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر.¹

1. مقاييس موضوعية:

يقيس هذا النوع الرضا من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.

■ الغياب: يعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، وهناك طريقة لقياس الغياب:

معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموع الغياب للفرد / متوسط أعداد الأفراد العاملين × عدد أيام العمل × 100.

■ ترك العمل أو الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، ومعدل قياسه:

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = عدد حالات ترك الخدمة / إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة × 100.

■ معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.²

2. أساليب القياس الذاتية للرضا:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، وهناك طريقتين لجمع معطيات وأجوبة المبحوثين:

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 30.

² منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، العدد 15، العراق، تموز 2011، ص 68.

■ **الإستبيان:** يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان ومع تطور الدراسات الإجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الإستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا ومن الإستبيانات الأكثر شيوعا إستبيان جامعة مينسوتا للرضا، واستبيان بيان الرضا الوظيفي، واستبيان الرضا عن الأجر.

■ **المقابلة الشخصية:** يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام.¹

من جهة أخرى أوضح عادل عبد الرزاق أنه توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي باستخدام ما يلي:

1. قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل العمل لعمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، الأجر...
2. المقابلات: يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا حجم المنظمة صغير.
3. الملاحظة: يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.
4. بيانات ثانوية: كما أنه يمكن استنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.²

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إسماعيل العشناني، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 39.

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 111.

المبحث الثالث: تأثير الأداء على الرضا الوظيفي.

اختلف العديد من المفكرين حول علاقة الأداء بالرضا الوظيفي وفي هذا المبحث سنتطرق لبعضها كما أننا سنسلط الضوء على العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: علاقة الأداء بالرضا الوظيفي

هناك العديد من الاختلاف في وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وفيما يلي سنتطرق إلى بعض الآراء:

أولاً: الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.

ثانياً: الرضا يتبع الأداء أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.¹

إن الفكر الإداري خلص إلى وجود ثلاثة اتجاهات أساسية لتوضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء حيث يؤكد الاتجاه الأول أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا على العمل والأداء أما الاتجاه الثالث فيؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على جزاء ومكافآت عادلة وهذه المكافأة العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين وفي ما يلي توضيح مختصر لهذه الاتجاهات.

¹ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 19.

الاتجاه الأول: زيادة الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء

يبين هذا الإتجاه أحد النتائج التي توصلت إليها النتائج التي توصلت تجارب الهوترن في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقة الإنسانية زيادة الإهتمام بالعاملين والعمل على حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الإنتاجية.

كما أن العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء أسهمت بها العلاقة الإنسانية، قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة.

كما أنه طبقاً لهذا الإتجاه فإن الرضا عن العمل المتمثل في إشباع الحاجات الإجتماعية يحقق زيادة في الإنجاز ويحقق ذات العامل وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيته ويتمشى مع هذا الإتجاه نظرية مسالو ونظرية هيرزبرغ.

الاتجاه الثاني: لا يوجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

أوضح مفكري هذا الإتجاه أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن هناك بعض الحالات والمواقف التي يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجية كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكدوا أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو باستخدام الأسلوب القيادي الدكتاتوري وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

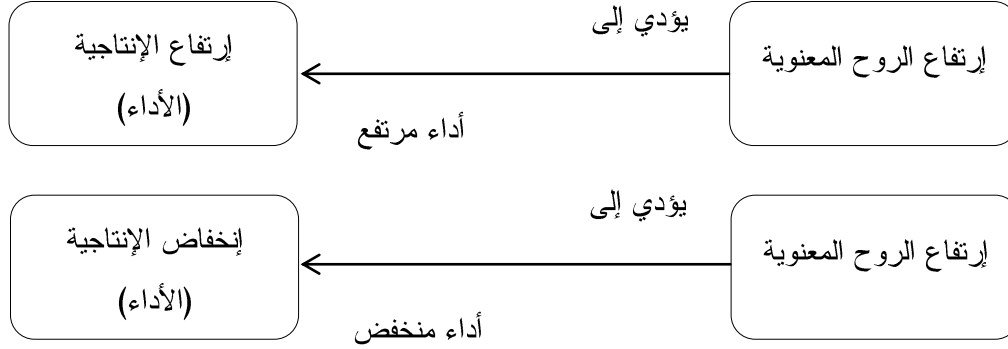
الاتجاه الثالث: النظرة الجديدة للعلاقة بين الرضا والأداء

يشير أصحاب هذا الإتجاه أن الإنتاجية تؤدي إلى الرضا الوظيفي بمعنى أن الموظف المنتج يكون موظف سعيد، كما أن إذا توقع الفرد أو شعر بأن حصوله على مزايا معينة مثل: الأجر، الترقية، العلاقات الحسنة مرتبطة بضرورة قيامه بأداء معين فإنه سيحاول القيام بذلك الأداء حتى يحصل على

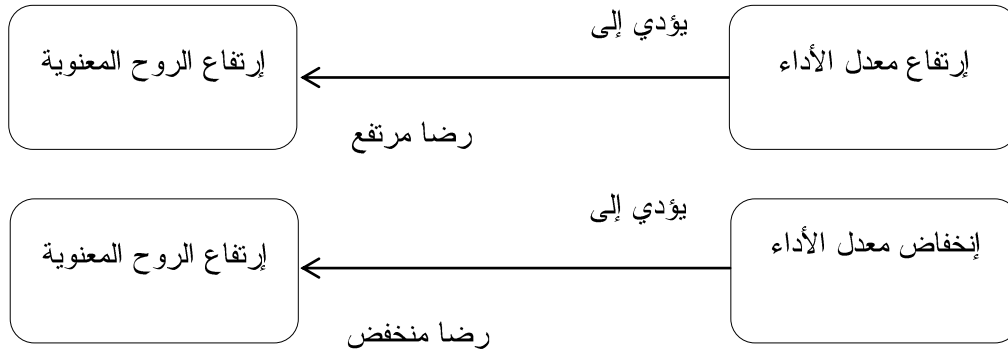
هذه المزايا والتي تؤدي إلى تحقيق الرضا ومن مؤيدي هذا الاتجاه فروم في نظرية التوقع كذلك أيد هذا الاتجاه بورتر ولولير.¹

ولتوضيح العلاقة القديمة والجديدة بين الرضا الوظيفي والأداء للعمال في الأشكال التالية:

الشكل رقم (05): العلاقة القديمة بين الرضا والأداء



الشكل رقم (06): العلاقة الجديدة بين الرضا والأداء



المصدر: حبيبة محمد دفع الله أحمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، لبابة الفضل عبد الحميد، قسم دراسات الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2007، ص 14.

¹ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، محمد سيد حمزاوي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 57-58.

من خلال الشكل الذي يمثل العلاقة القديمة بين الأداء ومستوى الرضا يتضح لنا الروح المعنوية العالية تؤدي إلى إنتاجية عالية أي أن العلاقة هنا سببية والتي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية كما ذكرنا من قبل من خلال الشكل الذي يمثل العلاقة الجديدة بين الأداء والرضا الوظيفي.¹

وهذا ما تؤكد الدراسات الحالية حيث أنه إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر مثل: الأجر، الترقية، العلاقات الحسنة... الخ مرتبطة بضرورة أدائه أداء معين، فهو سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على عواقبه التي بدورها تحقق رضا العامل عن عمله، وكلما كان توقعه مرتفعاً بأن أدائه سيترتب عليه حصوله على مكافآت ذات أهمية للعامل أو ذات أهمية لتحقيق الرضا الوظيفي كلما حاول العامل تحقيق ذلك المستوى من الأداء، وبذلك يعتبر الأداء هو المتسبب في الرضا الوظيفي لذلك على الإدارة إذا أرادت أن ترفع الإنتاجية عليها أن تربطها بمؤثرات إيجابية يتوقع العامل الحصول عليها وتكون عادلة، وحصول العامل لديها يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتعمل هذه العلاقة على تكرار أداء مرتفع.²

وهناك آخرون يرون أن الرضا عن العمل والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي يكون أعلى أداء والعامل الأعلى أداء يكون أكثر رضا، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا عن العمل والأداء، ومع ذلك فالحقيقة أن هذان المتغيران قد يرتبطان لكن بطريقة غير مباشرة وبالعلاقة ضعيفة.³

المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء

يعتبر أداء الموظف عاملاً أساسياً في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين كما ذكرنا من قبل الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء أما هذا المطلب سنتطرق إلى الحوافز والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على الأداء.

¹ حبيبة محمد دفع الله أحمد، مرجع سابق، ص 15.

² كمال تشام، مخفي، مرجع سابق، ص 354.

³ ريمة خلوة، الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة، العدد 15، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، ص 101.

أولاً: الحوافز وتأثيرها على أداء الموظفين

يقوم الإعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الإفتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها. فلو أرادت الإدارة أن تحث العاملين بها على بذل مزيد من الجهد لغرض الإرتقاء بمستوى الأداء فإنها تتبع سياسة الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المادية وهي مثل العلاوات والمكافآت، أو عن طريق منحهم حوافز تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويتجلى دور الحوافز في تأثيرها على الأداء من خلال:

1. الحوافز تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة، باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.
2. إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء.
3. أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات الغير مشبعة وتعمل على توجيه العامل للإختيار من بين أنماط السلوك البديلة. وهناك أنواع مختلفة من الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تنوع في الكمية والوقت، وطرق الإدارة أي أن كل مؤسسة لديها سياسة معينة لتحديد حوافزها.¹

الجدول رقم (02): أنواع الحوافز

حوافز مادية	حوافز معنوية
المكافآت المادية وزيادة الرواتب	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتكريم العاملين الذين يستحقون تكريماً لأعمالهم

المصدر: سالم عواد الشمري، مرجع سابق، ص 22.

¹ سالم عواد الشمري، مرجع سابق، ص 22.

ثانيا: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين

يطلق اصطلاح المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية على مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن بقية المنظمات، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتقاليدها وطرق عملها والتي تشكل بمجموعها المناخ السائد بها فمن المنظمات ما توصل بأنها شعلة نشاط وأخرى جامدة وثالثة إنسانية وهكذا وتميل أي منظمة إلى جذب العاملين المناسبين لمناخها.

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإلتئام للمنظمة¹، وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف لتطوير الإنتاجية المرتبطة بالسلع أو الخدمات التي توفرها المؤسسة وبمستوى وجودة عالية، إن فهم السلوك التنظيمي للفرد أو الجماعة من شأنه أن يساهم بتحقيق:

- الإختيار السليم للأفراد العاملين في المؤسسة و توفير الوظائف أو الأنشطة التي تتلائم مع قابليتهم وقدراتهم الوظيفية.
- إن الاختيار الرشيد للأفراد من شأنه أن يساهم في زيادة مستوى الرضا، وهذا ينعكس أثره بوضوح في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية في الأداء.
- إن دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية في المؤسسة من شأنه أن يساعد في بناء أنظمة الحوافز وبرامج التدريب والتنمية والتطوير للموارد البشرية في المؤسسة.
- تعزيز دور الإدارة في تحسين سبل الإتصال الفعال بين الأفراد والجماعات وخلق علاقات إنسانية قادرة على إطلاق قدرات الآخرين في مجالات العمل والأنشطة المختلفة.

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه فهم السلوك التنظيمي للفرد أو الجماعة في تحقيق المؤسسة بمختلف أبعادها لأهدافها وفاعلية أداء مواردها البشرية.²

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، أحمد إبراهيم أبو سن، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 109.

² خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، خنشور جمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص 166-167.

المطلب الثالث: عوامل عدم التحكم في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في تحكم أداء المؤسسات الإقتصادية جعل تحديدها بدقة والإتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية فقد صنفها البروفيسور (Kukoleca) إلى مجموعتين هما العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الإجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، أما البروفيسور (R-Q-Thietart) فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في تحكم الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات، ويصنفها بعض الباحثين إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة.

1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق لذلك سيتم التعرض لأهمها أو إلى التي تبدو أكثر إرتباطا بالأداء وأكثر تأثيرا فيه.

■ **التحفيز:** ويتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف، يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرف حاجاتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوافر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

■ **المهارات:** ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاث مستويات: مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا، مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى، مهارة الإبداع وتكمن في مواجهة مشكل جديد فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها، إن مهارة الإبداع هي الأهم وهذا لتأثيرها في أداء المؤسسة.

- **التكوين:** يعد نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في رفع مستوى معارف الأفراد وتحسين تقنياتهم في العمل كما يسمح بتحسين التنظيم وتنسيق المهام، يسهل عملية الإتصال وتحرك المعلومات في كل الإتجاهات.¹
- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.
- **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الإختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظام تقييم الأداء.²

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

² عمر تيمجيدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، عبد الحميد غوفي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 53.

2. العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، ثقافية، إجتماعية، سياسية، قانونية و تكنولوجية.¹

كما أن العوامل الخارجية هي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه (H.Mintezberg) بأنه كل ما هو خارج المنظمة، فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاساً على الأداء وذلك نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموماً يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى وبدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (Macro) كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، وأخرى قطاعية (Micro) كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، اليد العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع... وتتميز هذه العوامل بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبياً إذ أن حدة المنافسة مثلاً قد تجعل المؤسسة في وضعية حرجية وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها وكذلك بالنسبة للمواد والطاقة فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية وفي فترات قصيرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر وبالتالي تحسين أو تخفيض الأداء في حين تكون آثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة وتمتد على أجل طويل، أما العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل أهمية ولا تأثير لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية، السياسية...) وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل حيث هناك من حاول حصرها، أن الأولى تتكون من مواقف تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعاً ما في حين أن الثانية تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والمواقف والاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد، فمثلاً

¹ السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012، ص 30.

انتشار الأمية يحد من فعالية الإشهار وبالتالي أداء المؤسسة كذلك الضوابط الإجتماعية كثيرا ما تقف عائقا أمام انتشار منتجاتها مما ينعكس سلبا على أدائها، وإلى جانب هذه العوامل تمثل العوامل السياسية والقانونية عنصرا هام بالنسبة للمؤسسة ومن بينها الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم، وفي كثير من الدول أصبحت المؤسسات تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقا لمصالحها، أما العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الإختراع... الخ، فتساهم في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تعظيم أو تدنية مستويات الأداء وعليه يجب على المؤسسة أن تشجع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون السبابة إلى الإبداع والإختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية.¹

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 92-93.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الرضا الوظيفي حيث تبين لنا أن ليس هناك تفسير موحد للرضا الوظيفي وذلك باعتباره أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجده ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر، فمنهم من يرضى بالأجر ومنهم من لا يرضى به، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ميكانيكية، كما قمنا بدراسة مختلف العناصر المكونة له واستخلاصنا العوامل المسببة للرضا وأساليب قياسه وأيضا أبرزنا علاقة الأداء الوظيفي بالعوامل التنظيمية (الرضا الوظيفي العلاقة التقليدية والعلاقة الحديثة والحوافز والثقافة التنظيمية) أما في الأخير فذكرنا عوامل عدم التحكم في الأداء منها الخاضعة لتحكم المؤسسة وغير الخاضعة لتحكم المؤسسة.

حيث أن الفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن ذلك له الإرتياح النفسي وحتىى الجسدي مما يجعله يقدم أداء أفضل وفعال في أعمال المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الجانب المتعلق بالرضا الوظيفي و علاقته بالأداء نحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على إحدى المؤسسات و هي مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

و يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة ميدان الدراسة.
- المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث : وصف و تحليل متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة ميدان الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة نشأتها، مهامها والهيكل التنظيمي التابع لها.

المطلب الأول: تطور ونشأة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة

نشأت مديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة في سبعينات القرن الماضي، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، تتواجد في قلب ولاية المسيلة (بلدية المسيلة) يشرف عليها مدير مفوض لدى وزارة الفلاحة والتنمية الريفية تحتوي على خمسة مصالح متواجدة على مستواها، كما تحتوي أيضا على إحدى عشرة قسما فرعيا وخليتين موزعة على دوائر الولاية وتقوم هذه الأخيرة بتطوير وتطبيق جميع التدابير اللازمة من أجل تأطير النشاط الفلاحي ضمن محور التنمية الفلاحية.

وتتكون مديرية المصالح الفلاحية من عدة مصالح:

- مصلحة الإدارة والوسائل.
- مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية.
- مصلحة التهيئة الريفية وترقية الإستثمار.
- مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية.
- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني.

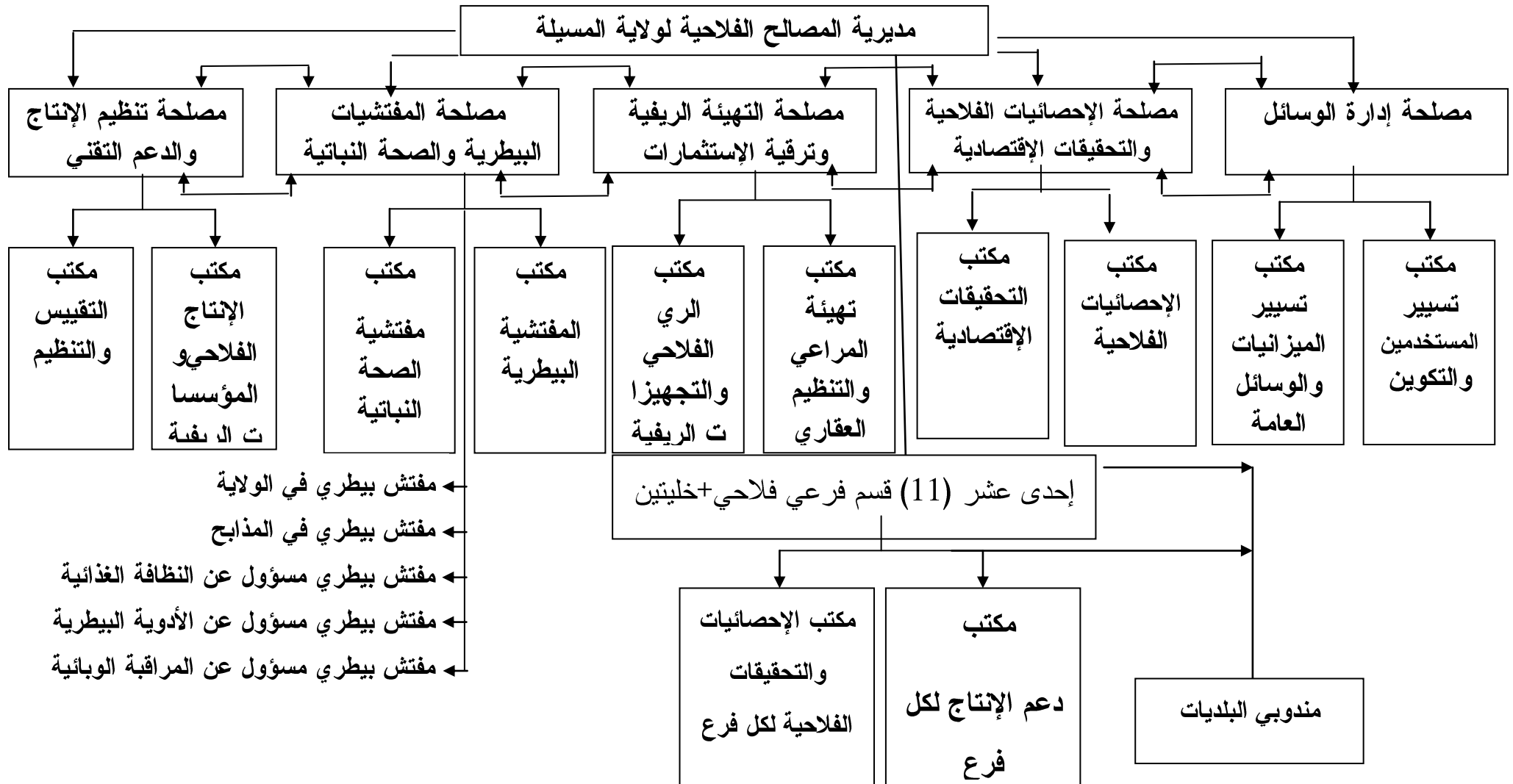
حيث تسهر هذه المصالح على تسيير وتنظيم النشاطات الفلاحية والريفية والتعريف بأهداف التنمية الفلاحية الريفية للولاية وكذا بالوسائل المخصصة لهذه الأخيرة، إقتراحات، تدابير، نشاطات خاصة بالتنمية، ومن مهام مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة نذكر ما يلي:

- 1- منح الدعم الفلاحي ومتابعة الفلاحين وذلك عن طريق تفعيل النشاط الفلاحي وتوسيع المساحة الصالحة للزراعة وتوسيع الثروة النباتية والحيوانية والزيادة في المساحات المسقية عن طريق إدخال تقنيات جديدة ومتطورة.

- 2- منح قروض مالية من أجل الإستثمار في المجال الفلاحي.
- 3- وفرة المنتجات الفلاحية على مستوى الأسواق خاصة الخضرة والفواكه.
- 4- متابعة الصحة الحيوانية والنباتية.
- 5- متابعة وتسوية العقار الفلاحي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية



المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة.

من خلال تربصنا بالمؤسسة لاحظنا أن المؤسسة تعتمد في تقييم موظفيها وعمالها على طريقة التقارير (التنقيط والملاحظة) التي تعتمد عليها المديرية العامة للوظيفة العمومية لأنها تعتبر أفضل وأنجع الطرق والأكثر استعمالاً.

وتكون عملية تنقيط الموظف أو العامل من طرف رئيسه المباشر (رئيس المصلحة) وهذا كل سنة بغرض ترقية بعض الموظفين أو العمال إلى درجات أو رتب. التقارير السنوية التي تبناها المشرع الجزائري في مجال الوظيفة العمومية بالنص على ما يسمى بالتنقيط، حيث تتمتع السلطة الإدارية صاحبة التعيين بوضع تنقيط (أي نقطة مرقمة) للموظف كل سنة وذلك بناء على اقتراح المسؤول المباشر له مرفقا بتقرير عام توضح فيه القيمة المهنية للموظف ويحق لهذا الأخير الإطلاع على النقطة الممنوحة له أما التقدير العام فيترك للجنة المتساوية الأعضاء التي بإمكانها المطالبة بفرض من جديد للنقطة المرقمة وعادة ما توضع النقط المرقمة من صفر إلى عشرين من طرف الرئيس الإداري الذي ينشئ لكل موظف بطاقة سنوية للتنقيط يتم فيها تقدير معلوماته ومؤهلاته وأسلوب عمله ويتم ترتيب الموظفين المترشحين للترقية بناء على التقدير والنقط المرقمة الممنوحة لكل موظف مما يمكن من معرفة مقداره ومدى استطاعته وممارسة الرتبة الأعلى التي هو مرشح للترقية إليها، وبعد وضع التقارير المتعلقة بتقدير الموظفين تقوم الإدارة المعنية بوضع جدول للترقية وتقديمه للجنة المتساوية الأعضاء، وتتم ترقية الموظفين من درجة إلى درجة بإتباع المعيارين السابق ذكرهما وهما:

1. الأقدمية

2. التنقيط والتقدير العام وتكون الترقية من درجة إلى أخرى بالمدة القصوى للأقدمية حقا مكتسبا للموظف يستفيد منه مباشرة.

أما الموظف الذي يتولى وظيفة عليا في الدولة أو الذي يشغل منصبا عاليا فتتم ترقية قانونا بالمدة الدنيا خارج النسب التي يمكن أن تحدد في كل إدارة.

وقد كرس الأمر رقم 03/06 في مادته 38 على حق الموظف في الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية وقد فرق بين الترقية في الدرجات الذي يقصد به الإرتقاء من درجة إلى درجة أعلى مباشرة

وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات المنصوص عليها أو الترقية في الرتبة وذلك بالإنقال إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة وذلك حسب الكيفيات التالية:

على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة ولا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل (02) مرتين متتاليتين غير أن كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 08 المتعلقة بأسلاك الموظفين على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة، لقد نص المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 2007/09/29 في مادته التاسعة (09) على أن الترقية في الدرجة هي تجسيد لتمثيل الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف كما تتمثل الترقية طبقا للمادة 10 من هذا المرسوم في ترقية في الدرجة أي انتقال درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود (12) درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على أكثر وهي مدد دنيا (2.5) سنة ومتوسطة (3) سنة وقصوى (3.5) سنة بمجموع 12 درجة ويستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمرة الأقدمية المطلوبة في المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى تكون تباعا حسب النسب: 2،4،4 ضمن 10 موظفين كما يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 من المرسوم رقم 304/07 المشار إليه أعلاه .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل البيانات قمنا باختيار منهج الدراسة الذي يتماشى مع موضوع بحثنا، وكذا تحديد مجتمع الدراسة، وإبراز الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج بحثنا، وكذا تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وهذا ما سنتناوله بالتفصيل والإيضاح في هذا المبحث:

المطلب الأول: أدوات الدراسة و إجراءاتها

1- مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة والبالغ عددهم 60 موظفاً، حيث قمنا باختيار عينة قصدية مؤلفة من (54) موظف وموظفة.

2- أداة الدراسة:

قمنا من خلال بحثنا هذا بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في (الإستبيان) فقمنا بإعداد الأسئلة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة بالإعتماد على بعض الكتب العلمية وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، بحيث تكون واضحة ومفهومة لكل من يطلع عليها. ولقد شملت قائمة الأسئلة على ثلاث محاور رئيسية تمثلت في

- ◀ المحور الأول : البيانات الأولية المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة
- ◀ المحور الثاني : بيانات حول تقييم أداء العاملين بالمديرية
- ◀ المحور الثالث: محور حول بيانات على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمديرية.

كذلك تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي وهذا للإجابة على محاور أداة الدراسة وتم وضع هذا المقياس على النحو التالي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

3- إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قمنا بتوزيع الإستبيانات على عينة الدراسة التي تتكون من (54) موظف.

4- اختبار صدق و ثبات الإستبيان :

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، و زيادة على ذلك تم عرض هذه الأخيرة على الأستاذ المشرف و تمت صياغة الإستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد و ذلك من خلال إعادة طرح بعض الأسئلة شفها على بعض أفراد العينة عند الإنتهاء من ملء استمارة الإستبيان

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان و اختبار الفرضيات

أولاً : تحليل البيانات الشخصية:

يتضمن هذا المطلب بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

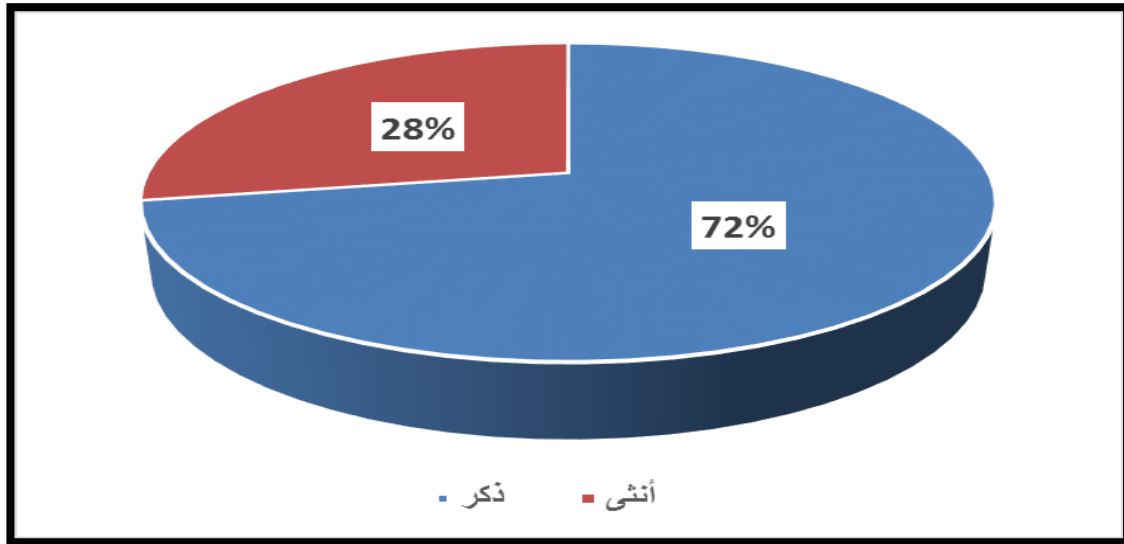
1- الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
72.2	39	ذكر
27.8	15	أنثى
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة وحساب النسب المئوية

يتضح من الجدول والشكل السابق أن 39 من أفراد العينة ذكورا وهم يمثلون نسبة 72.2 % من الحجم الإجمالي للعينة أي الأغلبية، في حين بلغ عدد الإناث 15 أي بنسبة 27.8 %، ونستطيع القول أن الحاجة إلى وجود العنصر النسائي قليل بالمقارنة مع نسبة الرجال العاملين وهذا راجع إلى طبيعة وبيئة العمل في مديرية المصالح الفلاحية والتي تحتاج إلى جهد بدني كبير نتيجة الخرجات الميدانية في مختلف المناطق الفلاحية، وبالتالي هذه النسبة من الإناث تعتبر نسبة منطقية كون أغليبتهم يتواجدون في مناصب الإدارة فقط.



الشكل رقم (08): نسبة توزيع العينة حسب الجنس

2- السن:

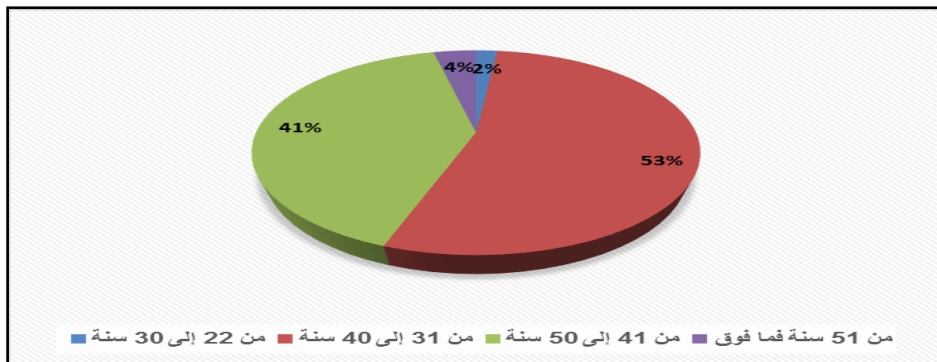
الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب فئات السن

النسب المئوية	التكرار	التكرارات والنسب المئوية
		الفئات السنية
1.9	1	من 22 إلى 30 سنة
53.7	29	من 31 إلى 40 سنة
40.7	22	من 41 إلى 50 سنة
3.7	2	من 51 سنة فما فوق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة وحساب النسب المئوية

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم مفردات مجتمع الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 31 إلى 40 سنة وهذا بنسبة 53.7 % وهذا ما يدل على أن الأغلبية من الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة يزيد عمرهم عن 31 سنة، تليها الفئة العمرية التي تتراوح بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 40.7 % في حين أن بقية الموظفين في المديرية هم فئة الكهول من 51 سنة فما فوق بنسبة 3.7 % ومن 22 إلى 30 سنة بنسبة 1.9 % وهي نسبة ضئيلة.

من خلال المعطيات يظهر متغير السن على التنوع العمري للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على فئة العمر الذي يكتسب فيه الفرد الخبرة في مجال العمل في الفلاحة إداريا وميدانيا ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.



الشكل رقم (09) : نسبة توزيع العينة حسب فئات العمر

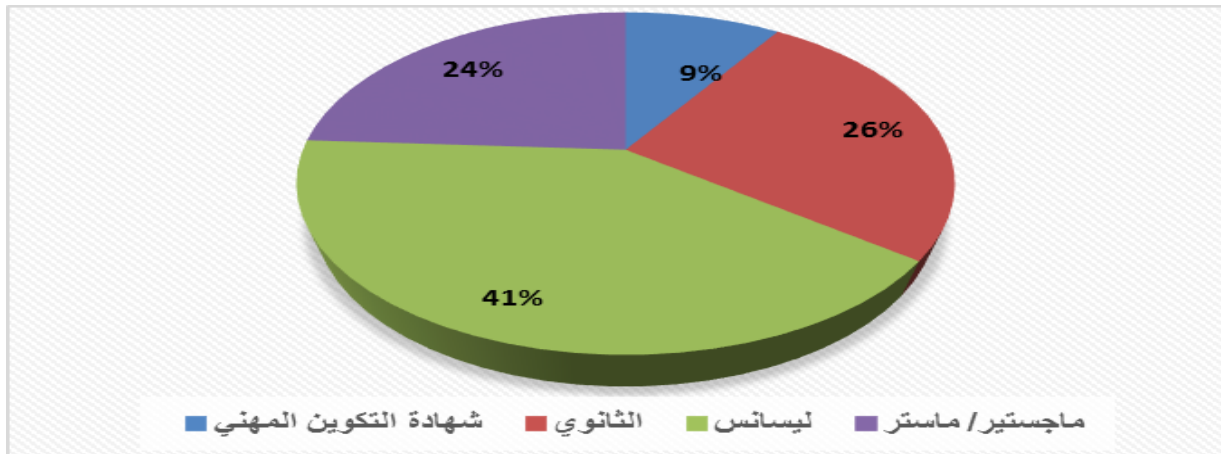
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب فئات المستويات التعليمية

النسب المئوية	التكرار	التكرارات والنسب المئوية الفئات التعليمية
9.3	5	شهادة التكوين المهني
25.9	14	الثانوي
40.7	22	ليسانس
24.1	13	ماجستير/ ماستر
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامدا على إجابات أفراد عينة الدراسة وحساب النسب المئوية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة للمستوى التعليمي هي ليسانس بـ 40.7 % وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي وتليها 25.9% من المستوى التعليمي الثانوي، أما نسبة 24.1 % متحصلين على شهادة ماجستير/ماستر وفي الأخير 9.3 % ممن لديهم شهادة تكوين مهني وهم الأقلية من أفراد العينة.



الشكل رقم (10): نسبة توزيع العينة حسب الفئات المستويات التعليمية

الأقدمية في العمل:

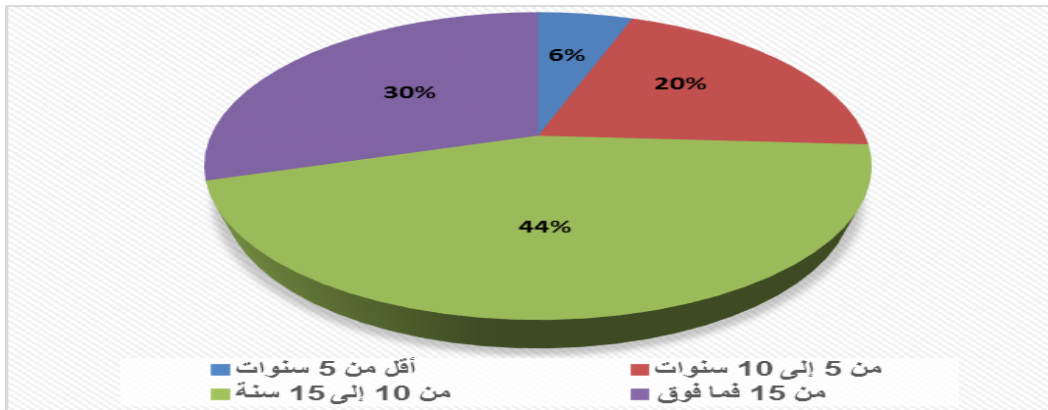
الجدول رقم (06) : توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكرار	التكرارات والنسب المئوية الفئات حسب الأقدمية
5.6	3	أقل من 5 سنوات
20.4	11	من 5 إلى 10 سنوات
44.4	24	من 10 إلى 15 سنة
29.6	16	من 15 فما فوق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامدا على إجابات أفراد عينة الدراسة وحساب النسب المئوية

من الجدول أعلاه يتضح أن 5.6 % من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهذا ما يعادل 3 أفراد، وتليها نسبة 20.4 % لفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة أي ما يعادل 11 فرد، ونسبة 44.4 % لفئة من 10 إلى 15 سنوات خبرة تعادل 24 فرد، أما فئة من 15 فما فوق فتمثل بنسبة 29.6 % ما تعادل 15 فرد عامل.

ويتضح من خلال التحليل أن معظم الموظفين لديهم سنوات طويلة من الخبرة مما يدل على وجود استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة وهذا يعطي الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل.



الشكل رقم (11): نسبة توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

المبحث الثالث: وصف و تحليل متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا البحث تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتكون من 54 فرد، للتعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة، وكذا توضيح العلاقة بين تقييم الأداء ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين و اختبار الفرضية الأولى.

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين:

سوف نقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تقييم أداء العاملين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة عن طريق حساب النسبة المئوية للعبارات.

01- عملية تقييم الأداء في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة:

الجدول رقم (07): أهمية عملية تقييم الأداء في المديرية بالنسبة للعمال

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		مهم	متوسط الأهمية	دون أهمية
01	نظام تقييم الاداء المتبع في المديرية	20	16	18
		37.03	29.62	33.33

يسعى كل قطاع أو كل مديرية كلا حسب تخصصه إلى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة وكذا النجاح في العمل المراد القيام به، ومع مرور الزمن تظهر هناك بعض النقائص أو الإختلالات التي وجب إعادة تقييمها وتقويمها بناء على هذا فقد جاءت إجابات أفراد العينة متفاوتة، حيث أن نسبة 37.03 % قالت أن نظام التقييم مهم وذلك لعدة اعتبارات منها تحسين الخدمات وكذا إنجاز الدور الذي وجدت من أجله المديرية في حين كان رأي فئة أخرى قدرت نسبتها بـ 33.33 % أنه هذا

النظام دون أهمية وسبب ذلك أن المديرية ليست مركزية بل تتبع النظام اللامركزي أي قراراتها ونظامها لا تتحكم فيه بنفسها.

02- المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم:

الجدول رقم(08): بوضح المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم

درجة الموافقة			العبارة		الرقم
المسؤول المباشر	ادارة الموارد البشرية	المدير			
26	21	07	التكرار	المسؤول الرئيسي	02
48.14	38.88	12.96	النسبة المئوية	عن تقييم أداء العاملين	

لكل إدارة أو مديرية نظام تقييم داخلي يسهر المسؤول على تطبيقه من أجل تحسين المردود وكذا معرفة أداء كل موظف ومن خلال طرح التساؤل السابق تبين لنا أن اكبر نسبة تخضع للتقييم من طرف مسؤولها المباشر أو رئيس المصلحة التابعة لها وذلك بنسبة 48.14 % فيما هناك فئة المستخدمين والأسلاك المشتركة فتخضع للتقييم من طرف إدارة الموارد البشرية بنسبة 38.88 % في حين رؤساء المصالح فقط من يتم تقييمهم من طرف المدير بصفة مباشرة.

03- طريقة نظام التقييم

الجدول رقم(09): يوضح طريقة نظام التقييم في المديرية

درجة الموافقة			العبارة		الرقم
مستحدثة	حديثة	تقليدية			
10	21	23	التكرار	طريقة نظام التقييم في المؤسسة	03
18.51	38.88	42.59	النسبة		

مع التطور التكنولوجي الحاصل وكذا الرقمنة في الإدارات والمؤسسات العمومية ظهرت عدة طرق حديثة للتقييم لكن رغم ذلك ومن خلال السؤال المطروح يظهر أن 42.59 % من أفراد العينة صرحوا أن التقييم يكون بطريقة تقليدية وذلك راجع الى عدم التحكم الجيد في تكنولوجيا وعدم إتقان العمل بالحاسوب لكن هناك من يحاول مواكبة هذا التطور منهم بنسبة 38.88 % أما البقية فتحاول الإجتهد في الحصول على طرق مستحدثة أو ترجمة أفكار على أرض الواقع.

04- أساس تقييم الأداء

الجدول رقم(10): يوضح على أي أساس يتم تقييم الأداء

الرقم	العبرة	درجة الموافقة	
		نتائج الإنجاز	السلوك في العمل
04	يركز في التقييم	30	24
	على أساس	55.55	44.44

تعمل كل إدارة أو مديرية على تقييم موظفيها ومحاولة الرفع من مردوديتهم في العمل وهذا ما يحصل في مديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة حيث تعدد إلى تقييم الموظفين من خلال نتائج العمل وكذا تحقيق أهداف المديرية وهذا من صرح به 55.55 % من أفراد عينة الدراسة فيما البقية والمقدر نسبتهم بـ 44.44 % قالوا أن التقييم يكون بالسلوك في العمل من خلال الإحترام والثقة وكذا التفاهم بين الموظفين والمعاملة الطيبة سواء بينهم أو مع المواطنين.

05- فترة التقييم في مديرية المصالح الفلاحية

الجدول رقم(11): يبين فترة التقييم في مديرية المصالح الفلاحية

الرقم	العبرة	درجة الموافقة		
		سنوية	كل 6 اشهر	شهرية
05	فترة التقييم	8	21	25
	في المديرية	14.81	38.88	46.29

من أجل تحسين وتحقيق الغاية أو الهدف من قيام كل مديرية وجب العمل على تقييم الموظفين والأفراد داخل المديرية بصفة دورية ومستمرة ومن خلال طرحنا لهذا السؤال على أفراد العينة تبين أن نسبة 46.29% من الموظفين يتم تقييمهم بصفة دورية كل شهر من طرف المسؤول المباشر خاصة الموظفين التقنيين والمختصين في المجال حتى يتم تصحيح الأخطاء وكذا تقويمها أما البعض الآخر فيتم تقييمهم كل 6 أشهر من خلال تصريحهم بذلك بنسبة 38.88% نظرا لأن دورهم داخل المديرية أقل من سابقهم.

06- الهدف من عملية التقييم

الجدول رقم (12): يبين الهدف من عملية التقييم

درجة الموافقة			العبارة		الرقم
المكافآت	زيادة مستوى الاداء	الترقية			
14	18	22	التكرار	الهدف من عملية التقييم في المديرية	06
25.92	33.33	40.74	النسبة		

كل موظف بطبعه يسعى إلى تطوير قدراته وكذا زيادة تحصيله العلمي والمادي داخل المديرية وكل مسؤول يسعى إلى تحفيز موظفيه المسؤول عنهم بطريقته الخاصة وبالعودة الى السؤال يمكن القول أن أكثر أفراد العينة يطمحون للترقية من خلال التقييم الخاص بهم وهذا بنسبة 40.74% أما البعض الآخر فيطمح إلى المكافآت وكذا الزيادة في الراتب في حين أن نسبة 33.33% صرحت أنها تسعى إلى تحسين مستوى الأداء وكذا مردود الشخص والرفع من نسبة نجاح المديرية في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (13) يوضح تحليل بيانات المحور الثاني

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	22	15	11	-	التكرار	تعمل في مجال تخصصك
11.11	40.74	27.77	20.37	-	النسبة	
1	21	11	19	2	التكرار	لدى المديرية برنامج تقييم الأداء
1.85	38.88	20.37	35.18	3.70	النسبة	
7	15	17	15	-	التكرار	معايير تقييم الأداء واضحة وذات معايير صادقة
12.96	27.77	31.48	27.77	-	النسبة	
7	16	11	19	1	التكرار	يتوفر لديكم مناخ الابتكار وتطوير الاداء
12.96	29.62	20.37	35.18	1.85	النسبة	
2	20	15	13	4	التكرار	لديك الرغبة في إنجاز العمل بكل جدية وإهتمام المديرية بك يزيدك عزيمة على العمل بجهد
3.70	37.03	27.77	24.07	7.40	النسبة	

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أغلب الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة يعملون في مجال تخصصهم وحسب مجال دراستهم وهذا ما دلت عليه العبارة رقم 01 بنسبة 40.74 % . ومن أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المديرية يجب تقييم الأداء والعمل على تحسينه حيث تضع المديرية برنامج خاص بذلك وهو ما يظهر في العبارة رقم 02 بنسبة 38.88 % لك

طريقة ومعايير التقييم هي ما تبقى غير مفهومة مبهمة وهذا من خلال نقادي أغلب أفراد العينة من الإجابة على التساؤل من خلال التزام الحياد.

من هنا وجب على المديرية توفير الجو الملائم للموظفين وكذا توفير متطلبات العمل من وسائل وأجهزة وتوفير المناخ المساعد على تطوير القدرات والأداء وكذا الإبتكار وهذا ما دلت عليه العبارة رقم 04 حيث أكد أغلب أفراد العينة أن المناخ داخل المديرية غير مساعد على القيام بالمبادرات وتطوير القدرات الخاصة.

من هنا وجب على المديرية الاهتمام أكثر بالموظفين ومحاولة تحفيزهم من أجل بذل المزيد من الجهد لتطوير القطاع لا سيما من طرف المسؤول الأول عن المديرية وهذا ما صرح به أفراد العينة من خلال العبارة رقم 05 بنسبة 37.03%.

ثانيا: اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية :

تتبع مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة طريقة فعالة في تقييم الأداء

من خلال تحليل محور الأداء وجدنا أن معظم عبارات تقييم الأداء في المؤسسة حسب آراء عينة الدراسة تتجه نحو أن المؤسسة لديها أدوات تقييم فعالة و المتمثلة في :

- ملاحظة الأداء و تقييم العمل من خلال التنقيط في استمارات المردودية
- استخدام نظام الحوافز و المكافآت يشجع على الرضا الوظيفي و بالتالي حسن الأداء في العمل.
- حسن تعامل الرئيس مع مرؤوسيه يسهل من عملية التقييم.

و منه فالفرضية الأولى محققة

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي و اختبار الفرضية الثانية.

أولا : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

سوف نقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي للعاملين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة وذلك عن طريق النسبة المئوية دائما للعبارات

جدول رقم(14) يوضح تحليل بيانات المحور الثالث

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
12	تعمل الأداء المطلوب منك ولا تعمل تحت أي ضغط أثناء أداء مهامك	-	11	15	22
		التكرار	6	11.11	40.74
13	توفر المديرية متطلبات وظيفية مناسبة لتحسين ظروف عملكم	1	30	12	11
		النسبة	20.37	22.22	55.55
14	أجرك مناسب بالنسبة لمستواك التعليمي	2	31	6	13
		النسبة	3.70	24.04	11.11
15	تحضى بمنصب دائم ولا يستطيع أحد طردك ما لم تقدم على عمل يستحق الطرد	8	19	5	16
		النسبة	11.11	29.62	9.25
16	لديك الحرية لأداء عملك بالطريقة التي تراها مناسبة	1	25	14	14
		النسبة	25.92	25.92	46.29
17	هل يتم اتخاذ أي قرارات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي في المديرية	1	21	11	19
		النسبة	3.70	35.18	20.37
18	هل هناك مشاركة للعاملين في تحديد الأهداف المطلوبة	1	29	11	13
		النسبة	24.07	20.37	53.70
19	هل هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات	-	21	16	15
		النسبة	3.70	27.77	29.62

2	19	11	21	1	التكرار	هل أنت راضي عن علاقتك بمسؤولك المباشر	20
3.70	35.18	20.37	38.88	1.85	النسبة		
6	22	15	11	-	التكرار	هل أنت راضي عن نظام الترقية المتبع في المديرية	21
11.11	40.74	27.77	20.37	-	النسبة		
2	20	15	13	4	التكرار	من دواعي نجاح في العمل هي وظيفة العمل الجماعي بما يحقق أهداف المديرية	22
3.70	37.03	27.77	24.07	7.40	النسبة		

تعمل كل مديرية على إبعاد الموظفين على كل أنواع الضغوطات التي قد يتعرضون لها سواء من الداخل أو الخارج، ومن خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة يعملون في جو خالي من الضغوط من خلال العبارة رقم 16 بنسبة 40.74 % لكن دون أن تكون لديهم الحرية في القيام بعملهم بالطريقة التي يرونها هم مناسبة بل يجب إتباع الطريقة التي يضعها أو يطلبها مسؤولهم المباشر وهو ما يتضح في العبارة رقم 20 بنسبة 46.29%. ولكن لا بد للمديرية من توفير جميع متطلبات العمل والوسائل المساعدة على ذلك وكذا توفير المناخ الملائم للعمل وهذا غير متوفر في مديرية المصالح الفلاحية حسب تصريح أفراد العينة في العبارة 17 بنسبة 55.55 % خاصة الأجر الخاص بالموظفين الذين أبدوا عدم رضاهم عليه بنسبة 57.40% .

والملاحظ دائما من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة غير راضيين عن علاقتهم بمسؤولهم المباشر وسبب ذلك التفرقة الموجودة بينهم وكذا سوء المعاملة وهذا ما دلت عليه العبارة رقم 24 بنسبة 38.88%. لكن من خلال العبارتين رقمي 24 و 25 يتضح أن أفراد العينة راضين عن النظام المتبع داخل المديرية الخاص بالترقية بنسبة 40.74% ومن أجل تحسين الخدمة وكذا نجاح المديرية في دورها لا بد من تكاتف الجهود بين جميع الموظفين والأفراد وهذا خدمة للمجتمع وهو ما تجلى في العبارة الأخير بنسبة 37.03% .

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

من خلال تحليل الجدول السابق رقم (14) تبين أن معظم أفراد العينة يوافقون على عبارات المحور.

وعلى ضوء ما تحصلنا عليه من نتائج الإستبيان ظهر أن الرضا الوظيفي يؤدي ويساهم في زيادة الإنتاجية، و أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على حوافز هذه الأخيرة التي تأتي نتيجة لربطها بضرورة القيام بأداء أحسن.

ومن خلال ما سبق تبينه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، وما يترتب عليه من أهمية في تحسين وتطوير وتنمية أداء العاملين والسعي نحو سلوكياتهم، فكل ذلك دعا إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد أهم الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين، والإهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف باحثين عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويعود بالنفع والفائدة للعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والإنتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على تقييم أداء العاملين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى رضا العاملين عن العمل، وهذا من خلال تحليلنا لنتائج استبيانات موزعة على عينة من 54 موظف وموظفة. واستخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية.

وطيلة فترة تربصنا بمديرية المصالح الفلاحية ومن خلال دراستنا الميدانية للعامل والظروف المحيطة به، توصلنا إلى صحة الفرضيتان اللتان تنصان على :

✓ أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة تتبع طريقة فعالة لتقييم الأداء.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

بالإضافة إلى النتائج التالية:

✓ طريقة توظيف العمال من قبل إدارة الموارد البشرية سليمة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما ينجم عنه الرضا و الولاء أثناء العمل.

✓ الإحترام والتقدير السائد بين العمال يساهمان في زيادة الرضا.

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

من بين الإنشغالات الهامة التي تشغل أي منظمة هي مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، باعتباره الركيزة الأساسية التي لا بد من الاهتمام بها كي تحقق المؤسسة الأداء الجيد وتصل إلى التفوق والنجاح لتحقيق الأهداف.

أصبح الرضا الوظيفي أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المؤسسات، ومن أهم السبل التي تساعد المؤسسات في فهم وتفسير سلوك الأفراد العاملين ومدى رضاهم عن العمل، هو تقييم أدائهم وتحليله بطرق إيجابية والعمل على محاولة فهم مشاكلهم وحلها، فالرضا الوظيفي يعتبر من الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة وهو يؤثر بشكل كبير على أداء المورد البشري.

وقد أثبتت التجارب المختلفة أن لتقييم الأداء تأثير كبير على الرضا الوظيفي، حيث أن الرضا عن العمل والإقتناع به سيدفع الفرد إلى بذل الجهد والعطاء في عمله فهو إذا بمثابة الدافع للإنجاز والتطوير والإستمرارية والعكس صحيح.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع تقييم الأداء و تأثيره على الرضا الوظيفي بمدينة المصالح الفلاحية لولاية المسيلة، والتي هدفت إلى مطابقة نتائج الدراسة مع الفرضيات وتحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر بيئة العمل أهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- يوجد أثر لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي.
- يجب تقييم أداء العامل من أجل تحسين الأداء الكلي المؤسسة.
- يجب توفر ظروف عمل جيدة ومراعاة شعور الفرد وظروفه الإجتماعية.

خاتمة

اقتراحات:

- يجب تقييم أداء العامل من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- يجب توفر ظروف عمل جيدة وذلك بتحسين أجواء العمل الداخلية، تحسين علاقة الإدارة بالعمال، توفير ظروف مادية ومعنوية جديدة للعامل، الزيادة من المكافآت، تنظيم نظام ساعات العمل على حسب ظروف العامل،
- تحسين علاقات العمل في المؤسسة وهذا بوجود نظام سليم وعادل.
- إيجاد مسيرين في إدارة الموارد البشرية وذلك لحسن سير العمل في المؤسسة.
- تشجيع روح المنافسة والتعاون بين فريق العمل من أجل رفع مستوى الأداء.
- التقييم الجيد للأداء.
- توفير التكنولوجيا الحديثة واللازمة للمؤسسة لتسهيل تحسين الأداء.

آفاق الدراسة:

- لتطوير هذه المؤسسة نقتراح المواضيع التالية للدراسة مستقبلاً:
- 01- استخدام التكنولوجيا في تقييم أداء العمال.
 - 02- تجديد نظام الحوافز للرفع من مستوى أداء العمال و تحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. aguinis Herman : د.سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان الأردن، 2011 .
2. باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006
3. جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة للنشر، الجزائر، 2005
4. فيصل موسى حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011،
5. مدثر حماد الشيخ التيجاني، "أثر الدوافع على أداء العاملين"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2015
6. مراد نعوني، المدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
7. زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011،
8. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1997
9. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005
10. ناصر دادي عدون، د.عبد الله قويدر، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، فيفري 2010
11. نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، طبعة 1، الجزائر 2000 .
12. بن جبل لونيس، "تسيير الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار النشر جيطلي، برج بوعريريج الجزائر، 2015

قائمة المراجع

13. احمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2014.
14. أشرف محمد عبد الغني، "علم النفس الصناعي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، طبعة 2001.
15. عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم، "الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين"، وكيل الكلية للشؤون التعليمية والبحث العلمي، جامعة أم القرى، السعودية، الطبعة 2009.
16. عشوي نصر الدين، "رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات، الجامعية المطبعة الجهوية بوهران، الجزائر، 2015.
17. علي السلمي، "السلوك الإنساني في الإدارة"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2011.
18. محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014.
19. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2010.
20. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2010.
21. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة الجزائر، الطبعة 2004.
22. معاوية مصطفى، "الرضا الوظيفي للعاملين في مجال المكتبات"، قسم علوم المعلومات والمكتبات، المكتبة الالكترونية، جامعة الخرطوم، سنة 2012.
23. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر عمان الأردن، 2011.
24. فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، دار وفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، سنة 2011.
25. مروان الطاهر الزغبي، "الرضا الوظيفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2011.

قائمة المراجع

26. وفاء احمد محمد، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل"، المجلة الإلكترونية، العدد 19، 2009.

27. وليد حليم غازي، "دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي"، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر سنة 2011.

ثانياً: البحوث العلمية

1. أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، د. أحمد إبراهيم أبوسن، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

2. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، د. بقة إبراهيم، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.

3. العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، العايب رابح، علم النفس التنظيمي وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

4. العربي حكيم، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، يحيوي احمد، علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، 2013/2014.

5. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، محمد بن معيض جويعد الوذيان، إدارة وتخطيط، جامعة أم القرى/السعودية، سنة 2008.

6. بو عكاز فريد، "الإشراف والرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، د. إسماعيل قيرة، علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

7. بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بو عشة مبارك، علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.

قائمة المراجع

8. حبيبة محمد دفع الله احمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، د. لبابة الفضل عبد الحميد، قسم دراسات الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2007.
9. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، د.خنشور جمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2014-2015.
10. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
11. صالحى سمية، "الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، لحسن بوعبد الله، علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب وعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس/سطيف بالجزائر، 2009-2010.
12. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002.
13. علي بن يحي الشهرى، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية"، دراسة تطبيقية جمارك منطقة الرياض، د.عامر بن خيضر الكبيسي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2002.
14. عمار بن عيشى، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، تحت إشراف د.عبد الناصر موسى، جامعة بسكرة 2005-2006.
15. عمر تيمجغيدين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، د.عبد الحميد غوفي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

قائمة المراجع

16. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، د. محمد سيد حمزاوي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
17. مريم برجراحة، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، إسماعيل شويخي، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
18. نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، د.أديب برهوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2004-2005.
19. نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إسماعيل العشناني، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
20. هجيرة الهلة، "طبيعة المشكلات المعيقة للعمل الإرشادي وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى مستشاري التوجيه المدرسي"، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، عبد الله لبوز، علوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.

ثالثا: المجالات

1. يحياوي الهام، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي"، العدد 06، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2006
2. سهيل فهد سلامة، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلد رقم 27، العدد 55، مجلة الإدارة العامة، الرياض السعودية، سبتمبر 1987
3. عبد الملوك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001 .
4. محمد العطار، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات مجلة مفكرة الإسلام، العدد 15، السعودية، 25 أبريل 2011
5. يزن تيم، "إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة"، مجلة كتب المنجد الاقتصادي، المكتبة الإلكترونية، مصر، فبراير 2014

قائمة المراجع

6. ريمة خلوطة، الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة، العدد 15، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015.
7. احمد السيد كردى، "تقييم الأداء"، العدد 55، مجلة كلية التجارة إدارة أعمال، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، نوفمبر 2011.
8. احمد بن فهد الجلود، "الرضا عن العمل"، صحيفة الخرج اليوم الإلكترونية، العدد 29، الرياض، 2010/08/11.
9. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، سنة 2011-2012.
10. جواهر الختلان، "الرضا الوظيفي"، مجلة الارتقاء الإلكترونية، العدد الخامس، الرياض، 2012/04/13.
11. خديجة أحمد محمد بامخرمه، "الرضا الوظيفي"، مجلة المنال الإلكترونية، قضايا مجتمعية/العدد 14، ديسمبر 2014.
12. سعاد الزيد، "تطلعات للوصول للرضا الوظيفي"، مجلة أوتار الثقافة الإلكترونية، العدد 03، تونس، مارس 2015.
13. ضياف زين الدين، "السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي"، مجلة العلوم الإنسانية، علم النفس، جامعة مسيلة، العدد 27، جوان 2007.
14. عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010.
15. كمال تشام، ا. مخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، سنة 2009.
16. محمد سليم الزبون، محمد صايل الزيود، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالاستمرار بالمهنة"، مقال إلكتروني، العدد الأول/عمان بالأردن، جانفي 2007.
17. محمد عبد المنعم، "كيفية إجراء مقابلة التقييم"، نموذج لتقييم الأداء، قسم الموارد البشرية، مصر، العدد 36، 2010.

قائمة المراجع

18. محمد يوسف عليوة، "توقيت التقييم وإخبار المرؤوسين بنتائج الأداء"، مجلة الموارد البشرية الإلكترونية، العدد 14، 2013/03/18.
19. مشعل الملهوف، "تقدير الذات والأداء في العمل"، مجلة العامل، العدد 532، الكويت، 2012/01/28.
20. نوره محمد البليهد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، السعودية، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول 2014.

رابعاً: ملتقيات ودراسات

21. رائد احمد أبوعيد وآخرون، "دراسة عن الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية"، جامعة القدس المفتوحة، الخليل/القدس، سنة 2015.
22. رقام ليندة، "دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، الملتقى الوطني 4 حول تنمية الموارد البشرية في هيئات عمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/02/24.
23. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة المملكة العربية السعودية، 2009.
24. فوزي عبد الله العكش، احمد مصطفى الحسين، "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية"، دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، الأردن، تاريخ النشر 2005/09/29.
25. منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، دراسات تربوية، العدد 15، العراق، تموز 2011.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول تقييم أداء العاملين وتأثيره على الرضا
الوظيفي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة

تخصص: تسيير عمومي

السنة الجامعية 2021/2020

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أختي العاملة، أخي العامل بمديرية المصالح الفلاحية

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماستر في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، لمعرفة انطباعاتك عن عملك ومدى رضاك عن الوظيفة الموكلة إليك، وسوف تعتبر النتيجة مرجعا نستند إليه.

نرجو من السادة الكرام العاملين بالمديرية ملئ استمارة الاستبيان هذه والتي تتمثل في الإستقصاء من العاملين بخصوص درجة رضاهم الوظيفي، لإثبات بعض الأفكار والمفاهيم في بحثنا واعادتها إلينا مع كامل الشكر والتقدير

إن أراءك بمصادقية تامة مهمة لنا، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك .

تقبلوا منا خالص الامتنان وبالغ التقدير لإسهامكم في انجاز هذا البحث.

من إعداد الطالبتين:

- معروف أحلام

- حموش فائزة

1 - الحالة الشخصية: (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

1/الجنس	ذكر	أنثى

2/السن	من 22-30	من 31-40	من 41-50	من 51 فما فوق

3/ المستوى التعليمي	شهادة تكوين مهني	ثانوي	ليسانس	ماجستير/ماستر

4/ الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 فما فوق

2- بيانات حول تقييم أداء العاملين في المؤسسة (ضع علامة X في الخانة المناسبة)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5/ هل تعمل في مجال تخصصك					
6/ لدى مديريتكم برنامج لتصميم أدا العاملين					
7/ نظام تصميم أدا العاملين في مؤسستك: أ- مهم جدا ب- متوسط الأهمية ج- دون الأهمية					
8/ المسؤول الرئيسي عن عملية تقييم أدا العاملين: أ- مديرو الإدارة ب- إدارة الموارد البشرية ج- الرئيس المباشر					
9/ طريقة نظام التقييم لديكم: أ- تقليدية ب- حديثة ج- مستحدثة					
10/ يركز في التقييم على أساس: أ- نتائج الإنجاز ب- السلوك في العمل					
11/ معايير تقييم أدا العاملين لديكم واضحة وذات مصداقية					
12/ فترة تقييم الأدا لديكم: أ- شهرية ب- كل 6 أشهر ج- سنوية					

					13/الهدف من تقييم المؤسسات لأداء العاملين: أ-الترقية ب-زيادة مستوى الأداء ج- المكافآت
					14/يتوافر لديكم مناخ لابتكار وتطوير الأداء
					15/هل لك الرغبة بانجاز العمل بكل جدية، واهتمام المؤسسة بك يزيدك عزيمة على العمل بجهد؟

3- بيانات حول مستوى الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة:(ضع علامة X في الخانة

(المناسبة)

العبارت	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
16/تعلم الأداء المطلوب منك تقديمه ولا تعمل تحت أي ضغط ألنا أدائك لمهامك					
17/توفر المديرية متطلبات وظيفية مناسبة لتحسين ظروف عملكم					
18/أجرك مناسب بالنسبة لمستواك التعليمي					
19/تحظى بمنصب دائم ولا يستطيع أحد طردك ما لم تقدم على عمل يستحق الطرد					
20/هل لديك الحرية لأداء عملك بالطريقة التي تراها مناسبة					
21/ هل يتم اتخاذ أي قرارات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي في					

					المديرية؟
					22/ هل هناك مشاركة للعاملين في تحديد الأهداف المطلوبة؟
					23/ هل هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات؟
					24/ هل أنت راض عن علاقتك برؤسائك المباشرين؟
					25/ هل أنت راض بنظام الترقية المتبع في مؤسستك؟
					26/ من دواعي نجاحي في عملي هي وظيفة العمل الجماعي بما يحقق أهداف المؤسسة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة)*: م. عروفا أحلام المولود(ة) بتاريخ: 10/11/1973 م

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رقم): 2012.93308 الصادرة بتاريخ: 2017/03/23 عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي خلال السنة

الجامعية بالمسيلة والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**

: تقييم الأداء ونزاهة تسيير على الرضا الوظيفي للدان

دراسة حالة مدينة المدية على القطاع العمومي لولاية المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر

المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 09/06/2021

التوقيع و البصمة

الفهرس

الفهرس

شكر و عرفان

إهداء

01 مقدمة

الفصل الأول: ماهية الأداء الوظيفي

8 المبحث الأول: مفهوم إدارة الأداء.

8 المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

15 المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأداء

17 المطلب الثالث: أهداف إدارة الأداء.

19 المبحث الثاني: تقييم الأداء.

19 المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

22 المطلب الثاني: أسس تقييم أداء العاملين

22 المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم الأداء

26 المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء

26 المطلب الأول: أساليب وطرق تقييم الأداء

30 المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

21 المطلب الثالث: مشاكل والأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء

40 المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

40 المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

43 المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

47 المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

50 المبحث الثاني: طبيعة وأسباب الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

50	المطلب الأول: طبيعة الرضا الوظيفي
53	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
55	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي
58	المبحث الثالث: تأثير الأداء على الرضا الوظيفي
58	المطلب الأول: علاقة الأداء بالرضا الوظيفي
61	المطلب الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء
64	المطلب الثالث: عوامل عدم التحكم في الأداء
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة	
71	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مديرية المصالح الفلاحية ميدان الدراسة
71	المطلب الأول: تطور ونشأة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.
74	المطلب الثالث: تقييم الأداء في الشركة.
76	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
76	المطلب الأول: أدوات الدراسة و إجراءاتها
77	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان و اختبار الفرضيات
82	المبحث الثالث: وصف و تحليل متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين و اختبار الفرضية الأولى
88	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي و اختبار الفرضية الثانية
91	خلاصة

93

خاتمة

96

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجد اول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عملية التقييم	24
02	أنواع الحوافز	62
03	توزيع العينة حسب الجنس	78
04	توزيع العينة حسب فئات العمر	79
05	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	80
06	توزيع العينة حسب الأقدمية	81
07	أهمية تقييم الأداء في مديرية المصالح الفلاحية حسب عينة الدراسة	82
08	المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم حسب عينة الدراسة	83
09	طريقة تنظيم تقييم الأداء في مديرية المصالح الفلاحية حسب عينة الدراسة	83
10	على أي أساس يتم تقييم الأداء في مديرية المصالح الفلاحية حسب عينة الدراسة	84
11	فترة التقييم المعتاد في مديرية المصالح الفلاحية حسب عينة الدراسة	84
12	يوضح الهدف من عملية التقييم حسب عينة الدراسة	85
13	يوضح تحليل بيانات المحول الثاني عملية تقييم الأداء حسب عينة الدراسة	86
14	يوضح تحليل بيانات المحور الثالث مستوى الرضا الوظيفي حسب عينة الدراسة	88

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
10	مثلث الأداء	01
12	الأداء من منظور الكفاءة	02
36	الأخطاء التي ترتكب عند القيام بعملية تقييم الأداء	03
52	طبيعة الرضا الوظيفي	04
60	العلاقة القديمة بين الرضا الوظيفي والأداء	05
60	العلاقة الجديدة بين الرضا الوظيفي والأداء	06
73	الهيكل التنظيمي لمصالح الفلاحية	07
78	نسبة توزيع العينة حسب الجنس	08
79	نسبة توزيع العينة حسب فئات العمر	09
80	نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	10
81	نسبة توزيع العينة حسب الأقدمية	11