

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مخبر تسيير التنظيمات

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز
دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز/سونلغاز - قالمة
(الفترة من ماي إلى غاية سبتمبر 2012)

الشعبة

علوم التسيير

لـ

ديب نورة

مدير أطروحة التخرج: سلايمي احمد الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة الجامعية : باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
نايت مرزوق محمد العربي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	باجي مختار عنابة
سلايمي احمد	أستاذ التعليم العالي	مقررا	باجي مختار عنابة
حمادة كمال	أستاذ التعليم العالي	عضوا	باجي مختار عنابة
بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة قالمة
بن خديجة منصف	أستاذ محاضر أ	عضوا	سوق اهراس
زرزار العياشي	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة سكيكدة

السنة الجامعية 2016/2015



جامعة باجي مختار - عنابة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص -إدارة أعمال

أنا الباحثة "ديب نورة" أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه بعنوان "دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز - دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق / المديرية الجهوية للتوزيع قالمة -

" والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تحت مسؤوليتي الكاملة، وهو عمل غير مقدم لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

المعنية
ديب نورة

المخلص:

يعد المورد البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة نظرا لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء في ظل وجود تقييم عادل للأداء ونظام تحفيز فعال. تهدف الدراسة إلى تحليل دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز من خلال توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والتحفيز في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-شركة توزيع الكهرباء للشرق-وبالضبط المديرية الجهوية للتوزيع قالمة، حيث صممت استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على كل عمال الوكالات التابعة للمديرية والمقدر عددهم ب372 عامل، ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- وجود إطار قانوني ينظم ويوضح خطوات التقييم المطبقة في المؤسسة (الاتفاقية الجماعية، استمارات التقييم).

- أن أغلب العمال المستجوبين لا يوافقون على أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين ومن بين أهم هذه الأسباب عدم موضوعية التقييم. هذه النتيجة تتعارض مع الفرضية البديلة، والتي تنص على أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل، نعتقد أن سبب ذلك يعود إلى كون القائمين على عملية التقييم يبذلون قصارى جهدهم لتقييم العاملين بإنصاف لكن ينقصهم إقناعهم بعدالة التقييم، حيث أن المؤسسة مجال الدراسة لا تقوم بتدريب الرؤساء على القيام بالعملية مما أدى إلى وجود قصور في تحقيق التغذية العكسية التي تحقق إدراك العامل بعدالة هذا التقييم.

الكلمات المفتاحية:

الأداء، إدارة الأداء، تقييم الأداء، الفعالية، التحفيز، الرضا الوظيفي، سونلغاز.

Résumé

Parmi les facteurs de production, la ressource humaine est l'un des plus importants au niveau de l'entreprise, vu son rôle dans l'efficacité de réalisation de ses objectifs. Ceci dans la mesure où l'employé s'identifie à l'organisation, tout en supposant l'existence d'une évaluation équitable de la performance et un système de motivation effectif.

Le présent travail vise à analyser le rôle que joue l'évaluation de la performance des employés, dans l'amélioration de la politique de motivation adoptée par l'entreprise Sonelgaz-société de distribution de l'électricité à l'Est-, plus exactement à la direction régionale de distribution de Guelma. Un questionnaire a été préparé pour recueillir les informations et a été distribué aux employés dans les agences, dépendant de la direction, qui totalisent 372 salariés. Pour réaliser les objectifs de cette étude, nous avons eu recours aux méthodes statistiques, notamment le SPSS.

Les résultats obtenus sont les suivants :

- Il existe un cadre juridique qui explique et justifie les étapes suivies par l'évaluation dans l'entreprise (la convention collective, les formulaires d'évaluation).
- La majorité des employés questionnés réfutent le fait que l'entreprise attribue des récompenses aux travailleurs, suivant un système d'évaluation des performances équitable et objectif qui fait la distinction entre la qualité du travail de chacun des travailleurs. Ce résultat, en effet, va à l'encontre de l'hypothèse alternative qui stipule que « l'entreprise accorde des récompenses suivant une évaluation équitable ». Nous pensons que ceci est dû au fait que l'entreprise, évaluant au mieux, n'essaie pas de convaincre ses employés de l'équité de son appréciation, par la prise en compte de leurs avis sous forme d'information en retour/feedback.

Mots clés : performance, gestion de la performance, évaluation de la performance, efficacité, motivation au travail, satisfaction fonctionnelle, Sonelgaz.

Summary

Human resource is one of the most important factors of production at a given company due to its efficient role in the achievement of the company's objectives, particularly when the employee feels his belonging to the company through the fair evaluation of his performance and the efficient motivational system adopted by his employer.

The present work aims to analyse the role of performance evaluation of employees in the improvement of the stimulation policy at Sonelgaz company- electrical distribution company in the east of Algeria- more particularly at the regional department of distribution in Guelma. A questionnaire has been devised to collect data and has been administered to employees at all agencies depending on the regional department, making up a total of 372 employees. To reach the objectives of this study, we have been using statistical methods, namely the SPSS.

The results obtained are as follows :

- There exists a legal framework which explains and justifies the steps taken by the company to make an evaluation of the performance of its employees (collective convention, evaluation questionnaire).
- The majority of the questioned employees disagree with the idea that the incentives offered by the company are being granted according to a fair and objective evaluation system which clearly distinguishes between the employees' performance. This result goes against the alternative hypothesis stipulating that « the company grants incentives to workers according to a fair system of evaluation.» We believe that this is due to the fact that the company does its best to evaluate the performance of its employees but does not attempt to convince them of the objectivity and equity of this evaluation through feedback.

Key words :

Performance, Management of performance, Evaluation of performance, Efficiency, Incentive, Functional satisfaction, Sonelgaz.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى :

- الوالدين الكريمين.

- زوجي وأبنائي.

- جميع الإخوة والأخوات وزوجاتهم وأزواجهم وأولادهم وبناتهم وخاصة قررة عيني أنور.

- جميع الأهل والأقارب والأصدقاء وأخص بالذكر: وداد، نعيمة، مليكة.....

- كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قالمة وأخص

بالذكر ابتسام ويوسف، كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير قسنطينة وكل أساتذة كلية الاقتصاد جامعة دمشق وأخص بالذكر الدكتور فداء

محمد ناصر.

- إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي مدني بالإيمان

والثقة والصبر لإتمام هذه الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور: "سلايمي أحمد" الذي أشرف على هذا العمل

ونفعا بعلمه وخبرته ولم ييخل علي بوقته ونصائحه وتوجيهاته المستمرة.

كما أشكر الأستاذ: "بن جلول خالد" الذي أبدى الكثير من النصح حول المعالجة

الإحصائية.

و أشكر الأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة

و كذلك الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع العاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - قائمة كما

أخص بالشكر كل من تقدم لي بيد العون

أثناء توزيع استبانة الدراسة وتحليلها.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نموذج الدراسة	01
29	أنواع المقابلات	02
31	الطرق المختلفة لتقييم الأداء	03
40	خطوات الإدارة بالأهداف	04
41	التقييم بـ 360 °	05
44	تغذية مرتدة بـ 360°، تصور متعدد الاتجاهات داخل المؤسسات	06"
44	تغذية مرتدة بـ 540°، تصور متعدد الاتجاهات بين المؤسسات	07
55	عملية التحفيز	08
56	النموذج الأساسي للدافعية	09
60	تدرج الحاجات "ماسلو"	10
65	ملخص نظرية ذات العاملين (الدافع، العامل الوقائي)	11
66	مقارنة بين نظريتي "ماسلو" و"هرزبرج" في دوافع العاملين	12
71	نظرية العدالة أو المساواة لآدمز	13
74	مضمون نظرية التوقع	14
75	نموذج بورتر / لولير في الدوافع 1968	15
82	عملية التحفيز	16
104	العوامل المتحكمة في تحديد الأجور	17
125	الهيكل التنظيمي لسونلغاز لتوزيع الشرق	18
126	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع قالمة	19
215	أهم النتائج باستعمال نموذج الدراسة	20

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مسؤوليات تقييم الأداء	30
02	نموذج لتقييم الأداء وفقا لطريقة المقاييس المتدرجة	33
03	نموذج لتقييم الأداء باستخدام أسلوب المقاييس المتدرجة	34
04	طريقة قوائم المراجعة	36
05	مجالات التحسين بعد تطبيق طريقة 360 درجة	43
06	طريقة "فريدريك تايلور"	108
07	طريقة فريدريك "هالسي"	109
08	طريقة جامس روان	110
09	الفئات الاجتماعية والمهنية للمؤسسة	131
10	التصنيف والترتبة لصنف الإطارات	131
11	الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك.	134
12	ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات.	134
13	مقاييس تحديد الدرجة الموافقة (1)	143
14	مقاييس تحديد الدرجة الموافقة (2)	143
15	مقاييس تحديد الدرجة الموافقة (1)	144
16	مقاييس تحديد الدرجة الموافقة للوسط الحسابي (2)	144
17	عدد العاملين وتصنيفهم بالمديرية الجهوية للتوزيع قامة	147
18	عدد ونسبة الأفراد المستجوبين إلى العدد الجمالي للعاملين بالمؤسسة	148
19	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	152
20	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	153
21	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	153
22	توزيع مفردات العينة حسب عدد الأطفال تحت الكفالة	154
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	155
24	توزيع مفردات العين حسب طبيعة العمل	156
25	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	156
26	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	157

159	مقارنة الأجور بعدد الأطفال تحت الكفالة	27
160	مدى دراية العاملين بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة	28
161	كيفية تقييم أداء العمال: بالنسبة للأهداف المسطرة، أم كمية العمل وجودته، أم الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية	29
161	الإجابات المتعددة لأراء العمال المستجوبين حول كيفية تقييم الأداء	30
162	الجهة المناسبة التي توكل إليها رسميا مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة	31
163	الإجابات المتعددة للعمال المستجوبين عن الجهة المناسبة التي توكل إليها رسميا مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة	32
164	مدى إعلام المؤسسة أفراد العينة المستجوبة بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها	33
165	مواصفات اختبار ولكسن	34
166	قيمة الاختبار	35
167	الإجابات المتعددة ب: دائما أو غالبا	36
167	طرق إعلام المؤسسة العاملين عن كيفية الحصول على مختلف الحوافز المرتبطة بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها	37
168	الإجابات المتعددة لأفراد العينة الذين أجابوا عن أن المؤسسة دائما أو غالبا ما تعلمهم عن كيفية الحصول على مختلف الحوافز المرتبطة بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها باستعمال المنشورات، والاتفاقية الجماعية، والنظام الداخلي، والاجتماعات	38
168	الإجابات المتعددة	39
169	مدى العلاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه أفراد العينة من حوافز	40
170	تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين	41
171	مواصفات اختبار ولكسن	42
172	قيمة الاختبار	43
172	أسباب عدم الموافقة أن المؤسسة لاتمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.	44

173	الإجابات المتعددة للعمال عن أسباب عدم الموافقة أن المؤسسة لا تمنح الحوافز وفق نظام تقييم الأداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين	45
173	عدد الإجابات بغير موافق أو غير موافق تماما لأفراد العينة المستجوبة أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين	46
174	ترتيب الإجابات المتعددة للعمال غير الموافقين أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين	47
175	التحليل الوصفي لأخطاء التقييم التي يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم	48
177	مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم	49
177	آراء العمال حول كيفية تقديم نتائج التقييم	50
178	أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لعنينة نتائج التقييم	51
179	أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لسرية نتائج التقييم	52
179	مدى مناقشة نتيجة التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية	53
180	مدى وجود شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم	54
181	مدى اهتمام الإدارة بالشكاوي المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم	55
182	كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها	56
183	مواصفات اختبار ولكسن	57
184	قيمة الاختبار	58
185	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول الأجر والمكافآت	59
187	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول ظروف العمل	60
189	الترقية في العمل	61
190	التحليل الوصفي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	62
191	التحليل الوصفي لآراء العمال حول الاستقرار الوظيفي	63
192	التحليل الوصفي لآراء العمال حول المتغيرات المستمدة من الوظيفة	64

193	مدى تعرض أفراد العينة المستجوبة لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم بالمؤسسة	65
194	عدد إجابات أفراد العينة عن أسباب العقوبات	66
194	الإجابات المتعددة لأفراد العينة لأسباب العقوبات داخل المؤسسة	67
195	مدى تأثير نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين	68
196	كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه	69
197	مواصفات اختبار ولكسن	70
198	قيمة الاختبار	71
199	مدى متابعة أداء المرؤوسين من قبل الرؤساء المستجوبين وبصفة مستمرة أثناء قيامهم بعملهم	72
200	عدد الرؤساء الذين أجابوا عن أهداف متابعة المرؤوسين وتوجيههم بصفة مستمرة	73
200	أهداف متابعة المرؤوسين وتوجيههم بصفة مستمرة	74
201	عدد الرؤساء المستجوبين الذين لا يتابعون أداء مرؤوسيه بصفة مستمرة	75
201	أسباب الاكتفاء بملء النماذج الخاصة بالتقييم عندما يحل موعدها	76
202	مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الرؤساء المستجوبين في تقييم أداء مرؤوسيه	77
203	مدى مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة	78
204	عدد الرؤساء الذين يؤيدون مناقشة المرؤوسين دائما أو غالبا	79
204	الأسباب التي تجعل الرئيس يؤيد مناقشة المرؤوس دائما أو غالبا	80
205	عدد الرؤساء الذين لا يؤيدون مناقشة المرؤوسين دائما أو غالبا	81
206	الأسباب التي تجعل الرئيس يؤيد مناقشة المرؤوس نادرا أو أبدا أو غالبا	82
207	اقتراحات العاملين من أجل تحسين تقييم الأداء والتحفيز	83
216	مسؤوليات تقييم الأداء	84

جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ	التصريح
ب	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الفرنسية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
هـ	إهداء
و	تشكرات
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
1	مقدمة
2	تمهيد
4	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	مبررات اختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	متغيرات الدراسة
8	منهج الدراسة
8	حدود البحث
9	الدراسات السابقة
13	مصطلحات الدراسة

14	هيكله الدراسة
16	الفصل الأول تقييم أداء العاملين
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء
19	المطلب الثاني: إدارة الأداء
20	المطلب الثالث: تقييم الأداء
21	المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء
22	المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء
22	1-خطوات وضع نظام تقييم الأداء
23	1-1-1تحديد المعايير أو المقاييس
23	1-1-1-1شروط معايير الأداء
23	1-1-2أنواع المعايير
24	1-2-1اختيار طريقة التقييم
25	1-3-1تحديد دورية التقييم
25	1-4-1تحديد المقيّم
25	1-4-1-1تقييم المشرف المباشر
25	1-4-2-1المصادر الثانوية
27	1-5-1تدريب المقيّم
27	1-6-1تصميم استمارة التقييم
27	1-7-1إعطاء حق النظم من نتائج التقييم لكل العاملين
27	2-خطوات التقييم التنفيذية
28	2-1-دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز لمعرفة ما الذي

	سيفيمه
28	2-2-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين(الإعلان عن المعايير)
28	2-3-تقييم الأداء الفعلي بناءً على المعلومات المتوفرة من خلال المتابعة والرقابة المستمرة للأداء وجمع المعلومات عنه
28	2-4-مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المعياري وتحديد نقاط القوة والضعف
28	2-5-علنية نتائج التقييم
29	2-6-المقابلة التقييمية
30	2-7-اتخاذ الإجراءات التصحيحية
31	المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء
32	المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء
32	1-طريقة المقاييس المتدرجة
35	2-طريقة الترتيب العام
35	3-طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة
36	4-طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي
36	5-طريقة قوائم المراجعة
37	المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء
37	1-طريقة التوزيع الإجباري
37	2-طريقة الاختيار الإجباري
38	3-طريقة الأحداث الجوهرية (الوقائع الحرجة)
39	4-طريقة التقرير المكتوب والشفوي
39	5-منهج الإدارة بالأهداف في التقييم (المدخل السلوكي، أو مدخل الأهداف، أوالتقييم بالنتائج)
41	6-التقييم المتعدد المصادر (طريقة 360 درجة)

45	7-التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة(مدخل الجودة الشاملة)
46	المطلب الثالث: أخطاء تقييم الأداء
47	المطلب الرابع: تحسين عملية التقييم
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني مدخل إلى التحفيز
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تعريف عملية التحفيز
51	المطلب الأول: تعريف الحوافز وتصنيفها
51	1-الحوافز من حيث طبيعتها
52	1-1-الحوافز المادية
52	1-2-الحوافز المعنوية
52	2-الحوافز من حيث جاذبيتها
52	2-1-الحوافز الإيجابية
52	2-2-الحوافز السلبية
52	3- الحوافز من حيث المطابقة
52	3-1- الحوافز الفردية
52	3-2- الحوافز الجماعية
53	4-الحوافز من حيث ارتباطها
53	4-1- الحوافز الداخلية
53	4-2- الحوافز الخارجية
53	المطلب الثاني: تعريف الدوافع
54	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والدوافع (عملية التحفيز)
57	المبحث الثاني: التحفيز حسب نظريات التنظيم

57	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية
59	المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية
60	1-نظرية الحاجات الإنسانية "لماسلو"
61	1-1-الحاجات المادية أو الفيزيولوجية
61	1-2-حاجات الحماية والطمأنينة والأمن
61	1-3- الحاجات الاجتماعية
62	1-4- الحاجة إلى التقدير
62	1-5- الحاجة إلى الإنجاز
63	2-نظرية ذات العاملين (الدافع،والعامل الوقائي)
67	3-نظرية الدافع للإنجاز
67	3-1- الحاجة إلى الإنجاز
68	3-2- الحاجة للانتماء
68	3-3- الحاجة للقوة
68	4- نظرية ألدرفر (الوجود والارتباط والنمو)
68	4-1- حاجات الوجود (الكينونة،البقاء)
68	4-2-حاجات الارتباط (العلاقات)
69	4-3-حاجات النمو
69	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في التنظيم
69	1- نظريات عملية التحفيز (نظريات المراحل أو العمليات)
70	1-1-نظرية العدالة أو المساواة "لستاسي آدمز"
72	1-2- نظرية وضع الهدف

73	1-3-نظرية التوقع أو التفضيل لـ "فيكتور فروم"
74	1-4-نموذج "بورتر/ لولير" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي
76	1-5-نظرية زاد لوليم أوشي
79	2-نظرية تقوية التحفيز (نظرية التعزيز أو التدعيم)
79	2-1-نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر
81	3- حوصلة حول عملية التحفيز بالاعتماد على النظريات السابقة
83	خلاصة الفصل
84	الفصل الثالث الرضا الوظيفي
85	تمهيد
86	المبحث الأول: الرضا الوظيفي وأنواعه
89	المبحث الثاني: آثار عدم الرضا الوظيفي
89	المطلب الأول: الغياب والتأخر عن العمل
92	المطلب الثاني: ترك العمل
93	المطلب الثالث: الشكاوى
93	المطلب الرابع: حوادث العمل
94	المطلب الخامس: التوقف عن العمل
95	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
96	المطلب الأول: طريقة الاستقصاءات
96	1-طريقة تقسيم الحاجات
96	2-طريقة تقسيم الحوافز
97	2-1- طريقة الفواصل المتساوية " لثريستون"
97	2-2- طريقة التدرج التجميعي "الليكرت"

98	2-3- مقياس "أسجود" (طريقة الفروق ذات الدلالة)
98	2-4- طريقة "هرزبرج" للوقائع الحرجة
98	المطلب الثاني: طريقة المقابلات
99	المطلب الثالث: طريقة تحليل البيانات الثانوية (طريقة تحليل ظواهر الرضا)
99	المطلب الرابع: طريقة الملاحظة
99	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
100	المطلب الأول: العوامل الشخصية للفرد
100	1- السن
100	2- الجنس
101	3- المستوى التعليمي
101	4- المركز الوظيفي
103	5- الأقدمية
101	6- الحالة العائلية
101	7- الرضا العام عن الحياة
102	المطلب الثاني: عوامل بيئة العمل الداخلية
102	1- محتوى العمل
102	1-1- درجة تنوع واجبات ومهام العمل
103	1-2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد
103	1-3- درجة استخدام الفرد لقدراته
103	1-4- خبرات النجاح والفشل في العمل
104	2- الأجر
104	2-1- الأجر الزمني
105	2-2- الأجر على أساس الإنتاج

106	3- المكافآت أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل
106	3-1- العلاوات الدورية
106	3-2- المكافأة أو العلاوة التشجيعية
107	3-2-1- طريقة "فريدريك تايلور"
108	3-2-2- طريقة فريدريك "هالسي"
109	3-2-3- طريقة جامس روان
111	4- الترقية
111	5- ظروف عمل مادية ملائمة
112	5-1- الإضاءة
112	5-2- الضوضاء
112	5-3- درجة الحرارة والرطوبة
113	6- الضمان الوظيفي
113	7- الاعتراف بأهمية العامل
113	8- العلاقات الطيبة بين العاملين
114	9- القيادة العادلة ذات الكفاءة
119	خلاصة الفصل
120	الفصل الرابع: تقييم الأداء والتحفيز بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز قالمة، ومنهجية الدراسة
121	تمهيد
122	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
122	المطلب الأول: العرض التاريخي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
123	1- مرحلة إنشاء الشركة العمومية كهرباء وغاز الجزائر EGA

123	2-مرحلة إنشاء الشركة العمومية كهرباء وغاز الجزائر
123	3-إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
123	4-تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز
125	5-شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (ش ت ش)
126	6-المديرية الجهوية للتوزيع قالمة
126	6-1- مدير المؤسسة
126	6-1-1- الأمانة
127	6-2- المكلفين بالمصالح
127	6-2-1- المكلف بالمنازعات
127	6-2-2- المكلف بالاتصال
127	6-2-3- المكلف بالأمن الصناعي
127	6-2-4- المكلف بالأمن الداخلي
127	6-3- الأقسام
127	6-3-1- مصلحة الموارد البشرية من بين أدوارها
127	6-3-2- مصلحتي الاستغلال (الغاز والكهرباء)
128	6-3-3- قسم المالية والمحاسبة
128	6-3-4- قسم الشؤون العامة
128	6-3-5- قسم الإعلام الآلي
128	6-3-6- قسم الدراسات والاتصال
128	6-3-7- قسم العلاقات التجارية
128	المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وأهم أهدافها
128	1-مهام سونلغاز
129	2-أهداف سونلغاز

130	المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز
137	المبحث الثالث: الحوافز المتوصل إليها بالمؤسسة
137	المطلب الأول: تشكيل الجماعات المهنية ومساراتها
137	1-إعادة تشكيل الجماعات المهنية الاجتماعية
138	2-تسيير المسارات المهنية: كيفية ربط الكفاءات بالتصنيف
138	المطلب الثاني: مجازة الكفاءة ومكافأة جودة الأداء
138	1-ترسيم العلاوات
139	2-مكافأة جودة الأداء
139	2-1-علاوة الأعوان التجاريين
139	2-2-العلاوة التجارية الفردية
139	2-2-1-علاوة التعداد
140	2-2-2-علاوة الخزينة
140	2-2-3-علاوة جودة الأداء
140	2-3-علاوة المسيرين
141	2-4-المتخصصين في الإعلام الآلي والإطارات القيادية
141	2-4-1-علاوة المتخصصين في الإعلام الآلي
143	2-4-2-جدول ترقية الإطارات القيادية
141	المبحث الرابع: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
142	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات وتحليلها
145	المطلب الثاني: كيفية اختبار الفرضيات
145	1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)
147	2- اختبار ولكسن
147	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

149	خلاصة الفصل
150	الفصل الخامس: اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات
151	تمهيد
152	المبحث الأول: خصائص أفراد العينة
152	1-التوزيع حسب الجنس
152	2- التوزيع حسب السن
153	3- توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية
154	4- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأطفال تحت الكفالة
155	5- التوزيع حسب المستوى التعليمي
155	6- التوزيع حسب طبيعة العمل
156	7- التوزيع حسب الأقدمية
157	8-التوزيع حسب الأجر
159	المبحث الثاني: إتجاهات العاملين المستجوبين حول القسم الأول تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز واختبار الفرضيات
159	1-مدى دراية أفراد العينة المستجوبة بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة
161	2-كيفية تقييم أداء العمال
162	3- الجهة المناسبة التي توكل إليها رسميا مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة
163	4- الفرضية الأولى تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها
164	5- اختبار صحة الفرضية الأولى
166	6- طرق إعلام أفراد العينة المستجوبة أن الحصول على مختلف الحوافز

	مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها
169	7- مدى العلاقة بين نتائج تقييم الأداء والحصول على الحوافز
170	8- الفرضية الثانية تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين
171	9- اختبار صحة الفرضية الثانية
172	10- اتجاهات أفراد العينة المستجوبة حول أسباب عدم الموافقة أن المؤسسة لاتمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين
175	11- أخطاء التقييم التي يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء الأفراد العاملين
176	12- مدى اهتمام المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بالتقييم
177	13- آراء العمال حول علنية أم سرية نتائج التقييم
178	14- أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لعلنية نتائج التقييم
178	15- أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لسرية نتائج التقييم
179	16- مدى مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية
180	17- مدى وجود شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم
181	18- مدى اهتمام الإدارة بالشكاوي المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم
182	19- الفرضية الثالثة كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها
183	20- اختبار صحة الفرضية الثالثة
184	المبحث الثالث: اتجاهات العاملين حول مدى الإشباع والعدالة واختبار الفرضيات
184	1- الأجر والمكافآت

186	2-ظروف العمل
188	3-الترقية
189	4-الرؤساء والمرؤوسين
191	5-الاستقرار الوظيفي
192	6-المتغيرات المستمدة من الوظيفة
193	7-الحوافز السلبية
193	8- أسباب العقوبات داخل المؤسسة
194	9- مدى تأثير نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين
195	10- الفرضية الرابعة كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه
196	11- اختبار صحة الفرضية الرابعة
198	المبحث الرابع: اتجاهات الرؤساء القائمين بالتقييم
198	1-مدى متابعة الرؤساء القائمين بالتقييم مرؤوسيههم وبصفة مستمرة أثناء قيامهم بعملهم
199	2-أهداف متابعة المرؤوسين وتوجيههم
200	3- أهداف عدم متابعة المرؤوسين وتوجيههم بصفة مستمرة
202	4-مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الرؤساء المستجوبين في تقييم أداء مرؤوسيههم
202	5- مدى مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة
204	6-الأسباب التي تجعل الرؤساء يناقشون دائما أو غالبا نتائج التقييم مع المرؤوسين
205	7-الأسباب التي تجعل الرؤساء نادرا أو أبدا ما يناقشون نتائج التقييم مع المرؤوسين
206	8- اقتراحات عينة الدراسة لتحسين تقييم الأداء والتحفيز
209	خلاصة الفصل
210	الخاتمة

218	قائمة المصادر والمراجع
232	الملاحق

المقدمة

1- تمهيد

يعد العنصر البشري أهم العناصر التي تحتاجها الإدارة الفعالة، لكونه العنصر الذكي والمفكر من جملة عناصر الإنتاج والخدمات، والوسيلة والغاية في العملية الإدارية.

واعتمادا على أن الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، فإن هذا الأخير يمكن تعديله وتغييره وتحسينه عن طريق سياسات الأفراد، التي تهتم بدفع وإرشاد العاملين أثناء تنفيذهم للعمل، ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف. وتتمثل هذه السياسات في: التخطيط، والتوظيف، والاختيار، والتوجيه، والتدريب، وتنمية قدرات العاملين لممارسة أدوارهم التنظيمية، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، وإتاحة الفرصة لإبداعاتهم وابتكاراتهم، وتميزهم، وتقدير إنجازاتهم، بوصفهم موردا استراتيجيا في امتلاك المؤسسات للمزايا التنافسية وتعزيز مراكزها في بيئة أعمالها.

ولكن لا يمكن القول إن صحة وسلامة السياسات المطبقة ستؤدي بصورة تلقائية إلى نتائج الأداء المرغوبة دون تتبع آثار تلك السياسات وبصورة مستمرة، ودون تقييم نتائج الأداء المحققة من حيث الكم والنوع مع الأهداف المرغوب في التوصل إليها، وذلك عن طريق قياس ناتج الأداء الفعلي وجودته بمستوى الأداء المطلوب.

ولتقييم الأداء أهمية تاريخية إذ اهتم رواد الفكر الإداري من أمثال " فريدريك تايلور " "هنري جانتي" و"فرانك جلبرت" بطرق قياس الزمن والجهد اللذان تم إنفاقها لأداء الأعمال الصناعية، ومقارنتها بنماذج معيارية محددة مسبقا ومن ثم الحكم على مدى كفاءة القيام بالعمليات الإنتاجية المختلفة، ثم تطورت هذه الأفكار لتمثل مبدأ تقييم الأداء في كل مجالات العمل -الإداري والإنتاجي- بغرض الحكم على دقة السياسات التي تعتمد في إدارة الموارد البشرية، سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار أو تعيين، أو سياسات تحفيز وتدريب لمواردها البشرية وفي ظل سوق لا يقبل إلا بالعنصر البشري الأكفأ، والذي يمتلك أكبر قدر من التأهيل والكفاية والرغبة والقدرة علي التطوير والمواكبة المستمرة لآليات ومستجدات العولمة.

حيث تبرز أهمية الحوافز لكل من المنظمة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمنظمة، وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع الحاجات، فضلا عن كونها صيغة من صيغ تقدير المنظمة لجهد الفرد، فالأفراد لهم رغبات مختلفة والمنظمات لها أهداف معينة، وبالتالي تحاول تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير حوافز متنوعة تقابل رغبات العاملين وتحاول إشباعها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تطبيق الحوافز بفعالية، وهي: تحقيق الرضا

الوظيفي، وتحسين أداء العاملين من خلال توجيه السلوك.

كما أن غياب الحوافز أو عدم فعاليتها ينعكس سلباً على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل، وتظهر هذه السلبيات في قلة الإنتاج وارتفاع نسبة الغيابات بين العمال، مما يعود بالسلب على فعالية المؤسسة ومردوديتها، وعليه تعتمد فعالية نظام الحوافز في تحقيق الأهداف على العوامل التالية:

❖ فعالية وعدالة تقييم الأداء: فقد عرفت المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز طريقها نحو تحقيق التقدم عن طريق تحقيق تقييم فعال وعادل لأداء العنصر البشري المستمر كجزء أساسي من سياستها واستراتيجياتها للوصول إلى الريادة في العمل.

والمقصود بعدالة تقييم الأداء هي مدى استناد هذه العملية إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، وكذا قدرة المقيم في الحكم على أداء العاملين بكفاءة ونزاهة، مما يجعل هذا النظام فعالاً أي قادراً على مساعدة العاملين في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية.

❖ اقتناع العاملين بوجود علاقة بين تقييم الأداء والحصول على مختلف الحوافز (ربط الحصول على الحافز بالأداء)، إذ أن الاختلاف في المكافآت الممنوحة لنفس مستوى الأداء ينتج عنه فقدان الشعور بعدالة التوزيع.

كما أنه يتسبب بانخفاض الرضا الوظيفي، هذا فضلاً عن دور الحوافز المناسبة في التقليل من المظاهر المعوقة لزيادة الإنتاج، مثل ارتفاع معدلات دوران العمل، والغياب والتباطؤ أو الإهمال في أداء العمل.

❖ إدراك العاملين لعدالة الحوافز، لأن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في تقدير جهد ونشاط وسلوك العاملين، وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تحيز، ليتم في النهاية مكافأة كل فرد بقدر ما يعمل وينتج.

ومنه تتحقق العدالة بتوافق واضح بين الجهودات المقدمة من العامل والتعويضات (الحوافز) المقدمة له عن هذه الجهودات، من جهة، وكذا تقدم الحوافز بنسبة تتناسب والجهد المبذول من قبل كل عامل، لأن الفرد عادة ما يقارن بين مساهماته وتعويضاته ومساهمات وتعويضات زملائه في نفس درجة الوظيفة من جهة ثانية.

2- إشكالية الدراسة

تهتم المؤسسات بتوفير موارد بشرية كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تتكلف بها بنجاح، من أجل تحقيق الأهداف وأداء العاملين لأعمالهم على أكمل وجه ممكن.

ويتحدد أداء العنصر البشري بتفاعل عاملين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه. والتميز بين هذين العاملين بالاعتماد على برنامج تقييم الأداء مهم، إذ على أساسه تُحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري، فإذا كانت مشكلة المقدرة تُحلّ بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم. فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز. وتأتي مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على "دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز".

وما دفعنا للاهتمام بهذا الموضوع هو عدم اعتماد بعض المؤسسات في منحها للحوافز على نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي مما قد يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية، وبالتالي تدني أداء المؤسسة وعدم قدرتها على الصمود أمام التحولات الاقتصادية التي فرضتها مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق.

بالإضافة إلى اتساع الفجوة في مستوى وكفاءة أداء العنصر البشري في العالم العربي ومثله في الدول الأوروبية والآسيوية الحديثة، فالتجربة الصينية أثبتت قدرتها على الاستغلال الأمثل لطاقت ومواهب وقدرات العنصر البشري الضخم، والتحول به من سبب للأزمة وعبء على الدولة إلى أداة ووسيلة للإنتاج والنمو، وتحقيق معدلات عالية من التقدم، حتى فرضت نفسها على جميع أسواق العالم، وقدمت نوعاً جديداً من الغزو السلعي والخدمي.

هذا هو إطارنا الذي نعمل ضمنه من أجل الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز بالمديرية الجهوية

لتوزيع الكهرباء والغاز قالمة؟"

وانطلاقاً من السؤال الرئيسي للدراسة قمنا بإعداد الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل العاملون في المؤسسة ميدان الدراسة على دراية كافية بكيفية الحصول على الحوافز؟

✓ هل تقييم الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة عادلا، بحيث يسمح بإظهار الفروق في الأداء بين العاملين؟

✓ هل المؤسسة ميدان الدراسة توزع الحوافز اعتمادا على نتائج تقييم الأداء؟

✓ ما مدى رضا العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة عن عملية التحفيز وما دورها في تحسين مستوى الأداء؟

3- فرضيات الدراسة

للإجابة عن جميع التساؤلات المطروحة سابقا يمكن وضع الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط

بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

- الفرضية البديلة H_1 : تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط

بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

❖ الفرضية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في

الأداء بين مختلف العاملين.

- الفرضية البديلة H_1 : تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في

الأداء بين مختلف العاملين.

❖ الفرضية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : إذا لم يقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة

انعكس ذلك على عدم اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

- الفرضية البديلة H_1 : كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس

ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

❖ الفرضية الرابعة

-الفرضية الصفرية (H0): كلما كان العامل غير راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه.

- الفرضية البديلة (H1): كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه.

4- مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من أهمها:

- الميل الشخصي إلى دراسة سياسات تسيير الموارد البشرية ومن أهمها سياستي تقييم الأداء والتحفيز وعلاقتهما بالأداء في المؤسسة الاقتصادية، في الوقت الذي تزايد فيه الاهتمام بالموارد البشري.
- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تقييم الأداء والتحفيز.
- إمكانية تطبيق الدراسة ميدانيا والتأكد من صحة فرضياتها.

5- أهمية الدراسة

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون، وأداة الدفع الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية، نظرا لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية، لذلك لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها تمييز الجهود والوقوف على مدى كفاءة المورد البشري.

وبالتالي توزيع حوافز تتناسب والجهود المبذولة لتحقيق العدالة في التوزيع بين مختلف العاملين، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وهذه الوسيلة هي عملية تقييم أداء قائمة على أسس علمية وعادلة.

6- أهداف الدراسة

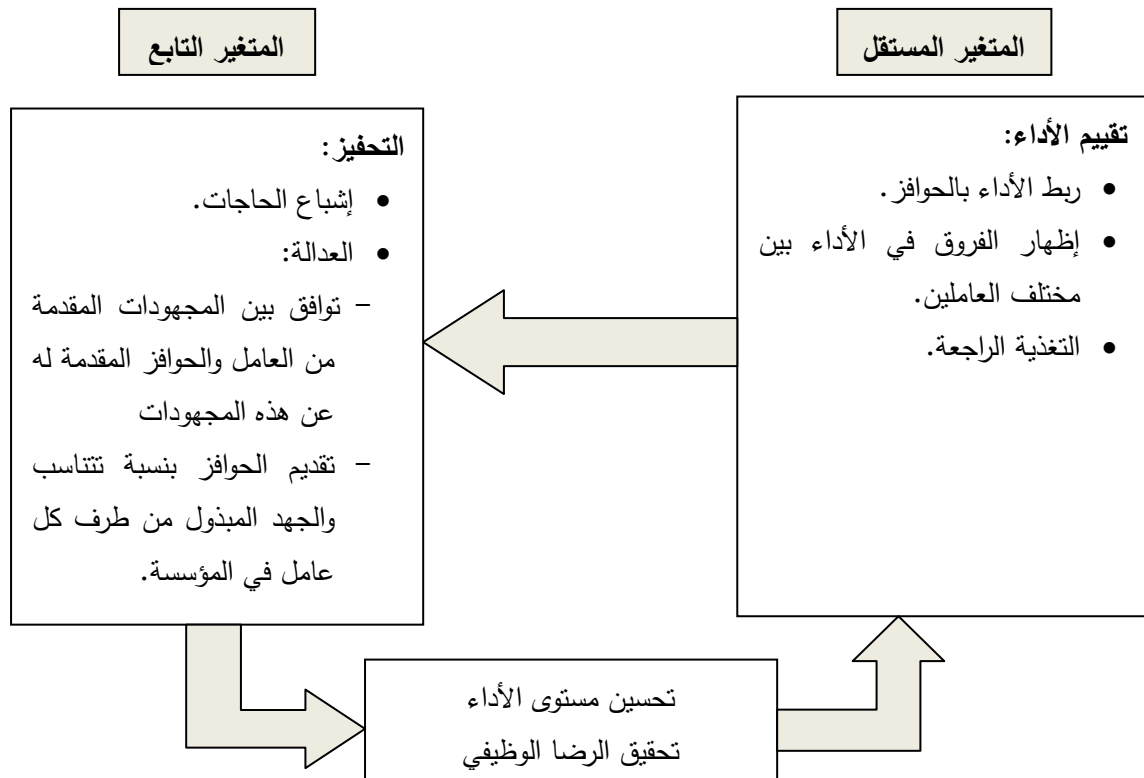
على هذا الأساس تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على مجموعة من النقاط يمكن حصرها في:

- ✓ التعرف على سياستين من سياسات تسيير الموارد البشرية وهما: تقييم الأداء، والتحفيز.
- ✓ كشف مدى مساهمة سياسة تقييم الأداء في تحسين فعالية سياسة التحفيز، من خلال ربط التحفيز بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتهما.
- ✓ تأثير العلاقة السابقة في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

7- متغيرات الدراسة:

تمثلت هذه المتغيرات في الحوافز بأنواعها المختلفة: المادية والمعنوية، السلبية والايجابية، الفردية والجماعية. ربط الحافز بنتائج تقييم الأداء، العدالة في منح الحوافز للعاملين، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الأفراد وأداء المؤسسة. والنموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة.

أولاً- المتغير المستقل.

عملية تقييم أداء العاملين: قدرة العملية على تبيان الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

ثانيا - المتغيرات التابعة.

الحوافز، وتشمل المتغيرات التالية:

- ✓ قدرة عملية التحفيز على إشباع الحاجات
- ✓ إحساس العمال بعدالة الحوافز، اعتمادا على تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء.
- واعتقادا على هذه المتغيرات ينجم عن الحوافز أمران:
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ تحسين الأداء.

8- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. والمنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وما زال هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن، وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي. وكذا منهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات والمعلومات الدقيقة ودراسة الواقع، وقد قمنا بجمع أغلب البيانات عن طريق الاستبيان بشكل أساسي وصولاً إلى الاستنتاجات.

9- حدود البحث:

حدد هذا البحث كما يلي:

- ✓ **الحدود البشرية:** اشتمل البحث جميع العاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - قالمة.
- ✓ **الحدود المكانية:** تركز البحث على جميع الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - قالمة وهي: قالمة، وواد زناتي، وقلعة بوصبع، وهيليوبوليس، ووادي المعيز.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث ميدانيا خلال الفترة الممتدة من ماي 2012 إلى غاية 30 سبتمبر 2012.

10- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً تبني عليه الدراسات اللاحقة ومصدراً غنياً لإثراء الباحثين بما يساهم في تكوين أفكار جديدة ومبتكرة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات.

أولاً- الدراسات الخاصة بالتحفيز

- دراسة (الحامد، 2002)⁽¹⁾، قام الباحث بإعداد الدراسة بعنوان "أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية". من أهم النتائج:

✓ أن هناك فروقات في درجة تأثير الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، والتي تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع درجة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المستشفيات العامة.

✓ أن هناك فروقات في درجة تأثير توسيع قاعدة منح الحوافز على رفع أداء بين العاملين تعود لصالح المستشفيات الخاصة مقارنة مع المستشفيات العامة.

✓ أن هناك فروقات في درجة تأثير تنوع الحوافز على رفع الأداء بين العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، وهذه الفروقات تعود لصالح المستشفيات الخاصة، حيث يتم توظيف الحوافز الإيجابية والحوافز الفردية والجماعية بشكل أفضل في مستشفيات القطاع الخاص مقارنة مع درجة توظيف هذه الحوافز في مستشفيات القطاع العام لإقليم الوسط.

✓ وأن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية.

- دراسة (زهية، 2007)⁽²⁾، بعنوان "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، بوحدة نوميديا قسنطينة تم التوصل إلى أن الحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة

1- غازي عبد محمد الحامد، (2002): أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الأردن.

1- عزيزون زهية، (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

محل الدراسة إلا أن الأفراد غير راضون عنها، مقارنة بالحوافز المعنوية التي شملت: ظروف العمل، والاتصال، والإشراف، وجماعة العمل، ومحتوى العمل، التي كان لها أثرا إيجابيا، وإن كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى. كما أكد المبحوثون على ضرورة توفر المكافآت المادية المشجعة على العمل من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق العدالة في تقديمها.

ثانيا - دراسات حول تقييم أداء العاملين

- دراسة (عبد الفتاح، 2002)⁽¹⁾، بعنوان: "تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري" هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس الأداء الاجتماعي. لدى كل من الإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت المبحوثة وهي:

✓ "فيلبا" ببريكا.

✓ "تيندال" بالمسيلة.

✓ "مركب النسيج" بباتنة

✓ "قطنية الشرق" بقسنطينة.

ومن اختبار فرضيات البحث الصفرية باستخدام إحصائية الاختبار Z تم التوصل إلى النتيجة أن مستويات الأداء الاجتماعي في المنشآت المبحوثة متدنية ولا ترقى إلا المستوى المرضي ويشخص ذلك بعدم فعالية متغيرات التحكم في الأداء. فالمنشآت المبحوثة أخفقت في تحقيقها للهدف الاجتماعي لكل من الإطارات الوسطى والدنيا. وختمت الدراسة بتوصيات نعتقد أن تطبيقها ينتج عنه فعالية الأداء الاجتماعي ما يؤدي إلى إثارة الدافع للعمل لدى الإطارات الوسطى والدنيا.

- دراسة (موسى، 2005)⁽²⁾ بعنوان: "نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -" وقد توصل الباحث من

1- عبد الفتاح بوخمخ، (2002): تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية: دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

2- موسى عبد الناصر، (2005): نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسة حالة - مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.

خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

✓ ضعف كفاءة نظام تقييم الأداء في تحقيقه لأهدافه.

✓ عدم تغطية عناصر ومعايير التقييم المستخدمة في النماذج لجميع جوانب الأداء.

✓ عدم اعتماد إدارة المؤسسة على نتائج التقييم في اتخاذ الكثير من القرارات الخاصة بشؤون الأفراد.

✓ وبناءً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج قام الباحث بوضع نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنه يمكن من خلالها رفع كفاءة نظام التقييم وحل الكثير من المشاكل المصاحبة له بالإضافة على تطوير أساليبه وإجراءاته.

- دراسة (سعاد، 2007) ⁽¹⁾، بعنوان: "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP - منطقة سطيف" بهدف التعرف على مدى فعالية نظام التقييم، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، حيث تم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها، من أهمها:

✓ يجب على المؤسسة وقبل كل شيء القيام بتحليل وتوصيف جميع مناصب العمل أو الوظيفية في المؤسسة، إضافة إلى تحديد معايير للأداء تتسم بالعدل والموضوعية والدقة وتأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.

✓ إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.

- دراسة (وحيد، 2009) ⁽²⁾ بعنوان: "تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف

1 _ بعجي سعاد، (2007):تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة- مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة، منطقة سطيف، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة.

2 _ وحيد حميد رشيد الأميري، (2009): تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين - دراسة حالة مصرف دجلة والفرات

دجلة والفرات للتنمية والاستثمار". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، من أهم ما خلصت إليه الدراسة:

✓ أن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقييم أداة منتسبة كان (غير مقبول).

✓ ظهور وجود علاقات ارتباطيه فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره.

✓ هناك تغليب لمقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعلية.

وأوصت الدراسة بضرورة إحاطة الموظف علماً بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي كما ينبغي إبراز مكامن القوة في مفاصل أدائه وذلك لزرع الثقة في نفسه من إن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه ويفسح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقنعة للمصرف.

ثالثاً - دراسة حول تقييم الأداء والتحفيز:

- دراسة (فداء، 2007)⁽¹⁾، بعنوان: "أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقييم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة السائدة في الشركات متعددة الجنسيات العاملة بجمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى دراسة أثر الاختلافات الثقافية على كل من نظم تقييم الأداء والحوافز في هذه الشركات وعلى مستويات الانتماء التنظيمي فيها. هذا وقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الثقافية في الشركات متعددة الجنسيات تختلف باختلاف جنسية هذه الشركات من حيث الأبعاد الثقافية التي (الجماعية/الفردية، تجنب المخاطر فروق السلطة، التوجه بمهام/التوجه بالعلاقات).

كما تبين أن هذه الاختلافات تساهم في اختلاف كل من نظم تقييم الأداء والحوافز ومستوى الانتماء التنظيمي كما أظهرت النتائج فروقا جوهرية في مستويات الانتماء العاطفي بين الشركات متعددة

1- فداء محمد ناصر، (2007): أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقييم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

الجنسيات، في حين لا توجد فروق معنوية بينها فيما يتعلق بمستويات الانتماء المستمر.

كما تبين أن الاختلافات في مستوى كل من بعدي الثقافة (فروق السلطة، التوجه بالمهام/التوجه بالعلاقات) سيؤدي بضرورة إلى تغير في مستوى الانتماء التنظيمي (العاطفي)، بحيث كانت العلاقة عكسية. يضاف إلى ذلك أن مستويات الانتماء العاطفي تتأثر باختلاف عناصر نظم تقويم الأداء والحوافز في الشركات متعددة الجنسيات.

رابعاً- التعقيب حول الدراسات السابقة

لاحظنا أن كل الدراسات السابقة تطرقت إما إلى سياسة التحفيز من خلال ربطها بمتغيرات الرضا الوظيفي أو الأداء، وإما إلى دراسة واقع سياسة تقييم الأداء وبالتالي ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية التي يشملها هذا البحث. لكن دراستنا مختلفة حيث سنركز فيها على دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز.

11- مصطلحات الدراسة

✓ **الموارد البشرية:** هي جميع العاملين بالمنظمة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في موقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

✓ استخدمنا في بحثنا هذا: الأفراد والعاملون كترادفات لمصطلح الموارد البشرية.

✓ **إدارة الموارد البشرية:** هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات الإدارة تجاه المورد البشري.

وعليه سنتناول المفاهيم التالية: سياسات إدارة الموارد البشرية، والكفاءة، والفعالية.

✓ **السياسات:** هي مجموعة من القواعد العامة لتوجيه وضبط الأنشطة التي تتم في المستويات الدنيا والتدرجية.

✓ **سياسات إدارة الموارد البشرية:** هي دليل يسترشد به المسير في اتخاذ القرارات التي تمس العاملين، أو هي مبادئ وقواعد وإجراءات العمل التي تضم حركة العاملين داخل المؤسسة.

من بين أهم سياسات إدارة الموارد البشرية: **تقييم الأداء والتحفيز**

✓ **تقييم الأداء:** تقييم الأداء هو الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم كما تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

✓ **التحفيز:** هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى تحقيق الرضا الوظيفي (إشباع الاحتياجات والعدالة).

✓ **فعالية التحفيز:** القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من التحفيز (تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي).

✓ **الفعالية** "هي درجة تحقيق الأهداف لنشاط، عملية أو إدارة (مثل إدارة الموارد البشرية) أو المؤسسة ككل"⁽²⁾.

✓ **الكفاءة:** الحفاظ على الموارد أو إنفاق أقل تكلفة من المال والوقت وجهد لتحقيق النتائج المرجوة، أو هي ضعف الإسراف والفاقد والعدم والضياع عند حده الأدنى.

12- هيكل الدراسة

سنقسم هذه الدراسة إلى أربعة فصول أساسية تتمثل فيما يلي:

الفصل الأول تقييم أداء العاملين: يتكون من مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول منه إلى ماهية تقييم الأداء، حيث عرفنا الأداء وإدارة الأداء ثم سلطنا الضوء على تقييم الأداء من خلال التعريف والأهمية والخطوات أما المبحث الثاني فقد خصص لطرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة وكذلك أهم أخطاء تقييم الأداء وكيفية معالجتها.

الفصل الثاني مدخل إلى التحفيز: قسم إلى مبحثين حيث عرفنا في المبحث الأول منه عملية التحفيز من خلال تعرضنا للحوافز وتصنيفها، وكذلك الدوافع والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فقد

1- عبد الفتاح بوخمخ، (2001): إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، ص102.

2_ EMERY Yves ,(2003) : **Renouveler la gestion des ressources humaines**,1ère édition ,Presses polytechniques et universitaire romandes, Lausanne, Suisse, p11.

خصص لتعريف التحفيز اعتمادا على نظريات التنظيم المختلفة من أهمها النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية والنظريات الحديثة وقدمنا في نهاية الفصل حوصلة حول عملية التحفيز مستنبطة من خلال دراستنا للنظريات السابقة.

الفصل الثالث الرضا الوظيفي: يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول منه إلى الرضا الوظيفي وأنواعه، في حين قدمنا في المبحث الثاني منه آثار عدم الرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصص لطرق قياس الرضا الوظيفي والتي من أهمها طريقة الاستقصاءات، وطريقة المقابلات، وطريقة تحليل البيانات الثانوية (طريقة تحليل ظواهر الرضا)، وطريقة الملاحظة كما تطرقنا في المبحث الرابع إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع تقييم الأداء والتحفيز بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز-قالمة ومنهجية الدراسة: قسم إلى خمس مباحث، حيث عرفنا في المبحث الأول المؤسسة مجال الدراسة، وتعرضنا في المبحث الثاني إلى طرق تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز، بينما خصص المبحث الثالث للحوافز المتوصل إليها بالمؤسسة، كما بينا في المبحث الرابع الأدوات الإحصائية للدراسة، وأخيرا قدمنا في المبحث الخامس كيفية اختبار الفرضيات، في حين خصص الفصل الخامس لاختبار الفرضيات النتائج والاقتراحات عن طريق عرض البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في كل من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للتوزيع "قالمة" وذلك من خلال المبحث الأول الذي يصف خصائص العينة، ثم الانتقال للمبحث الثاني من خلال معرفة اتجاهات العاملين المستجوبين حول القسم الأول تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز، ثم عرضنا في المبحث الثالث اتجاهات العاملين حول مدى الإشباع والعدالة واختبار الفرضيات، كما خصص المبحث الرابع لاتجاهات الرؤساء القائمين بالتقييم.



الفصل الأول:

تقييم أداء العاملين

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء من أهم مؤشرات الأداء في المنظمة إذ يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات والترقيات والتدريب... كما يعتبر تقييم الأداء المبني على أسس عادلة وطرق صحيحة من أبرز العوامل التي تؤثر من جهة في تحسين الأداء وتعميق اندماج العاملين في المنظمة ومن جهة أخرى في تحقيق الرضا الوظيفي.

وسنتطرق خلال هذا الفصل إلى كل من ماهية تقييم الأداء (مفهوم الأداء، إدارة الأداء، تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء)، وطرق تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

يتحقق الأداء بواسطة جهود الأفراد الجسدية والفكرية، وحتى تتحصل المؤسسة على الأداء المرغوب عليها أن تقوم بتقييمه، وبناءً على نتائجه تتم عملية التصحيح، في حالة حدوث انحراف ما عن الأهداف الموضوعية، وقبل التطرق إلى تقييم الأداء لابد أولاً من تعريف كلٍّ من الأداء، وإدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

هناك العديد من المسميات تعبر عن أداء العامل مثل: الإنتاجية، والفعالية، والكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء، وهي مفاهيم ليست دائماً متباينة ومتعارضة من حيث الغاية؛ باعتبار أنها تصب في قياس التقدم الأقصى للمؤسسة والعامل، بيد أن أكثرها استخداماً وشيوعاً هما مفهوم الإنتاجية والأداء⁽¹⁾. ويمكن استعراض مكونات الإنتاجية والأداء كما يلي:

أ. الأداء: ويمثل العنصر الإنساني في طرفي المعادلة، يتأثر بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد.

ب. التكنولوجيا: وهي العنصر الفني المادي في الطرف الآخر.

ونفصل بين هذين العنصرين كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا}$$

علماً بأن: الأداء = القدرة × الرغبة

حيث أن: القدرة = المهارة × المعرفة.

الرغبة = الاتجاهات × المواقف

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب⁽²⁾.

حيث أن: المعدات هي الجانب المادي الميكانيكي للتكنولوجيا.

الأساليب هي الجانب الفكري المعنوي للتكنولوجيا.

1- علي السلمي، (1991): إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، مصر، ص 20.

2- علي محمد عبد الوهاب، (2002): نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، ص 131.

وقد تم تعريف الأداء كما يلي: «النتائج المحصل عليها من عمل ما»⁽¹⁾، وهو كذلك الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق مهام وواجبات العمل المكلف به، أو هو «درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويختلف الأداء عن الجهد حيث يعبر هذا الأخير عن الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد»⁽²⁾، وهو «تحقيق الأهداف الموضوعية والمتقاربة مع المبادئ التوجيهية للمؤسسة»⁽³⁾.

ويقصد بالأداء في هذه الدراسة قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة، لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.

المطلب الثاني: إدارة الأداء

- هي عملية مستمرة تتعلق بتحديد، وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق واستخدام أدائهم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة⁽⁴⁾.

- عملية توافق واتصال مستمرة بين المدير ومستخدميه، منطلقها الأساسي هو التحديد الواضح لمسؤوليات كل واحد منهم، وكذلك التحسين الدائم لنتائج العمل⁽⁵⁾.

- هي الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لعملية إدارة الأداء⁽⁶⁾ هي:

• **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

• **تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن تقييم الأداء هو جزء من عملية إدارة الأداء.

1- VERN Christine , (2002) : **Evaluation des compétences**, Editions liaisons , Paris, p 42.

2- راوية حسن، (2001): **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر، ص 209.

3- NOYER Didier , (2002) : **Manager les performances**, Consulting éditions , Paris, p 20.

4- سامح عبد المطلب عامر(2011): **إدارة الأداء**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ص 13.

5- BACAL Robert , (2001) : **Améliorer les performances de son équipe** : Coaching, Motivation, Maxima , paris 2001,p19.

6- عادل محمد زايد، (2003): **إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 329-328.

• **التغذية العكسية للأداء:** وهي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابيا) من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة. بمعنى تقويم الأداء.

إذا فإدارة الأداء هي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع، وفي دراستنا نقصد بتقييم الأداء العنصر الثاني والثالث من إدارة الأداء. أي يتضمن تقييم الأداء، القياس والتقييم.

المطلب الثالث: تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، ومنها مراجعة الأداء، وتقدير الأداء وقياس الأداء، وتحديث الأداء، وتقرير إدارة الأداء، واستعراض الأداء، وملخص الأداء، وقياس الكفاءة، والتقييم الوظيفي أو المهني إلا أن التسمية الأكثر شيوعا هي تقييم الأداء.

نقول قيم الشيء تقييما: «قدر قيمته»⁽¹⁾، وأيضا: «حدد قيمة ثمن، أهمية شيء ما»⁽²⁾.

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تتم بموجبها تقدير جهود العالمين بطريقة منصفة وعادلة، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به⁽³⁾. أو هو «عملية تسهل للمسيرين معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي، فهو عمل غايته تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية قصد الدفع به نحو التطور والتحسين مستقبلا»⁽⁴⁾.

كما يعرف على أنه «عملية وصف وتقييم وتحسين أداء الأفراد للعمل في منظمة ما، بحيث تتحقق

1- أحمد أبو السعود محمد، (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص20.

2- VERN Christine, Op.Cit. p34.

3- يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 226.

4- عبد الغفار حنفي، (2000): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 361.

أهداف المنظمة بفعالية أكبر وفي نفس الوقت تتحقق منافع الأفراد المتمثلة بالتقدير وإطلاعهم على نتائج أعمالهم وإشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل، وتوفير الرؤية الموجهة لتقدمهم المهني»⁽¹⁾.

أي: «أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي، مروراً بمستوياته الإدارية، وصولاً لقاعدته»⁽²⁾. وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك، وبالتالي تتعين كفاءة كل فرد على حدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل لتفاديها مستقبلا وبيان جوانب القوة والعمل على تعزيزها.

المطلب الرابع: أهمية تقييم الأداء:

أما فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء «ففضلا عن كونه يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الهامة، لدوره الهام في تحسن دافعية العاملين، وتشجيع أدائهم الجيد، وتزويد الإدارة بأداة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية»⁽³⁾.

فهو يفيد المؤسسة في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك⁽⁴⁾:

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وتحديد كفاءة سياسات التدريب.
- يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين، أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة.

1- فداء محمد ناصر وآخرون(2007): إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور شركات دولية النشاط، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص 208.

2- فداء محمد ناصر، أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقييم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، مرجع سبق ذكره، ص72.

3- عمروصفي عقيقي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص363.

4- صلاح الدين عبد الباقي، (2002): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 368.

- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية، مثل: الترقية، والأجور، والتحفيز، والفصل عن العمل...إلخ.
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أداءهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم.
- تنمية الاتصال بين الإدارة والعاملين وخلق مناخ عمل أكثر ملائمة⁽¹⁾.
- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمال شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة، وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية لا علمية أو موضوعية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين التكلفة والعائد⁽²⁾.
- «إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد مناصب العاملين اعتماداً على الكفاءة والمهارة والرغبة في التغيير.
- تنمية التنسيق بين التوجهات الفردية والجماعية»⁽³⁾.

المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء

هنالك مرحلتان أساسيتان لتقييم الأداء وهما:

• أولاً: إتباع خطوات وضع نظام تقييم الأداء، تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

• ثانياً: خطوات التقييم التنفيذية⁽⁴⁾، يقوم بها المقيم.

1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء

وتمر بالمراحل التالية:

1- PERETTI Jean-Marie, (1995) : **Gestion des ressources humaines**, 6 édition ,Vuibert , paris, P105.

² - مؤيد سعيد السالم، (2009): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص20.

3- GUERIN Cadin, PIGEYRE Pralong, (2012) : **Pratiques et éléments de théorie de GRH**, 4^{ème} édition, Dunod, Parie, p 420.

4- فيصل حسونة، (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص150.

1-1- تحديد المعايير أو المقاييس

وهي العوامل التي يتم قياس أداء العاملين على أساسها، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص أهداف المؤسسة، كما أنها توجه المدير أو المشرف ويتم تحديدها على ضوء نتائج التحليل وتصنيف الوظائف. ولا بد أن تكون شاملة لكافة مهام الوظيفة الواحدة، وكذلك شاملة لكم ونوع وتوقيت تنفيذ المهام المطلوبة.(1)

1-1-1- شروط معايير الأداء

نظرا لأهميتها خضعت لمجموعة من الشروط هي(2):

- أ. الموضوعية: أي القدرة على تقييم أداء الفرد بعيدا عن المؤثرات الخارجية التي لا شأن للفرد بها.
- ب. الثبات: أي الوصول إلى نفس النتائج في حال استخدام المقياس من قبل أكثر من مقوم واحد، أو لو أعيد تقييم أداء الفرد عدة مرات من قبل مقوم واحد في أوقات مختلفة.
- ج. الوضوح والبساطة: لضمان فهمها من قبل من سينطبق عليهم.
- د. سهولة الاستخدام: إن المقياس الفعال هو الذي يمكن استخدامه ببساطة وسهولة، ولا يكلف وقتا وجهدا كبيرين من قبل القائمين على التقييم.
- هـ. صدق المعيار: أن تعبر جميع العوامل المدرجة في المعيار بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم التوصل إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

1-1-2- أنواع المعايير

تشتمل معايير تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية هي: معايير تصف الصفات الشخصية، ومعايير تصف سلوك الأداء، ومعايير تصف النتائج.

أ.معايير تصف الصفات (الخصائص) الشخصية: وهي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها العامل أثناء قيامه بعمله مثل:الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء...الخ، وتقييمها يتصف بالصعوبة.

1- إبراهيم رمضان الديب، (2007): دليل إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر، ص170.

2- سليمان خليل الفارس وآخرون، (2005-2006): إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، الطبعة السادسة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص 304-305.

ب. معايير تصف سلوك الأداء: تقيم هنا السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم مثل: المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء، المبادرة، تحدي الصعاب وحسن التعامل مع العملاء... إلخ، ويعتبر تقييمها صعبا، ولكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

ج. معايير تصف نتائج العمل: تقيس المعايير ناتج المخرج النهائي للمهام الوظيفية (الكمية، والنوعية، ومدة التنفيذ... إلخ) تعتبر أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، لكن يصعب تطبيقها في تقييم نتائج العمال غير الملموسة كالأعمال الإدارية⁽¹⁾، ومن أنواعها:

✓ معايير كمية: تحدد كمية العمل الذي يجب على الفرد المعني تحقيقها خلال مدة زمنية محددة؛ مثال: (3 وحدات/دقيقة، 4 خطابات/ساعة... إلخ).

✓ معايير نوعية: وتحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازه؛ مثال: (وحدة خالية من العيوب، وخدمة مميزة للمستفيد).

✓ معايير كمية نوعية: تحدد كمية ونوعية العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازه خلال فترة زمنية معينة؛ مثال: (3 وحدات خالية من العيوب/الدقيقة، 4 خطابات خالية من الأخطاء سليمة لغويا/ساعة).

✓ معايير التكلفة: وتحدد تكلفة المواد والأجهزة والآلات أو غيرها؛ مثال: 3 دج تكلفة الوحدة المنتجة، 5 دج تكلفة الخدمة المقدمة... إلخ).

✓ معايير زمنية: وتحدد مدة زمنية معينة لانتهاؤ من عمل ما يقوم به الفرد؛ مثال: (التسليم خلال شهر من تاريخ بدء الإنتاج).

1-2- اختيار طريقة التقييم

هناك عدة طرق لتقييم الأداء ولكل واحدة مزايا وعيوب، لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل طريقة أو عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية، مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية، ومع مميزات المهمة الممارسة⁽²⁾.

1- عبد اللطيف وآخرون، (2003-2004): مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، ص 423.

2 _ نوري منير، (2010): تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 347.

1-3- تحديد دورية التقييم

أي تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر، ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة، وغير ذلك من العوامل⁽¹⁾.

1-4- تحديد المقيّم

للتقييم عدة مصادر ثانوية سوف نأتي على ذكرها ولكن بعد تقديم المصدر الرئيسي:

1-4-1- تقييم المشرف المباشر (المصدر الرئيسي)

لابد من اتخاذ قرار بشأن من الذي يجب الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات بشأن الأداء، في الغالب يتم تقييم أداء العاملين من قبل رئيسهم المباشر، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر المستمر بهم⁽²⁾، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم، والبعد عن الجوانب الشخصية. «فالمشرف المباشر يلعب دورا كبيرا في نجاح أو فشل عملية التقييم»⁽³⁾.

1-4-2- المصادر الثانوية

للمقيم الاعتماد في جمع بيانات التقييم والمعلومات اللازمة من عدة مصادر تتمثل فيما يلي:

أ. **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين العامل وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة وقدر من الثقة المتبادلة، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لا سيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع العامل⁽⁴⁾.

ب. **تقييم المرؤوسين:** يزود المرؤوسون الرؤساء بمعلومات مفيدة عن مدى نجاحهم وكفاءتهم في قيادتهم وتوجيههم للعمل مما قد يساعدهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو مرؤوسيههم، وهو يؤكد كذلك

1 _ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص150.

2- كامل بربر، (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص127.

3- I.M Jawahar, (2006): **Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback**, Journal of labor research, vol XXVII, n°2, United Kingdom, p 217.

4- عبد الباري درة، زهير الصباغ، (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص272.

فكرة أن التقييم عملية اتصال في اتجاهين⁽¹⁾.

ج. التقييم الذاتي: يقوم العامل بتقييم أدائه، فيبحث عن مكامن ضعفه وقوته، ويضع مقترحات لتحسين أدائه، ولكن هذا يتطلب درجة كبيرة من الثقة بين الإدارة والعاملين. كما أن هذا النوع يستخدم أكثر لغرض تطوير الذات وليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب.

د. تقييم العملاء: هم مصادر المعلومات من حيث درجة الجودة، ومؤشرات تقدم المؤسسة أو تأخرها، فهم يستشعرون بدقة قوة أو ضعف المؤسسة، وهناك نوعان من العملاء: العملاء الداخليين، والعملاء الخارجيين.

• العملاء الداخليين: هم الزملاء داخل المؤسسة لكن من وحدة إدارية غير الوحدة التي يعمل فيها الشخص الذي يجري تقييمه. وهذا التقييم الداخلي يمكن استخدامه كتغذية مرتدة تعكس القيمة المضافة لفرق العمل أو العاملين داخل المنظمة.

• العملاء الخارجيين: وهم الذين يقومون بالتعامل مع المؤسسة سواء بالشراء، أو بعمل اشتراكات، أو طلب فتح منافذ بيع، أو تجار دائمين، أو أماكن توزيع جديدة، سواء العملاء الحاليين أو المرتقبين.

هـ. مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم (نظام التقييم المتعدد): تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، وهذا أمر غير متوفر دوماً ولذلك تميل بعض المؤسسات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد.

و. تقييم الفريق (القدرات التنافسية): إن تقييم أداء الفريق يعتمد على درجة تماسك وتعاون أعضاء الفريق معاً، واعتمد نظام تقييم الأداء هنا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تدعم وتقوي الاتجاه نحو إنجاز الفريق ويساهم تقييم فريق العمل في تخفيض المعوقات والقيود بين المجهودات الفردية والمجهودات الجماعية للفريق ككل.

1-5- تدريب المقيّم

«تدريب المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم، مع تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها مثل كيفية الاستماع الفعال وإدارة النزاع ومهارات القيادة، وربط نظام الدفع بالتقييم وتقديم التغذية العكسية للمقيمين...»⁽¹⁾

1-6- تصميم استمارة التقييم

هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة، وكذلك على عناصر التقييم، وأن يكون سهل الاستخدام والفهم، وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة⁽²⁾.

1-7- إعطاء حق التظلم من نتائج التقييم لكل العاملين

تؤكد الممارسة العملية لحق التظلم من نتائج تقييم الأداء ما يلي⁽³⁾:

- يفيد حق التظلم بأنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في تقييم الأداء، لعلمهم المسبق بأن من يقيم أداءه له حق الاعتراض على نتيجة تقييمه.
- يخلق إعطاء حق التظلم لدي العاملين، شعوراً إيجابياً إزاء نظام تقييم الأداء، والثقة به وبنزاهته.
- يحدث حق التظلم حساسية لدي المقيمين، وخاصة الرؤساء الذين يتولد عندهم شعور عدائي نحو من اعترض على نتيجة تقييمه، وهذا يسيء إلى العلاقة بين الطرفين.
- يخلق إعطاء حق التظلم للعاملين مشاكل إدارية، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم، التي عدد الموارد البشرية فيها كبير.

2- خطوات التقييم التنفيذية.

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم، وتشتمل على مايلي:

1- F.BOICE Deborah, H.KLEINE Brian,(1996):**Designing effective performance appraisal systems**, Work study, MBC University press,Vol 46 n°, 6, Belgique, p 198.

2- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 432.

2-1 - دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز لمعرفة ما الذي سيقميه.

2-2 - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:(الإعلان عن المعايير)

بعد تحديد وفهم المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها لكل من يعمل في المنظمة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم وربط ذلك بنظام التحفيز.

2-3 - تقييم الأداء الفعلي بناءً على المعلومات المتوفرة من خلال المتابعة والرقابة المستمرة

للاداء وجمع المعلومات عنه.

2-4 - مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المعياري وتحديد نقاط القوة والضعف

حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على اتجاهات العاملين وسلوكهم؛ «ولذلك لا بد من البحث في الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء، مثل الدافع للعمل والجهد والالتزام التنظيمي»⁽¹⁾. «إذ لا بد أن تحافظ عملية تقييم الأداء على مستويات عالية من الجهد، وعلى توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف المرجوة، خصوصا وأن التقييم يشكل أساسا لعدة قرارات هامة»⁽²⁾. وعليه يستوجب القيام بالخطوة الموالية:

2-5 - علنية نتائج التقييم

«تتساءل بعض المنظمات هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم بذلك؟ وهو الأمر الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية وسرية نتائج التقييم. تفضل بعض المنظمات السرية لتفادي خلق مشاكل في علاقات الرؤساء والمرؤوسين، وكذا علاقات العاملين فيما بينهم. إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إعلان نتائج التقييم.

ولقد أصبح من الثابت علميا من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علنية نتائج التقييم أفضل من سريتها»⁽³⁾ وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة منها كوقوف العامل على مواطن القوة وتعزيز ذلك،

1- www.emeraldinright.com : effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention, p 327.

2- I.M Jawahar, op.cit, p. 213.

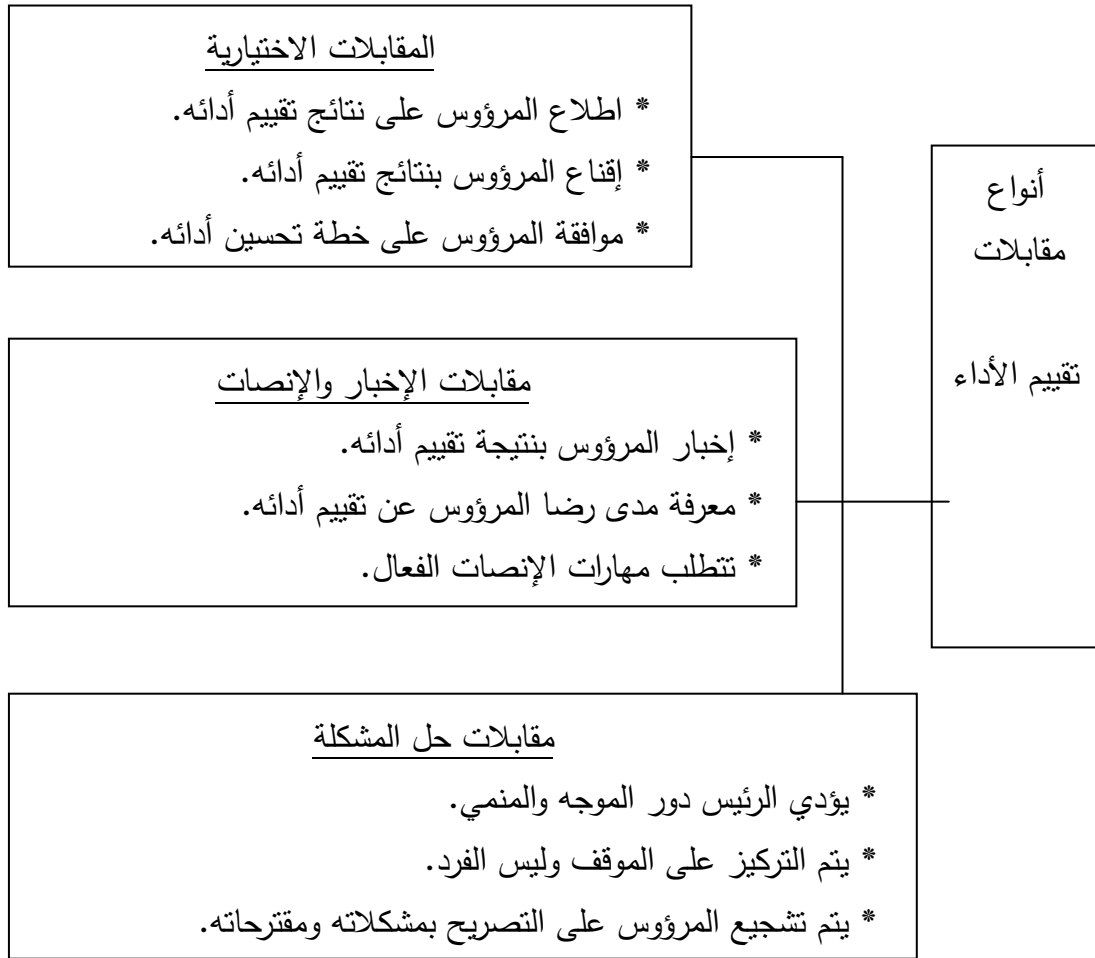
3- أحمد ماهر، (1995): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص429.

والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تناسب مع قدراته ومهاراته، وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتفاديها، ومن مميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة العاملين في عملية التقييم.

2-6- المقابلة التقييمية

«يقوم الرئيس المباشر بمقابلة العاملين الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم، عن طريق تقديم التغذية العكسية للعامل وهي تشمل كل من السلوك والنتائج، ووضع حلول مشتركة لتكون أكثر فاعلية لتطوير الأداء في المستقبل»⁽¹⁾. وهناك عدة أنواع لمقابلات تقييم الأداء يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أنواع المقابلات



المصدر: زهير ثابت، (2001): كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص140.

1_ J BURKE Ronald, (1996): **Performance evaluation and counselling in a professional services firm**, Leadership and organization journal, 17/3, United Kingdom, p26.

2-7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

من الخطوات السابقة الذكر نلخص مسؤوليات تقييم الأداء في الجدول الموالي:

جدول رقم (1): مسؤوليات تقييم الأداء

المقيم	المقيم وعادة مدراء الإدارات	إدارة الموارد البشرية
<p>-الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.</p> <p>-المساهمة الفعلية مع المقيم في تطوير أدائه المستقبلي من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطبيق توجيهات المقيم أثناء العمل بفهم ووعي، وأن يقتنع بأنها لمصلحته. • إعلام المقيم بأية ملاحظات هامة وبشكل خاص المشاكل الخفية التي يعاني منها أداءه والتي لا يعرفها سواه. • السعي لتطوير أدائه <p>-وباستمرار، وبشكل ذاتي.</p> <p>- أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه، وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه.</p>	<p>-دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز لمعرفة ما الذي سيفهمه.</p> <p>-شرح معايير التقييم المطلوب تحقيقها من المقيم وماذا يتوقع منه.</p> <p>-إجراء التقييم للموظفين.</p> <p>-تعبئة النماذج المخصصة للتقييم، وإعادةتها لإدارة الموارد البشرية.</p> <p>-مراجعة نتائج التقييم مع العاملين عن طريق المقابلة.</p>	<p>-تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب.</p> <p>تدريب المدراء على إجراء التقييم.</p> <p>-تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري، ومتابعة هذا التقييم، ورصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه للعمل على حلها.</p> <p>-استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين، ورفعها للجهات المسؤولة.</p> <p>-البحث في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.</p> <p>-حفظ سجلات العاملين.</p>

المصدر: بتصرف من الباحثة اعتمادا على: يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية،

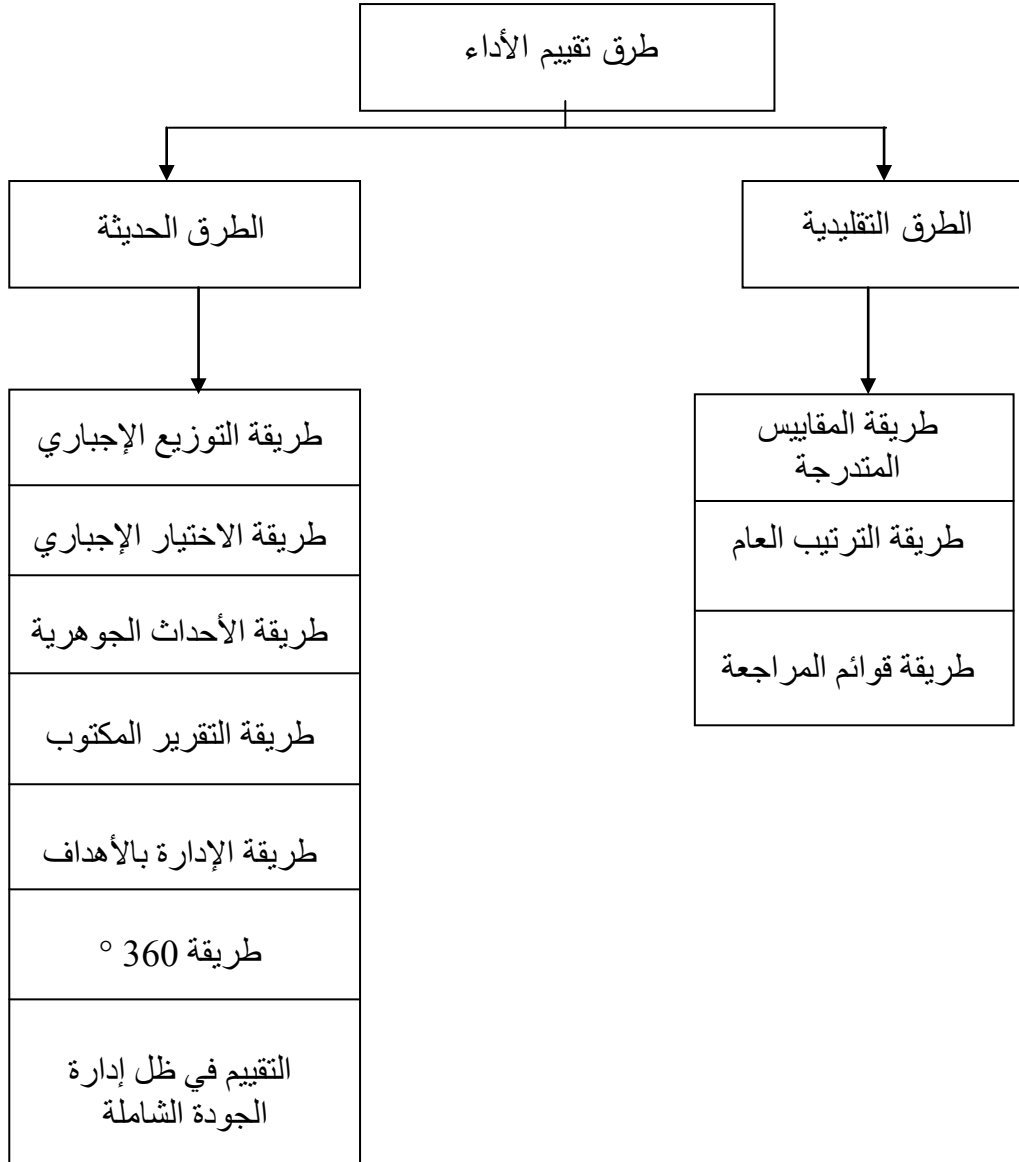
مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص123. وعمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة،

بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص370.

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء

يبين الشكل التالي أهم طرق تقييم الأداء:

شكل رقم (3): الطرق المختلفة لتقييم الأداء



المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

من أهمها: طريقة المقاييس المتدرجة، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة، طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي، طريقة قوائم المراجعة.

1- طريقة المقاييس المتدرجة

تعتمد هذه الطريقة على حصر العناصر المهمة التي تقيس الأداء لدى العاملين، ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، من مرتفع إلى منخفض، أو من كثير إلى قليل، أو من ايجابي إلى سلبي أو بتقديرات خاصة مثل: ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر أنه يستحقها عن هذا العنصر، وكذلك عن بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء؛ مثل: التعاون مع الزملاء، والمعرفة بالواجبات والمهام، والحضور في المواعيد، والعلاقة مع العملاء، وحب العمل، وسرعة الانجاز، والقدرة على حل المشكلات...إلخ. وأمام كل صفة يستخدم الأرقام من: 1 إلى 3، أو من: 1 إلى 5، أو من 1 إلى 7 في حالة الترتيب الرقمي. ومن "أ" إلى "ر" في حالة الترتيب الرمزي، ويمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أقل درجة توافر للصفة المعنية، بينما الرقم 3 أو 5 أو 7 أو الرمز "ر" فيمثل أكبر درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب. وبتجميع درجات كل فرد التي تحصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم، نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي تحصل عليها كل منهم، ويوضح الجدول التالي هذه الطريقة:

جدول رقم (2): نموذج لتقييم الأداء وفقا لطريقة المقاييس المترتبة

مستويات التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
عناصر التقييم	5	4	3	2	1
- حجم العمل					
- العلاقة مع الغير					
- نوعية العمل					
- المبادرة					
- المواظبة					
-					

المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على بوخمخ عبد الفتاح، (2011): تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، ص 186. زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ويتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الفرد وجمع الدرجات نحصل على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء:

- من 10 - 15 ضعيف.

- من 16 - 24 متوسط.

- من 25 - 34 جيد.

- من 35 - 44 جيدا جدا.

- من 45 - 50 ممتاز.

من مزايا هذه الطريقة أنها سهلة وبسيطة، وتسمح بالتبويب الإحصائي الذي يساعد على معرفة نواحي التركيز والتشتت، كما تسمح بإجراء مقارنة بين الزملاء، أما أهم عيوبها فهي:

• تفترض أوزانا واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض،
 • صف إلى ذلك أن المقارنة بين العمال على أساس مجموع النقاط غير سليمة، فقد يحصل العاملون على نفس المجموع لكن مختلفون في النواحي الجيدة والنواحي السيئة.

• تتسم هذه الطريقة بالذاتية، حيث تظهر فيها أخطاء التحيز والتعميم، والتساهل، والتأثر بمركز

الوظيفة، والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين، وغيرها مما لا ينبغي الاعتماد على نتائجه في اتخاذ القرارات، لهذا اتخذت هذه الطريقة شكلاً أكثر تطوراً. وذلك بتقدير درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعاً لأهميته النسبية، ثم تقسيم تلك الدرجة إلى المراتب التي يتكون منها المعيار، ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات التي يتواجد بها معيار من معايير التقييم في مستوى أداء الفرد، ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3): نموذج لتقييم الأداء باستخدام أسلوب المقاييس المتدرجة

درجة التقييم	المستويات					قيمة المعيار	عوامل التقييم
	دون المتوسط	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز		
30	06	12	18	24	30	30	I- المعرفة بالعمل هل للفرد معرفة كافية بالعمل؟
16	4	8	12	16	20	20	II- كمية العمل هل حجم العمل كاف؟
15	3	6	9	12	15	15	III- نوعية العمل هل نوعية العمل مرضية؟
12	3	6	9	12	15	15	IV- الخصائص الشخصية المبادرة، والذاكرة، والتوازن... إلخ.
4	2	4	6	8	10	10	V- القدرة على التكيف إمكانية استيعاب معارف غير تلك المتعلقة بوظيفته.
8	2	4	6	8	10	10	VI- القدرة على استيعاب أي استيعاب توجيهات العمل

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 186.

وعلى أساس الدرجة التي يحصل عليها الفرد يتم الكشف عن مناسبته لمنصبه، كما يتم تحديد ما إذا كان مؤهلاً حتى يشغل مناصب أخرى أم لا. وهذا يعتمد في تقييمه للأداء على أساس مجموعة من المعايير مما يجعله يتصف بالفعالية، وتبقى الصعوبة دائماً كامنة في تقدير الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد، لأن المجال يبقى دائماً على الاعتبار الذاتية.

2- طريقة الترتيب العام

يقوم المقيم هنا بترتيب الأشخاص المقيمين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً للمستوى العام لأداء كل منهم وقيمتهم (الجهد، والسلوك، والنتائج)، وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، غير أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين، كما أنها تتجاهل الفروق بين المراتب، ولا تهتم بالخصائص المحددة للأداء حيث تقوم بتقييمه ككل، كذلك تتأثر هذه الطريقة بأخطاء التقييم، وهي غير منطقية ومجهدة، خاصة عندما يكبر عدد الموظفين المرغوب تقييمهم.

3- طريقة المقارنة الثنائية أو المزدوجة:

تعتمد على مقارنة أداء كل عامل مع أداء كافة العمال الموجودين داخل المجموعة بتقسيمهم إلى ثنائيات، وتوضح المعادلة التالية عدد المقارنات المطلوب إجراؤها:

إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنتهم "ن" فإن عدد المقارنات الإجمالي سيكون⁽¹⁾:

$$n(n-1)/2$$

2

فإذا كان عدد الأفراد محل التقييم 5 (أ، ب، ج، د، هـ) فإن عدد المقارنات هو:

$$5(5-1)/2=10 \text{ مقارنات}$$

أما الأزواج أو الثنائيات المطلوبة للمقارنة تكون كما يلي:

"أ" مع ب، ج، د، هـ = 4 أزواج.

"ب" مع ج، د، هـ = 3 أزواج.

"ج" مع د، هـ = زوجين

"د" مع هـ = 1 زوج

المجموع = 10 أزواج

يعاب على هذه الطريقة أن نجاحها يتوقف على صغر عدد العاملين المطلوب تقييمهم، كما أنها لا تساعد في الكشف عن الفروق بين الأفراد الذين يكونون في رتب متقاربة، ولا تبين نقاط الضعف والقوة

1- أحمد أبو السعود محمد، (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 61.

في أداء العاملين.(1)

4- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي

يتم هذا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء العاملين في المؤسسة والذين يراد تقييمهم، ومن ثم اختيار أفضل العاملين ويوضع في المرتبة الأولى بعدها اختيار أسوأ العاملين، ويوضع في ذيل القائمة وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة العاملين. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب العام في المزايا والعيوب والأهداف، فهي طريقة معدلة لها.

5- طريقة قوائم المراجعة

«تعتمد هذه الطريقة على إعداد قائمة مراجعة، بأسئلة أو عبارات محددة حول أداء الموظف»(2)، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة عن هذه الأسئلة أو اختيار العبارة الملائمة لأداء العامل حسب رأيه الشخصي، ثم تعطي إدارة الموارد البشرية أوزاناً لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال؛ كما يتضح فيما يلي:

جدول رقم (4): طريقة قوائم المراجعة

غير مؤكد	عال	أعلى من المتوسط	متوسط	أقل من المتوسط	العبارات أو السؤال
					- هل هو بصحة جيدة؟ - هل يصادق الناس بسهولة؟ - هل يرغب في قيادة الآخرين؟ - ما درجة حبه لعمله؟ - ما درجة قدرته على الابتكار والاقتراح؟ - ما درجة أمانته؟

المصدر: عادل حسن، (1998): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص277.

تمتاز هذه الطريقة بعدم التحيز، لأن المشرف لا يعلم وزن العبارة المستخدمة إلا أنها تحتاج إلى

1 - مصطفى يوسف كافي، (2014): إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص230.

2- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان، ص112.

وقت وتكلفة لإعداد قوائم الأسئلة والعبارات، وكذلك ضرورة إعداد نموذج لكل وظيفة أو مجموعة وظائف متقاربة كما أن الفرد الخاضع للتقييم لا يحصل على معلومات مرتدة عن عملية التقييم، وبالتالي فهي لا تفيد في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

من أهمها: طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة الاختيار الإجمالي، طريقة الأحداث الجوهرية (الوقائع الحرجة)، طريقة التقرير المكتوب والشفوي، منهج الإدارة بالأهداف في التقييم (المدخل السلوكي، أو مدخل الأهداف، أو التقييم بالنتائج)، التقييم المتعدد المصادر (طريقة 360 درجة)، التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة (مدخل الجودة الشاملة).

1- طريقة التوزيع الإجمالي

تستند على مبدأ الترتيب ولكن وفقاً للمجموعات وليس للأداء الفردي، حيث يقسم الرئيس رؤوسيه إلى مجموعات: ممتازين، وجيدين، ومقبولين، ومتوسطين، وضعفاء، حسب الدراسة الإحصائية للتوزيع الطبيعي، وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي:

- 10% من العاملين ذوي أداء منخفض جداً.
- 20% من العاملين ذوي أداء منخفض.
- 40% من العاملين ذوي أداء عادي.
- 20% من العاملين ذوي أداء مرتفع.
- 10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جداً.

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ومجانبة بعض عيوب الطرق الأخرى كالتعميم، إلا أنها تهمل وجود مستوى واحد فقط (في بعض الأحيان) من الأداء، وبالتالي فعملية التصنيف وفق المستويات قد تكون ظالمة للبعض على حساب الآخرين؛ لأنها لا توفر إمكانية التمييز الدقيق بين مستويات الأداء.

2- طريقة الاختيار الإجمالي:

تعتمد هذه الطريقة على استمارة التقييم، التي تتكون من العديد من الجمل ذات العلاقة المباشرة بالعمل وليست بالصفات الفردية، وكل مجموعة تحتوي على أربع جمل (بحيث تبدو جملتان منها

إيجابيتين) تعبر عن الأداء الجيد مثل:

- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضا.
- وجملتان سلبيتان تعبران عن الأداء الضعيف مثل:
- لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
- لم يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

ويقوم الرئيس في كل أربع جمل في الاستمارة باختيار جملتين فقط، واحدة للصفات الحسنة والأخرى للسيئة، وهو لا يعلم مسبقا الوزن الحقيقي لهذه الجمل، حيث تحتفظ الإدارة بعملية الحساب وبالتالي عدم وجود أخطاء التحيز، إذ يحاول اختيار الجمل التي تعبر عن الأداء الحقيقي للعمل، غير أنه من عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يقيم به مرؤوسيه، وقد توجي له هذه الطريقة بعدم ثقة الإدارة فيه ورغبتها في تفادي تدخله الشخصي، كما أنها مكلفة خاصة إذا شمل التقييم عددا كبيرا من الأفراد العاملين، ولا تتيح فرصة مناقشة المرؤوسين للتقييم مع الرئيس.

3- طريقة الأحداث الجوهرية (الوقائع الحرجة)

يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات أداء مختلفة للعمل يقابلها عمودان: الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء الجسيمة وتواريخ حدوثها. حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل مثل تلك الملاحظات لكل عامل، وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ.

تمتاز هذه الطريقة في أنها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، كونه يركز على حقائق محددة ولا يعتمد على التعميم والحكم الفردي، كما أنها تساعد على إبراز وجه القصور في أداء العامل، ومناقشة المشرف لذلك معهم. أما عيوبها فهي ضرورة ملازمة المشرف لعماله باستمرار ومراقبتهم عن قرب ما من شأنه أن يضايق العمال ويشعرهم بعدم الثقة فيهم، إضافة إلى الوقت الذي يستغرقه المشرف في عملية المراقبة، كما أن الأحداث السلبية غالبا ما تكون ملاحظة بدرجة أكبر من الأحداث الايجابية،

مما يؤدي ذلك إلى التركيز عليها من قبل المقيم.⁽¹⁾

4- طريقة التقرير المكتوب والشفوي

في طريقة التقرير المكتوب يقوم المشرف في نهاية فترة التقييم بكتابة تقرير، يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، ويأخذ هذا التقرير عدة أشكال رقمية منها: خرائط استعراض إنشائي... الخ.

أما طريقة التقرير الشفوي فتستخدم من طرف المدير لمعرفة الأداء عن طريق الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه، وتحتوي هذه التقارير على عناصر الملاحظة الشخصية كالصوت، والتعبيرات الوجيهة... إلخ، كما أن المدير يستطيع توجيه الأسئلة وتنشيط المناقشة وإيضاح حقيقة الأمور. ومن عيوبها عدم كتابة هذه التقارير وبالتالي لا تستطيع الإدارة الرجوع إليها في حالة الحاجة⁽²⁾.

5- منهج الإدارة بالأهداف في التقييم (المدخل السلوكي، أو مدخل الأهداف، أو التقييم بالنتائج)

هو أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدما، بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها وهكذا تؤدي هذه المساءلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق، أو إلى الردع عند التراخي في تحقيق الأهداف⁽³⁾.

«تنتقل فلسفة الإدارة بالأهداف من قاعدة أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها إدارة المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة، والذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية، تشمل الأطراف التالية:

• أهداف المالكين.

• أهداف العاملين.

• أهداف القائمين على إدارة المنظمة.

وهذا يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة

1- وفاء برهان برقايوي، (2013): إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، ص268.

2- سيد الهوارى، (1976): الإدارة، الأصول الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص100.

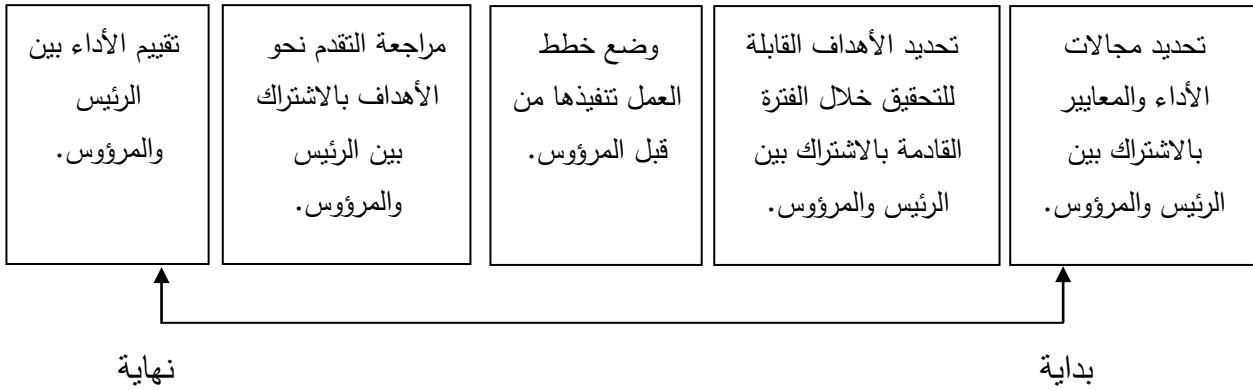
3- زيد منير عبودي، (2006): الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص13.

لأهداف كافة الأطراف»⁽¹⁾. «والمراجعة المستمرة لهذه الأهداف، وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء النتائج المحققة والتغذية العكسية، حيث يقوم المدراء بتزويد المرؤوسين بمعلومات عن مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها»⁽²⁾.

وعن كيفية وضع هذه الأهداف فقد أكد منهج الإدارة بالأهداف على «أهمية وضرورة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، على مستوى الوحدة/ الجماعة وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، ثم توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم من عمل، مع التوجيه والإرشاد المستمر، ومتابعة وتقييم أداء الفرد حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة»⁽³⁾.

«من مزايا هذه الطريقة أنها تجعل للمرؤوسين دورا هاما في عملية تقييم الأداء، وذلك بحثهم على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق النتائج. إلا أن عملية تحديد الأهداف ليست سهلة، خاصة الأهداف غير القابلة للقياس، كما أن نجاح هذه الطريقة يعتمد على القيادة الديمقراطية وعلى نوعية معينة من المرؤوسين، ممن يتوفر فيهم الدافع والقدرة على العمل والاستمرار فيه»⁽⁴⁾، والشكل الموالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف:

شكل رقم (4): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان، ص 117.

1- المرجع السابق، ص 40.

2- أمين ساعاتي، (1998): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 45.

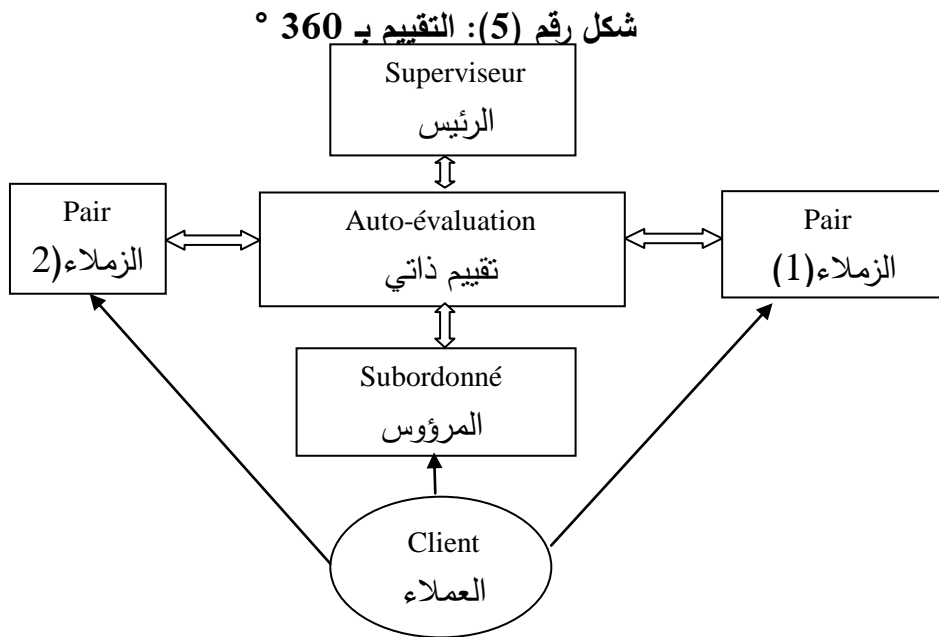
3- حسين حريم، (2009): النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 74.

4- زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

6-التقييم المتعدد المصادر (طريقة 360 درجة)

ظهرت هذه الطريقة بأمريكا الشمالية⁽¹⁾ وتسمى أيضا طريقة التغذية المرتدة إذ أنها تساهم في بناء المزيد من علاقات العمل الفعالة، وزيادة فرص مشاركة العامل، وكشف وحل النزاعات، وإثبات احترام آراء العاملين من جانب الإدارة العليا⁽²⁾

تتيح هذه الطريقة الحصول على تقييمات مختلفة ومن مصادر متعددة هي: الرئيس المباشر، المرؤوسون، العملاء، الزملاء والعامل نفسه، بدلا من الاعتماد على مصدر واحد للتقييم وهو قيام الرئيس المباشر فقط بتقييم مرؤوسيه مثلما يوضحه الشكل التالي:



Source: GAND AUBERT Thomas, (2001): **Evaluation à source multiple: Evaluation de la performance des cadres**, mémoire de fin d'étude filière pme-pmi, Ecole supérieure de commerce , France, p 46

«(1)- التقييم من قبل الزملاء في نفس الفريق أو من الموظفين في نفس المؤسسة.

(2)- التقييم من قبل الزملاء في الفرق الأخرى التي يشترك معها المقيّم في نفس المشروع أو في

1-www . Cci, Fr, (2003): **les ressources humaines en pratique**, Chambre de commerce et d'industrie, novembre, Paris, p 92

2 - THERESA BEIJERLE Susan, (2006) : **The Accountability of nonprofit executer directors: The performance Appraisal process presented to the graduate faculty of the university of akrom**, in partial fulfillment of the requirements for the doctor of philosophy, États-Unis, p 63.

النتائج»⁽¹⁾.

والمعلومات المتوفرة تستخدم لأغراض تطويرية مثل كشف نقاط القوة والضعف، وأغراض إدارية مثل تحديد كيفية توزيع مختلف الحوافز على العاملين⁽²⁾.

يتميز التقييم المشترك إضافة لدرجة الموضوعية والدقة العالية فيه أنه يخلق الدافع لدى الرئيس المباشر لتوخي الدقة والموضوعية في تقييمه؛ بسبب علمه المسبق بأن هناك جهات أخرى تشاركه التقييم، إضافة إلى زيادة الوعي بتوقعات الأداء، وزيادة الإدراك الذاتي وتحسين الاهتمام بتحسين الأداء⁽³⁾.

كما تتضمن طريقة 360 درجة عدة خطوات يمكن تلخيصها فيما يلي⁽⁴⁾:

• شرح الأهداف وكيفية تشغيل الطريقة لمختلف العاملين في المؤسسة.

• تحسيس العمال حول أهمية التغذية المرتدة 360 درجة في تنمية وتطوير قدراتهم.

• وضع الاستبيانات.

• ملأ الاستبيان من قبل العامل المراد تقييم أدائه.

• ملأ الاستبيان من قبل الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين،..

• «علاج الاستبيانات من قبل إدارة الموارد البشرية أو من قبل خبير استشاري متخصص في علم

النفس المهني من خارج المؤسسة»⁽⁵⁾.

• «تقديم تغذية عكسية للعامل عن التقييم مع رصد وتنفيذ خطة لتحسين وتطوير أدائه.

• إعداد تقرير من طرف إدارة الموارد البشرية أو من الخبير عن شخصية الرئيس المباشر من خلال

تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بناء على نتائج تحليل ومقارنة تقييمه بمختلف التقييمات الأخرى، إذ

تساعد هذه الطريقة على تطوير وتنمية المهارات الإدارية، كما تسمح للمؤسسة بمقارنة مدى كفاءة

1 -BENRAOUANE Sid Ahmed, (2010): **Le Management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, p117.

2 - j.LINZ Suzan, (2003): **motivation and reward- A case study of Russian worker**, problems of post- communism, march, April, vol 50, n ° 2, United Kingdom, P46.

3- سامح عبد المطلب عامر، (2011): إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ص258.

4 - HAEGEL Annick, (2012) : **La boîte à outils des ressources humaines**, Dunod,Paris,p123.

5- THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile et autres, (2012) : **Fonctions R U, politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Pearson éducation, France, p128.

رؤسائها المباشرين في التقييم قياسا بنتائج تحليل تقييم الرؤساء المباشرين لمؤسسات أخرى.

من أهم عوامل نجاح الطريقة توخي السرية التامة عند تحليل النتائج، وعند تقديمها. كما يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أو الخبير على دراية بردود الفعل المحتملة للعامل عند التغذية العكسية والتي تتمثل في الصدمة، الغضب، المقاومة أو القبول، علما أن هذه الطريقة هي صورة لواقع محسوس ولكن ليست هي الحقيقة المطلقة»⁽¹⁾.

بينما يوضح الجدول التالي مجالات التحسين بعد تطبيق طريقة 360 درجة:

جدول رقم (5): مجالات التحسين بعد تطبيق طريقة 360 درجة

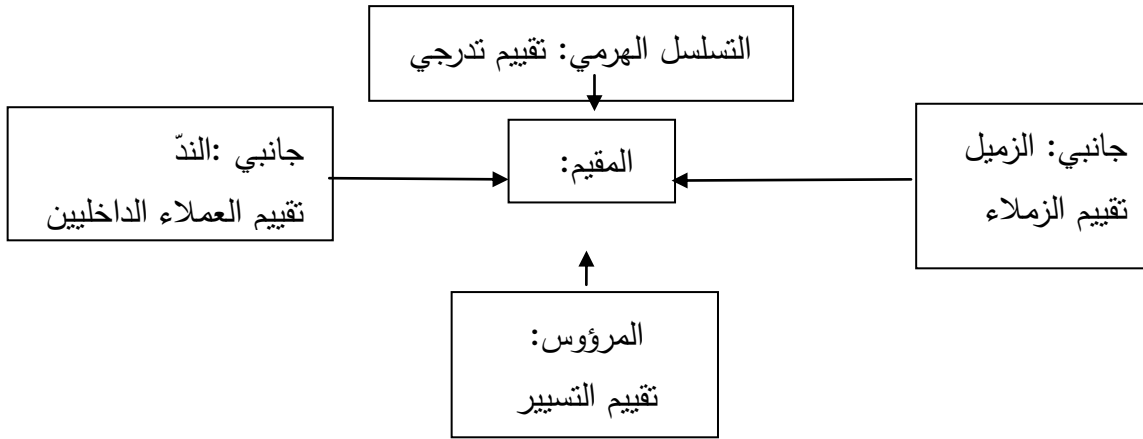
الزملاء	الفرق	الرئيس المباشر	العامل نفسه	سياق العلاقات
تطوير التعاون	إعطاء معنى، تدريب، تكوين	الثقة والاستقلالية	الواقعية: لا قبح ولا إفراط في مدح الذات	التصرف
إنعاش شبكة الاتصالات المساعدة على تداول المعلومة	توفير الوسائل المساعدة على النجاح	نقول ما الذي سنعمله، نعمل ما قلناه، نقول ما عملناه	الاستماع إلى آراء الآخرين	التقييم
التبادل	الاعتراف	الانتظام مع ضرورة تحديد نقاط التقدم	تقييم ذاتي	

Source: BILLET Glaude,(2008):le guide des techniques d'évaluation, 2 éme édition, Dunod, Paris, p203.

تجدر الإشارة أن طريقة 360° لا يمكنها أن تحل محل الطرق المستخدمة ولكنها معززة لها. هذا وإذا كانت هذه التغذية المرتدة متعددة الاتجاهات تتم داخل نفس المؤسسة فهنا نحن بصدد تغذية مرتدة بـ 360° درجة، أما إذا استعملت هذه التغذية المرتدة بين المؤسسات (أي مع العملاء الخارجيين) فنحن بصدد تغذية مرتدة بـ 540°. والأشكال التالية توضح ذلك.

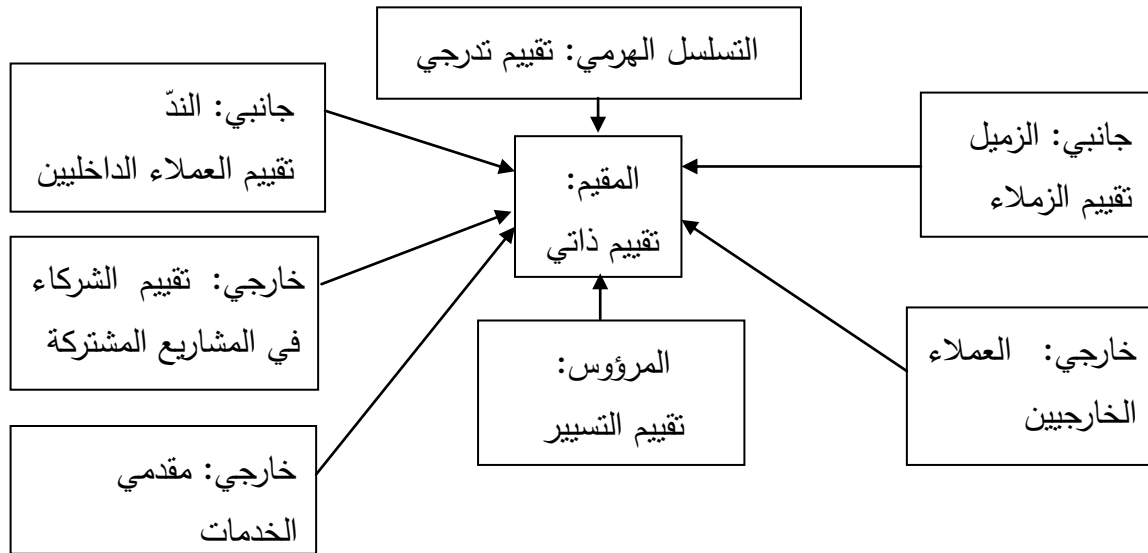
1- HAEGEL, Annick op.cit, p123.

شكل رقم (6): تغذية مرتدة ب 360°، تصور متعدد الاتجاهات داخل المؤسسات



Source: TREPO Georges et autres: **l'appréciation du personnel: mirage ou oasis ?**, édition d'organisation, 2002, Paris, p. 38.

شكل رقم (7): تغذية مرتدة ب 540°، تصور متعدد الاتجاهات بين المؤسسات



Source: TREPO Georges et autres ,op- cit, p 39.

ويقترح وايس (Dimitri Weiss) تغذية مرتدة ب 180° داخل المؤسسات تقتصر على تقييم الرئيس والمرؤوس وزملاء العمل⁽¹⁾.

1 -DIMITRI Weiss, (2005) : **Ressource humaines**, Editions d'organisation , 3 éme édition , Paris, p81.

7-التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة(مدخل الجودة الشاملة)

الجودة الشاملة هي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة؛ ذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والخدمات لتعزيز الجودة وخفض التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادة الرضا التام للعملاء⁽¹⁾. «فهي نهج لتحسين فعالية ومرونة العمل ككل وتحقيق مستوى عال من رضا العملاء»⁽²⁾ «وتعرف أيضا على أنها أسلوب جديد للتفكير فيما يخص إدارة المنظمات، وهي منهج كامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل النشاطات، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة. ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها لتحسين أداء الموظف، بأن يكون جزءا من عملية إدارة أداء موحدة متكاملة، ويعتمد الموظفون هنا على تقديم الاقتراحات وتحسين الأداء والعمل كأصحاب أعمال»⁽³⁾، «أي أن إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر في جميع العمليات والسلع والخدمات من خلال إشراك المبدعين من جميع العاملين، فهي اعتراف بأهمية القيم وهي برنامج لتحسين الكفاءة والرضا الوظيفي»⁽⁴⁾، فهذا النوع لا يدفع المديرين لتقديم تغذية عكسية قابلة للجدل من التقييم لأن سماته قد تشمل:

- مقياس تقييمي يحتوي على فئات قليلة لمستوي الأداء، وتجنب التوزيع الإجباري.

- طرق موضوعية لضمان قياس النتائج، وتجنب المعايير الشخصية.

- طريقة لتحديد ما إذا كان القصور في الأداء بسبب:

• دافعية الموظف (الرغبة في العمل).

• التدريب غير الكافي.

• عوامل خارجة عن إرادة الموظف.

1 - C.K DONALD Chan,K.L YUNG, WHELP Andrew, (2002):**Integrated manufacturing systems**, journal of managerial psychology, Emerald Group Publishing Limited, Vol 13 n°4, United Kingdom, p234.

2 - SOLTANI E, GENNARD J, VAN R.B , DER Meer, WILLIAMS. T,(2004) :**New research HR performance evaluation in the context of TQM**,International journal of Quality and Reliability Management,Vol 21, n° 4, United Kingdom, p381.

3- FLAVIO José, COELHO Guerra Machado, MAY David,(2003) : **The new performance evaluation methodology and its integration with management systems**,The TQM Magazine, volume15, (number1), Australia.

4- EVANS Patricia, BELLAMY Sheila,(1995) :**Performance evaluation in the Australian public sector**, International journal of public sector management,vol 8n° 6, United Kingdom, p31.

- «التغذية العكسية 360 درجة من مجموعة متنوعة من المصادر من أجل تحقيق أقصى فعالية في التقييم»⁽¹⁾.

- عينات كافية من السلوك العملي.

- خلق مناخ للمشاركة والنصيحة البناءة.

- تحليل شامل لحاجات العملاء في الخارج والداخل، والتوقعات التي توضح مستويات ومعدلات تقييم الأداء.

المطلب الثالث: أخطاء تقييم الأداء

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيّمون عند قيامهم بتقييم أداء العاملين، من أهمها:

• **الميل نحو الوسط في التقييم:** وهي أن يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات متوسطة من أجل إرضاء أكبر عدد من العاملين، فيرتاح من تقديمهم، وينجز هذه المهمة بسرعة.

• **التساهل أو التشدد:** وهنا يميل الرئيس إلى إعطاء معظم أو كل العاملين درجات عالية أو درجات منخفضة لسبب من الأسباب⁽²⁾.

• **تأثير الهالة:** يعني أن تؤثر صفة من الصفات التي يمتاز بها العامل بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي يعطيه رئيسه تقييماً عالياً غير جدير به أو العكس، فإذا كان جانب من أداء العامل غير مرضي تم تقييمه بشكل عام غير مرض وهكذا.

• **نقص الموضوعية (العلاقات الشخصية المتداخلة):** إن شعور الرئيس المباشر تجاه كل شخص من مرؤوسيه، سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم.

• **خطأ التأثر بالأداء الحديث:** أي إهمال أو نسيان تفاصيل الماضي، وتقييم العامل بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم⁽³⁾.

1-SOLTANI Ibrahim,(2003),**Young researcher towards a TQM-driven HR performance evaluation:An empirical study**, Employee Relations,vol 25,N4, United Kingdom, p356.

2- LEVY-LEBOYER Claude (2005) :**Evaluation du personnel**,5è Edition, Edition d'organisation, Paris, p54.

3-جمال الدين محمد المرسي، بدون سنة نشر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لم القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، ص45.

• **الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير، مثل جيد ومقبول، وممتاز، والتي قد تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

كما أن هناك مشكلات تتعلق بالمرؤوس نذكر منها ما يلي:

- عدم معرفة العامل بما هو متوقع منه.
- عدم قدرة العامل على أداء ما هو متوقع منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.
- ميل العامل إلى الكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- عدم تلقي العاملين لتغذية عكسية مستمرة حول أدائهم.

المطلب الرابع: تحسين عملية التقييم

لابد من الاهتمام بـ:

- «التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة.
- تدريب القائمين على عملية التقييم؛ لتجنب الأخطاء الشائعة في العملية.
- استخدام أكثر من مقيم.
- تحليل العمل، بحيث يقيم الجوانب السلوكية الفعلية ذات العلاقة بالعمل، ويستخدم توصيف الوظيفة الذي يحدد السلوك المطلوب كمرجع أساسي في عملية التقييم.
- مشاركة المرؤوس لإيجاد قدر أعلى من الالتزام والتعهد، وتقليل السلوك الدفاعي من جانبه عند مناقشة النتائج.
- تحليل الطرق المتبعة، ومدى إدراك القائمين على العملية لفائدتها وفعاليتها، وأن تشكل نتائجها محور القرارات الخاصة بوضع ومكانة الأفراد في المنطقة»⁽¹⁾.

1- علي العسكر، (2005): الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص217.

خلاصة الفصل الأول

سلطنا الضوء في هذا الفصل على تقييم الأداء من خلال التعريف والأهمية والخطوات كما تعرضنا لطرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة وكذلك أهم أخطاء تقييم الأداء وكيفية معالجتها. حيث نتوقف فعالية أداء المؤسسة على التحكم في مختلف وظائفها، وبالأخص وظيفة الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بالعاملين الأكفاء وتمييزهم وتوفير المناخ الإيجابي لهم، والمحافظة على استقرارهم، وتقييم نتائج أعمالهم بطريقة موضوعية وعادلة، تبين الفروق في الأداء، ومن ثم تحفيزهم بما يحقق الأهداف الرئيسية، والتي من أهمها تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بأقصى كفاءة ممكنة. بناء على ذلك سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى تحفيز الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

مدخل إلى التحفيز

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تقوم عليها الميزة التنافسية، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، لذا تعمل كل المؤسسات على اختيار نظام للتحفيز يعمل على جذب الكفاءات المناسبة، والاحتفاظ بالعاملين الممتازين، والاستفادة من طاقاتهم إلى أقصى درجة، وتقديم التعويض المناسب للجهد المناسب.

وسنتطرق خلال هذا الفصل إلى تعريف كل من الحوافز والدوافع التي تتركز عليها عملية التحفيز، بعدها نقدم بشيء من التفصيل مختلف النظريات التي عالجت هذا الموضوع ونقترح في نهايته حوصلة حول عملية التحفيز بالاعتماد على النظريات السابقة.

المبحث الأول: تعريف عملية التحفيز

قبل التطرق لعملية التحفيز لا بد أن نعرف أولاً ما لمقصود بالحوافز والدوافع.

المطلب الأول: تعريف الحوافز وتصنيفها

- الحافز: هو مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجات لديهم وترسلهم إلى سلوك معين.
- أو هو توجيه سلوك الإنسان ودفعه نحو القيام بعمل معين، أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر.
- أو الحوافز هي: «تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الذاتية»⁽¹⁾.
- أو هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه، بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب⁽²⁾.
- أو هي العلاقة المباشرة بين جهد الأداء ونتائج العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز هي:

كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه، واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر، حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها.

سنركز عند تصنيفنا للحوافز على المعايير التالية: طبيعتها، وجاذبيتها، ومن تنطبق عليهم، ومن حيث ارتباطها بالوظيفة، وذلك كما يلي:

1- الحوافز من حيث طبيعتها: نجد نوعين من الحوافز: حوافز مادية، وحوافز معنوية.

1- عبد الوهاب سويسي، (2009): المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، ص 37.
2- نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد، (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 334.

1-1- الحوافز المادية

هي كل ما يُدفع نقدًا أو عينًا للعامل، ويؤدي إلى إشباع حاجة لديه، مثل: الأجر، والمكافآت التشجيعية، والخدمات الاجتماعية...إلخ.

2-1- الحوافز المعنوية

وهي التي تُشبع حاجات الفرد الاجتماعية وال نفسية، وذلك بهدف زيادة رضاه، ومن أمثلتها: لوحات الشرف التي توضح أسماء المجدين، كؤوس الإنتاج، الاعتراف بأهمية العامل...إلخ، ويجب أن يقترن هذا النوع بالحوافز المادية لكي يتحقق رضا الفرد، ويشعر أنه بشر وليس آلة.

2- الحوافز من حيث جاذبيتها: يتم التمييز بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

1-2- الحوافز الإيجابية

هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يُمنح للعامل نظير امتيازه وكفاءته في العمل، بغرض تشجيعه وحثه على إحداث السلوك المرغوب فيه، ومن أمثلتها: المكافآت التشجيعية، ومنح شهادات التقدير، والمشاركة في الأرباح...إلخ.

2-2- الحوافز السلبية

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه، ويتمثل ذلك في: التكاثر، والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن أمثلتها: الحرمان من الأجر، الحرمان من المكافآت التشجيعية...إلخ.

3- الحوافز من حيث المطابقة: نجد نوعين من الحوافز: حوافز فردية، وحوافز جماعية.

1-3- الحوافز الفردية

توجّه لعامل بعينه مكافأة له على مجهوداته وسلوكه لإنجاز العمل المكلف به، سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

2-3- الحوافز الجماعية

تقدّم هذه الحوافز إلى مجموعة من العمال مجازاة لهم على تضافرهم وتعاونهم للوصول إلى حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمالٍ ومهامٍ محددة، ويمكن لهذه الحوافز أيضا أن تكون مادية أو معنوية،

إيجابية أو سلبية.

4- الحوافز من حيث ارتباطها: يتم التمييز بين الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية:

4-1- الحوافز الداخلية

هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، أي أنها تتحقق من خلال العمل ذاته، وهي تختلف من وظيفة إلى أخرى ومنها: الاستقلالية في العمل، وتنوع مهارات العمل، وطبيعة العمل، وأهمية العمل...إلخ.

4-1- الحوافز الخارجية

هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة، وتقع خارج نطاق العمل ذاته، ومنها: الأجر النقدي، والمكافآت المالية، والترقية، والتقدير والثناء من الرؤساء...إلخ.

المطلب الثاني: تعريف الدوافع

«هي قوى محرّكة تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها، أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والبعد عنها، فالإنسان يريد القوة والنفوذ، ويريد المركز الاجتماعي الكبير، كذلك يخشى الاضطهاد الاجتماعي، ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه»⁽¹⁾، «وهذا يعني أن الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، وتزداد حدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد، وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة»⁽²⁾. إذاً «الحوافز ما هي إلا مغريات تثير الدافع لدى الفرد لاقتنائها وإشباع حاجاته من خلالها، وبهذا فالحاجة غير المشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، وأنه بمجرد إشباع تلك الحاجة تتعدم أهميتها كموجه للسلوك»⁽³⁾.

وعليه يمكن القول: «إن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الإشباع فيها إلى المستوى المطلوب، في ذات الوقت الذي يعتقد فيه الفرد أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير»⁽⁴⁾.

1 - على السلمي، (1973): السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، ص ص 80-122.

2 - المرجع نفسه، ص 123.

3 - على السلمي، (1991): إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، مصر، ص 118.

4- على السلمي، (1971): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر، القاهرة، ص ص 156 . 157.

«وقد زادت هذه الحاجات وتعقدت بازدياد السكان وتقدم التعليم وانتشار الوعي وتقدم التكنولوجيا، كما أن الظروف من حولنا تتغير، فقد يكون العمل مُرضياً، ولكن أي تغيير في أعبائه أو طرق أدائه يجعل العامل ينفر منه، أو يجعله أصعب من أن تستوعبه قدراته، وقد يكون الفرد راضياً في وقت ما ولكن ظروفاً اقتصادية أو اجتماعية تقلل من رضاه، وقد تنبهه الجماعة التي يعمل معها لأن يطالب بأشياء لم يكن يطالب بها من قبل. وبالتالي فالدوافع أو الحاجات تعتبر حصيلة لعدة عوامل نذكر منها:

أ. التكوين النفسي للفرد، وخصائصه الشخصية، كمستوى طموحه وقيمه وذكائه وذكرياته، ومقدار تحمله للفشل، وطرق تكيفه مع ما حوله من الظروف.

ب. ثقافة المجتمع وما يؤمن به من قيم وأفكار وما يعطيه من أهمية لدافع الإنجاز.

ج. الظروف الاقتصادية وما توفره التكنولوجيا الموجودة في المجتمع من سلع وخدمات، وما تتيحه من إشباع للحاجات.

د. التعليم والدور الذي تقوم به مناهجه في توجيه الفرد، وتنمية قدراته وزيادة مهاراته وتنويع دوافعه.

هـ. خبرة الفرد في الحياة العملية، من حيث نوع وظيفته والأعباء التي يقوم بها، والتدريب الذي يتلقاه، ونوع التوجيه الذي يعطيه له رئيسه.

إن التغيير الذي يطرأ على واحد أو أكثر من العوامل السابقة وما يحدثه هذا التغيير من آثار إيجابية أو سلبية⁽¹⁾، تلك هي الطبيعة المعقدة للدوافع، والتي تلقى أمام المؤسسة بمهمة صعبة، وهي وضع نظام للحوافز يشبع دوافع العاملين.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والدوافع: عملية التحفيز

«إن ظهور وإحاح حاجات ورغبات الفرد يخلق عنده بعض التوتر أو عدم التوازن النفسي، وهذا الإحاح لهذه الحاجات والرغبات يرتبط بتوقعات الفرد واعتقاداته، إن قيامه بعمل أو ممارسة نشاط سيقوده فيما بعد إلى خفض هذا التوتر وإعادة التوازن النفسي إليه⁽²⁾، من خلال حصوله على الحوافز بعد تقييم

1- على محمد عبد الوهاب، (1975): إدارة الأفراد، منهج تحليلي، الطبعة الثانية، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 161.

2- ناصر محمد العديلي، (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 147.

العمل أو النشاط الذي قام به، وهذه هي: عملية التحفيز؛ أي أن التحفيز هو تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الذاتية، والنموذج الموالي يوضح ذلك:

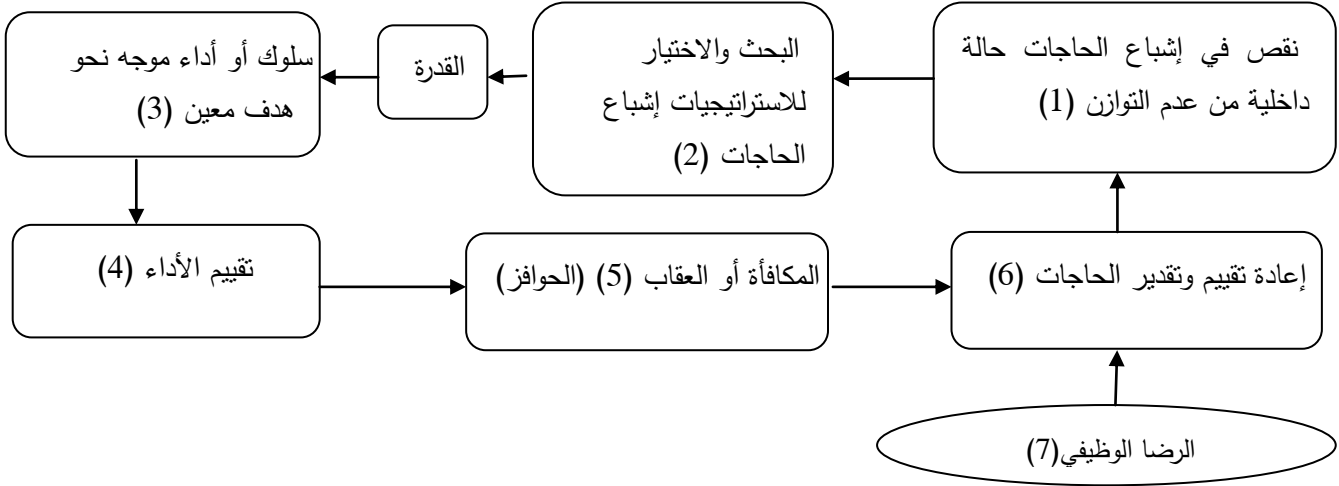
شكل رقم(8):عملية التحفيز

حاجات غير مشبعة ← توتر ← دافع ← سلوك موجه نحو تحقيق الهدف ← إنجاز الهدف
تقييم الأداء أو النشاط ← الحصول على الحافز ← إشباع الحاجة ← تقليل التوتر.

المصدر: بتصرف من الباحثة اعتمادا على: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، (2000): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية:الإسكندرية، ص206.

«إن هذا النموذج غاية في البساطة إذ يمكننا من النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمرّ بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا، حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد، وتأتي ثانياً مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات، ثم ثالثاً مرحلة الهدف والسلوك، ثم رابعاً مرحلة المراجعة والتقييم والربط بين هذه الحاجات، ثم خامساً مرحلة الجزاء أو الثواب وهذا يعتمد على نوعية تقييم الأداء، وأخيراً تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاء، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف»⁽¹⁾. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: صلاح عبد الباقي، (2004): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص114.

كما تجدر الإشارة إلى أن إشباع حاجات الفرد وتحقيق توقعاته وأهدافه في المنظمة مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة نفسها، فهذه الأخيرة تسعى لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها، على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والأفراد يوجدون في المنظمة بكل ما لديهم من حاجات ورغبات وتوقعات، ينشدون إشباعها وتحقيقها من خلال عملهم الوظيفي، وتتجح المنظمة عندما تُزاج بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد العاملين. وتكمن الصعوبة في طريقة اختيار الحوافز المناسبة التي تحرك دوافع هؤلاء العاملين⁽¹⁾، ولكي يتم فهم عملية التحفيز أكثر، لا بد أن نتطرق إلى أهم ما ورد عنها من خلال عرضنا لنظريات التنظيم باعتبار المؤسسة منظمة.

1-ناصر محمد العديلي، (1993):إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، ص ص 96-97.

المبحث الثاني: التحفيز حسب نظريات التنظيم

من بين النظريات التي اهتمت بالتحفيز: النظرية الكلاسيكية، ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظريات الحديثة للتنظيم.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية

ترجع أصولها إلى مدرسة الإدارة العلمية وعلى رأسها "فريدريك تايلور" بحيث يرى أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى النمطي المطلوب لا بد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية، بحيث أن الأجر العالية تؤدي إلى بذل مزيد من الجهد وبالتالي زيادة الأداء؛ «فكل زيادة في الأجر يترتب عليها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما العامل منخفض الكفاية الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله من المؤسسة»⁽¹⁾. وكانت فرضية "تايلور" لتطبيق هذا الأسلوب مبنية على ما جاء به الاقتصادي "أدم سميث" بأن الإنسان العامل هو رجل اقتصادي بطبعه، يسعى جاهداً إلى زيادة أمواله (أجره)⁽²⁾. لذلك قام "تايلور" بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، وذلك «بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة وغير الضرورية، ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل، وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عُرفت دراسته هذه باسم دراسة الحركة والزمن»⁽³⁾. وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق مزايا مادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يحب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة⁽⁴⁾، كما لا ترى النظرية تناقضاً بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، وفوق ذلك ترى أن مصالحهما

1- حامد الحرفة، 1980: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ص 157.

2- نادر أحمد أبو شيخة، (2010): إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 206.

3- صلاح بيومي، (1982): حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 45.

4- عبد الفتاح ياغي، (1986): تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 21.

مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال، والتي تمكّن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. ومن أهم المساهمات التي قدمتها هذه النظرية مايلي:

• «أبرزت أهمية التعويض مقابل الأداء.

• أبرزت أهمية اختيار وتدريب الأفراد»⁽¹⁾.

• «أكدت على اعتبار الإدارة علما له أسس وقواعد، ويمكن تعلمه وتدريبه»⁽²⁾.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية:

• حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفاً عامل، وفرض على باقي العمال أن يصلوا إليه، على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال، وإلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط، وبذلك يكون "تايلور" قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة، مما خلق جوّاً من التناقض بين العمال أدى إلى توتر علاقات العمل.

• لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية والاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال، وعاملتهم كآلات، بحيث أن على الفرد تنفيذ ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل، أو كانت شروطه غير مناسبة.

• تجاهل "تايلور" تماماً وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، واعتبر أن الحافز الوحيد للعمل هو الأجر، ما دام العامل "مخلوقاً اقتصادياً"، تنحصر حاجاته في الأشياء المادية.

هذا وكان اهتمام قادة الإدارة العلمية متجهاً نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى سمّيت بحركة العلاقات الإنسانية، وتعتبر تجارب "هاوثورن" في مصانع "ويسترن إلكتريك" بشيكاغو بدايتها، إذ لفتت الانتباه إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وقد أجرى هذه التجارب عدد كبير من العلماء من بينهم: "روثلز برجر" و"ويليام ديكسون" و"لورند هندرسون" وأشرف

1-موفق حديد موفق، (2010):وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق والتوزيع، عمان، ص72.

2-عبد البارئ درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

على هذه التجارب عالم الاجتماع "إلتون مايو" من جامعة هارفارد، «مؤسس علم الاجتماع الصناعي وكذا قائل كلمة علاقات إنسانية»⁽¹⁾.

المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل، وطموح، ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان، بل تعدّها إلى حاجات نفسية واجتماعية، وسعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير المطالب الاجتماعية والنفسية لهم، «كما ركزت على صحة وصدق الاتصال في سياق مقابلة التقييم»⁽²⁾.

وإثر اختبارات "هاوثورن" الشهيرة التي قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه حول أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء على أداء العامل لوحظ «أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضع دراسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها، وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب، حتى تتجنب الرتابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها، وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسي وخبراء الزمن والحركة، اللذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين أهمية مثل هذه اللمسات الشخصية التي يدخلها الفرد في أسلوب عمله»⁽³⁾. كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقرير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية، وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة. وفي تطور لاحق ظهرت عدة محاولات أخرى لبعض الباحثين، لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد، ومن أمثلة هؤلاء: "أرجيريس"، "ليكارت"، "ماسلو"، "هرزبرج"، و"متسبرغ" وآخرون.

ومن أهم النظريات التي عالجت الدوافع الإنسانية نذكر:

1- BOYER Luc, EQUILIBREY Noel,(2003) :**Organisation Théories Applications**, Editions d'Organisation, Paris, p234.

2- CADIN Loïc, Francis GUERIN, PIGEYREL Frédérique,(2004) :**Gestion des RH**, 2ème édition, Dunod, Paris, p324.

3-صلاح الشنواني، (1978):إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 49- 491.

✓ نظرية الحاجات الإنسانية "ماسلو".

✓ نظرية الحاجة إلى الوجود والنمو والانتماء "لأدرفير".

✓ نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند.

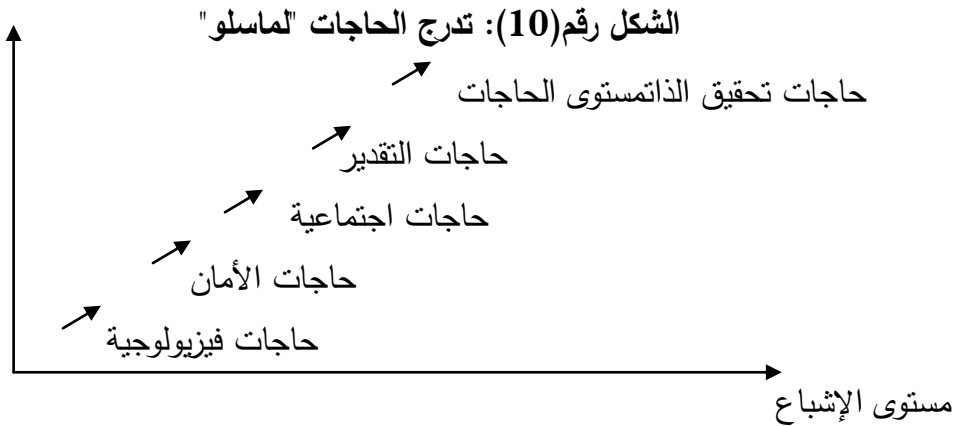
✓ نظرية العاملين لهرزبرج.

وسميت هذه النظريات بنظريات المحتوى (أو نظريات الحاجات، أو نظريات المضمون) لأنها تهتم بتحديد وتسمية حاجات الأفراد، ولا تهتم بكيفية نشوء الدافع، «أي تهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي تلك الحاجات التي تدفع الفرد للعمل وتحفزه؟»⁽¹⁾. «ويتم من خلال هذه النظريات رسم أو تحليل الكيفية التي يحدد به الأفراد احتياجاتهم ودوافعهم، من أجل المساعدة في فهم الرضا الوظيفي وسلوكيات العمل»⁽²⁾.

1- نظرية الحاجات الإنسانية "ماسلو"

قدم هذه النظرية عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو" حيث رتب الحاجات حسب درجة إلحاحها أو ضرورة إشباعها إلى خمس مجموعات هي: الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الحماية والطمأنينة والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى الإنجاز.

بحيث يمكن النظر إلى هذه الحاجات في شكل متسلسل كما يلي:



المصدر: عبد الوهاب سويسي، (2009): المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، ص 38

1- شوقي ناجي جواد، (2010): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 341.

2- علاء الدين عبد الغني محمود، (2010): إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 292.

«يرى أبراهام ماسلو " أن مجرد إشباع حاجة من الحاجات بدءًا من قاعدة الهرم، أي من الحاجات الفيزيولوجية فإن الحاجة التي تليها سرعان ما تظهر ولكنها أقل إلحاحًا من الأولى، وهكذا حتى نصل في نهاية الهرم إلى أقل الحاجات الإنسانية من حيث درجة الإلحاح وهي الحاجة إلى الإنجاز»⁽¹⁾ ، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

1-1- الحاجات المادية أو الفيزيولوجية

«وهي الحاجات الأساسية للفرد، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء، والأكل... وهي لا تختلف باختلاف المجتمعات، كما أن جميع الأفراد يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار والثقافات، لأنها مرتبطة بضروريات الاستمرار في الحياة وهي أقوى الحاجات، وعندما تصل إلى درجة معقولة من الإشباع تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور»⁽²⁾.

1-2- حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:

«تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

• الحماية من المخاطر المادية، والحماية من المخاطر الصحية.

• الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة»⁽³⁾.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل، بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

1-3- الحاجات الاجتماعية:

لتكوين الصداقات واكتساب حب الآخرين وتعاطفهم ومساعدتهم، والتأثر بهم، وللشعور بالانتماء. يحتاج الفرد كعامل لأن يشعر بالانسجام مع نسيج اجتماعي أو أصدقاء في العمل يساعده إذا احتاج

1- R.SCHERMERHORN Jhon, S.CHAPPEL David, Adaptation française : LAMBERT Jocelyn, (2002) : **Principes de Management**, imprimé au Canada, p373.

2- سليمان خليل الفارس، مرجع سبق ذكره، ص75.

3- محمد على شيهب، (1986): السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 146.

لمساعدة ويقبلون مساعدته إذا قدمها⁽¹⁾. بعد الحاجات الاجتماعية تظهر حاجات أخرى هي:

4-1- الحاجة إلى التقدير:

وذلك من خلال احترام الغير له، والحاجة إلى المركز والمكانة والقوة، والنفوذ والكرامة، لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله، والحصول على التقدير من المسؤولين ومن زملائه، وهذا ما يحقق رضاه ويدفعه لبذل جهد أكبر، تلي الحاجة إلى التقدير:

5-1- الحاجة إلى الإنجاز

هنا يريد الفرد الوصول إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته، وبالتالي تحقيق النجاح في عمله، «مثل الاستخدام الكامل للقدرات وتطويرها، المبادرة والإبداع، التنمية الشخصية والإنجاز»⁽²⁾.

إن مبدأ تسلسل الاحتياجات عنصر مهم في نموذج "ماسلو" للدوافع حيث يتضمن هذا الأخير الافتراضات التالية⁽³⁾:

- الفرد أو الإنسان محفز عن طريق الرغبة في تلبية الحاجات وهذا ما يدفعه للعمل.
 - الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا يمكن إثارتها مهما بالغنا في استعمال الحوافز.
 - عندما لا تلبى حاجة من الاحتياجات الأولية الثلاث تجعل الفرد يركّز على هذا المستوى، ولا يهتم بالمستويات الأخرى.
 - لا بد من تلبية الاحتياج القاعدي ولو نسبياً، قبل أن يصبح الاحتياج الذي يليه له قوة حافز.
- ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:
- هناك أفراد حاجاتهم الدنيا غير ملبأة بالكامل، ومع ذلك نجد لديهم دوافع قوية نحو الانتماء والإنجاز، وبالتالي ليس بالضرورة أن يحدث هذا الترتيب للدوافع عند كل فرد.

1- أحمد السيد مصطفى، (2002): إدارة البشر: الأصول والمهارات، بدون دار نشر، القاهرة، ص369.

2 - COHEN Annick,(2006) : **toute la fonction ressources humaines**, Dunod, Paris, p71.

3- BERGERON Jean- Louis, (1979) : **Les aspects humains de l'organisation**, Editions Gaétan Morin , Canada, p110.

• إن تصرفاً واحداً من سلوك الفرد يمكن أن تحركه عدة مستويات من الحاجات في وقت واحد.

وبعد نظرية "ماسلو" للحاجات برزت نظرية أخرى وهي:

2- نظرية ذات العاملين (الدافع، والعامل الوقائي)

وقد نتجت عن دراسة قام بها عالم النفس الأمريكي "فريدريك هرزبرج" وزملاؤه على 2000 من المهندسين والمحاسبين «في مدينة بتسبرغ ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، وقد نشروا نتائج هذه الدراسة في كتابهم المشهور "الدوافع إلى العمل" الذي نُشر عام 1959م»⁽¹⁾ حيث سُئل هؤلاء المهندسين والمحاسبين عن العوامل التي تجعلهم راضين، وتوصلوا إلى أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات، غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطرق متباينة.

إذ للمجموعة الأولى علاقة ببيئة العمل والتي أطلق عليها "هرزبرج" اسم "العوامل الوقائية" أو الصحية لأنها ضرورية لدى العامل وهي:

- سياسة الإدارة.
- طريقة الإشراف.
- العلاقات بين الأفراد في العمل.
- النقود مثل الأجر والمكافآت.
- الأمن والأمان.
- الحالة الاجتماعية، أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي
- ظروف العمل⁽²⁾.

وتوصل إلى أن توفّر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد، وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا، ويلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجود دافع

1-ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

2- RAYMOND-ALAIN Thietart, (1977) : **La dynamique de l'homme au travail**, Les Editions d'Organisation , Paris, p 36.

قوي لدى العامل لبذل مزيد من الجهد.

أما المجموعة الثانية فقد أطلق عليها اسم "العوامل المحفزة" أو الدافعة والتي تتعلق بالعمل ذاته، لأنها تعمل على تحريك جهود الفرد وزيادة نشاطه، وهذه العوامل هي:

- الإنجازات.
- اعتراف الإدارة والزملاء بالإنجازات والأعمال المقدمة من طرف الفرد.
- العمل نفسه.
- زيادة المسؤولية، أي التقدم والنمو في العمل.

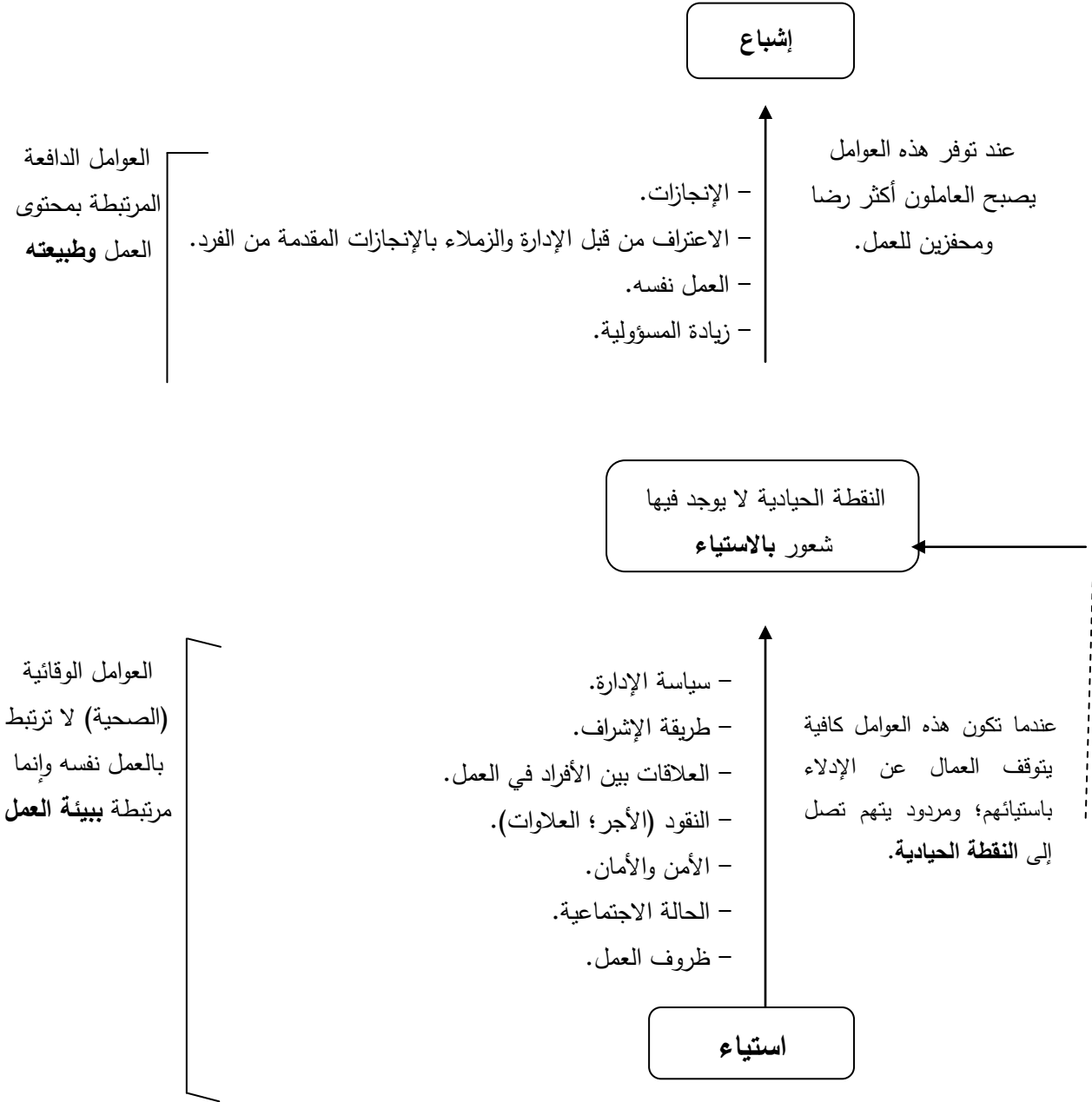
كما يؤدي وجود العوامل الدافعة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة⁽¹⁾، «فعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر، وهي الدرجة أو النقطة التي لا يوجد معها شعور بالاستياء وتسمى النقطة حيادية، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام»⁽²⁾.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

1- RAYMOND-ALAIN Thietart, Ibid p 36.

2- ناصر محمد العديلي، (1982): السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 20.

الشكل رقم (11): ملخص نظرية ذات العاملين (الدافع، العامل الوقائي)



Source: BERGERON Jean Louis,(1979): Les aspects humains de l'organisation, Editions Gaétan Morin, Canada, p118.

«نلاحظ أن النتائج التي توصل إليها "هرزبرج" توضح لنا أنه اعتمد على نموذج الحاجات الذي أقترحه "ماسلو"، لذلك فقد استخدم "هرزبرج" ما توصل إليه "ماسلو" كنقطة بداية لاقتراحه القائل بأن الحاجات الدنيا الأساسية للأفراد قد تمّ استيفاؤها بواسطة المجتمع، ولذلك قرر "هرزبرج" ما يلي:

طالما أن الحاجات الدنيا قد تمّ إشباعها وتوفيرها في المجتمع فإنها في الواقع لا تمثل دافعاً للرضا عن الوظيفة، كما أنه يمكن اعتبار الرضا عن الوظيفة بمثابة معيار دال على الحاجيات العليا التي لم

يتم إشباعها بعد، ومن أمثلة ذلك الحاجة إلى تحقيق الذات. ومنه يمكن اعتبار عدم الرضا على أنه معيار دال على العوامل الوقائية غير المتوفرة، أي الحاجات الدنيا التي لم يتم إشباعها. ومن خلال المقارنة بين نظرية "ماسلو" و"هرزبرج" نلاحظ أن "ماسلو" يقول بأن الحاجة التي لم يستطع العامل أن يشبعها يمكن أن تكون دافعا سلبيا أو إيجابيا، في حين أن هرزبرج قد أفترض أن الحاجات العليا يمكنها فقط أن تكون دافعا في نفس الوقت الذي تكون فيه إحدى الحاجات العليا والدنيا لم تشبع»⁽¹⁾.

الشكل رقم (12): مقارنة بين نظريتي "ماسلو" و"هرزبرج" في دوافع العاملين

الحاجة إلى تحقيق الذات (النمو النفسي؛ والإنجاز). - 5 -	العوامل الدافعة	<ul style="list-style-type: none"> - النمو النفسي والشخصي. - التقدم في العمل. - الإنجازات. - المسؤولية. - اعتراف الإدارة والزملاء بالإنجاز. - العمل نفسه.
الحاجة إلى احترام الذات والآخرين (الشعور بالقيمة الذاتية). - 4 -		
الحاجة الاجتماعية والعاطفية (الصدقة؛ والانتماء؛ إلخ...).	عوامل الصحة والبيئة	<ul style="list-style-type: none"> - الحالة الاجتماعية. - العلاقات مع الرؤساء. - العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين. - الإشراف. - ضمانات العمل. - سياسة الإدارة وإجراءاتها. - الرواتب وملحقاتها. - ظروف العمل وبيئته.
- 3 -		
الحاجة إلى الأمن وأمن الجماعة		
- 2 -		
الحاجات المادية (الفيزيولوجية) (أكل؛ وماء؛ وهواء...)		

المصدر: ناصر محمد العديلي، (1975): السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص162.

وتمثلت أهم الانتقادات الموجهة لنظرية "هرزبرج" فيما يلي:

«يدل استقراء نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار صحة فروض هرزبرج أنها تفتقد

1- محمد علي شيهب، مرجع سبق ذكره، ص. 153.

الإحكام المنهجي وفيها الكثير من الثغرات في قياس المتغيرات وجمع البيانات وتحليلها»⁽¹⁾، كما قد يُرجع الفرد أسباب رضاه عن العمل إلى إنجازاته الشخصية، فيما ينسب أسباب عدم رضاه إلى عوامل أخرى، أو أخطاء الآخرين كالظروف المادية والإشراف...إلخ.

بعد نظرية هرزبرج اقترح "ماكلياند" في عام 1967م نظرية في الدوافع، عُرفت بنظرية الدافع للإنجاز.

3- نظرية الدافع للإنجاز

قدّم "دافيد ماكلياند" بنية جديدة للحاجات تختلف عن هرم "ماسلو" المتسلسل وهي: الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء، والحاجة للقوة ويعتقد "ماكلياند" «أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك كلي بدون تسلسل، وهي موجودة فينا جميعاً بدرجات مختلفة»⁽²⁾.

ولقد تركّز الاهتمام على:

1-3- الحاجة إلى الإنجاز

ترتبط الحاجة إلى الإنجاز بالثراء الاقتصادي للأمم⁽³⁾، ومن خلال التجارب التي قام بها "ماكلياند" تبين أن الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يتميزون بما يلي:

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- الميل إلى المخاطر المتوسطة، ولا إلى العليا منها أو المنخفضة.
- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها، ليكونوا على علم بمستوى انجازهم.
- وأخذ "ماكلياند" يعمل على تنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد، واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:
- العمل من أجل الحصول على التغذية العكسية، وذلك لمتابعة وتعزيز نجاح الفرد، والارتفاع نحو الأحسن.

1 - أحمد صقر عاشور، (1979): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، ص106.

2- جيرري جراي، (1988): "الإشراف"، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 228.

- اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم، ومحاولة الاقتداء بهم.
- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة، وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية⁽¹⁾.

3-2- الحاجة للانتماء

يشعر بعض الأفراد أكثر من غيرهم بالحاجة إلى تكوين عائلة أو أصدقاء، ومساعدة الآخرين، فيهتمون بالعلاقات الاجتماعية أكثر من اهتمامهم بالعمل.

ويمكن التأثير في سلوك الأفراد ذوي الحاجة للانتماء من خلال تركهم يعملون في جماعات مع الآخرين، مع إمكانية الاهتمام بأمورهم الشخصية.

3-3- الحاجة للقوة

يشعر بعض الأفراد بالحاجة إلى القوة وتولي المناصب القيادية، فهم يحصلون على درجة عالية من الإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، وإذا أُتيح لهؤلاء اختيار زملاء العمل فسيعمدون إلى اختيار من يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، ويمكن التأثير في سلوك هذا النوع من الأفراد بتنظيم مجموعات العمل بحيث يمكن لهؤلاء ممارسة نفوذهم.

4-نظرية ألدرفر(الوجود والارتباط والنمو)

"قام "كليتون ألدرفر" عام 1972 بتقديم نظرية في الحاجات مثل ما فعل كل من "ماسلو" و"هيرزبرج"، ويفترض "ألدرفر" بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات بدلا من خمسة كما فعل "ماسلو" وهي:

4-1- حاجات الوجود (الكينونة، البقاء): التي يمكن إشباعها بواسطة عوامل البيئة كالأكل

والشرب والهواء والأمن، مثل الأجر والظروف المادية، وتشمل الحاجات الفزيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

4-2- حاجات الارتباط (العلاقات): التي تركز على ربط العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد

1-ناصر داددي عدون، (2003): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، ص ص81-82.

والمحافظة عليها. تشمل الحاجات الاجتماعية وجزء من حاجات تقدير الآخرين عند "ماسلو".

4-3- حاجات النمو: «التي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي للفرد، مثل تحقيق الذات وإشباعها، أي المستوي الأعلى عند "ماسلو" وما تبقى من حاجات التقدير (حاجات تقدير النفس) وبالرغم من اتفاقه مع "ماسلو" في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف معه في أن تلك الحاجات يجب أن تشبع بالتدرج حيث يعتقد أنه قد تظهر أكثر من حاجة في الوقت نفسه، وأن الخلفيات الشخصية والعوامل الحضارية تؤدي دورا مهما في إشباع هذه الحاجات».⁽¹⁾

تتسم نظريات المحتوى بأنها ثابتة ووصفية، تركز أكثر على أنواع الحاجات أو الدوافع أكثر من تركيزها على عملية التحفيز في حد ذاتها، ولهذا فسنعمد لاحقا إلى التعرض لأهم النظريات التي حاولت إعطاء تفسير أكثر لعملية التحفيز، والتي تدخل ضمن إطار الاتجاهات الحديثة للتنظيم.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في التنظيم

هذه الاتجاهات الحديثة لا تضع افتراضات مسبقة عن الإنسان كما فعلت النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية. أما محور اهتمام هذه النظريات فليس الإنتاجية وحدها ولا العامل وحده، وإنما الاثنان معاً، وبعبارة أدق فإنها تعطي كلا العنصرين قدرًا متساويا من الاهتمام، وتحاول أن تحقق أهداف الفرد من خلال العمل، وأن تحقق مصالح العمل عن طريق تحقيق أهداف الفرد.⁽²⁾

ومن بين أهم النظريات التي تنتمي إلى هذا الاتجاه: نظريات عملية التحفيز، ونظرية تقوية التحفيز (نظرية التعزيز أو التدعيم).

1- نظريات عملية التحفيز (نظريات المراحل أو العمليات)

يطلق البعض عليها أيضا النظريات المعرفية أو نظريات الإدراك، ركزت هذه النظريات على كيفية حدوث التحفيز وليس على مدخلاته، وهي تحاول الإجابة على السؤال: كيف ينشأ السلوك الإنساني؟ وكيف يتم توجيهه، وتحريكه، واستمراره، وتوقعه؟ وهي تمثل بديلا أكثر ديناميكية لنظريات المحتوى، كما تقدم فهما للفكر أو العمليات الإدراكية التي تتم داخل أذهان الأفراد، والتي تؤثر على سلوكهم⁽³⁾، ومن بين

1- BAILLY Frédérique, BAILLY Alexandre et autres,(2006),*Comportements humains et management*,2^{ème} édition, Pearson Education France, p151

2- عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

3- علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 293.

أهم هذه النظريات: نظرية العدالة أو المساواة "لآدمز"، ونظرية التوقع أو التفضيل "لفيكتور فروم"، ونموذج "بورتر" و"الولير"، ونظرية Z لويليم أوشي"، ونظرية الهدف، "لإدوين لوك".

1-1 - نظرية العدالة أو المساواة "لستاسي آدمز"

قامت النظرية على افتراضين أساسيين: تمثل الأول في أن الفرد في علاقته مع الآخرين يتوقع منهم عائدا لقاء ما يبذله من جهد أو ما يقدمه من معرفة، وجاء الافتراض الآخر ليبين أن الإنسان يسعى إلى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد أو نتائج مع ما يحصل عليه الآخرين (زملاء العمل أو الفرد نفسه خلال فترة سابقة)⁽¹⁾.

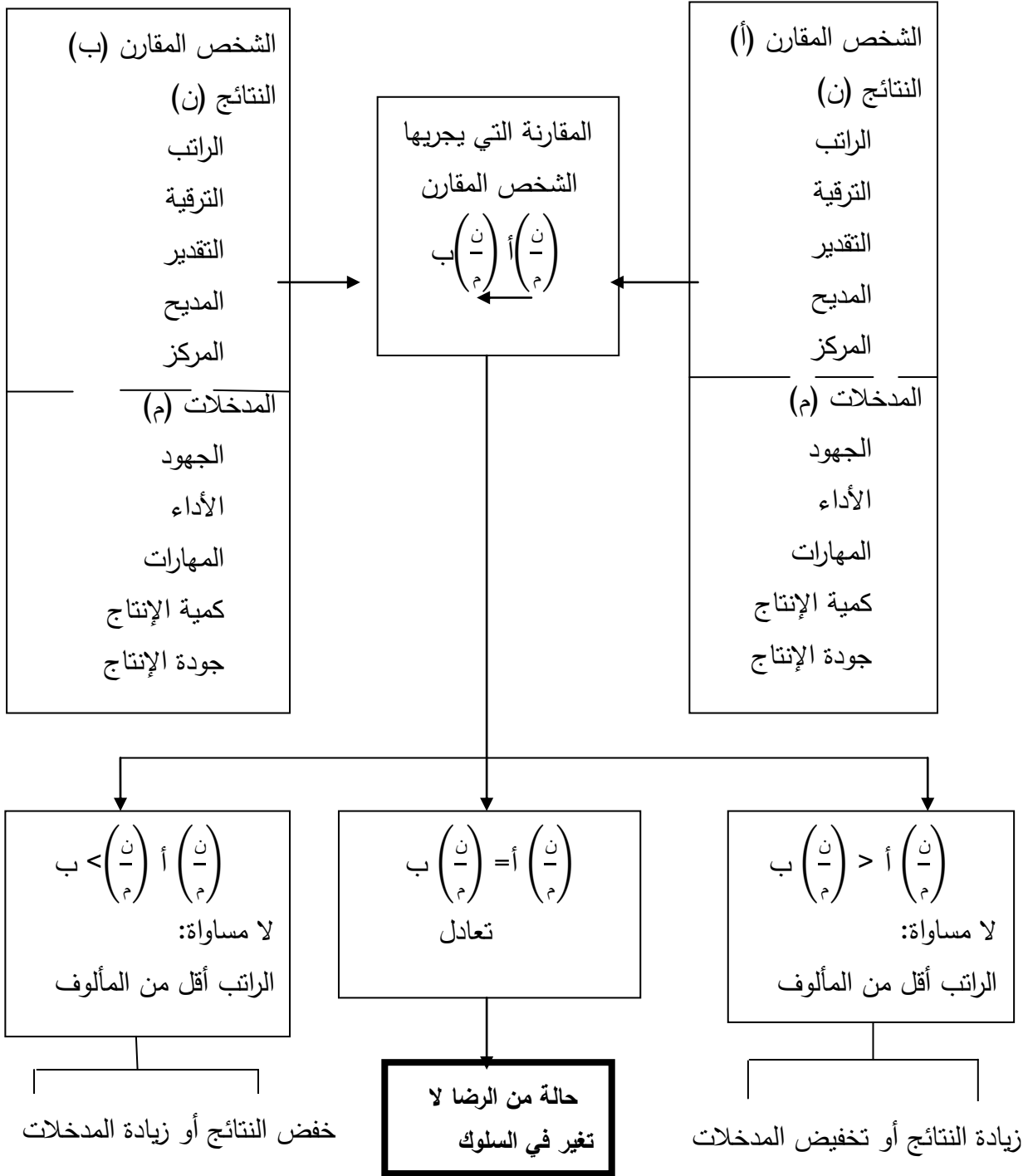
وعلى هذا الأساس اعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم العامل مساهماته المتمثلة في جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد؛ مثل: الأجر، والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، «وأن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد "آدمز" هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه كما يلي»⁽²⁾:

- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي فيما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد، أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهوداته وأدائه وخبرته وتعلمه وكمية عمله وجودة ذلك.
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه مع نسبة عوائد الآخرين (الأفراد الصالحين للمقارنة) إلى مساهماتهم.

1- ROBBINS Stephen, DECENSO David, traduction : LAVOYER Valérie, MARTY Sébastien,(2006) : **Management**, 4è Edition, Nouveaux Horizons, Paris, p295.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الشكل رقم (13): نظرية العدالة أو المساواة لآدمز



المصدر: أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الترجمة: جعفر أبو القاسم،

معهد الإدارة العامة، الرياض، ص117.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الشخص (أ) يقارن نسب العوائد بينه وبين الشخص المرجعي (ب)، فإذا كانت هناك عدالة ومساواة فالنتيجة هي الرضا، أما إذا نجم عن عملية المقارنة خلاف ذلك فالنتيجة هي عدم الرضا، وبهذا يقوم الشخص (أ) بإتباع السلوك الملائم للتخفيف من حدة التفاوت. فبالنسبة للأفراد الذين يشعرون أن النتائج كانت أقل من الجهود عند مقارنتها فإنهم يعمدون إلى تحسين النتائج، أو تقليل الجهد الذي يبذلونه بخفض إنتاجيتهم. أما الأفراد الذين يشعرون أن النتائج أكبر من الجهد فسيعمدون إما إلى زيادة مجهوداتهم الخاصة أو إلى تقليل النتائج⁽¹⁾.

«وامتدادا لنظرية العدالة ظهر في السبعينات من القرن العشرين ما يسمى بالعدالة التنظيمية، والتي تتعلق بشعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل، وتنقسم العدالة التنظيمية إلى نوعين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية»⁽²⁾:

• «العدالة التوزيعية: تتمثل في شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من عوائد قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل مقارنة بالآخرين.

• «العدالة الإجرائية: هي إدراك العامل لعدالة الإجراءات المستخدمة بشأن المكافآت»⁽³⁾ «بمعنى أن القرارات التنظيمية يجب أن تطبق معايير الأداء باستمرار لكل العاملين بإنصاف ودون تحيز لأن إدراك العامل بعدم العدالة قد يؤدي إلى ترك العمل أو سلوك ردود فعل انتقامية، وعموما فإن نظرية "العدالة" تقترح على الإدارة تجنب إعطاء الفرد أكثر مما يستحق أو أقل مما يستحق، وأن تشرح للعاملين الأسس التي تم في ضوءها تقدير النواتج بطريقة تأخذ في اعتبارها مشاعر الفرد وأحاسيسه»⁽⁴⁾.

1-2- نظرية وضع الهدف

«لقد افترضت نظرية وضع الأهداف التي قدمها كل من "لوثام" و"لوك" أن تحديد أهداف للفرد في

1- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص118.

2- جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الطبعة السادسة، دار المريخ للنشر، الرياض ص194

3- COOK Jill, CROSSMAN Alf,(2004),Satisfaction with performance appraisal systems a study of role perceptions,Journal of managerial psychology ,Emerald Group Publishing Limited,Vol 19, n°5,United Kingdom ,p527.

4_ M.L.POON June,(2004):Effectes of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention,Personnel review, Vol 33, n° 3, United Kingdom ,p324.

العمل يقوي اعتقاده بخصوص ثقته بنفسه؛ في أنه قادر على أداء العمل بالإضافة إلى أهدافه الشخصية، وهذه العوامل بدورها تؤثر في الأداء، وسيسعى الناس لتحسين مستوى أدائهم إذا وصفت لهم أهداف محددة وصعبة بدرجة مقبولة، وتوافرت لهم معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الأداء. ومن العوامل التي تساعد في اختيار أهداف مقبولة من العاملين السماح لهم بالمشاركة في وضعها»⁽¹⁾.

تتفق نظرية تحديد الهدف مع نظم الإدارة بالأهداف، فأسلوب الإدارة هو التطبيق العملي والفعلية لنظرية تحديد الهدف.

1-3- نظرية التوقع أو التفضيل لـ "فيكتور فروم"

يوضح "فيكتور فروم" أن هناك تفسيراً وفهماً للحوافز يدفع سلوك الفرد؛ وذلك بناءً على فرضيتين؛ فحسب الفرضية الأولى يفضل الفرد النشاط الذي يعود عليه بالنفع العميم، أما الفرضية الثانية فتقوم على أن للفرد حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها. ويعتقد أن النشاط الذي يختاره الفرد هو الذي يحقق له رغباته وحاجاته من خلال حصوله على مختلف العوائد كنتيجة للأداء، وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن تحسين الأداء هو وسيلته للحصول على العوائد المتوقعة كان ذلك هو الحافز الرئيسي. وبناءً على ما سبق، يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ. يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب. اختيار الفرد لنشاط معين يعدّ واحدًا من بدائل أنشطة متوفرة.

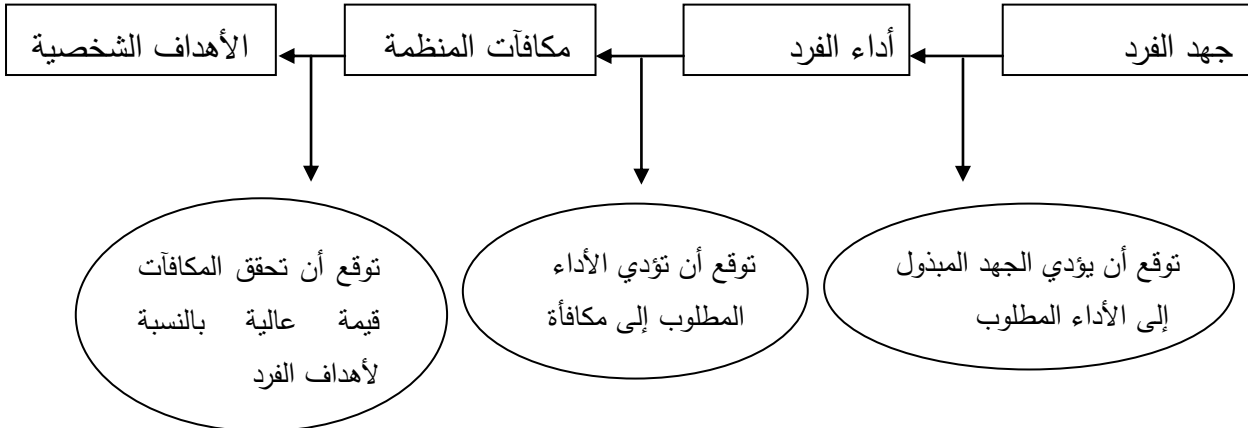
ج. يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د. تؤدي التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد، بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت، يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته. كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه. ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم، مما يمثل صعوبة في تطبيقها عملياً.

1 - جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الشكل رقم (14): مضمون نظرية التوقع



المصدر: عبد الباري درة، محفوظ جودة، (2011)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي، دار وائل للنشر، عمان، ص244.

1-4- نموذج "بورتير/ لولير" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي

كان الاعتقاد شائعاً في أعقاب دراسات العلاقات الإنسانية أن العامل السعيد عامل منتج، أي أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل، ويزداد إقباله عليه، ومن ثم يرتفع أدائه، وبالعكس؛ فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل حماسه ويقل إقباله عليه، ومن ثم ينخفض أدائه إن هذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والرغبة في العمل، فهو يعني أن الرضا والرغبة في العمل هما الشيء نفسه، فزيادة الرضا يعني زيادة رغبة العامل في بذل مجهود أكبر، والعكس بالعكس. وعليه كانت هذه العلاقة بين الأداء والرضا محوراً للعديد من الدراسات التجريبية، ومن بينها دراسة "ليمان بورتير" وزميله "إدوارد لولير" عام 1968م⁽¹⁾، فهما يوضحان في نموذجيهما عن الدوافع، أن الدوافع والرضا عن العمل والأداء متغيرات مختلفة، وعلاقتها ببعض ليس كما كان يعتقد مفكرو العلاقات الإنسانية.

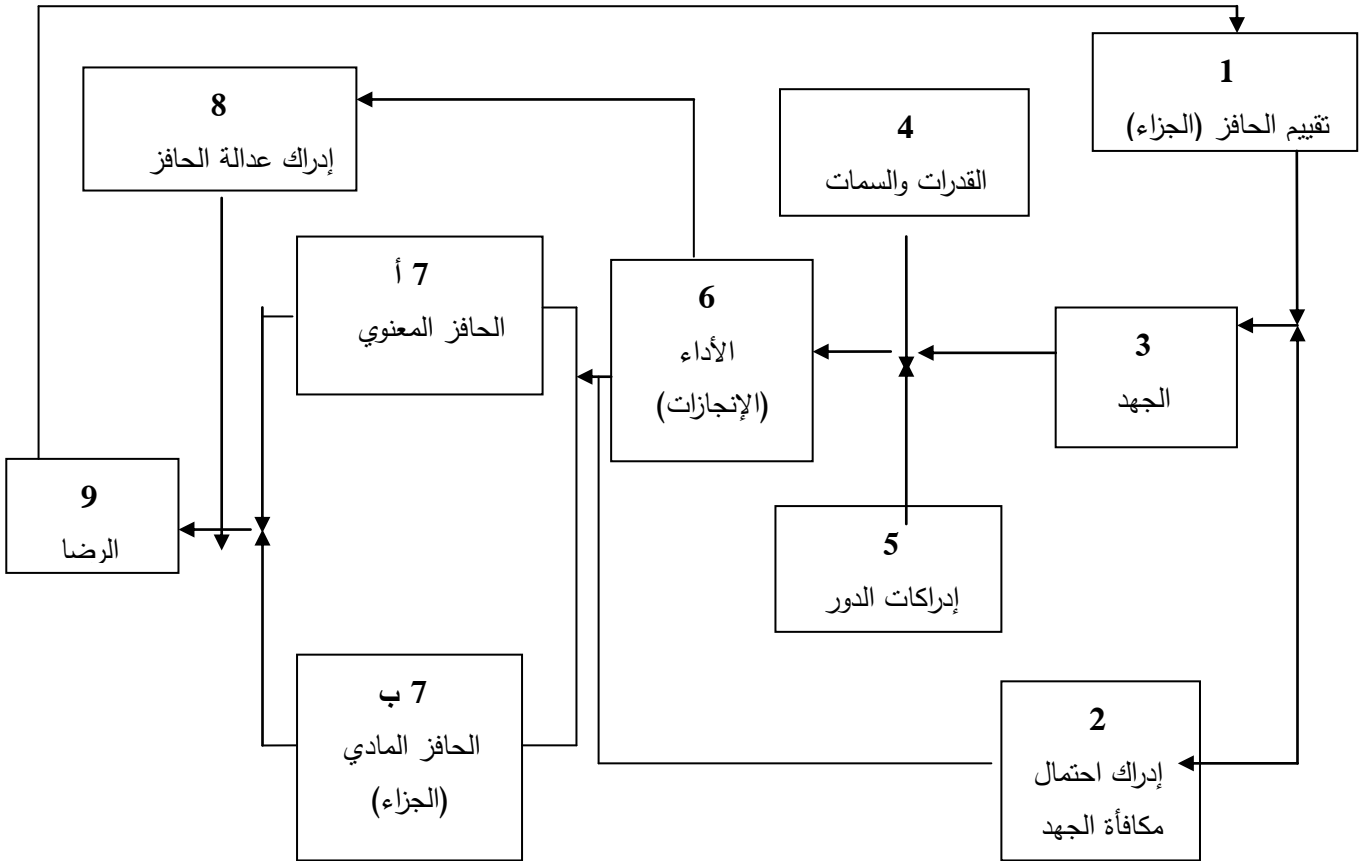
ويوضح "بورتير ولولير" أن الجهد الذي يبذله العامل في أداء مهام عمله يرتبط بالدافع أكثر من ارتباطه بالأداء؛ لأن كمية الجهد هذه تعتمد على تفاعل عاملين هما: الحافز المادي والمعنوي، وإدراك احتمال الحصول على هذا الحافز بعد القيام بجهد معين، وعلى أساس ذلك تتحدد كمية الجهد المبذول. أما الأداء: فهو النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في قياسها بموضوعية، والجهد في نموذج "بورتير ولولير" يسبق عادة الأداء، والأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضاً

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 56.

على قدرات الأشخاص كالمعرفة والمهارة... وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به⁽¹⁾. فالعامل الذي يبذل كمية عظيمة من الجهد لكن قدراته قليلة أو إدراكه لدوره غير صحيح يكون أدائه غير فعال. ويعتبر الحافز الإيجابي في نموذج "بورتير ولولير" سواء كان ماديًا أو معنويًا عائدًا مرغوبًا فيه من قبل العاملين، وله علاقة برضا العامل، وكذلك إدراك عدالة هذا الحافز له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا الوظيفي. كما يعتقد "بورتير ولولير" أن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى إدراك العامل لعدالة الحافز، وهذه العدالة تتحقق عندما يقابل الحافز إدراكه لعدالته أي توقعاته، ويكون هذا العامل غير راضي عندما يكون هذا الحافز أدنى من إدراكه لعدالته.

وخلاصة القول: إن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء؛ أي الإنجاز أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي؛ بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وظيفي، وأن الرضا الوظيفي لا يقود إلى الأداء⁽²⁾.

الشكل رقم (15): نموذج بورتير / لولير في الدوافع 1968



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

1- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

2- المرجع نفسه، ص ص 172-173.

1-5- نظرية Z لوليم أوشي

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفسور "وليم أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، من أجل التوصل إلى سرّ نجاح الإدارة اليابانية تقوم على «العامل الإنساني، وروح الجماعة، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة مع روابط إنسانية واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، والشعور بملكية المؤسسة، وعدم فصل العامل من العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص»⁽¹⁾.

ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، والحدق والمهارة، والألفة والمودة.

أ. **الثقة:** «من غير توفر جو الثقة ستحدر أية علاقة إنسانية وتتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً»⁽²⁾، «العلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة، بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقات رديئة بدون ذلك»⁽³⁾.

ب. **الحدق والمهارة:** «إن الإنتاجية والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر، فالثقة والحدق لا يؤديان إلى مزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً»⁽⁴⁾. «وسمة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة»⁽⁵⁾.

ج. **الألفة والمودة:** «الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة، بما تتطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، ومن مشاعر انضباط وعدم الأنانية التي تمكّن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة»⁽⁶⁾.

1- وحيد أحمد الهندي، (1994): عرض نقدي لكتاب الإدارة في اليابان "كيف نستفيد منها، مجلة معهد الإدارة العامة، (العدد 82)، ص 164.

2- أوشي ج، (1991): النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، الترجمة: حسن محمد حسين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 235.

3- المرجع نفسه، ص 176.

4- المرجع نفسه، ص 20.

5- المرجع نفسه، ص 19.

6- المرجع نفسه، ص 21.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان⁽¹⁾ وهي: الوظيفة مدى الحياة، والتقويم والترقية البطيئة، ومسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، وعملية المراقبة الضمنية، واتخاذ القرارات، والقيم المشتركة، والنظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

أ- الوظيفة مدى الحياة

«إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة»،⁽²⁾ وهذا ما يميّز أواصر الثقة للمؤسسة والالتزام تجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية». ⁽³⁾

ب- التقويم والترقية

«إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد». ⁽⁴⁾

ج- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة

في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتنوع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها، وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم، وإنماء شعورهم بالالتزام تجاه مؤسستهم». ⁽⁵⁾

د- عملية المراقبة الضمنية

«إن وسائل الرقابة الإدارية في أية شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذر والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في

1- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

2- أوشي ج.، مرجع سبق ذكره، ص 31.

3- المرجع نفسه، ص 43.

4- المرجع نفسه، ص 43.

5- المرجع نفسه، ص 52.

كنفها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية».(1)

هـ- اتخاذ القرارات:

«عندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه».(2) و«عليه فالقرار ليس مسؤولية فردية، وإنما يُتخذ جماعياً، وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عددٍ من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار».(3)

«إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم، والتي تركز جميعها على عنصرَي الثقة والمهارة أو الحدق، الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة».(4)

و- القيم المشتركة:

من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة، وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.(5)

ز- النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:(6)

تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وبهذا بدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع.

1- أوشي ج.، المرجع السابق، ص 59.

2- المرجع نفسه، ص 65.

3- المرجع نفسه، ص 68.

4- المرجع نفسه، ص 70.

5- المرجع نفسه، ص 70.

6- المرجع نفسه، ص ص 74، 75، 76، 79.

2- نظرية تقوية التحفيز (نظرية التعزيز أو التدعيم)

من أهمها:

2-1- نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر

«تتعامل مع انعكاسات الأعمال السابقة للفرد على نشاطاته المستقبلية. وهذا المدخل يستند إلى أن سلوك الفرد المستحسن والمقبول يحفز الفرد على تكراره مرات عدة، وعلى العكس يبتعد الفرد عن السلوك غير المقبول»⁽¹⁾.

«تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكينر عام 1969»⁽²⁾، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد لأداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها من البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، «فإذا قام الفرد بفعل معين وأُتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباعاً معيناً فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك، وبالتالي يميل إلى تكراره»⁽³⁾، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يُتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أُتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع، وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول بأن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، والترقية، والأجر... تؤدي دور المدعمات الإيجابية للسلوك، أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده إلى الحصول على هذه الحوافز. أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها⁽⁴⁾.

3- حوصلة حول عملية التحفيز بالاعتماد على النظريات السابقة:

من خلال قراءتنا لمختلف النظريات التي اهتمت بالتحفيز، نلخص في الفقرة الموالية أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية:

1- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 341.

2- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

3- P.L Joshi, Al-MUDHAKI Jawahar ,BREMSERr Wayne G,(2003):*Managerial Auditing journal*,Vol 18, n°9,United Kingdom ,p739.

4- حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يسعى الأفراد دومًا إلى تحقيق حاجاتهم من خلال قيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة، مع افتراض أنهم يتمتعون بالكفاءة المطلوبة. ولكي تستفيد المؤسسة من مجهوداتهم بشكل أمثل على الإدارة أن تحدد متطلبات الوظيفة من حيث: واجباتها، ومسؤولياتها، وأهدافها، وما هي الحوافز الإيجابية المتحصل عليها في مقابل أدائهم لمتطلبات وظيفتهم بإتقان، والحوافز السلبية في حالة الإخلال بالواجبات أو إحداث سلوكيات غير مرغوب فيها، على أن ترتبط هذه الحوافز بأهداف وحاجات وتوقعات العاملين، وكذا مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة والأفراد، لكي يتحقق في النهاية رضا الأفراد وأهداف المنظمة.

بعدها يباشر العاملون عملهم من خلال القيام بالسلوكيات التي يرونها مناسبة ويعتقدون أنها تحقق لهم العوائد التي تشبع حاجاتهم وعند انتهائهم من تأدية نشاطهم تقوم الإدارة بتقييم أدائهم، ثم تقدم لهم الحوافز في مواعيد محددة ومقاربية ومتناسبة زمنيا مع أداء العامل، هذه الحوافز إما أن تكون ايجابية في حالة تحقيق الهدف، أو سلبية في حالة عدم تحقيق الهدف، وتعتبر هذه المرحلة على حصول العامل فعلاً على الحوافز نتيجة قيامه بأداء معين.

ولكي تحقق الحوافز الغرض منها وهو جعل العامل المجد يستمر في عمله بكفاءة، ودفع العامل المعاقب للعمل بجد لتفادي النتائج غير المرغوب فيها، وحتى يكون عبءه لزملائه في العمل لتجنب السلوكيات التي أدت بزميلهم إلى العقاب، لا بد أن تقوم الإدارة بدراسة مدى إشباع الحوافز لحاجات العاملين؛ لأنه كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له الإشباع المطلوب من خلال نظام الحوافز المطبق كلما أحسّ بالرضا. وأيضاً على الإدارة عند تطبيقها لنظام الحوافز أن تتوخى العدالة بين المجهودات المقدمة من العامل والتعويضات المقدمة له عن هذه المجهودات، وأيضاً لا بد للإدارة أن تحقق العدالة بطريقة ثانية مكملة للأولى وهي تقديم الحوافز بنسبة تتناسب والجهد المبذول من قبل كل عامل، لأن الفرد عادة ما يقارن بين مساهماته وتعويضاته ومساهمات وتعويضات زملائه في نفس درجة الوظيفة.

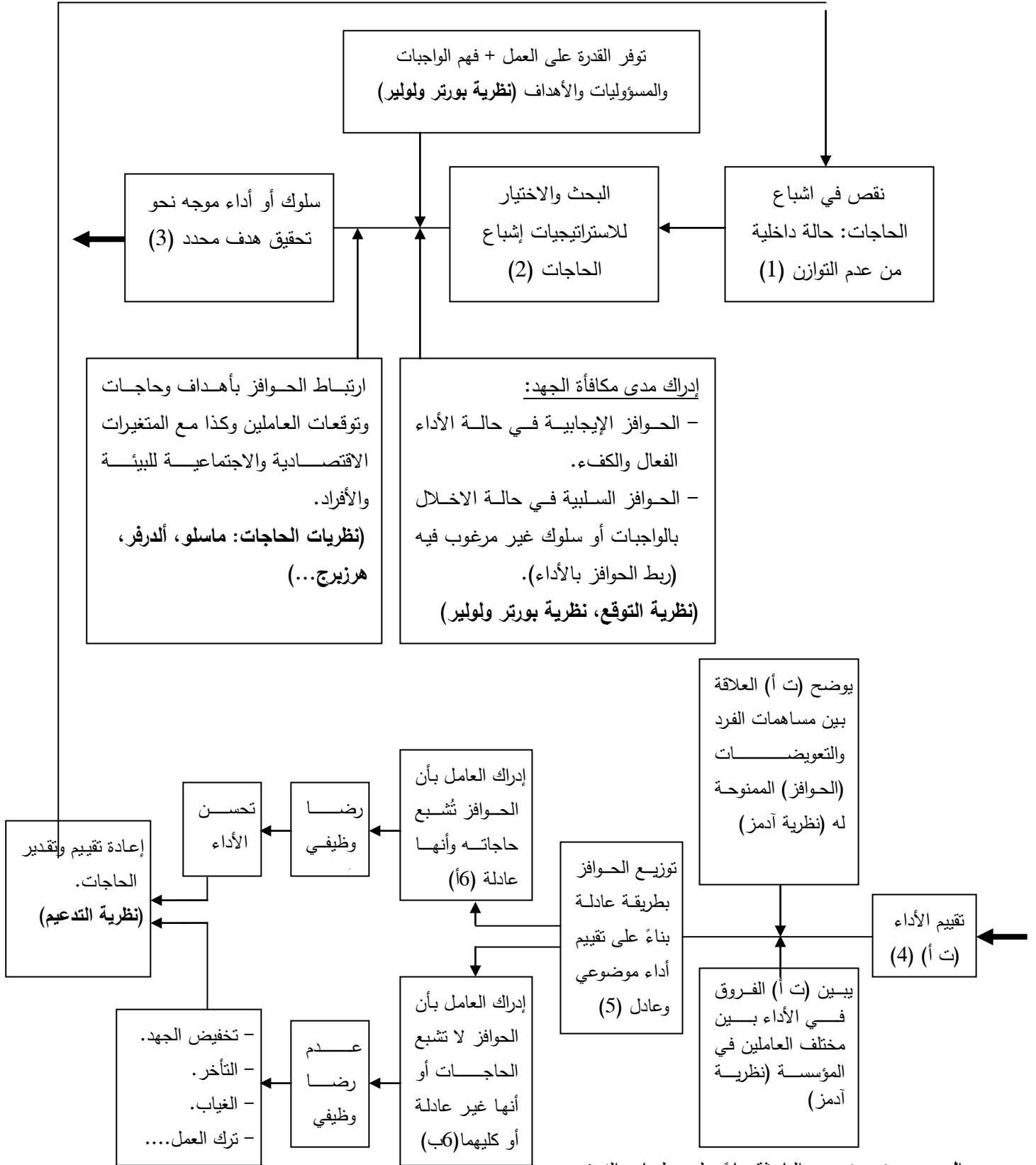
وهكذا فإن الطبيعة الدائرية لعملية التحفيز تعتمد على ما نتج عن تجربة الفرد السابقة، فإذا انتهت العملية برضا الفرد عن نظام الحوافز المطبق لأنه حقق له الإشباع المطلوب وأيضاً لعدالته استمر في تأدية نشاطه بكفاءة، وزادت ثقته، وزاد ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها، وإذا انتهت العملية بعدم رضا الفرد عن نظام الحوافز لأنه لم يحقق له الإشباع المطلوب أو لعدم عدالته أو لكليهما، فقد يقوم بسلوكيات غير مرغوب فيها؛ مثل تخفيض مستوى الأداء، والتهاون في العمل، التأخر... إلخ، وعليه نستنتج أن الرضا

عن العمل باعتباره نتيجة لعملية التحفيز يتحدد بتفاعل عاملين هما: مقدار الإشباع التي يحصل عليها الفرد والتي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي، وأيضا إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له هذه الإشباعات»⁽¹⁾.

ونلخص عملية التحفيز اعتمادا على مختلف النظريات وفق الشكل التالي:

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الشكل رقم (16): عملية التحفيز



المصدر: بتصريف من الباحثة بناءً على نظريات التحفيز

خلاصة الفصل

تسعى المؤسسة من خلال الحوافز إلى زيادة الإنتاج أو إتقانه، وتخفيض تكاليفه، والاستفادة من قدرات ومهارات العاملين، وبالتالي ضمان الاستمرارية والفعالية، وفي الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفصل الثالث؛ الذي تتعلق مادته ب: الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي

تمهيد

تسعى أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها بشكل مستديم إلى دراسة مدى تحقيق الإشباع المناسب لحاجات مواردها البشرية، بهدف تحديد الحاجات المشبعة والحاجات غير المشبعة لديهم، فالشعور بعدم الرضا لدى العاملين دليل على القصور في حالة الإشباع والشعور بالرضا يعتبر نتيجة لتحقيق الإشباع المناسب، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، بحيث سيتم تعريفه وذكر أنواعه، ثم تحديد آثار عدم الرضا الوظيفي، وكيفية قياسه، وأخيرا العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي وأنواعه

تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي، والروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المشاعر تشير (بصفة عامة) إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية⁽¹⁾.

ويعد "هوبيك" (Hoppock) " من أوائل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي حيث يعرفه على أنه: «مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل العامل راضياً عن عمله»⁽²⁾.

كما يمكن أيضاً تقديم التعاريف التالية للرضا الوظيفي:

✓ هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل⁽³⁾.

✓ هو شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل له قيمة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته، ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه⁽⁴⁾.

✓ هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، والسعادة، والاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة)⁽⁵⁾.

✓ هو وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد

1- سالم تيسير الشرايدة، (2008): الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص63.

2- جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شيرير، (جانفي، 2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد السادس عشر، (العدد الأول)، ص683.

3- مؤيد مفضي المريشد وآخرون، (2004): الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات، قسم إدارة المكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 39، (العدد الثاني)، حزيران، ص36.

4- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص64.

5- إبراهيم رمضان الديب، مرجع سبق ذكره، ص87.

لديهم مشاعر الرضا عنه⁽¹⁾.

✓ هو حالة انفعالية إيجابية أو سارة، ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته، ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة: مثل الراتب، وساعات العمل، وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء إلى غير ذلك⁽²⁾.

✓ مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به⁽³⁾.

✓ حالة عاطفية ناتجة عن التقييم الذي يقوم به فرد عن عمله⁽⁴⁾.

ونقصد بالرضا الوظيفي في دراستنا: «هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، والسعادة، والارتياح، والاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل». أي أنه «محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله، وما يجنيه فعلا من هذا العمل، ومن خلال هذه العلاقة نستطيع تحديد مستوى الرضا الوظيفي»⁽⁵⁾.

فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية؛ أي كلما كان راضيا عن عمله. وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو كلما تصور الفرد أن عمله يخرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية؛ أي كلما كان غير راض عن عمله.

إن الفرد في المنظمة لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد دون ما قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مؤداها أن هناك قيمة أو

1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ص177.

2- محمد شحاته ربيع، (2010): علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص240.

3- محمد أحمد سليمان سوسن عبد الفتاح وهب، (2011): الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، علم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون: عمان، ص134.

4- BARABEL Michel, OLIVIER Meier, (2006): *Manageur*, Dunod, Paris, p739.

5- يوسف محمد القبلان، (2000): مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، الطبعة الثانية، شركة العيكان للطباعة والنشر، والنشر، الرياض، ص103.

اعتبارا خلقيا يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد، وهذا المعيار الخلفي هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب، ويجعل الذي يحصل على قدر أقل من حصته العادلة يشعر بالغبن والظلم، وعليه فمدى اتفاق (عدالة) العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه يعتبر عاملا هاما، يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله وبالتالي فمدى الفارق في العائد العادل- في تصور الفرد- والعائد الفعلي يرتبط عكسيا مع درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل والعكس بالعكس⁽¹⁾.

إن الرضا العام عن العمل يتكون من مجموع رضا الفرد عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره (الرضا عن الأجر، والرضا عن الإشراف... إلخ) وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية. أما الرضا النوعي فهو محصلة لثلاث عوامل هي⁽²⁾:

- مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر (الأجر أو الترقية أو الشهرة).
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلا وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد القيمة النسبية لهذا العنصر، ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيرا والأهمية النسبية عالية كان مستوى الرضا مرتفعا، ففي الدراسة التي أجريت على مجموعات مختلفة من العاملين لدراسة مدى رضاهم من بعض نواحي العمل مثل: حرية التصرف في العمل، وفرص الترقية، ومستوى الأجر... إلخ، اتضح أنه بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد كلما كان الفرق كبيرا في مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه، فكان عدم الرضا مرتفعا، وبالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيرا في مستوى الرضا عن العمل.

تأسيسا على ما ورد أعلاه فإن الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي: القيم، والمدرجات، والأهمية، وهذا يعني أن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له⁽³⁾.

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص151-152.

2- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 210.

3- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 175.

المبحث الثاني: آثار عدم الرضا الوظيفي

إن مشاعر الرضا ومشاعر الاستياء هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي، لكن هذه المشاعر الداخلية أحيانا ما تظهر، ويعبر عنها الفرد في سلوك يمكن ملاحظته، فعندما يكون الفرد راضيا عن عمله يظهر ذلك في صورة انتظامه في العمل، وحرصه على التواجد فيه، وتمسكه بوظيفته. وعندما يكون الفرد في حالة استياء شديد قد يظهر ذلك في عدم انتظامه، وغيابه وربما ترك العمل بالمنظمة⁽¹⁾.

من أهم مظاهر عدم الرضا الوظيفي نجد: الغياب، والتأخر عن العمل، وترك العمل، والشكاوى، والحوادث أثناء العمل، والإضراب.

المطلب الأول: الغياب والتأخر عن العمل

اعتبر الغياب والتأخر عن العمل نذيرا بترك العمل نهائيا، ذلك أن الموظف الذي يتأخر عن الحضور لعمله سوف ينزلق بعد ذلك إلى الغياب⁽²⁾، «وهذا ما يتسبب في اضطراب خطة الإنتاج وتنظيم العمل إلى حد أنه يؤدي إلى ضرورة اتخاذ تدابير الرقابة لتخفيف آثاره السلبية»⁽³⁾.

فحتى في حالة عدم حصول العمال على أجورهم يترتب عن الغياب تأخر في إنجاز العمل ونقص في النوعية، مما ينجر عنه مصاريف متعددة⁽⁴⁾، ويعتبر عدم الرضا عن العمل من أهم مسبباته، ولكن ليس كل الأسباب. إذ قد يتحكم في هذه الظاهرة مثلا طبيعة العمل، وحجم المؤسسة والمشاكل العائلية، وبعد العامل عن مكان اقامته، والجنس، والسن... إلخ⁽⁵⁾.

ويعرف الغياب على أنه: «عدم حضور العامل إلى عمله في أيام العمل المقررة. والذي يعني انقطاعه عن الحضور، بسبب المرض، أو الإصابة التي تعيقه عن العمل، فضلا عن التغيب غير المصرح به لأسباب إرادية، أو لا إرادية»⁽⁶⁾.

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص53-54.

2- محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص242.

3- MARTORY Bernard, CROZET Daniel,(2005) :Gestion des RH ,Pilotage social et performances,6^{ème} p192. Paris, Dunod, édition,

4- بوفلجة غيات، (2004): مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ص155.

5 - LEVY-LEBOYER Claude, op.cit,p51.

6- صالحة عيسان وآخرون، (2011): أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد7، (العدد الأول)، ص2.

أو أنه: «عدم حضور العامل لممارسة عمله في الوقت المحدد للعمل بمبرر أو بدونه»، أو هو "انقطاع العامل عن العمل سواء بإرادته، أو لظروف خارجة عن إرادته، كالمرض وإصابات العمل بالرغم من أنه مدرج في كشوف العمل⁽¹⁾. مما سبق يمكن تصنيف الغياب إلى:

- «غياب قانوني (خلال أيام العطل الرسمية).
 - الغياب المأذون (العطل الموافق عليها).
 - غياب المرض وحوادث العمل.
 - عطل الأمومة (قبل وبعد الولادة).
 - غياب نتيجة حوادث الطريق.
 - إجازات التدريب.
 - غياب الحاضر غير النشط (معمول به عند بعض المؤسسات اليابانية)⁽²⁾.
 - «الغياب غير المأذون: وهو الأمر الذي تحاول أغلب المؤسسات تجنبه وتخفيفه لأقل حد ممكن، من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها، وتحليل معدلاتها وأسبابها، والأشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها، ويستلزم رصد الظاهرة عادة وجود سجلات توثق جميع حالات الغياب: حسب الأفراد، وحسب الأيام، وحسب الأسباب، وحسب الأضرار الناجمة عنها»⁽³⁾.
- وهناك عدة طرق لحساب معدل الغياب من بينها⁽⁴⁾:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تغيبوا عن العمل خلال فترة زمنية}}{\text{عدد العاملين لنفس الفترة}}$$

$$\text{أو "معدل الغياب"} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب لفترة معينة} \times 100}{\text{عدد ساعات العمل النظرية لنفس الفترة}}^{(5)}$$

1- محمد محمد إبراهيم، (2009): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص47.

2 - MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit, p193.

3- محمد أحمد عبد النبي، (2010): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ص74.

4_ CAPUL Jean Yves, (2004): L'Economie et les sciences sociales de A à Z, Hatier, Paris, p5.

5-DUBOS Annie, GARNIER Laurence, (2008): Communication et Gestion des R H, STG Nathan, Paris, p143.

ويقترح " وايس " (Weiss) المؤشرات التالية لحساب معدلات الغياب⁽¹⁾:

$$\begin{aligned} \text{معدل الخطورة} &= \frac{\text{ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لنفس الفترة}} \\ \text{معدل الغياب لكل عامل} &= \frac{\text{ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{عدد العاملين لنفس الفترة}} \\ \text{مؤشر التردد} &= \frac{\text{عدد الغيابات لفترة معينة}}{\text{عدد العاملين لنفس الفترة}} \\ \text{المدة المتوسطة للغياب} &= \frac{\text{ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{عدد الغيابات لنفس الفترة}} \end{aligned}$$

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة متفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا تبني الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية التالية⁽²⁾:

$$\begin{aligned} \text{معدل الغياب} &= \frac{\text{مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين} \times 100}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \end{aligned}$$

حيث أن: متوسط عدد الأفراد العاملين = متوسط عدد الأفراد العاملين في أول الفترة + متوسط عدد الأفراد العاملين في آخر الفترة / 2

وعدد أيام العمل الفعلية بعد استبعاد أيام العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل بها المنظمة. «فترة الحساب الأكثر ملاءمة والأكثر أهمية هي الشهر ويمكن تحديد المتوسطات السنوية على أساس النتائج الشهرية»⁽³⁾. ويمكن مقارنة هذه المعدلات في الأقسام ومجموعات العمل المختلفة، وعبر الفترات المختلفة (كل شهر، وثلاثة أشهر، وستة أشهر، وأقل من سنة). وأيضا بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، وهناك حد أدنى لمعدل الغياب لا يمكن ضغطه في مختلف

1-KORBI BBOUSSOFARA Ferihane,(2006) :**Multidimensionnalité de l'implication organisationnelle et performance sociale: determinants et impact dans les entreprises certifiées ISO 9001**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tunis el Manar, ,p154.

2- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 405.

3 -MARTORY Bernard, CROZET Daniel,op.cit,p193.

منظمات الأعمال وهو 03 %، وإذا تجاوز المؤشر هذا المعدل يعد غير عادي، ويتطلب الأمر إذن البحث في أسباب الارتفاع⁽¹⁾.

المطلب الثاني: ترك العمل

«أسباب ترك العمل عديدة منها: نهاية مدة العقد، التقاعد، قوة القاهرة (مثل زلزال، فيضان، حريق... مما يؤدي إلى تدمير محل العمل)، موت العامل، التسريح لأسباب غير اقتصادية (عقاب العامل بفضله عن العمل)، الاستقالة...»

تعتبر الاستقالة عن قرار العامل ترك العمل من المؤسسة طوعية أي باختياره، عن طريق إنهاء عقد العمل غير محدود المدة، وللحفاظ على المواهب والكفاءات تحتاج الاستقالة إلى متابعة ودراسة دقيقة من قبل إدارة الموارد البشرية للكشف عن المشاكل الداخلية والخارجية عند تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وكذا التوصل إلى أسباب عدم رضا العاملين حتى تركوا العمل بالمؤسسة⁽²⁾ هذه الأخيرة تتحمل التكلفة العالية في عمليات الاختيار والتعيين والتدريب، بسبب الإحلال خاصة للمؤهلات والمهارات العالية، واستقطاب هذه المهارات من قبل المنظمات المنافسة⁽³⁾ «بل قد تكون التكلفة أعلى في حالة الانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية التي شارك العمال تاركو العمل في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم عملهم، كذلك هناك خسائر غير مباشرة، كالخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب لدى العامل الجديد.

ويحسب معدل ترك العمل كما يلي:

عدد الأشخاص التاركين للعمل بإرادتهم خلال المدة x 100

متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة

بحيث أن: متو

«يقيس هذا المعدل نسبة الأفراد الذين يتركون العمل خلال فترة زمنية معينة عادة تكون سنة، وانخفاض هذا المعدل يدل على مدى استقرار العمال في أعمالهم. ويمكن للإدارة أن تقارن بين المعدلات

1- بوخمخ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص.136.

2 - PERETTI Jean-Marie,(2013) :**Gestion des Ressources Humaines**,19^{ème} édition, Vuibert, Paris, p93.

3- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص177

4- مهدي حسن زويلف، (2011)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر، ص 99.

الخاصة بصناعة معينة، أو المقارنة بين المعدلات في أقسامها المختلفة»⁽¹⁾ «واستنادا لهرم الأقدمية يكون هذا المعدل مرتفعا خلال السنوات الأولى للعمل ثم يبدأ بالتناقص تدريجيا (18 شهرا، 3 سنوات، 7 سنوات)، ثم يضعف في السنة الثامنة. كما يعكس المعدل الوضع في سوق العمل، ويمكن لإدارة الموارد البشرية حساب معدل ترك العمل لأسباب غير اقتصادية كمايلي:

عدد الأشخاص التاركين للعمل لأسباب غير اقتصادية $100 \times$ »⁽²⁾

متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة

وللمحافظة على استقرار العمالة لابد للمؤسسة أن تتأكد من أن أجور عاملها تتمتع بالميزة التنافسية مع المؤسسات المنافسة، كما تحرص دوما على إدارة الأجور بمهنية عالية، لعملها بحجم التأثير الذي تتركه في قرارات ترك العمل.

المطلب الثالث: الشكاوى

«هي عدوان موجه ضد رئيس متعسف مع مرؤوسيه، كما أنها قد تكون نوعا من التمرد عليه، ذلك أن الرئيس قادر على إشاعة القلق والتوتر في نفوس مرؤوسيه»⁽³⁾. وعليه «لابد من زيادة وعي الرؤساء بحاجات مرؤوسيه ومطالبهم، مما يجعلهم قادرين على تفهمها والسعي لتحقيق الممكن منها، الأمر الذي يقلل بشكل واضح من شكاوى العاملين»⁽⁴⁾.

المطلب الرابع: حوادث العمل

الحادث الصناعي هو «حدث غير متوقع وغير مخطط له ضمن سلسلة من الأحداث المتوقعة والمخطط لها، وهو خطأ مصحوب بعواقب أليمة»⁽⁵⁾، ويعد عدم الرضا الوظيفي من بين الأسباب المؤدية إلى الحوادث بسبب قلة التركيز. ويقاس معدل حوادث العمل على النحو التالي⁽⁶⁾:

1- المرجع نفسه، ص 111.

2 - PERETTI Jean-Marie,(2013), op.cit,p94.

3- عباس محمد عوض، (2005): دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، قناة السويس، مصر، ص23.

4- محمود فتحي عكاشة، (1999): علم النفسي الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، ص67.

5- بوحفص مباركي، بدون سنة نشر: العمل البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ص207.

6- محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص116.

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

وبضرب هذا المعدل في 1000. نحصل على معدل الحوادث لكل ألف ساعة عمل فعلي. ومنه نقيس معدل حدوث الإصابات، «لأن في حالة ارتفاعه تزداد تكاليف المؤسسة جراء تحمل المؤسسة المسؤولية المدنية (مثل إصلاح الأضرار التي لحقت بالعمال)، والمسؤولية الجنائية (مثل الغرامات المالية في حالة انتهاك القانون) والمسؤولية الاجتماعية (مثل ارتفاع معدل اشتراكات الحوادث بهيئات الضمان الاجتماعي)»⁽¹⁾. «لذا لا بد من ضمان سلامة العمال والحد من وقوع الإصابات عن طريق التقيد بالقوانين والأنظمة المعمول بها في مجال السلامة»⁽²⁾ من جهة، وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة ثانية.

المطلب الخامس: التوقف عن العمل

«تعتبر الإضرابات من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة، ويجد المديرين مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب، وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل، وتحل عادة عن طريق التسويات»⁽³⁾. «فالإضراب دليل واضح على وجود صراع في العمل، ومع ذلك يمكن تجنبه لو أخذنا بعين الاعتبار بعض مؤشرات وجود علاقات اجتماعية متدهورة منها:

- انتشار حوادث الإنتاج والإدارة.

- زيادة عدد حوادث العمل: نلاحظ عموماً أن ارتفاع عدد الحوادث (بما في ذلك الحوادث البسيطة

أو السقوط) يعكس مستوى قلق العاملين.

- زيادة مطالب العمال (إرسال عريضة المطالب، تقديم المطالب عن طريق ممثليهم).

- ارتفاع معدلات ترك العمل والنفائيات والأخطاء وخاصة معدل الغياب.

والمؤشر التقليدي لحساب ميل الإضراب هو:

$$\text{معدل ميل الإضراب} = \frac{\text{عدد أيام (أو ساعات) العمل المفقودة بسبب الإضراب}}{\text{عدد العاملين في المؤسسة أو المؤسسات المضربة}}$$

عدد العاملين في المؤسسة أو المؤسسات المضربة

1 - DUBOS Annie, GARNIER Laurence, op.cit, p144.

2- KIN CHEUNG Liu, (1995): **State control and performance evaluation, the case of state-owned enterprise in china**, International journal of public sector management, vol 8, n°6, Australia, p47.

3- فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، (2009): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص116.

على مستوى الوحدة يمكن الاستعانة بالمعدلين التاليين:

$$\text{معدل قوة النزاع} = \frac{\text{عدد المضربين}}{\text{عدد العاملين في المؤسسة في فترة النزاع}}$$

عدد العاملين في المؤسسة في فترة النزاع

$$\text{كثافة النزاع} = \frac{\text{عدد أيام (او ساعات) العمل المفقودة بسبب الإضراب}}{\text{عدد العاملين المضربين}}$$

عدد العاملين المضربين

مثال: خلال السنة N عدد العمال في الوحدة 2000 عامل، 250 منهم أضربوا لمدة يومين و 250 أضربوا لمدة 6 أيام.

$$\text{قوة النزاع} = 2000 \div 500 = 25 \text{ بالمائة (ضعيف إلى حد ما)}$$

$$\text{كثافة النزاع} = (6 \times 250) + (2 \times 250) = 4$$

500

$$\text{الميل إلى الإضراب} = (6 \times 250) + (2 \times 250) = 1$$

2000

من أهم نتائج الإضراب الخسائر في الإنتاج، وبالتالي في رقم الأعمال، فقدان العملاء، ارتفاع التكاليف الثابتة...»⁽¹⁾.

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

تتعدد طرق قياس الرضا الوظيفي، من أهمها وأكثرها شيوعا: طريقة الاستقصاءات، وطريقة المقابلات، وطريقة تحليل البيانات الثانوية (طريقة تحليل ظواهر الرضا)، وطريقة الملاحظة. «ويلاحظ أن لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بينها من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجها، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية؟

1- MARTORY Bernard, CROZET Daniel, op.cit, pp208-209.

- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة»⁽¹⁾.

المطلب الأول: طريقة الاستقصاءات

تقوم على تصميم قائمة تتضمن عبارات تتناول جوانب مختلفة عن العمل توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهي عبارة عن أسئلة تهدف إلى معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب. ويمكننا أن نميز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء المستخدمة في هذا المجال: طريقة تقسيم الحاجات، وطريقة تقسيم الحوافز.

1- طريقة تقسيم الحاجات

نتبع في تصميم الأسئلة تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، مثل الذي اقترحه "ماسلو"، بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمجموعات الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالاستمارة.

2- طريقة تقسيم الحوافز

نتبع في تصميم الأسئلة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل مثل: الأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقية، وغيرها، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا. وتأخذ نماذج الاستقصاء (اعتمادا على التقسيم بحسب الحاجات، أو التقسيم حسب الحوافز) أشكالاً عدة نذكر منها: طريقة الفواصل المتساوية" لثرستون"، وطريقة التدرج التجميعي "لليكرت"، وطريقة الفروق ذات الدلالة "لأسجود وزملائه"، وطريقة "هرزبرج" للوقائع الحرجة.

2-1- طريقة الفواصل المتساوية" لثرستون"

تتم بإعطاء عدة أسئلة يطلب الإجابة عليها "بنعم" أو "لا"، ثم حساب درجاتها بمعرفة المصمم فقط، وهذا ما يوضح بعد تحليلها في النهاية مدى الرضا عن العمل.

2-2- طريقة التدرج التجميعي "لليكرت"

1- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص108.

«يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، ثم يسأل العامل بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، ويكون الوزن لكل عبارة من خمس درجات:

- أوافق بشدة = 5.
- أوافق = 4.
- محايد (لم أقرر) = 3.
- غير موافق (أعارض) = 2.
- غير موافق تماما (أعارض بشدة) = 1⁽¹⁾.

"وتعطي هذه الاستجابات عكس هذه الدرجات إذا كان معناها معارضا أي تعطي 1، 2، 3، 4، 5 كما يلي:⁽²⁾

1	2	3	4	5	في حالة الجمل المؤيدة
5	4	3	2	1	في حالة الجمل المعارضة

«وتحتسب بعد ذلك العمليات الحسابية للأسئلة الواردة من الاستبيان، حيث التوزيع التكراري لكل سؤال لمعرفة درجة أهميته ومدى توافق المستجوبين في الإجابة عليه، ويتم استخراج العمليات الإحصائية الأخرى التي يتصل بها البحث، مثل حساب معامل الارتباط بين الأسئلة إلى غيرها من الاختبارات الإحصائية. ومن مميزات هذا المقياس أنه أكثر المقاييس سهولة ودقة، وهو أبسطها وأسرعها في الإعداد، ونتائجه تعتبر مرضية وذلك عند قياس الآراء والاتجاهات في البحوث الاجتماعية. كما أنه أكثر المقاييس انتشارا واستعمالا في قياس الآراء، وأقلها تكلفة، وأكثر موضوعية»⁽³⁾.

1- محمد علي شبيب، مرجع سبق ذكره، ص. 234 - 235.

2- عبد الرحمن العيسوي، (2003): علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بيروت، ص. 57.

3- شعبان علي حسين السيسي، علم النفس: أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار هناء للتجليد الفني، الإسكندرية، 2009، ص. 190.

2-3- مقياس "أسجود" (طريقة الفروق ذات الدلالة)

«وينهج هذا المقياس نفس فكرة مقياس "ليكرت"، ولكن قياس الاتجاهات وفقا لهذا المقياس يتم بتحديد النواحي المطلوب قياسها بالنسبة لكل عامل، وهذا المقياس مكون من سبعة درجات كآتي:

7 6 5 4 3 2 1

ويطلب من المستقضي وضع علامة أمام الإجابة التي تعكس رأيه واتجاهاته، ويلاحظ في هذا المقياس أن نقطة المنتصف هي الرقم (4)، وهي نقطة المعيار، فإذا كانت النتيجة بالمتوسط لا تقل عن (5) يكون المقياس إيجابيا، وإذا كان أقل من (4) يكون سلبيا، وهذا المقياس يقلل من الأخطاء والتحيز بدرجة كبيرة إلا أنه لا يمنع من وقوعها بشكل قاطع»⁽¹⁾.

2-4- طريقة "هرزبرج" للوقائع الحرجة

«وفق هذه الطريقة يتم سؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا. ثم تجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على مدى رضاهم عن عملهم».

المطلب الثاني: طريقة المقابلات

يمكن الحصول على معلومات أكثر دقة من خلال مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه، ومناقشتهم حول مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات يتم تحليلها واستنتاج أي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام، وأي العناصر ينظر إليها برضا أقل.

ومن عيوب المقابلة: «خوف العمال من الإفصاح عن آراءهم ومشاعرهم الحقيقية، حيث يتصورون أن هذا الإفصاح قد يضر بهم عند إدارة المؤسسة»⁽²⁾، «لذلك تتطلب إدارة المقابلة الكفاءة والمهارة خاصة مع من يرغبون في ترك العمل، إذ تبين الجوانب السلبية سواء في أساليب الإدارة أو في أساليب الإنتاج»⁽³⁾.

1- المرجع نفسه، ص 191.

2- محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 334.

3- محمد شحاتة ربيع، المرجع نفسه، ص 335.

المطلب الثالث: طريقة تحليل البيانات الثانوية (طريقة تحليل ظواهر الرضا)

«وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومن هذه الظواهر: معدل الغياب، معدل ترك العمل، معدل حوادث العمل... إلخ»⁽¹⁾.
«ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة التطبيق والابتعاد عن التحيز، ولكن تكمن مشكلاتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعضها»⁽²⁾.

المطلب الرابع: طريقة الملاحظة

«من خلال الملاحظة المنتظمة للسلوك الفعلي للعاملين»⁽³⁾، «وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي، سواء كان ذلك عن طريق الملاحظة العابرة أو ملاحظة أدائهم اليومي وسلوكهم مع زملاءهم، أو عن طريق التقارير التي يكتبها لهم المشرفون على العمال، أو عن طريق ملاحظة معدلات الإنتاج أو معدلات الغياب»⁽⁴⁾.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل البيئية تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين، منها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومدركاتهم، ومنها ما يتعلق بواقع العمل والمنظمة، إذ من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين: تمثل الأولى العوامل الشخصية للفرد، وتمثل الثانية العوامل البيئية الداخلية للعمل.

المطلب الأول: العوامل الشخصية للفرد

رضا الفرد عن عمله لا يتوقف على ما تقدمه المنظمة، بل أيضا على ما يدركه الفرد لما تقدمه المنظمة له، وإدراك الفرد لذلك قد يتوقف على الكثير من العوامل منها:

1- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

2- المرجع نفسه، ص 107.

3 - BILLET Glaude,(2008) : **Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances**, 2 éme édition, Dunod, paris, p26.

4- محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

1- السن

«اختلفت وجهات النظر في تحديد العلاقة بين السن والرضا الوظيفي، حيث يرى البعض أنها تأخذ الشكل (U)، فالفرد في بداية حياته الوظيفية غالبا ما يكون متحمسا ولديه دافع قوي للعمل، ثم ينخفض هذا الدافع نتيجة اختلاف توقعات الأفراد عن واقعه الوظيفي، ويظل هذا الانخفاض في الرضا مع زيادة السن، لأن توقعات وآمال الفرد لم تتحقق في الواقع العملي حتى نقطة معينة يبدأ بعدها الرضا في الزيادة بسبب واقعية توقعات الأفراد وزيادة ما يحصل عليه من عوائد»⁽¹⁾.

«بينما هناك دراسات لم تكتشف وجود أية علاقة بين الرضا الوظيفي والسن، بينما أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة خطية بين الرضا والسن. إذ كلما تقدم عمر الفرد زادت خبرته ومعارفه، وأصبح أكثر موضوعية في نظرته إلى الأمور، ومن ثم أكثر رضا عن عمله»⁽²⁾. وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط وهي:

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي، متمثلا في الراتب والتقدم الوظيفي.
- زيادة في القيمة التي يحظى بها العامل، والتقدير الذاتي، والتقدير من قبل الآخرين في العمل.
- طبيعة العمل، وطبيعة مهامه الموكلة للعامل، من حيث المرونة، والتناسب مع العمر الوظيفي.

2- الجنس

«في الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل في أدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة، وعلى أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التميز ضدها كلما قل رضاها عن العمل»⁽³⁾.

3- المستوى التعليمي

كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل، «هذه النتيجة مرهونة

1- شعبان علي حسين السيبي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

2- إيمان جودة، رندة الوافي، (2002): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، (العدد الأول)، ص 83.

3- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

ومرتبطة بعوامل عديدة، منها مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، وكذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة: كنظام الدفع، وعدالة العائد، والظروف البيئية للمنظمة»⁽¹⁾.

4-المركز الوظيفي

يزداد الرضا كلما ارتقينا في السلم الهرمي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

5-الأقدمية

الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا ممن هم أقل خبرة.

6-الحالة العائلية

عادة يكون الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غيابا وأقل تركا للعمل بالمقارنة مع الشخص الأعزب، لكن هذه النتيجة هي أكثر صدقا بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة، حيث أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل. كذلك كلما زاد عدد الأفراد الذين يعولهم العامل كلما قل رضاه عن العمل.

7-الرضا العام عن الحياة

«يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم»⁽²⁾. «فحسب دراسة قامت بها Teresa Amabile من خلال تحليل 12000 إجابة لـ 238 مهني، فإن العاملين السعداء 55 بالمائة أكثر إبداعا من العاملين التعساء، كما لاحظت أن أعلى مكاسب الأداء تتحقق عند العمال السعداء، وهذه السعادة تصل ذروتها عند إحساسهم بأن عملهم يوفر لهم فرص التقدم. كما قدم المستشار والكاتب في مجال السعادة في العمل شاون أنشر Chawn Anchor نتائج تأثير السعادة على مؤشرات الأعمال حيث في المتوسط نجد ± 31 بالمائة من الإنتاجية، ± 37 بالمائة

1- المرجع نفسه، ص 182.

2- أحمد ماهر، (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 6، الدارالجامعية، الإسكندرية. ص 243.

على المبيعات، و±19 بالمائة على جودة تنفيذ المهام. أما Daniel Sgroi وهو أستاذ مساعد في الصناعة والتنظيم بجامعة واوريك Wawrick اختبر علميا مع فريقه تأثير السعادة على الإنتاجية. حيث عزل المجموعة الأولى المستهدفة بعدما تلقت علاج عن السعادة، عن مجموعة أخرى لم تتلقى العلاج، ثم قارن نتائج قياس الإنتاجية للفوجين أثناء تأدية المهام، ووجد أن الإنتاجية ارتفعت عند الفوج السعيد بنسبة 10.49 بالمائة»⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عوامل بيئة العمل الداخلية

«ويقصد بها العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها، وبخصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم به، أو طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء، ضف إلى ذلك إشباعات العمل للحاجات الأساسية، سواء كانت في شكل: أجور، أو حوافز أو فرص ترق، أو تدعيم لمكانه اجتماعية. بالإضافة للعوامل المادية المرتبطة بجو العمل نفسه»⁽²⁾، وفيما يلي توضيح لأهم العوامل:

1- محتوى العمل

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تؤدي دورا هاما في التأثير على درجة الرضا⁽³⁾، وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

1-1- درجة تنوع واجبات ومهام العمل

كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما قل الملل الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح⁽⁴⁾.

ولقد أثبتت الدراسات أن درجة تأثير تنوع مهام العمل على الرضا يتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، فتنوع المهام بالنسبة لأفراد ذوي ذكاء منخفض قد يكون مبحثا لعدم رضاهم، وعلى العكس ذوي الذكاء المرتفع يصيبهم الشؤم من أداء المهام الروتينية.

1- VANHEE Laurence,(2013) :**Le boheur au travail happy RH, rentable et durable**, 2éme édition , Lacharte –professional publishing,Bruuxelles,p184.

2- محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص118.

3- محمد الصيرفي، (2007): السلوك الإداري "العلاقات الإنتاجية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص135.

4- المرجع نفسه، ص135.

1-2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

كلما زادت حرية واستقلال الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

1-3- درجة استخدام الفرد لقدراته

كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل⁽¹⁾.

1-4- خبرات النجاح والفشل في العمل

إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته، عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا عليه.

2- الأجر

«تعتبر الأجر تقديرا لعمل العاملين في المؤسسة ولاستثمارهم فيها، فهي تعبر عن التوازن بين المساهمات والتعويضات»⁽²⁾، كما «تلعب الأجر دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية، وباعتبارها مقابلاً لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فاعلية أداء المنظمة ككل»⁽³⁾.

ويُعرف الأجر «على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل»⁽⁴⁾. أي أنه الدخل الذي يحصل عليه العامل نتيجة الجهد المبذول، أثناء تأديته الوظيفة التي يشغلها، مهما كانت طبيعة العمل الذي يقوم به.

«وتتحكم عدة عوامل فردية أو جماعية في تحديد الأجر نلخصها في الشكل التالي»⁽⁵⁾:

1- المرجع نفسه ص 135.

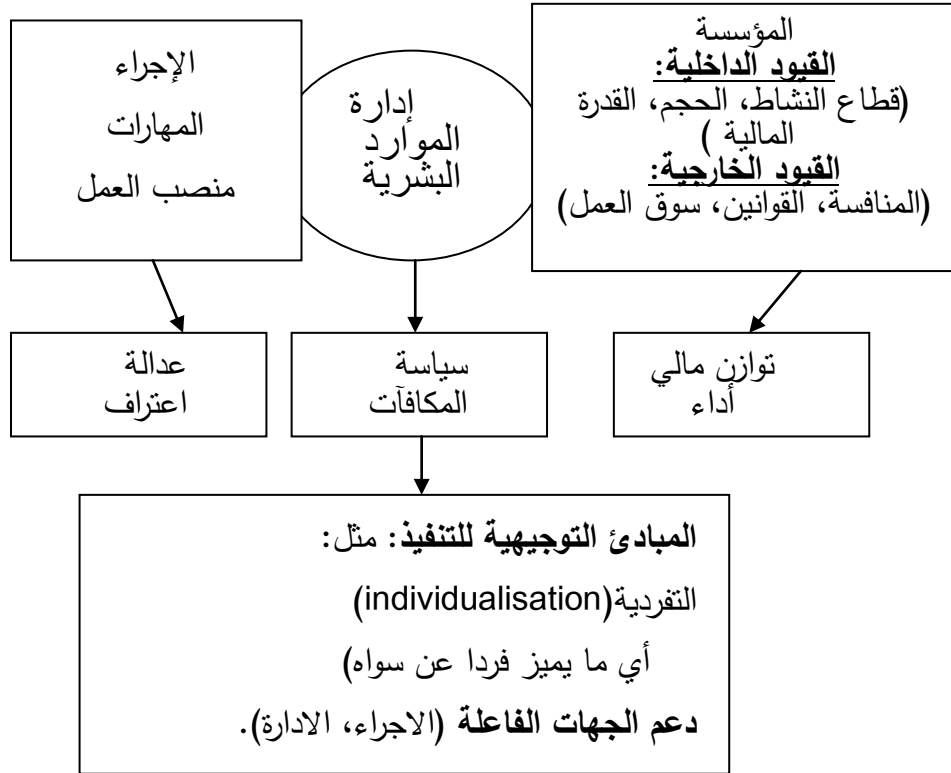
1- LEBRET Corine, RAMANIRAKA Tsiry, (2013): *gestion des ressources humaines pour les TPE-PME*, Afnor éditions, France, p 47.

3- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 448.

4- جبار محفوظ، (2008): دور الأجر في رفع إنتاجية العمال دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والصنابير بسطيف. الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الواقع والتحديات، المنعقد يومي 28-29 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قالمة، ص 10

5-BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, (2013) : *gestion des ressources humaines*, 4ème édition, gualino lextensio éditions, Paris, p38.

الشكل رقم (17): العوامل المتحكمة في تحديد الأجور



المصدر: - BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, (2013): **gestion des ressources humaines**, 4ème édition, gualino lextnso éditions, Paris, p38.

وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجور: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج.

2-1-الأجر الزمني

«يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله، دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به، ففي الصناعة مثلا يدفع للعمال على أساس الساعة، بينما يدفع للمديرين والعمال في المكاتب والعمال في البيع إما بالأسبوع أو بالشهر»⁽¹⁾.

ومن مزايا هذه الطريقة: سهولة الحساب، ويفضلها كثير من العاملين خاصة المتقدمون في السن والأفراد قليلو الكفاية وكذلك النقابات. كما أنها تطبق في الأعمال التي تحتاج إلى الدقة، وفي الأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها أو قياس كمية إنتاجها. ومن عيوبها أنها تُغفل الفروق الفردية بين العاملين، ومن ثم لا تفرق بين العمال المجتهدين والمهملين، أي أنها لا تشجع العمال المجتهدين على بذل

1- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 376.

مجهود أكبر، وبالتالي زيادة الإنتاج. وتحتاج إلى رقابة وإشراف دقيقين، حتى لا تتاح الفرصة للعمال للتكاسل أو التباطؤ في العمل.

2-2-الأجر على أساس الإنتاج

ويحسب على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة المنتجة من القطع، كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج، وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة.

ولتفادي المشاكل بين الإدارة والعمال حسب هذه الطريقة يجب أن يكون هناك حدٌ أدنى للأجور يتم تحديده تبعاً للاتفاقيات المهنية والقوانين الرسمية المعمول بها، ثم يدفع أجر إضافي أو حافز إنتاج لكل عامل يزيد إنتاجه عن مستوى إنجاز معين.

«وتستخدم طريقة الأجر على أساس الإنتاج على نطاق واسع في الوقت الحاضر في الأعمال الإنتاجية، وعلى الأخص عندما يكون من السهل قياس كمية الوحدات المنتجة، أو عندما يكون الإنتاج نمطياً، أي أن الوحدات المنتجة تكون متماثلة. أو إذا كان الارتباط واضحاً وحتماً بين الكمية المنتجة وبين المجهود والطاقة التي يضعها العامل في عمله»⁽¹⁾. «تمتاز هذه الطريقة بأنها تمكن العامل من زيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجه، وفي هذا مصلحة متبادلة بين العامل والإدارة، كما أنها وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والأقسام، وهي كذلك تمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور»⁽²⁾. وتدعو هذه الطريقة العامل إلى المحافظة على أدوات وآلات الإنتاج، لأنها ما دامت في حالة جيدة ستساعد على زيادة إنتاجه، كما أن هذه الطريقة تشجع العمال المجددين على زيادة جهودهم وبالتالي زيادة الإنتاج.

ومن صعوبات هذه الطريقة أنه «قد يلجأ العمال إلى تحديد إنتاجهم، خوفاً من أن تخفّض الإدارة أجر القطعة، أو تستغني عن بعضهم على أساس أنها تستطيع أن تحصل على إنتاج كبير بواسطة عدد قليل من العمال، ثم إن دراسة الحركة والزمن التي هي أساس طريقة الأجر حسب الإنتاج قد لا تكون دقيقة، بسبب ما يعترضها من الحكم أو التقدير الشخصي، أو تحايل العمال لخداع المهندسين الذين يجرونها، كما قد يستنكر العمال طريقة أجر القطعة، إذا رأوا أن المنظمة تقاسمهم مزاياها وتستفيد من

1- حامد الحرفة المجلد الأول، مرجع سبق ذكره، ص. 180.

2- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص. 295.

مجهودهم الإضافي، وتقتطع جزءًا من أجر الوقت الذي يوفره في عملية الإنتاج»⁽¹⁾.

3- المكافآت أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل

وهي نوعان علاوات دورية، وعلاوات أو مكافآت تشجيعية.

3-1- العلاوات الدورية

ويقصد بها منح العامل مبلغًا معينًا من المال يضاف إلى أجره الأساسي، مثل علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهاراته كلما تقدم في العمل، وكذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعورًا نفسيًا بأن أجره يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.

3-2- المكافأة أو العلاوة التشجيعية

تعتبر المكافأة أو العلاوة التشجيعية عنصرًا من عناصر الأجر، والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره، ويمكن أن تعطى هذه المكافأة على إنجاز معين، ومن أهم أنواعها:

✓ مكافأة على زيادة الإنتاج.

✓ مكافأة على السرعة في الإنجاز.

✓ مكافأة على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة.

✓ مكافأة على الاختراع.

✓ مكافأة على البيع، إذ تُمنح للعمال تشجيعًا لهم على تصريف البضائع المخزونة، أو التي قلّ الطلب عليها.

ويمكن التمييز كذلك بين المكافآت التشجيعية الفردية والمكافآت التشجيعية الجماعية:

✓ المكافآت التشجيعية الفردية⁽²⁾: هي تلك الحوافز التي تعتمد على قياس أداء الفرد في العمل، وإعطائه

1- المرجع نفسه، ص ص 298-299.

2- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 484.

الحافز الذي يتناسب مع هذا الأداء، وهذا النوع يصلح في الحالات التي يتمتع فيها الفرد باستقلال عن الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية مباشرة.

✓ المكافآت التشجيعية الجماعية⁽¹⁾: وهي الحوافز التي تعتمد على قياس أداء مجموعة من الأفراد، وإعطائهم الحافز الذي يتناسب مع هذا الأداء، وهذا النوع من الحوافز يصلح في الحالات التي يرتبط فيها أداء عدد معين من الأفراد، ارتباطا وثيقا فيما بينهم، بسبب ما يتطلبه العمل من التنسيق بينهم، أو ضرورة تعاونهم وتبادلهم للمعلومات. وبالتالي فربط هؤلاء الأفراد بحافز جماعي إنما يشجعهم على الشعور بالمسؤولية التضامنية لهم، ويدفعهم إلى إجراء التنسيق، أو تحقيق التعاون، أو تبادل المعلومات اللازمة فيما بينهم، لإنجاز النتائج الجماعية المطلوبة.

وندرس فيما يلي ثلاث طرق لحساب الأجر المستحق بالاعتماد على المكافآت التشجيعية:

3-2-1- طريقة "فريدريك تايلور"

يرى "تايلور" أن زيادة معدل أجر القطعة مرتبطة بمدى قدرة العامل على تحقيق حجم الإنتاج النموذجي المحدد أو أكثر، في المدة الزمنية المحددة، «وتبعاً لذلك وضع معدلين للأجر، معدل أول مخصص للعامل الذي ينتج أقل من الكمية النموذجية، ومعدل ثانٍ مخصص للعامل الذي ينتج الكمية النموذجية أو أكثر»⁽²⁾. ولتوضيح هذه الطريقة نقدم مثالا جاء به Maury. G, Mull. C⁽³⁾: إذا كان الأجر الساعي يساوي 3,75 دج، وكان العامل ينتج يوميا لمدة 8 ساعات، فإن الأجر الزمني يساوي 30 دج، بينما لو حددت الكمية النموذجية للإنتاج بـ: 60 قطعة، وقد أنتج العامل هذه الكمية النموذجية أو أكثر فإن الأجر المستحق عن القطعة الواحدة هو 0,70 دج. وإذا كانت كمية الإنتاج أقل من الكمية النموذجية يكون الأجر المستحق عن القطعة هو 0,40 دج، وعليه نلخص كيفية حساب الأجر المستحق حسب "تايلور" في الجدول أدناه:

1- المرجع نفسه، ص 484.

2- عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3- MAURY. G, MULL. C, (1967) : **Economie de l'entreprise**, Editions Foucher , Paris, p208.

جدول رقم (6): طريقة "فريدريك تايلور"

عدد القطع	الأجر الكلي (دج)	معدل الأجر في الساعة (دج)
50	$20 = 50 \times 0,40$ دج	$2,5 = 8 \div 20$
60	$42 = 60 \times 0,70$	$5,25 = 8 \div 42$
70	$49 = 70 \times 0,70$	$6,125 = 8 \div 49$

MAURY. G, MULL. C, (1967): **Economie de l'entreprise**, Editions Foucher: Paris, p. 208.

نلاحظ أن هذه الطريقة مكّنت الأفراد القادرين على العمل والأكفاء من رفع مستويات أجورهم، أحسن مما لو كانت الأجور تُحتسب على أساس الزمن الذي يحصلون من خلاله على 30 دج مهما كان مستوى أدائهم. في حين نلاحظ أن هذه الطريقة لا تضمن الحد الأدنى للأجور مما ينتج عنه انخفاض أجور الأفراد المتقدمين في السن وقليلي الكفاية، وهذا ما يُخفف من مستوى معيشتهم.

3-2-2- طريقة "فريدريك هالسي"

كان "هالسي" مهندساً ميكانيكياً في إحدى الشركات الصناعية بكندا، وصمم نظامه المعروف باسمه في سنة 1890 م. «خالف النظم التقليدية التي اعتمدت على الأجر اليومي وأجر القطعة، واعتمد على تحديد أجر الساعة كحد أدنى دون النظر إلى كمية الإنتاج. وبهذا تضمن هذه الطريقة حدًا أدنى للأجور ثم حدد الزمن النموذجي للعمل على أساس الزمن المتوسط لمجموعة من الأعمال السابقة، فإذا ما قام العامل بأدائه في وقت أقل من الزمن النموذجي، فإنه يتحصل على الأجر بالساعة عن كل ساعة عمل، بالإضافة إلى مكافأة تساوي نسبة مئوية من قيمة الوقت المقتصد، أي أن الأجر المستحق يساوي أجر الزمن الفعلي زائد المكافأة، ويتم حسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = (\text{الزمن الفعلي} \times \text{معدل أجر الساعة}) + [\text{نسبة المكافأة} \times (\text{الزمن}$$

$$\text{النموذجي} - \text{الزمن الفعلي}) \times \text{معدل أجر الساعة}] \text{ « (1)}$$

أي أن الإدارة تقسم المكاسب المتحصل عليها من الوفرة في الزمن بينها وبين العامل. ولتوضيح

1- عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

هذه الطريقة ندرس المثال التالي المأخوذ عن MAURY. G, MULL. C⁽¹⁾:

جدول رقم (7): طريقة فريدريك "هالسي"

معدل الأجر في الساعة	الزمن المعياري للإنتاج	الزمن الفعلي للإنتاج	الوقت المقتصد = (الزمن المعياري ناقص الزمن الفعلي)	نسبة الوقت المقتصد = الوقت المقتصد ÷ الزمن المعياري
4,50 دج	3 ساعات	2 ساعة	1 = 3 - 2 ساعة	1/3

MAURY. G, MULL. C: *Economie de l'entreprise*, op. cit. p. 210.

وبتطبيق معادلة الوقت المقتصد حسب "هالسي" تحصل على:

الأجر المستحق $= 4,50 \times 2 + 1/3 (2 - 3) \times 4,50$ أي يساوي 10,5 دج ومنه فإن معدل أجر الساعة الفعلي يساوي $10,5 \div 2 = 5,25$ دج، وهو أعلى من المعدل العادي المقدر بـ 4,50 دج. تتميز هذه الطريقة بسهولة الحساب، وسهولة فهمها من قبل العامل، وهي تضمن حداً أدنى للأجور مطبقاً على الجميع، وهذا ما يشعر العمال المبتدئين وذوي الكفاءة العادية والمتقدمين في السن بالأمان. إلا أن من عيوبها تعريض العمال إلى الإرهاق، حيث لا يُدفع للعامل إلا جزءاً من أجر الساعات التي يوفرها، في حين تحتفظ الإدارة بالجزء الباقي دون مجهود يذكر من جانبها⁽²⁾.

3-2-3- طريقة جامس روان

«تتشابه خطة "روان" وخطة "هالسي" من حيث ضمانهما لمعدلات أجر بالساعة، كما توضع معايير إنتاج على أساس السجلات الماضية للأداء وليس على أساس دراسات الزمن»⁽³⁾. ولكن تختلف الطريقتان من حيث نسبة اقتسام مكاسب الوقت المقتصد بين الإدارة والعمال، حيث أن هذه النسبة من الوقت الممنوحة للعامل تساوي: الزمن الفعلي مقسوماً على الزمن المعياري، وبالتالي فإن:

1- MAURY. G, MULL. C, *Economie de l'entreprise*, op. cit p 210.

2- عادل حسن، (1971): *الأفراد في الصناعة*، دار الجامعات المصرية، مصر ص 315.

3- صلاح الشنواني، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مرجع سبق ذكره، ص 394.

الأجر المستحق = (الزمن الفعلي × معدل أجر الساعة) + [الزمن الفعلي ÷ الزمن

المعياري × (الزمن المعياري - الزمن الفعلي) × معدل أجر الساعة»⁽¹⁾

ولشرح طريقة "روان" نعتمد على المثال التالي⁽²⁾:

جدول رقم (8): طريقة جامس روان

معدل الأجر في الساعة	الزمن المعياري لإنتاج وحدة واحدة	الزمن الفعلي للإنتاج	الوقت المقتصد = (الزمن المعياري - الزمن الفعلي)	نسبة الوقت المقتصد = الزمن الفعلي ÷ الزمن المعياري
11 دج	8 ساعات	7 ساعات	1 ساعة = 8 - 7	8 ÷ 7

إعداد خاص بالاعتماد على المرجع السابق: MAURY. G, MULL. C

ويتطبيق معادلة الأجر المستحق حسب "روان" نحصل على:

$$\text{الأجر المستحق} = (11 \times 7) + \left[11 \times \left(\frac{7}{8} - 1 \right) \right] = 86,625 \text{ دج.}$$

معدل أجر الساعة الفعلي = 86,625 ÷ 7 ≈ 12,35 دج.

«يعاب على هذه الطريقة: تعقيدها، وصعوبة حسابها، وعدم فهم العمال لها»⁽³⁾.

نستخلص من خلال هذه الطرق أن المكافآت التشجيعية عموماً هي أكثر الحوافز المادية إثارة في

زيادة نشاط الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية، باعتبار أنه تتوفر فيها الشروط التالية⁽⁴⁾:

- الحافز مرتبط مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج.
- الحافز يتفق ورغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة إنتاجه.
- وجود ضمان في الحصول على المكافآت أو الأجر التشجيعي، إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج.

1- MAURY. G, MULL. C , *Economie de l'entreprise*, op. cit p210.

2- إعداد خاص بالاعتماد على المرجع السابق: MAURY. G, MULL. C

3- عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 317.

4- علي السلمي، (1970): إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف: مصر ص ص 225 - 226.

4- الترقية

يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة أدنى إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة، أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر. وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر، وكذا في الامتيازات.

والترقية كنظام تهدف إلى إفساح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي، مما يؤدي بهم إلى بذل الجهد المطلوب، كما تؤدي الترقية إلى شعور العمال بالأمن، نتيجة تحقيق التقدم والرفاهية المستمرة في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان عملهم أو المؤسسة التي يشتغلون فيها. كذلك فإن مكافأة العمال تدفعهم إلى القيام بواجباتهم وإلى تحملهم لمسؤولياتهم على الوجه الأكمل، وتشجع المجددين والممتازين منهم على مضاعفة جهودهم من أجل الاستمرار في خدمة المؤسسة دون التفكير في تركها.

ولا ننسى أن نشير هنا إلى أن فعالية الترقية وعدالتها كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد وكفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي يشغلها، سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة لأقدميته في العمل، أو نتيجة لمراحل التدريب والتكوين التي تلقاها، أو نتيجة لكليهما، أو ناجمة عن اختراع توصل إليه، وعليه فإن المؤسسات التي ترتبط فيها عملية الترقية بمدى كفاءة العمال تكون أكثر إنتاجية وفعالية من تلك المؤسسات التي تعتمد فيها الترقية على أسس غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمحاباة والصدقة وغيرها.

5- ظروف عمل مادية ملائمة

إن توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب، مما يساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة أيضا على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين، وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، وفوق ذلك تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض فيهم.

«وتشمل ظروف العمل نواح متعددة مثل: الإضاءة، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، ودرجة

الحرارة داخل المصنع. كما تشمل الاحتياطات لحماية الأفراد من أخطار الحريق وحوادث العمل»⁽¹⁾.

ونتناول فيما يلي بعضاً من هذه الجوانب المتعددة لظروف العمل:

5-1- الإضاءة

تعتبر الإضاءة عاملاً للرؤية الجيدة وضعفها عن المستوى المطلوب أو زيادتها عن ذلك المستوى، يسبب إجهاداً للعيون مما يضر بالعامل، ويؤدي به إلى التقليل من إنتاجه أو تعرضه إلى حوادث عمل، ولضمان الإضاءة الجيدة لا بد من تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة وبالتوزيع المطلوب.

5-2- الضوضاء

إن الانتشار الواسع للضوضاء يترك آثاراً مع مرور الزمن على حاسة السمع، كما يسبب إجهاداً نفسياً للعامل وبالتالي يتضرر هذا العامل ويتضرر الإنتاج تبعاً لذلك، ولتفادي هذه الآثار لا بد من اتخاذ الإجراءات الوقائية التالية:

التخلص من الصوت من مصدره كاختيار الآلات عديمة الصوت، أو اعتماد أساليب إنتاجية لا تُحدث ضوضاء حادة، أو بإدخال تعديلات على تصميم الآلات ووضعها في حالة من الاتزان.

- تخفيض الصوت بالمواد العازلة بما يلي:
- استخدام حافظات الصوت.
- عزل الآلات ذات الضوضاء الحادة، ووضعها في مكان مغلق.
- استعمال كبسولات خاصة توضع في الأذنين؛ لعزل الضجيج عن جهاز السمع.

5-3- درجة الحرارة والرطوبة

«يجب أن تكون درجة الحرارة معتدلة داخل بيئة العمل، الحرارة العالية أو المنخفضة تؤدي إلى خفض التركيز وتسبب الأخطاء وحوادث العمل. يمكن التحكم بالحرارة العالية من خلال زيادة سرعة حركة الهواء من خلال المراوح أو المكيفات الهوائية. أما البرودة فتحتاج إلى توفير التدفئة أو توفير

1- صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 205 - 208

الملابس الواقية»⁽¹⁾.

5- الضمان الوظيفي

ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، فعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له، ويساهم في تحقيق أرباح للمنظمة التي يعمل بها؛ لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله، وبالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله. ولا بد أن يرتبط حافز استمرار العمل بالكفاءة والإنتاج، لأن عدم وجود هذه العلاقة يؤدي بالعامل إلى التكاسل والتهاون، حيث لا يترتب على انخفاض إنتاجه تهديداً لاستمرار بقائه في عمله⁽²⁾.

6- الاعتراف بأهمية العامل

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته. وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي الوقت نفسه تحقق رضا العاملين.

ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

✓ الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

✓ تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.

✓ تسليم درجات التقدير والكفاءة، وكؤوس الإنتاج، والميداليات للعاملين الذين يقدمون ابتكارات في مجال عملهم، أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج.

7- العلاقات الطيبة بين العاملين

«يرى علماء الاجتماع أن المؤسسة مجموعة اجتماعية، أي مجموعة من الأفراد والجماعات في تفاعل وتعاون من أجل تحقيق هدف مشترك وتخضع إلى قواعد الجماعة وتسعى إلى إقامة صداقات

1- مروان طاهر الزعبي، (2011): الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، ص 87.

2- علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

وعلاقات طيبة»⁽¹⁾ وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعة غير الرسمية.

«والجماعة غير الرسمية هي الجماعة التي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة الرسمية، ذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم، ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية»⁽²⁾، «حيث توفر نشاطاتها حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمي، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين، والحماية من تعسف الإدارة والأفراد من خارج المجموعة».⁽³⁾ «مما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتشجيع التعاون والاعتماد والاحترام والتواصل داخل الجماعة»⁽⁴⁾ أما إذا لم يستطع الفرد التأقلم مع زملائه في المؤسسة التي يعمل بها فهذا يؤثر سلباً في رضاه عن عمله، وبالتالي يكون دافعاً له إلى ترك وظيفته، أو على إتباع تصرفات عدائية مع زملائه أو مع رؤسائه في العمل، ويمكن أن يتعدى هذا إلى التعدي على الآلات أيضاً، وكل هذا يؤثر في سير العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى ضعف الأداء.

8- القيادة العادلة ذات الكفاءة:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي: «هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة»⁽⁵⁾ أو هي: «عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة»⁽⁶⁾.
«أو هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات

1- BIASUTTI Jean Pierre,(2013) : **Comprendre l'entreprise**, Ellipses Editions : Paris,p174.

2- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

3-أندرودي . سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 419.

4- O'CONNOR Matthew, (2006):A review of factors affecting individual performance in team environments,Library management,Vol 27, n°3, ,United Kingdom,p137.

5- محمد رفيق الطيب، (1995): مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ص 189.

6- علاء محمد سيد قنديل، (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر عمان، الأردن، ص15

المنشودة»⁽¹⁾.

«ومهما تكن التعريفات فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين والدارسين لموضوع القيادة على أنها تشتمل على العناصر التالية:

✓ أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود دون تابعين له.

✓ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له، وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم في القائد أو المدير نفسه.

✓ هدف القيادة أن يؤثر القائد في التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

ولذلك نختار التعريف التالي: «القيادة هي سلسلة من العمليات التي يتبعها الفرد من أجل التأثير في الآخرين لإنجاز الأهداف وتوجيه المنظمة بطريقة أكثر ارتباطاً وتماسكاً»⁽²⁾.

ويمكن أن نستخدم هذا التعريف في استخلاص ما يلي:

أولاً: تعتمد القيادة على مفهوم التأثير، وتحدد بعض مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره في المرؤوسين كما يلي:

المصدر الأول: القوة الشرعية أو القانونية⁽³⁾

وهي السلطة الممنوحة للمدير بحكم العمل الإداري الذي يحتله في الهيكل التنظيمي، وهي سلطة رسمية شرعية، يستطيع المدير من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات التي تُحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب.

المصدر الثاني: قوة الثواب⁽⁴⁾

وتُستمد من القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين، واستخدام هذه المكافآت مثل الترقيّة، والزيادة في

1- أسامة خيري، (2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ص16.

2- هادي عبد الوهاب، عماريوسف، (2008): أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الخليجي، (العدد15)، ص8.

3- مدني عبد القادر علاقي، (1981): الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الأولى، تهامة، جدة: المملكة العربية السعودية، ص 583.

4- أندرودي . سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 261.

الأجر... إلخ، بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

المصدر الثالث: قوة القسر أو الإكراه (1)

هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم طاعته رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس قد يصل حد الفصل من الوظيفة.

المصدر الرابع: مصدر الخبرة والمهارة (2)

وهنا يفترض في المدير أو الرئيس أن يكون على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة لكي يكسب احترامهم ويصبح له قوة التأثير فيهم. إن هذه الخبرة والمهارة يجب أن تعطي للمرؤوسين انطباعاً ليس فقط على قدرة المدير على ممارسة أعماله وواجباته اليومية، بل على تصديه للمشاكل الطارئة واتخاذ القرارات الفورية تجاهها.

ثانياً: «تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير:

- تتضمن المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات،
 - والمرحلة الثانية: تتضمن التنفيذ ويشمل على النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل. ويتضمن التقويم.
 - في المرحلة الثالثة، نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل.
 - أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوس للأهداف المقررة. بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل كالإنتاجية أو المرتبطة بالأفراد كالرضاء الوظيفي ودوران العمل والغياب... إلخ» (3)
- ولكي تحقق القيادة الأهداف المطلوبة منها مثل: زيادة الإنتاج والإنتاجية، وتحقيق رضا الأفراد، وتخفيض معدل الغياب... إلخ، لا بد أن يتسم القائد بمهارات يمكن حصرها فيما يلي:

1- ختام عبد الرحيم السحيمات، (2009): مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، ص 99.

2- مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص 583.

3- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 290-291

أ-المهارات الذاتية: تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتتمثل في:

✓ السمات الجسمية: تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية: كالقامة، الهيئة، الصحة الجسمية والنفسية، القوة البدنية، النشاط والحيوية، كل هذا تمكن القائد الإداري من أن يزيد الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ القدرات العقلية: أنه مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، لأنه يجعل القائد يتعرف على المشكلات ومواجهتها.

✓ التمتع بروح المرح والدعابة: مما يجعله بعيدا عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه

✓ ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية، وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب منه أن يكون هادئا.

ب- المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وهي معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، وعلوم المعرفة أو التخصص، وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن أهم هذه الميزات⁽¹⁾:

✓ القدرة على تحمل المسؤولية، والثقة في النفس.

✓ الفهم العميق والشامل للأمور.

✓ قدرته على تمييز الجوانب العامة وغير العامة للمشكلة.

✓ الإيمان بالهدف والقدرة على تحقيقه.

1- ماهر محمد صالح حسن، (2009): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص99-90.

ج-المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد:

✓ الاستقامة وتكامل الشخصية.

✓ قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات طيبة مع الجميع.

✓ إفساح المجال لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من الأعمال.

✓ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهم مشاعرهم، وثقته فيهم.

د-المهارات الذهنية: يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل المجتمع الذي يعمل في إطاره.

بهذه المهارات يستطيع القائد أن يلهم العاملين معه بالرغبة في العمل والحماس له، ويوفر لهم الحافز لزيادة أدائهم. «أما مدير إدارة الموارد البشرية فإضافة إلى هذه المهارات القيادية لابد من تطوير ثلاث أنواع أخرى من المهارات وهي المهارات الاستراتيجية والمهارات التقنية في مجال الموارد البشرية ومهارات التعلم»⁽¹⁾.

1- BENROUANE Sid Ahmed,op.cit,p34.

خلاصة الفصل

إن رفع الكفاءة في أداء العنصر البشري وتحقيق رضاه هو محور عملية إدارة الموارد البشرية وإن الأداء والرضا في العمل هي مؤشرات قابلة للقياس، بطرق مختلفة، وبناء على معايير محددة تمكن العاملين في إدارة الموارد البشرية من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، وبناء التخطيط الاستراتيجي الملائم لتطوير الموارد البشرية وتحفيزها وتفادي المشاكل المتوقعة والتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل: ترك العمل، والتغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في الأداء.

الفصل الرابع

تقييم أداء العاملين والتحفيز بالمديرية الجموية
لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - قالمة، ومنهجية
الدراسة

تمهيد

لم يعد مجال تدخل إدارة الموارد البشرية يغطي النشاطات الكلاسيكية (التوظيف، التقييم، التكوين، الأجور، الحوار الاجتماعي) فحسب، بل يمتد كذلك إلى مصاحبة التغيير، وإشراك المورد البشري والاتصال وتقييم الأداء وفي النهاية، إنجاح المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

وواعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري، فقد سعت سونلغاز دوماً إلى التحسين المتواصل لأداء عمالها من خلال إتباع مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية، ومن أهم هذه السياسات تقييم الأداء والتحفيز، وقبل تقديم هاتين السياستين وكذا منهجية الدراسة نقدم تعريف حول هذه المؤسسة.

المبءء الأول: ءءءم الموءسة الوطنفة للكهراء والغاز "سونلغاز"

من ءلال هذا المبءء سنءعرض إلى ءءءم الموءسة الوطنفة للكهراء والغاز والءة ءعرف اءءصارا باسم "SONELGAZ" المءعامل ءارفءف فف مءءان الإمءاء بالطاقة الكهراءفة والغاز بالءزائر ومهامها الرئفسفة هف إءءاء الكهراء والغاز ونقلها وءوزفءها، وءلك من ءلال ءءعرض إلى نشأءها وءل مراءل ءطورها ءم ءءرف إلى مهامها وأهم أهدافها الءة ءسعى إلى ءءقفها وفف الأءفر ءءلل هفءلها ءءظفمف العام.

«إءءافة إلى ءلك فسمء لها قانونها الأساسف بالءءءل فف ءطاعات أخرى من ءطاعات ءاء الأهمفة بالنسبة للموءسة ومءءان ءسوق الكهراء والغاز نءو الءارء. منء ءءور القانون رقم 02-01 فف فففرف 2002 ءول الكهراء وءوزفء الغاز عن طرفق ءنوء ءامء سونلغاز بإءاءة هفءلة مءالءها لءف ءءكف مع السفاق الءءء إء أصبحت الءوم مءمءا فءكون من 40 شركة فرءفة وءشءل 60.000 عامل.

لءء لعبء سونلغاز على الءوام ءورا راءا فف ءءمفة الاءءصاءفة والاءءماعفة ومءاهمءها فف ءءسفء السفاسة الطاقوفة الوطنفة ءرفى إلى مءءوى برامء الاءاء الهامفة فف مءال الإءارة الرفففة وءءوزفء العمومف للغاز الءة سمءء برفء ءءطففة من ءفء إفصال الكهراء إلى أكثر من 97% ونسبة ءوغل الغاز إلى ما ففوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعء المزفء وبشءل أفضل ءء ءءءء على الءوام ءموفلاء هامة من أجل ءطوفر وءءرفز المنشأء الكهراءفة والغازفة وطموء سونلغاز هو أن ءءء موءسة ءءافسفة لءف ءقوى على مواءة المنافسة وأن ءكون من أفضل المءعاملفن الءمسة ءءابعفن للءطاع فف ءوض البءر الأفبض المءوسط»⁽¹⁾.

المطلب الأول: العرض ءارفءف للموءسة الوطنفة للكهراء والغاز.

مرء الشركة الءزائرة للكهراء والغاز فف ءطورها بعءة مراءل ءلءص أهمها ففما فآءف:

1-مرحلة إنشاء الشركة العمومية كهرياء وغاز الجزائر EGA

كان المرسوم 05 جوان 1945 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية كهرياء وغاز الجزائر ورمزها المختصر EGA في ذلك الوقت كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرياء. ومجموعة لوبون LEBON والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة SAEF في الوسط وفي الغرب. وشركة بوربوني BOURBONNAIS في الشرق وكذا مصانع ليفي LEVY في قسنطينة. ويتم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، والحائز على التنازلات إلى شركة كهرياء وغاز الجزائر بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947 لتحتكر إنتاج الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

2-مرحلة إنشاء الشركة العمومية كهرياء وغاز الجزائر:

بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة العمومية الكهرياء وغاز الجزائر، إلى حين صدور الأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 بتسيير الكهرياء والغاز حيث تم تحويل المؤسسة العمومية لكهرياء وغاز الجزائر إلى الشركة الوطنية الكهرياء والغاز "سونلغاز" التي تحتكر نشاط إنتاج، نقل، توزيع واستيراد الكهرياء إضافة إلى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني.

3-إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرياء والغاز.

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية الكهرياء والغاز SONELGAZ أين زودت بست 06 شركات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- ✓ مؤسسة أشغال الكهرياء (كهريف KAHIRIF)
- ✓ مؤسسة تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية(كهركيب KAKHRIB)
- ✓ مؤسسة انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (كنغاز KANGAZ)
- ✓ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (انيرقا INIRGA)
- ✓ مؤسسة التركيب الصناعي(التركيب ETTERKIB)
- ✓ مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (أ م س AMC)

4-تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية الكهرياء والغاز

في سنة 1991 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 تم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية الكهرياء والغاز إلى المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC التي

تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء والغاز داخل التراب الوطني.

أما في سنة 1995 وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 فقد أكد الشكل القانوني " لسونلغاز" على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع الصناعي والتجاري تابعة لوزارة الطاقة والمناجم لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلالية المالية.

بعدها أتى القانون الجديد الصادر في فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز ليلغي الاحتكار من قبل "سونلغاز" وذلك بفتح القطاع للمنافسة. وهكذا أصبح قسم إنتاج الكهرباء مفتوحا للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، سيتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز في مصلحة المستهلكين ومصلحة الخواص على حد سواء. وعليه في سنة 2002 وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 المؤرخ في 01 جوان 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية لكهرباء والغاز "سونلغاز" إلى شركة قابضة ذات أسهم SPA دون إنشاء شخصية معنوية جديدة تنشط بواسطة فروعها لنشاطات الإنتاج النقل والتوزيع للكهرباء وكذا نقل وتوزيع الغاز، يقدر رأسمالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري 150.000.000.000 دج موزعة على بمائة وخمسين ألف دينار جزائري دج 150.000 سهم قيمة كل سهم مليون دينار جزائري 1.000.000 دج تكتتبها وتحررها الدولة دون سواها، وحسب المادة 165 من القانون 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 فإن الدولة لها الحق في امتلاك أغلبية الأسهم فيها.

وهذا الاستعمال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكليف نفسها لتلاءم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولا سيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، إضافة إلى التمتع باستقلالية أكبر، وكون طبيعة المؤسسة كشركة ذات أسهم مكنتها من الحصول على رأس مال من الأسهم وقيم عقارية وأعطائها الحق لامتلاك أسهم في مؤسسات أخرى، الأمر الذي هيأها لتتحول مابين سنة 2004-2006 إلى مجمع سونلغاز. حيث أصبحت سونلغاز سنة 2004 كشركة هولدينغ لمؤسسات عديدة.

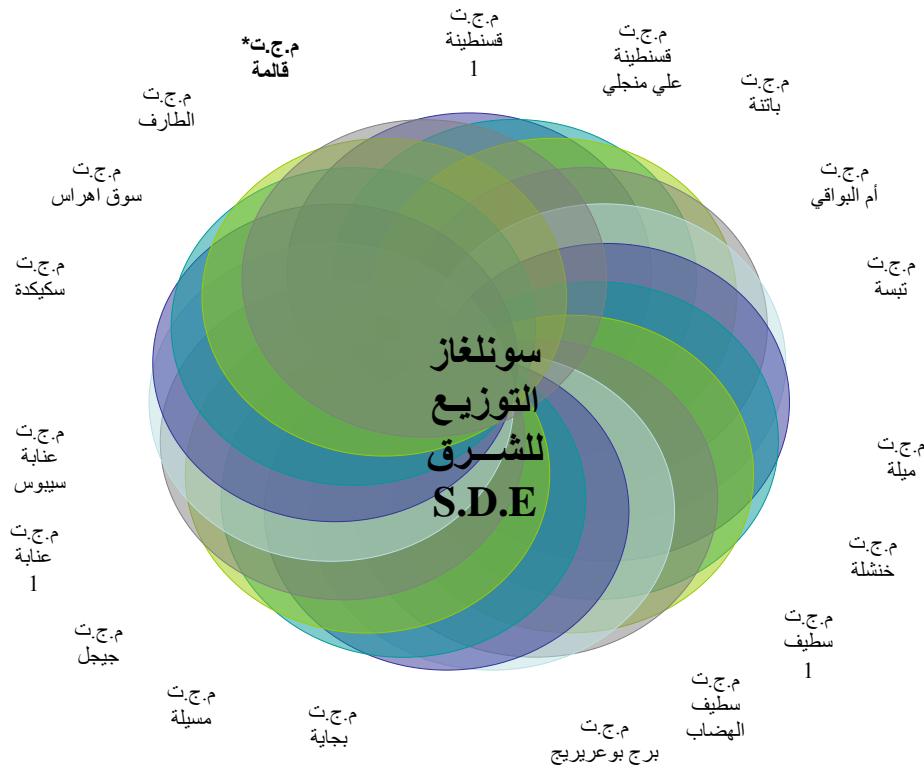
في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع إلى 04 فروع تنشط بمناطق الجزائر العاصمة، الوسط، الشرق والغرب. وعملا بمبدأ إعادة الهيكلة تابعت المؤسسة تطوراتها خلال هذه السنوات الأخيرة سعيا منها للرفع من جودة الخدمات المقدمة للزبائن، استطاع المجمع الوصول إلى الهيكلة الحالية (مؤسسة أم - وفروعها)، البالغ عددها اليوم 31 فرع (Filiales) و09 مؤسسات مساهمة. ركز المجمع خلال هذه الفترة

على التحدي الذي رفعه من خلال المخططات التي يرسمها بتجنيد كل الطاقات المالية والتقنية والتسيرية للوصول إلى الأفضل وتقوية البنية التحتية للمنشآت الكهريائية والغازية.

5- شركة توزيع الكهرياء والغاز للشرق (ش ت ش):

«تأسست ش ت ش في جانفي 2006. تمتلك الشركة القابضة سونلغاز كلية هذه الشركة ذات الأسهم التي تتوفر على رأس مال اجتماعي يقدر بـ 24 مليار دينار. تضم ش ت ش 19 مديرية للتوزيع تسيير كل واحدة منها امتيازاً على مستوى 16 ولاية»⁽¹⁾. تضم 93 وكالة تجارية، 30 مقاطعة كهرياء و 30 مقاطعة غاز. يقع مقرها في 2، شارع ريموند بيشار قسنطينة.

الشكل (18): الهيكل التنظيمي لسونلغاز للتوزيع للشرق



المصدر: وثائق محصل عليها من المؤسسة.

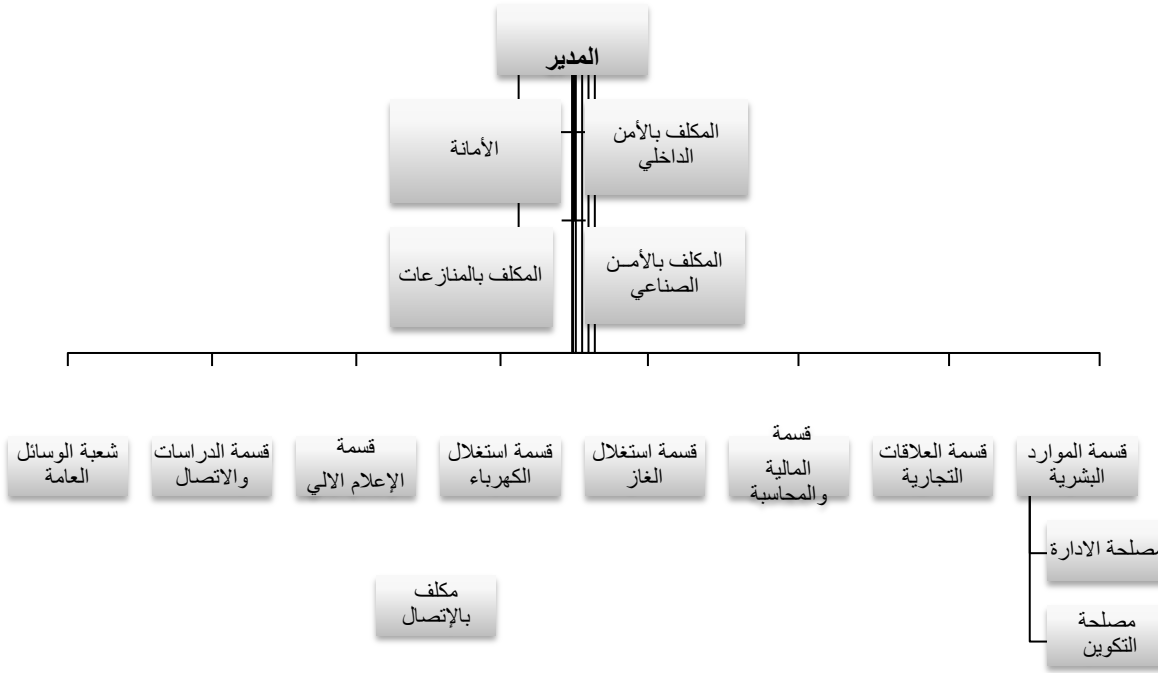
م ج ت: المديرية الجهوية للتوزيع.

1- أخبار الاتحادية، مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهريائية والغازية، رقم 11، سبتمبر 2009، الجزائر

وقد تمت دراستنا بالمديرية الجهوية للتوزيع قائمة.

6-المديرية الجهوية للتوزيع قائمة: نقدم فيما يلي الهيكل التنظيمي:

الشكل (19): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع قائمة



المصدر : وثائق محصل عليها من المؤسسة.

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنه سلمى هرمي ووظيفي، كما يلي:

6-1- مدير المؤسسة: يعتبر أول مسؤول، ويتمتع بصلاحيات عديدة في إدارة أعمال المؤسسة

ويستمد صلاحيته من عقد التسيير المبرم بينه وبين مدير المنطقة التابع إليها إداريا.

6-1-1- الأمانة: تعمل بها سكرتيرة تسجل كل المراسلات من وإلى المؤسسة، وهي تحتفظ بنسخة

من كل مستند وارد أو صادر.

كما تقوم بمايلي:

- إعداد محاضر الاجتماعات
- تحرير الاستدعاء لأي اجتماع داخل المؤسسة.
- تبليغ نسخة من هذه المحاضر لكل عنصر في الاجتماع
- تقوم بتوزيع البريد على مختلف المصالح بعد تسجيله وتأشيريه من طرف المدير.

6-2-2- المكلفين بالمصالح: وهي تلي مباشرة مدير المؤسسة وظيفتها العمل على التنسيق والأمن وهي تشمل أربعة مصالح أساسية:

6-2-1- المكلف بالمنازعات: وهو الممثل القانوني للشركة في جميع المنازعات التي تكون طرفاً فيها.

6-2-2- المكلف بالاتصال: يقوم بوضع المخطط السنوي للاتصال وتغطية مختلف نشاطات الشركة .

6-2-4- المكلف بالأمن الصناعي: هو مسؤول على حفظ الأمن الصناعي، والسهر على حماية العمال من مختلف حوادث العمل.

6-2-5- المكلف بالأمن الداخلي: مهمته الأساسية هو الحفاظ على حماية الشركة من السرقة... إلخ.

وهؤلاء المكلفون بهذه الوظائف يعملون على مساعدة المدير على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

6-3- الأقسام: تحتوي مديرية سونلغاز قائمة على عدة أقسام وهي قسم العلاقات التجارية، قسم استغلال الغاز، قسم الوسائل العامة، قسم المالية والمحاسبة، قسم الدراسات والأشغال، قسم استغلال الكهرباء، قسم الموارد البشرية، قسم الأنظمة المعلوماتية. وهي أقسام قاعدية وذلك لمشاركتها الأساسية في إنجاز المخطط السنوي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وهي بذلك تمثل النشاطات الأساسية الثمانية للمؤسسة.

6-3-1- مصلحة الموارد البشرية: من بين أدوارها:

- ✓ التكفل بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين
- ✓ معالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة
- ✓ المتابعة والسهر على إيجاد جو مناسب للعمل
- ✓ وضع نظام للترقية في الدرجة ونظام للترقية في المنصب
- ✓ بعث حملات التوظيف والاختيارات للأعوان المراد تشغيلهم

6-3-2- مصلحة الاستغلال (الغاز والكهرباء): يختص هذان القسمان بإدارة ومراقبة الإنتاج والإشراف عليه وكذا تحضير برامج التجارب والتحليل والمراقبة للتجهيزات لتحسين أداءها. كما يقومان بدراسة تقارير الاستغلال اليومية وتحليل الاختلالات، مع إعداد تقارير نشاط الاستغلال.

6-3-3- قسم المالیة والمحابسة: یقترح عمال هذا القسم ویضعون حیز التطبيق السیاسة المالیة للمءیره الفرعیة من حیث تحدید اءتیاجات المؤسسة من الأموال وكذا القیام بإءارتها كما یعملون على تأمین التوازن المالی على المدى القصیر والمتوسط، وتأمین المراقبة المالیة وتسییر المخاطر.

6-3-4- قسم الشؤون العامة: یختص هذا القسم بتسییر مجموع الوسائل المنقولة و غیر المنقولة الضروریة للتسییر الحسن لنشاط المؤسسة.

6-3-5- قسم الإعلام الآلی: یتكون هذا القسم من مهندسین فی هذا الاختصاص، یتولون مهمة إءاء الدراسات فی مجال الإعلام الآلی والقیام بعملیات البرمجة المءتلفة، كما تقوم هذه المصلحة بمساعدة مءتلف المصالح والأقسام الفرعیة على حل مشاكल البرمجة الخاصة بأجهزة الكمبيوتر.

6-3-6- قسم الدراسات والاتصال: یتكفل هذا القسم بالإشراف على جمیع النشاطات الی تختص بعملیات الإنجاز والدراسات فی مجال صیانة التجهیزات والتنسیق بین هذه الأنشطة.

6-3-7- قسم العلاقات التجاریة: مهمته تسویق الطاقة الكهربائیة والغازیة فی أحسن ظروف الجودة والأمن وبأقل التكالیف.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنیة للكهرباء والغاز وأهم أءافها

1-مهام سونلغاز

یتركز النشاط الرئیسی للمنظمة فی إنتاج ونقل وتوزیع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزیع حیث تستعمل المنظمة محطات تولید لإنتاج الطاقة الكهربائیة معتمدة فی ذلك على الغاز الطبیعی كمادة أولیة أساسیة، وكذا نقل وتوزیع الغاز الطبیعی، مما تجدر الإشارة إلیه أن وظیفة الإنتاج للغاز تختص بها منظمة سوناطراك الی تعتبر المورد الرئیسی لمؤسسة سونلغاز، حیث أن المنظمة تقوم بإبرام عقود طویلة الأجل (25سنة) قصد تمویلها بالغاز الطبیعی الی تمتلكه سوناطراك، إضافة إلی ذلك تقوم بالمهام التالیة:

- ✓ إءاء إستراتیجیة وقیادة المجمع.
- ✓ ممارسة الرقابة على الفروع.
- ✓ إءاء السیاسة المالیة وتنفیذها.
- ✓ تحدید سیاسة الأجور وتطویر المورد البشري للمجمع.

2-أءاءف سونلغاز

إن أبرز ما تهءف سونلغاز إلى ءءقهه یءمءل فی⁽¹⁾:

- ✓ إنءاء الكهرباء سواء فی الجزائر أو فی الآراء ونقلها وتوزیعها وتسویقها.
 - ✓ نقل الغاز لتلبیه ءاآیات السوق الوطنیه، وتوزیعها عن طریق القنواء سواء فی الجزائر أو فی الآراء وتسویقه.
 - ✓ ءطویر ءقءیم الآءماء الطاقویه بكل أنواعها، وءراءة كل شكل من مصادر الطاقة وترقیة وءنمیه.
 - ✓ ءطویر كل نشاط له علاقه مباشرة أو غیر مباشرة بالصناعة الكهربائیة والغازیه وكل نشاط یمكن أن ءءرب عنه فاءة وءربط بهءف سونلغاز آاصة فیما ینءلق بالبعء عن المءروقات واكتشافها وإنءاءها وتوزیعها.
 - ✓ ءطویر كل شكل من الأعمال المءءركة فی الجزائر أو الآراء مع منظمات جزائریة أو أآنبیه.
- وإلى آانب كل هذا ءضمن سونلغاز مهمة الآءمة العمومیة وبقا للءشریح والءنءظیم المعمول به.

1-ممرسوم رئاسی رقم 02-195 مؤرخ فی 19 ربیع الأول عام 1423 الموافق لأول یونیو سنة 2002، ینءضمن القانون الأساسی للشركة الجزائریة للكهرباء والغاز. المسماة " سونلغاز " ش.ء.أ".

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز

تطبق المؤسسة طريقتي الإدارة بالأهداف وكذا طريقة المقاييس المتدرجة في تقييم أداء عاملها. هذا النظام للتقييم أعدته سونلغاز بالتعاون مع نخبة من الخبراء الأجانب خاصة من كندا والمتخصصين في مجال تنمية المورد البشري. قبل شرح الطرق نقدم التصنيف المهني للعاملين كما يلي:

يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات:

• صنف الإطارات: ويحتوي فئتين:

- فئة الإطارات مع مسؤولية هرمية وهي الفئة التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الدوائر والأقسام والمصالح وغيرهم.

- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والتقنيين السامين والمكلفين بالدراسات وغيرهم.

• صنف أعوان التحكم (فئة المهارة): ويتضمن هذا الصنف فئتين هما:

- فئة أعوان التحكم المؤطرين (فئة المهارة الكبرى): وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي، تقني، عون تسيير، رئيس فرقة، ورئيس مكتب وغيرهم.

- فئة أعوان التحكم غير المؤطرين (فئة المهارة الصغرى).

• صنف أعوان التنفيذ: ويحتوي على فئة واحدة من العمال هم:

- العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كعون رغن، سائق وغيرهم.

يخضع العامل مهما كانت الفئة التي ينتمي إليها، إلى تقييم سنوي كتابي في إطار نظام التقييم الساري في الشركة. وتكون عملية التقييم من الاختصاص المحض للسلطة السلمية، والجدول الموالي يلخص الفئات الاجتماعية والمهنية للمؤسسة:

جدول رقم (9): الفئات الاجتماعية والمهنية للمؤسسة

درجات التصنيف	الفئات الاجتماعية والمهنية
من 5 إلى 10	الفئة الأولى: وتنقسم إلى ست (6) درجات تسمى فئة " التنفيذ "
من 11 و 12	الفئة الثانية: وتنقسم إلى درجتين (2) تسمى فئة " المهارة الصغرى "
من 13 و 14	الفئة الثالثة: وتنقسم إلى درجتين (2) تسمى فئة " المهارة الكبرى "
من 15 إلى 22	الفئة الرابعة: وتنقسم إلى ثمانية (8) درجات تسمى فئة " الإطارات " وتضم الإطارات والإطارات السامية.
من 1U إلى 4U	الفئة الخامسة: وتنقسم إلى أربعة (4) درجات تسمى فئة " الإطارات السامية العليا ".

المصدر: الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، ص 35.

تنقسم وظائف الإطارات إلى ثلاث أصناف دلالة على رتب معينة، تتكون كل واحدة منها من درجات على النحو التالي:

الجدول رقم (10): التصنيف والرتبة لصنف الإطارات

الرتبة	الصنف
• من 15 إلى 17	إطارات
• من 18 إلى 22	إطارات سامية
• من 1U إلى 4U	إطارات سامية عليا

المصدر: الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، ص 36.

عملية تقييم العمال تتم بالاستعانة بأدوات معمول بها. ويتم إخطار نتائج التقييم إلى كل عامل تم تقييمه بنتائج التقييم. ويمكن لهذا الأخير أن يبدي ملاحظاته وتعليقاته في إطار مقابلة التقييم.

أما طريقة الإدارة بالأهداف فتتبعها المؤسسة عند تحديد علاوة المردود الفردي (PRI) (أنظر الملحق رقم (2): نموذج تقييم علاوة المردود الفردي كل ثلاثة أشهر). وهي علاوة تمنح لكل عامل من أجل مساهمته في تحقيق الأهداف وبرامج العمل المسطرة له داخل مجموعته، حتى يمكن للعامل الاستفادة من علاوة المردود الفردي لابد وأن:

✓ يكون هناك حضور فعلي في ماعدا حالات التغيب المحددة في التنظيم الداخلي.

✓ أقصى نسبة لعلاوة المردود الفردي محددة ب: 10% من الأجر القاعدي، هذه النسبة تمنح لمجموع

العمال الذين بذلوا جهدا عاديا خلال الفترة المعينة، وقد تكون عاملا للمكافأة أو المعاقبة حسب الحالة، للعون الذي يقدم دليلا على بذل مجهود استثنائي أو عكس ذلك مجهودا غير كاف.

✓ يمكن للعقوبات التأديبية أن يكون لها تأثيرا على منح علاوة المردود الفردي.

✓ يكون تقييم المردود الفردي كل ثلاثة أشهر، ويتم دفعها شهريا خلال الثلاثي الذي يلي التقييم.

✓ يدخل في حساب وعاء هذه العلاوة فضلا عن الأجر القاعدي، مبلغ علاوة الخبرة التي يتمتع بها العون.

✓ تؤخذ النقطة المحصل عليها في نهاية كل ثلاثي بعين الاعتبار عند إعداد التقييم السنوي من قبل المسؤول المباشر.

كما تتبع المؤسسة أثناء التقييم السنوي عند تقييم الدور طريقة المقاييس المتدرجة، وتحسب نتيجة هذا التقييم مع المعدل السنوي لعلاوة المردود الفردي لحساب النقطة النهائية للتقييم، والتي تعتمد المؤسسة في اتخاذ عدة قرارات في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الترقية أو تحويل العاملين إلى مناصب أخرى أو التدريب.

تتكون استمارة التقييم (أنظر الملحق رقم 3) التي يقوم المشرف المباشر بملئها من سبعة أجزاء هي:

• الجزء الأول: حيث يحدد في هذا الجزء اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره والأقدمية فيه وترتيبه، والمديرية والوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية.

كما يتضمن هذا الجزء قسم مخصص لكتابة اسم ولقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته. والملاحظ أن هذا الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم، كما نجد في أسفل هذا الجزء بالنسبة لعمال التحكم والتنفيذ كيفية استعمال نموذج التقييم المكون من عدد من الصفحات (أقل عدد من الصفحات هو 8 ويخص عمال التنفيذ) والملاحظات المدونة في كيفية الاستعمال هي:

✓ يتم تعبئة النموذج بالكامل من قبل الرئيس المباشر.

✓ يتم إرسال النموذج إلى مصلحة الموارد البشرية باستثناء الورقة الأخيرة المعنونة "ملخص التقييم السنوي" التي يمكن فصلها عن النموذج تستخدم حصريا من قبل الرئيس المباشر كما يجب الاحتفاظ بها على مستواه.

• الجزء الثاني: يسمى تقييم المردودية (PRI) EVALAUTION DU RENDEMENT: يتضمن هذا الجزء أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج أداء العامل الفعلية مقابل الأهداف المتفق عليها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، ويتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا، يمنح لكل ثلاثي علامة على 10. (أنظر الملحق)، وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها في كل ثلاثي مضرورية في اثنان وتقسم على أربعة من أجل الحصول على نقطة من 20.

$$\frac{\text{MOYENNE ANNUELLE (T1+T2+T3+T4)} \times 2}{4} = \frac{\quad}{20}$$

معدل سنوي

والملاحظ أن هذا الجزء أيضا يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

• الجزء 03: تقييم الدور (السلوك): EVALUTION DU ROLE

ويتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، يتضمن هذا الجزء عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة، وغالبا ما تتضمن على المهارات الآتية:

✓ مهارات التأطير أو المهارات الفكرية.

✓ مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد.

✓ المهارات الشخصية.

لقد حُددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس والتي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس للمجموعات الثلاث. (10 مجموعات قياس بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين. 8 مجموعات قياس بالنسبة لأعوان التحكم غير المؤطرين. 4 مجموعات قياس بالنسبة لأعوان التنفيذ).

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (x) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1، 2، 3، 4) والمعطاة تفسيراتها وفق الجدول الموضح أدناه.

جدول رقم(11): الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك.

Côtes	Signification
1	كفاءة غير مكتسبة. Compétence à acquérir
2	كفاءة لا بد من تطويرها Compétence à développer
3	كفاءة لا بد من تحسينها Compétence à parfaire
4	كفاءة مكتسبة Compétence acquise

المصدر: استمارة التقييم المحصل عليها من المؤسسة.

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1، 2، 3، 4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول رقم (4) المبين أدناه:

الجدول رقم(12): ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات.

عدد السلوكيات المحققة	عدد النقاط	الدلائل
2 - 0	0	1
4 - 3	3	2
6 - 5	6	3
8 - 7	10	4

المصدر: استمارة التقييم المحصل عليها من المؤسسة.

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله.

مثلاً: حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس "مهارات التعامل":

- ✓ إذا ما لاحظ المشرف أن هذا النوع من المهارة في سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة، فيمنح لهذا العنصر علامة صفر (0) باعتبارها كفاءة غائبة.
- ✓ وجمع العلامات المأخوذة من المهارات العشر (10) بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، إطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين وتقسيم المجموع على العدد (5) نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20).
- ✓ وجمع العلامات المأخوذة من المهارات (8) بالنسبة لأعوان التحكم غير المؤطرين وتقسيم المجموع على العدد (4) نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20).
- ✓ وجمع العلامات المأخوذة من المهارات (4) بالنسبة لأعوان التنفيذ وتقسيم المجموع على العدد (2)

نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20).

• الجزء 04: التقييم الشامل (EVALUATION GLOBALE)

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح (معامل) (60%) لتقييم المردودية و(40%) لتقييم السلوك بالنسبة للإطارات مع مسؤولية هرمية، اطارات بدون مسؤولية هرمية، فئة أعوان التحكم المؤطرين.

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,6 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,4$$

أما فئة أعوان التحكم غير المؤطرين فتحسب العلامة النهائية كما يلي:

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,7 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,3$$

فيما يخص صنف أعوان التنفيذ تحسب العلامة كما يلي:

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,8 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,2$$

فتعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، ومن جهة أخرى توضح مدى قدرة ومهارة العامل في بذل طاقاته ومجهوداته لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

• الجزء 05: ملخص التقييم (SYNTHESE DE L'EVALUATION)

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلق بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

• الجزء 06: توجيهات تنموية (PISTES DE DEVELOPPEMENT)

يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلق باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له أو يريد الانتقال إليها، يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لها.

• الجزء 07: إبداء الآراء والمصادقة عليها (COMMENTAIRES ET VISAS)

نجد في هذا الجزء تعليقات وتأشيرات الرئيس المباشر المسؤول عن عملية التقييم (ن+1)، إلى جانب تعليقات وتأشيرة العامل الذي خضع للتقييم، وكذا تأشيرات ورأي المسؤول (ن+2)، كما نجد تأشيرة مدير الوحدة التي ينتمي إليها العامل. وأخيرا تاريخ وإمضاء استقبال استمارات تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية. من أجل إيداع الملفات بعد الإعلان عن نتائج التقييم، للاحتفاظ بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلا.

مع الإشارة أن آخر ورقة في الاستمارة تضم الأجزاء السبع ملخصة يحتفظ بها المقيم وهو الرئيس المباشر على مستواه.

المبحث الثالث: الحوافز المتوصل إليها بالمؤسسة⁽¹⁾

كما أن المؤسسة اهتمت بمختلف الحوافز ووعيا منها بأهمية هذا الرهان وتأثيره على علاقات العمل، فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، من خلال إعدادها الاتفاقية الجماعية للعمل، تطمح إلى تأسيس جهاز أو نظام يعتمد في ذات الوقت على أقوى القيم الاجتماعية والمهنية المرسخة في الثقافة التسيربية والتطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، التقنية والمالية لقطاع النشاط.

هذه الاتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق هي أداة التفكير التي تسمح بتزويد الشركة بإطار مرجعي منسجم وأيضاً ضمان الحقوق الاجتماعية للعمال، وفي هذا المنظور تؤكد شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، انخراطها في الاتفاقية الجماعية من الدرجة العليا لمجمع سونلغاز التي تعتبر عامل توحيد النظام الذي يخضع له جميع عمال الوحدات المشكلة للمجمع والتمايزة قانونيا عن بعضها البعض.

وقد تميزت سنة 2007 بالتوقيع على الملحق الثاني والعشرين للاتفاقية الجماعية المتعلقة لمؤسسة سونلغاز التي تحدد نظام الحوافز الجديد والمتوصل إليها بتاريخ 16 جوان 2007 وقد ضم المحاور الأساسية التالية:

المطلب الأول: تشكيل الجماعات المهنية ومساراتها

وهذا دفعا للتنمية بالمؤسسة من جهة وربط الكفاءات بالتصنيف.

1-إعادة تشكيل الجماعات المهنية الاجتماعية:

أصبحت الخريطة الجديدة للجماعات المهنية الاجتماعية مشكلة من خمس مجموعات: كبار الإطارات العليا، الإطارات، أعوان التنفيذ، وفئة أعوان التحكم التي ستقسم إلى أعوان تحكم صنف كبار، وأعوان تحكم صنف صغار.

ويهدف هذا التقسيم الجديد إلى المحافظة على خريطة أمينة للموارد البشرية لمجمع سونلغاز وببرره كذلك المسعى الرامي إلى إعادة الاعتبار لتطوير الكفاءات عن طريق التكوين التأهيلي، بجعله يؤثر

1- صدی سونلغاز (جويلية 2007): الملحق الثاني والعشرين للاتفاقية الجماعية للمجمع، مجلة شهرية تنشرها الأمانة العامة-خلية الإتصال 2-الجزائر، ص ص 5-9.

كمساعد فعال، في تسيير المسارات المهنية الاجتماعية الأعلى مباشرة ولذلك، ليكون لهذه الأحكام تأثير على مدونة المناصب وعلى عمليات التوظيف المستقبلية.

2- تسيير المسارات المهنية: كيفية ربط الكفاءات بالتصنيف

تتناول الإشكالية الحالية المطروحة في هذا الجزء مسألة استقرار بعض الإطارات غير الجامعيين الذين لا يمكنهم الوصول إلى مناصب المسؤولية، لأنه ليس لديهم شهادة اللسانس، وكذلك الأعوان الذين ليس لديهم مستوى التقني لكي يطمحوا للوصول إلى مناصب أعوان تحكم صنف صغار. ولكي تعالج وضعية "الشلل" هذه بالنسبة للبعض، تم اقتراح عدد من الحلول ضمن الملحق 22 من أجل الاعتراف بالمكتسبات وبمستوى الخبرة لهذه الفئة والسماح لها بالارتقاء.

هذا ومن خلال إقامة آلية سميت بآلية المصادقة على مكاسب الخبرة، يمكن تقدير مستوى تأهيلهم عن طريق اختبارات بيداغوجية تجريها مؤسسات وطنية أو أجنبية مؤهلة، ويقبل المرشحون الفائزون على التوالي ضمن مجموعة الإطارات وأعوان التحكم. ويستمر تطور مسارهم المهني في إطار نظام الارتقاء والترقية الساري المفعول، والمستفيدون من نظام التصديق على مكاسب الخبرة هم الحائزون على شهادة تقني سامي أو ما يعادلها، والذين يثبتون أقدمية 15 سنة بالنسبة للذين يطمحون إلى الارتقاء إلى مستوى الإطارات، وكذا الحائزين على مستوى الثالثة ثانوي على الأقل وأقدمية 10 سنوات على الأقل، أو الذين ينجحون في مسابقة انتقاء وطنية، ترمي إلى اختبار الذين واللواتي هم أكثر تأهيلا بيداغوجيا ومهنيا من أجل النجاح والاستجابة لمختلف متطلبات التنظيم. في السنة الأولى (الثلاثي الثالث والرابع من سنة 2007)، أجريت عملية استثناء بكيفية مركزية على مستوى المجمع وأماكن للفروع تقديم اقتراحاتها بصفة أولية بالنسبة للأعوان المصنفين ضمن الإطارات وأعوان التحكم غير الحائزين على شهادات، والذين يرون أنهم قادرين على النجاح في اختبارات التصديق على المكاسب وتترك معالجة المجموعات المهنية الاجتماعية الأخرى على مستوى الفروع تطبيقا للتنظيم الذي التابع في هذا الشأن.

المطلب الثاني: مجازة الكفاءة ومكافأة جودة الأداء:

نجد العلاوات التالية:

1- ترسيم العلاوات

يكرس الملحق 22 علاوة تسمى علاوة الخبرة كثيرا ما كان التقسيم المهني الاجتماعي مغلوطا

بسبب تدابير "الانزلاق الجماعي" أو "الترقيات الفردية"، دون أن يبرر اكتساب تأهيل حقيقي حركة العون. وقصد معالجة هذا الوضع تم إقرار علاوة الخبرة وهي تهدف إلى مجازاة تراكم المهارة وترقية المسارات المهنية وبالتالي إعادة الاعتبار للحدود الفاصلة بين الفئات المهنية الاجتماعية ونتمين مستوى التأهيل والكفاءة الأكيدة المكتسبة عن طريق تراكم التجارب في ميدان معين دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير المجموعة المهنية الاجتماعية.

2- مكافأة جودة الأداء

يكرس الملحق 22 في تنقيحه الثالث، تأسيس علاوة للقائمين بالمصالح التجارية وللمسيرين وللمتخصصين في الإعلام الآلي.

2-1- علاوة الأعوان التجاريين

إن استعادة نشاط التعداد انطلقا من الموارد الذاتية من جهة والفصل بين النشاط التقني والتجاري من جهة أخرى، قد أديا إلى بذل جهود إضافية معتبرة لتوظيف ملحقين وإطارات تجاريين وتكوينهم. ولا شك أن الدور الحاسم الذي يلعبه التجاريون في تحقيق النتائج الاقتصادية في حاجة إلى أن يدعم بإجراءات محفزة، تكون في مستوى صعوبة مهامهم ومساهماتهم المباشرة في تحسين النتائج وتكمن أبعاد هذه العلاوة في تطوير ملمح الملحق التجاري الذي يتميز بتعدد الاختصاص.

ويتطلب من صاحبه تنفيذ حقيقي متناوب لمهام التعداد ومسك الخزينة والاستقبال، وهكذا يستفيد هؤلاء الملحقون التجاريون بعلاوتين فرديتين وبعلاوة أخرى تسمى علاوة جودة الأداء وينبغي أن نؤكد أن هذه التدابير ستتمس حوالي 5000 عون في فروع التوزيع الأربعة.

2-2- العلاوة التجارية الفردية: نجد

2-2-1- علاوة التعداد: تقرن بنشاط التعداد وتبلغ قيمتها 8000 دج/شهر بالنسبة للفئات التي تساوي أو تفوق الفئة 12، دون أن يتعدى هذا المبلغ 32000 دج أي تكافئ الفترة المخصصة لنشاط التعداد. أما الموظفون متعدّدو التخصص في المجال التقني والتجاري والأعوان الآخرون الذين يقومون بمهام الملحقين التجاريين والمرتبين ضمن الفئات المساوية أو التي تقل عن الصنف 11، فيستفيدون من علاوة قدرها 4000 دج/شهر، دون أن تفوق مبلغ 16000 دج الموافق للفترة المخصصة لنشاط التعداد. إلا أنه في حالة التعدادات المغلوبة، يلجأ إلى تطبيق تخفيض نسبته 50% من العلاوة التي تغطي فترة

التعداد الملحقة وفي حالة تعداد مغلوبة ثالثة، يخضع العون إلى الإجراءات التأديبية المطبقة على الخطأ الجسيم من الدرجة الثالثة والتي تؤدي إلى العزل.

2-2-2- علاوة الخزينة: تتعلق بنشاط الخزينة وتقدر بمبلغ 1500 دج/شهر لكل عون مهما كان ترتيبه وذلك دون أن يفوق المبلغ الإجمالي 6000 دج أي ما يغطي مدة قصوى مساوية 4 أشهر، والتي تكافئ الفترة المخصصة لنشاط الخزينة.

2-2-3- علاوة جودة الأداء: هي منحة «موجهة لمكافأة الجهد المبذول في تحسين الأداء قصد بلوغ الأهداف والعوامل التجارية المحددة مسبقاً»، (الاتفاقية الجماعية للرتبة العليا). وتهدف إلى تحسين النتائج الاقتصادية للوكالة، وبالتالي الوضع المالي لفرع التوزيع وهي آلية لتسيير التنافسية وتغني جميع الأعوان الملحقين بالمصلحة التجارية أي الوكالة. كما ترتبط القيمة الحقيقية بتقليص نسبة الخسارة وتحصيل الديون. بالنسبة للمقياس الأول، يمنح للموظف 10% من كل نسبة مئوية للخسارة المسترجعة في حدود 5%. أما بالنسبة للديون، تمنح نسبة 2%، ولا يتعدى المبلغ الأقصى للعلاوة 5مرات الأجر القاعدي للعون. وتمنح هذه العلاوة سنوياً على أساس النتائج التجارية التي تظهرها المحاسبة وبعد الموافقة على الحسابات من قبل مجلس الإدارة يقرر الرئيس المدير العام لفرع التوزيع منح هذه العلاوة، بعد المصادقة على النتائج التقنية والتجارية لمجموع المديرات الجهوية للتوزيع.

2-3- علاوة المسيرين: ترمي علاوة جودة الأداء لمكافأة جهود المسيرين ونتائجهم والمصنفين على مناصب عملية أو على مناصب الدعم، ويهدف بعد هذه العلاوة إلى ربط جزء من أجرتهم بنتائج الوحدات التي يسيرونها أو يوظفونها بدعم متعدد الأوجه، المستفيدون من هذه العلاوة هم جميع كبار الإطارات العليا الذين يشغلون مناصب مديرين والمرتبة على الأقل في الصنف U، وهذه مهما كان المستوى الذي يمارسون فيه (مقر الفرع أو المؤسسة الأم)، وتحسب العلاوة على أساس الأهداف والعوامل السنوية المحددة مسبقاً، كما يلي: 50% كأقصى حد، من الأجر القاعدي السنوي بالنسبة للمسيرين في المجال العملي، و 25% كأقصى حد من الأجر القاعدي السنوي بالنسبة للمسيرين في مجال الدعم. ويدفع نصف المبلغ الأقصى للعلاوة شهرياً على سبيل التسبيق، وبعد المصادقة على الحسابات الاجتماعية، تحدد قيمة باقي العلاوة التي تدفع أو يحتفظ بها.

2-4- المتخصصين في الإعلام الآلي والإطارات القيادية: نجد العلاوات التالية:

2-4-1- علاوة المتخصصين في الإعلام الآلي

إن إعادة الاعتبار لأنظمة المعلومات كعامل استراتيجي لتطوير المجمع، تعيد النقاش حول مكانة المعلومات وثمنها. منذ عدة سنوات بقيت سونلغاز مكتوفة الأيدي أمام المغادرة المستمرة لإعلاميها بحثا عن أجر أفضل، وقد بلغ عدد الأعوان الذين غادروا المؤسسة خلال السنوات الخمسة الأخيرة 200 عون، بعد أن اكتسبوا كفاءات عالية بل خبرة حقيقية.

من الحيوي والأمر كذلك أن توفر الوسائل الكفيلة بجذب هذا المورد الذي يستفيد في سوق العمل من إمكانيات الحصول على أجرة تفوق بكثير ما تمنحه سونلغاز، والعمل على تطويره وجعله وفيما ووضع نظام لدفع الأجر مرتبط بالنتائج الأكيدة للفرق المكلفة بالمشاريع وذلك من أجل تحفيز أحسن للمواهب وضمان وفائها. وهكذا، تم اقتراح علاوتين سميت "بعلاوة السوق"، وهدفها تسهيل توظيف المختصين في الإعلام الآلي الذين يتمتعون بخبرة معينة، حيث ترمي هذه العلاوة إلى "الاقتراب نوعا ما" من عائدات الأجور المطبقة في السوق المحلية ترمي "علاوة جودة أداء المشاريع"، إلى مكافأة المساهمات في المشاريع المسلمة وتحسب بدلالة الربح المحقق في سير المجموعة بفضل التحسينات أو المنتج التجديدي ترتكز عوامل حساب هذه العلاوة المتغيرة على آجال إنتاج الموارد المتضمنة في "بطاقات المشروع".

2-4-2- جدول ترقية الإطارات القيادية

تتمثل الإشكالية الثانية التي تناولها الجزء الخاص "بتسيير المسارات المهنية" في تلك المتعلقة بإعادة تصنيف الإطارات في نهاية عهدة القيادة، حيث يحدد الأجر الممنوح للإطارات القياديين العاملين طبقا لعقد جودة الأداء في نهاية مهمتهم، يخضعون من جديد للاتفاقية الجماعية لا سيما للأحكام المتعلقة بشبكة الأجور ويتعلق الأمر بالتحديد المسبق لكيفيات تعيين الترتيب الممنوح لهم في نهاية المهمة وذلك من خلال جدول الترقية ويرمي مبدأ هذا النظام وغايته إلى المحافظة على مكاسب هذه الفئة.

المبحث الرابع: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

بعد أن تم التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة وكذا طرق تقييم الأداء والحوافز المطبقة فيها نقدم فيمايلي منهجية الدراسة الميدانية حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها أما المطلب الثاني فقد خصص لكيفية اختبار الفرضيات في حين تطرقنا في المطلب الثالث لمجتمع

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تم تكوين الإطار النظري للبحث، عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، ثم قمنا بدراسة ميدانية تهدف إلى توفير البيانات اللازمة للتأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق:

1- **الملاحظة:** هي محاولة منهجية يقوم بها الباحث بصبر وأناة للكشف عن تفاصيل الظواهر، وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها.

2- **المقابلة:** هي أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة حيث أنها تمثل أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها.

3- **السجلات والوثائق الداخلية للمؤسسة:** لقد تم الحصول على بعض البيانات الضرورية للبحث كان مصدرها الوثائق والسجلات الموجودة بالمصالح الإدارية، مثل الاتفاقية الجماعية، النظام الداخلي، المجالات... الخ.

4- **استمارة الاستبيان:** اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان باعتبارها الأداة الرئيسية التي تمدنا بالمعلومات اللازمة عن مجتمع البحث، والتي تتطلبها الدراسة.

تم تصميم استمارة الاستبيان من قبل الباحثة بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتصلة بموضوع البحث، والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة. وقد اشتملت الاستمارة على أربعة أجزاء:

- **الجزء الأول** يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة، وهي: (الجنس، والسن، والحالة الاجتماعية، وعدد الأشخاص تحت الكفالة، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، والتصنيف المهني، والأقدمية في العمل، ومقدار المرتب الشهري).

- **أما الجزء الثاني** فيضم أسئلة حول تقييم الأداء والتحفيز.

- **بينما تناول الجزء الثالث** أسئلة تتعلق بمدى إشباع الحوافز لحاجات العاملين ومدى عدالتها.

- **في حين خصص الجزء الرابع** للرؤساء القائمين بعملية التقييم.

تم استخدام مقياس " ليكرت " الخماسي لقياس البنود، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): مقاييس تحديد الدرجة الموافقة (1)

الدرجة	الأهمية	الأهمية	الأهمية	الأهمية	الأهمية
1	غير موافق تماما	أبدا	لأعلم شيئا عن العملية	لا توجد علاقة	غير راض تماما
2	غير موافق	نادرا	دراية قليلة	علاقة ضعيفة	غير راض
3	موافق إلى حد ما	أحيانا	دراية متوسطة	علاقة متوسطة	متوسط الرضا
4	موافق	غالبا	على دراية	علاقة قوية	راض
5	موافق تماما	دائما	دراية تامة	علاقة قوية جدا	راض تماما

المصدر: بتصريف من الباحثة اعتماد على الدراسات السابقة.

في حين تحدد مقاييس الأهمية النسبية لأخطاء التقييم كما يلي:

جدول رقم (14): مقاييس تحديد الدرجة الموافقة (2)

الدرجة	الأهمية
1	موافق تماما
2	موافق
3	موافق إلى حد ما
4	غير موافق
5	غير موافق تماما

المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى

للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، والجدول التالى يوضح ذلك:

جدول رقم(15): مقاييس تحديد الدرجة الموافقة(1)

الأهمية					الوسط الحسابي
غير راض تماما	لا توجد علاقة	لا أعلم شيئا عن العملية	أبدا	غير موافق تماما	[1,80-11]
غير راض	علاقة ضعيفة	دراية قليلة	نادرا	غير موافق	[2,60-1,80]
متوسط الرضا	علاقة متوسطة	دراية متوسطة	أحيانا	موافق إلى حد ما	[3,40-2,60]
راض	علاقة قوية	على دراية	غالبا	موافق	[4,20-3,40]
راض تماما	علاقة قوية جدا	دراية تامة	دائما	موافق تماما	[5-4,20]

المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة.

أما فيما يخص أسئلة أخطاء التقييم فيتم إعطاء مقاييس تحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي وفق الجدول التالي:

جدول رقم(16): مقاييس تحديد الدرجة الموافقة للوسط الحسابي (2)

الأهمية	الوسط الحسابي
موافق تماما	[1,80-11]
موافق	[2,60-1,80]
موافق إلى حد ما	[3,40-2,60]
غير موافق	[4,20-3,40]
غير موافق تماما	[5-4,20]

المصدر: بتصريف من الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة.

وتم التأكد من صدق وثبات المقياس (الاستمارة) من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة وبناء عليه تم تعديل بعض البنود، كما تم إخضاع المقياس لتحليل "ألفا كرونباخ"، والذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود بحيث وجدنا قيمة "ألفا كرونباخ" كالتالي: 0.894. (أنظر الملحق رقم (4)) حيث أنه من المتعارف عليه إحصائيا يمكن قبول معامل "ألفا كرونباخ" إذا كانت قيمته 60% أو

أكثر، ونظرا لتحقق هذا الشرط بالنسبة لكل المقاييس المجمعرة عن طريق أداة القياس (استمارة الاستبيان) تم استخدامها في التحليل الإحصائي.

ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للتأكد من صحة الفروض حيث استخدمنا:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ✓ اختبار "ألفا كرونباخ" للتعرف على واقع ودرجة ثبات أداة الدراسة.
- ✓ اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ✓ اختبار ولكوكسن.

المطلب الثاني: كيفية اختبار الفرضيات

سنقوم بعرض اختبار التوزيع الطبيعي، ونقدم تحليلا ومناقشة للنتائج التي توصلت لها المعالجة الإحصائية، وكذلك مناقشة مدى الدلالة الإحصائية لها، أما اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها مسبقا فسيتم التطرق له عند تحليل الاستبيان.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف-سمرنوف) (أنظر الملحق رقم (5))

سنعرض اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات «لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وعند عدم توفر شروط الاختبارات المعلمية فإننا لا نستطيع تطبيقها، وبالتالي فإننا سنحتاج لبدل وهذا البديل هو الاختبارات الغير معلمية، وتتميز هذه الاختبارات الغير معلمية بأنها سهلة الحساب ولا يوجد شروط معينة لتنفيذها ومن الجدير بالذكر أن هناك الكثير من التساؤلات التي لا تجيب عليها الاختبارات المعلمية مثل الأسئلة التي تتعلق بترتيب قيم البيانات وليس القيم نفسها»⁽¹⁾.

1- أسامة ربيع أمين، (2007): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، مصر، ص195.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	,269	249	,000	,871	249	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification مستوى الدلالة
الفرضية الثانية	,351	249	,000	,731	249	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification مستوى الدلالة
الفرضية الثالثة	,304	249	,000	,840	249	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification مستوى الدلالة
الفرضية الرابعة	,265	249	,000	,767	249	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

توضح جداول نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة للفرضيات الأولى والثانية والثالثة والرابعة أقل من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، لهذا سوف نستعمل الاختبارات غير المعلمية، ونختبر الفرضيات باستعمال توزيع ولكسن.

2- اختبار ولكسن: Test de Wilcoxon

لقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات:

✓ تقبل الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 5 %.

✓ ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت القيمة المعنوية أقل من مستوى

الدلالة 5 %.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة:

تمت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق"، وبالضبط "المديرية الجهوية للتوزيع قالمة"، حيث شملت الدراسة الميدانية كل الوكالات التابعة لهذه الأخيرة.

وقد قدر عدد العمال الإجمالي بـ: 372 عامل لدى المديرية، وقد تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد المجتمع لكن لم يتم استرداد سوى 249 استمارة بنسبة 67% نظرا لامتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة، إضافة إلى وجود بعض الأفراد في عطلة، إلى جانب وجود عمل بعضهم من سائقين وعاملي صيانة... إلخ خارج المؤسسات وبالتالي صعوبة الحصول على إجاباتهم رغم محاولتنا. وقد تم حصر مجتمع الدراسة في فئات كما يلي:

جدول رقم (17): عدد العاملين وتصنيفهم بالمديرية الجهوية للتوزيع قالمة

العدد	تصنيف العاملين في 2012/05/31
75	إطارات
125	مهارات كبرى
65	مهارات صغرى
107	تنفيذ
372	المجموع

المصدر: الوثائق المحصل عليها من المؤسسة.

كما يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة الـ 249 حسب الصنف كما يلي:

جدول رقم (18): عدد ونسبة الأفراد المستجوبين إلى العدد الجمالي للعاملين بالمؤسسة

البيان	عدد الأفراد المستجوبين	عدد العاملين في 2012/5/16	نسبة الأفراد المستجوبين إلى العدد الإجمالي
إطارات	62	75	82.66%
مهارة كبرى	83	125	66.40%
مهارة صغرى	44	65	67.69%
تنفيذ	60	65	92.30%
المجموع	249	372	67.00%

المصدر: بتصريف من الباحثة.

يبين الجدول أن أكبر نسبة من العمال كانت من فئة عمال التنفيذ بنسبة 92.30%، ذلك أن الباحثة اتبعت معهم أسلوب المقابلة مما أدى إلى استرجاع عدد لا بأس به من استمارات الاستبيان. ثم فئة الإطارات بنسبة 82.66%، تليها فئة المهارات الصغرى بنسبة 67.69%، وأخيرا فئة المهارات الكبرى بنسبة 66.40%. ونظرا لعدم تناسب عدد المفردات في كل فئة من الفئات التي يتكون منها مجتمع الدراسة فقد اعتبرنا العينة عشوائية غير تناسبية.

خلاصة الفصل

إن فعالية مؤسسة سونلغاز ومدى استعدادها لتنفيذ المهام يرتبط ارتباطا وثيقا بالاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكانياتها المادية وإذا كان باستطاعتها التحكم في الإمكانيات المادية، فالعامل البشري يصعب التحكم فيه نظرا لمرونته وقابلية سلوكه للتغير على مر الزمن. لذا يستوجب الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها. فبعد أن عرفنا في هذا الفصل المؤسسة مجال الدراسة ثم قدمنا طرق تقييم الأداء والحوافز المطبقة فيها، وأخيرا بينا منهجية الدراسة من حيث الأدوات الإحصائية وكيفية اختبار الفرضيات ومجتمع الدراسة، هذا وقد تم اختبار الاستبيان من حيث الصدق والثبات، للتأكد من صحة النتائج المتحصل عليها نتيجة التحليل الإحصائي، نقدم في الفصل الموالي وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية مع اختبار الفرضيات وتقديم الاقتراحات.

الفصل الخامس:

اختبار الفرضيات النتائج والاقتراحات

تمهيد

سنقوم فيما يلي بعرض البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استمارة الاستبيان، أنظر الملحق رقم (1)) على عينة الدراسة المتمثلة في كل من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للتوزيع "قائمة" وذلك من خلال وصف خصائص العينة، ثم الانتقال لتحليل البيانات بمناقشة إجابات أفراد العينة المتضمنة في الاستمارة انطلاقاً من اختبار الفرضيات وصولاً إلى أهم النائج والافتراضات التي تسهم في حل المشكلة التي تم طرحها مسبقاً.

المبحث الأول: خصائص أفراد العينة

سنعرض فيما يلي الخصائص المميزة لمفردات العينة

1- التوزيع حسب الجنس تتمثل الخاصية الأولى لمفردات العينة في جنس المستقصى منه، والجدول الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول رقم (19): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع النسبة المئوية
ذكر	199	79.9	79.9
أنثى	50	20.1	20.1
المجموع	249	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

نلاحظ أن 4 أخماس أفراد العينة ذكور والباقي إناث، ويمكن أن نرجع السبب لطبيعة العمل الذي يشغلونه وصعوبته بالنسبة للإناث مقارنة بالذكور، حيث تتطلب الكثير من الأعمال في المؤسسة، العمل خارجها مثل السائقين أو التقنيين. أما إذا قارنا نسبة الإناث وهي 20.1% بنسبة تشغيل الإناث في الجزائر خلال سنة 2012 التي تمثل 17% من مجموع السكان النشطين، نجد أنها جيدة، إذ تشجع المؤسسة اندماج المرأة في الحياة الاقتصادية وتمنحها كافة التسهيلات اللازمة.⁽¹⁾

2- التوزيع حسب السن

تتعلق الخاصية الثانية بالمستويات العمرية لمفردات العينة، والتي تم تقسيمها إلى خمس فئات، والجدول الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

1- بلغت نسبة مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية 12.6 % من مجموع العاملين خلال سنة 2006 ثم ارتفعت الى 15.7 % خلال سنة 2008، وبلغت 17% في سنة 2012، و20% في سنة 2013.

الجدول رقم (20) : توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع %
29-22	27	10.8	10.8
37-30	105	42.2	53.0
45-38	78	31.3	84.3
53-46	33	13.3	97.6
61-54	06	2.4	100.0
المجموع	249	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يبين الجدول أن 2 أخماس أفراد العينة بنسبة 42,2 % تتراوح أعمارهم بين 30-37 سنة، تليها نسبة الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38-45 سنة بنسبة 31,3 %، أي أن ما يقرب 3 أرباع العينة (بالضبط $31.3\% + 42.2\% = 73.5\%$) هي في الفئة العمرية النشطة من 30 إلى 45 سنة والتي تكون نسبة مردودها أقوى خاصة إذا كانت راضية عن العمل، فنسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 46-53 سنة بنسبة 13,3 % وأخيرا نجد 2,4 % من العينة يتراوح عمرهم بين 54-61 سنة. مما يدل على ارتفاع مستوى أفراد العينة من الشباب القادرين على العمل إذ يمثل مجموع الفئات الثلاث 84.3 % أي أكثر من ثلاث أرباع العينة مما يحتم على المؤسسة الاستفادة من قدراتهم عن طريق التحفيز.

3- توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

تتعلق الخاصية الثالثة بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة، والتي تظهر بالجدول الموالي:

الجدول رقم (21) : توزع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع %
أعزب (عزباء)	58	23.3	23.3
أرمل (ة)	01	0.4	23.7
مطلق (ة)	03	1.2	24.9
متزوج (ة)	187	75.1	100.0
المجموع	249	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يبين الجدول أن 3/4 العينة متزوجين أي ما يعادل 75.1% وهي الفئة الغالبة مما يدل على استقرارهم بالمؤسسة محل الدراسة حيث أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غياباً وأقل تركاً للعمل بالمقارنة مع الشخص الأعزب خاصة بالنسبة للرجال. أما الربع المتبقي فيقسم إلى غير المتزوجين بنسبة 23,3% من عينة الدراسة و1,2% من المطلقين و0,4% من الأرمال.

4- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الأطفال تحت الكفالة

تتعلق الخاصية الرابعة لأفراد العينة بعدد الأطفال تحت الكفالة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (22) : توزيع مفردات العينة حسب عدد الأطفال تحت الكفالة

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع النسب المئوية
0	85	34.1	34.1
1	25	10.0	44.2
2	34	13.7	57.8
3	40	16.1	73.9
4	36	14.5	88.4
5	21	8.4	96.8
6	06	2.8	99.2
7	02	0.8	100.0
المجموع	249	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ الاستمارة

يبين الجدول أن 34.1% من عينة الدراسة لا يوجد لديهم أطفال تحت الكفالة (وهم من فئة العزاب بنسبة 23.3%)، ثم حديثي العهد بالزواج بنسبة 10.4%، ومطلق واحد بنسبة 0.4%، حيث أن أكثر من ثلث العينة ليس لديهم التزامات عائلية وبالتالي لديهم القدرة النفسية والجسدية الملائمة على الأداء الأمثل إن أحسنت المؤسسة استغلالها، وأكثر من نصف العينة بنسبة 54.3% لديهم من شخص إلى 4 أطفال تحت الكفالة، في حين نجد فقط 12% من العينة لهم من 5 إلى 07 أشخاص تحت الكفالة. إن الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة مجال الدراسة شجع عمالها على الزواج والإنجاب، مع العلم أن أغلب أفراد العينة لديهم 3 أطفال على الأكثر وهذا ما يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي. مما سبق يتبين لنا أن 80% من أفراد العينة ذكور، 84.3% أقل من 45 سنة، و75.1% متزوجين، 88.4% لديهم من شخص إلى

4 أطفال تحت الكفالة.

5- التوزيع حسب المستوى التعليمي

تتمثل الخاصية الخامسة في تحديد المستوى التعليمي لمفردات العينة، والجدول الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع %
يعرف القراءة والكتابة	04	1.6	1.6
ابتدائي	05	2.0	3.6
متوسط	26	10.4	14.1
ثانوي	77	30.9	45.0
جامعي	128	51.4	96.4
مراكز التكوين	09	3.6	100.0
المجموع	249	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

نلمس من الجدول مستوى تأهيلي قيم جدا إذ أن أكثر من نصف أفراد العينة (51,4%) مؤهلهم العلمي جامعي، تليها نسبة 30,9% من العينة لهم مستوى التعليم الثانوي، ثم نسبة 10,4% من العينة لهم مستوى التعليم المتوسط، تليها نسبة 3,6% من العينة من خريجي المعاهد في حين 2% من العينة لهم مستوى التعليم الابتدائي وأخيرا 1,6% من العينة يعرفون القراءة والكتابة. الأمر الذي يدل على ارتفاع مستوى أفراد العينة المدروسة مما يسمح باستيعاب محتوى الاستمارة والحصول على إجابات ذات مصداقية تصلح للتحليل. كما أن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب مستوى تعليمي جيد.

6- التوزيع حسب طبيعة العمل

تتمثل الخاصية السادسة في تحديد طبيعة العمل لمفردات العينة، والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (24) : توزيع مفردات العين حسب طبيعة العمل

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع النسبة المئوية
دائم	249	100.0	100.0
مؤقت	00	0.0	0.0
المجموع	249	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

كل أفراد العينة دائمين بنسبة 100%. وهذا يؤدي إلى استقرار العمالة خاصة في الظروف الراهنة أين العرض يفوق الطلب في سوق العمالة.

7- التوزيع حسب الأقدمية

تتعلق الخاصية السابعة بمدة الخبرة في المنصب الوظيفي الذي يشغله المستقصى منه، والمعبر عنها بالأقدمية، والجدول الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب هذا المتغير.

الجدول رقم (25) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع النسبة المئوية
أقل 05	75	30.1	30.1
5-9	76	30.5	60.6
10-14	35	14.1	74.7
15-19	15	6.0	80.7
من 20 وأكثر	48	19.3	100.0
المجموع	249	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

نستنتج من الجدول أن جزء كبير نسبيا من العينة لديه أدمية منخفضة (30.1% من الأفراد أقل من 5 سنوات)، وهذا نتيجة إتباع المؤسسة سياسة التوظيف حيث نلاحظ أن عدد العاملين في ارتفاع من سنة إلى أخرى، نجد بالمقابل أكثر من نصف أفراد العينة 50.6% لديها مدة أدمية من 5 إلى 20 سنة (باستثناء الذين سيحالون إلى التقاعد)، وهي تمثل أساسا هاما لأداء فعال، كما لا نغفل على الخبرة التي يملكها ما يقرب خمس العينة بنسبة 19.3% وهي فئة مدة أدميتها من 20 سنة فأكثر حيث تساعدنا

كثيرا في دراستنا للحصول على إجابات تعكس الواقع كون الأقدمية تغذي الخبرة والكفاءة الجماعية، كما أنهم أكثر دراية بمشاكل ومتطلبات العمل خلال السنوات الطوال التي قضوها بالمؤسسة.

8- التوزيع حسب الأجر

تتعلق الخاصية الثامنة بتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الأجر، والمعبر عنها بالجدول الموالي:

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأجر

البيان/D.A/د. ج	العدد	النسبة المئوية	مجموع النسبة المئوية
أقل من 25.000	00	00	00
25.000-أقل من 40.000	95	38.2	38.2
40.000-أقل من 55.000	122	49.0	87.2
55.000-أقل من 70.000	26	10.4	97.6
من 70.000 وأكثر	06	2.4	100.0
المجموع	249	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقرير الاستمارة

يبين توزيع عينة الدراسة حسب الأجر أن 87.2% من العينة أجرهم ما بين 25000-55000 دج و 10,4% من العينة أجرهم الشهري بين 55000-70000 دج و 2,4% أجرهم من 70000 دج فأكثر. وإذا قارنا بين الأجر في مؤسسة سونلغاز والمؤسسات الأخرى نجدها أعلى «إذ تشير إحصائيات الديوان الوطني أن متوسط الدخل الصافي الشهري في مجال النفط والغاز يأتي في المرتبة الأولى، يعقب ذلك مجال التمويل، أما قطاع البناء فهو الأقل من حيث متوسط الدخل الصافي الشهري»⁽¹⁾، لذا على المؤسسة التركيز على هذا الأمر إعلاميا وتكراره وإبرازه لجميع العاملين بشكل واضح ومبسط حيث إذا أدرك العامل أن أجره أفضل من غيره فإن هذا سيساعد على استقراره بالمؤسسة.

«كما بينت دراسة صادرة عن المركزية النقابية أن معدل النفقات لأسرة متوسطة» عائلة من ستة أفراد بلغت عام 2013 ما قيمته 38598 دج، مقابل 37113.24 دج في 2011، بزيادة قيمتها 1484.53 دينار ونسبة نمو بلغت 4 في المائة. وتوضح الدراسة أيضا أن كل النفقات عرفت زيادة نسبية فمن جهة بلغت الزيادة في مجال نفقات السكن 178.26 دج ما بين 2011 و2013، بينما ارتفعت

1- www.el khabar.com,novembre, 2014, 23 :00

نفقات اللباس 205.62 دج في ظرف سنتين، مقابل 128.82 دج لنفقات مواد النظافة والصحة. أما النقل والاتصال فقد ارتفعت ما بين 2011 و 2013 ب 96.68 دج، وأخيرا زادت نفقات الترفيه والنشاطات الثقافية والرياضية ب 114.67 دج ومن حيث النسبة تمثل نفقات المواد الغذائية 48 بالمائة من إجمالي ما تتفقه الأسرة الجزائرية، مقابل 14 بالمائة تخصص للألبسة و 12 بالمائة للسكن و 9 بالمائة لمواد التنظيف. وتجدر الإشارة أن الدراسة اعتمدت على عينة لأسر جزائرية تضم ستة أفراد أي الزوج وأربع أطفال متمدرسين، استنادا إلى الإحصاء العام للسكان لسنة 2008، مع الارتكاز على أرقام الديوان الوطني للإحصاء حول مؤشرات أسعار الاستهلاك إلى غاية جوان 2013، مع اعتماد نسبة تضخم 4 بالمائة لسنة 2013 كما تضمنت الدراسة تحليل 10 سنوات في الفترة الممتدة إلى غاية 2013، حيث ظلت تكلفة الغذاء مرتفعة عن الأجر الوطني المضمون خلال جميع المراحل، خاصة في 2013⁽¹⁾».

نلاحظ أن الزيادة في الأجور يقابلها ارتفاع في الأسعار مما يعني عدم ارتفاع القدرة الشرائية للعمال.

وإذا قارنا الأجور بالمعلومات من تركيبة اليد العاملة بالمؤسسة نجد:

فئة الأجور 25000-40000 (38.2% من العينة) يتوافق منطقيا مع فئة العمال ذوي المستوى الثانوي (30.9% من جم العينة)، وفئة الأجور 40000-55000 (49% من حجم العينة) يتناسب مع فئة العمال ذوي التعليم الجامعي (51% من حجم العينة).

لمقارنة مستوى الأجور في سونلغاز مع عدد الأطفال تحت الكفالة مع الدخل المتوسط الصافي للأسر المتوسطة لعائلة من 6 أشخاص والمقدر تقريبا 40000 دج خلال سنوات 2011-2013، نقدم الجدول الموالي:

جدول رقم (27): مقارنة الأجور بعدد الأطفال تحت الكفالة

المجموع	الأجور				المجموع
	من 70.000 وأكثر	55.000-أقل من 70.000	40.000-أقل من 55.000	25.000-أقل من 40.000	
85	1	3	33	48	0
25	0	2	13	10	1
34	1	2	20	11	2
40	0	6	19	15	3
36	1	7	21	7	4
21	1	3	13	4	5
6	1	2	3	0	6
2	1	1	0	0	7
249	6	26	122	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أكثر من ثلث العينة بنسبة 38.2 % تقع أجورهم في فئة 25000 وأقل من 40000 دج، هذه الأخيرة لا بد أن تفي باحتياجات أسر تتكون من شخص إلى 6 أشخاص (إذ يجب دمج الزوجة لأن أغلبية الزوجات ماكثات بالبيت، 20 % فقط من النساء في الجزائر عاملات) هذه الفئة أجورها أقل من متوسط الدخل الشهري والمقدر بـ 40000 دج ، وهذا ما سيؤثر سلبا على أدائهم في العمل. بينما نجد 3/2 من العينة بنسبة 61.8 % تقع أجورهم في فئة 40000-70000 وأكثر ويكفلون من شخص إلى 8 أشخاص (بدمج شخص الزوجة)، وهي أجور تفي في المتوسط باحتياجات أغلب عائلاتهم مقارنة بالأجر المتوسط الشهري المقدر بـ 40000 دج وهذه الفئة أكثر رضا واستعداد لتقديم أداء جيد.

اعتمادا على الجمع بين متغيرات الدراسة نجد: كل العينة تعمل بصفة دائمة، 5/4 منها ذكور، أغلبهم شباب ينتمون إلى الفئة العمرية 30-45 بنسبة 73.5 %، متزوجون بنسبة 73.5 %، يكفلون من شخص إلى 8 أشخاص بنسبة 66.3 %، أغلبهم جامعيين بنسبة 51.4 % مع أقدمية تزيد عن 5 سنوات بنسبة 69.9 %، وبمستوى أجور تقل عن 55000 دج لمعظمهم بنسبة 87.2 %.

المبحث الثاني: اتجاهات العاملين المستجوبين حول القسم الأول: تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز

واختبار الفرضيات

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة العامل في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكه لعدالتها من جهة ثانية بالاعتماد على تقييم أداء عادل وموضوعي وعليه سنتطرق في هذا القسم إلى العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء والتحفيز.

1-مدى دراية أفراد العينة المستجوبة بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة:

يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المحصل عليها لوصف مدى دراية أفراد العينة المستجوبة بعملية تقييم الأداء المطبقة بالمؤسسة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(28): مدى دراية العاملين بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة

البيان	العدد	النسبة المئوية	مجموع %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا تعلم عن العملية شيء	51	20.5	20.5	2.49	1.147
دراية قليلة	89	35.7	56.2		
دراية متوسطة	60	24.1	80.3		
على دراية	33	13.3	93.6		
دراية تامة	16	6.4	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 19.7% أي تقريبا ربع عينة العمال المستجوبين أنهم على دراية تامة أو على دراية بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة بينما أقر أكثر من الربع بنسبة 24.1% أن درايتهم بعملية تقييم الأداء متوسطة. ويرى 35.7% أي أكثر من ثلث العينة أن درايتهم قليلة بالعملية، وأخيرا يعتقد 20.5% أي ربع أفراد العينة أنهم لا يعلمون عن عملية تقييم الأداء شيئا. وبهذا جاءت الإجابات أقل من المتوسط النظري (3) حيث بلغت (2.49) بانحراف معياري قدره (1.147) أي أنها تتراوح ضمن فئة [-1.8-2.6]، أي أن العمال على دراية قليلة بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة.

2- كيفية تقييم أداء العمال:

يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المحصل عليها حول كيفية تقييم أداء العمال: بالنسبة للأهداف المسطرة، أم كمية العمل وجودته، أم الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (29): كيفية تقييم أداء العمال: بالنسبة للأهداف المسطرة، أم كمية العمل وجودته، أم الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
%100.0	249	%26.1	65	%73.9	184

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 184 عامل مستجوب من أفراد العينة بنسبة 73.9% أن المؤسسة تقيم أدائهم بالنسبة للأهداف المسطرة، كمية العمل وجودته، الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية. في حين لا يعلم 65 فرد من العينة بنسبة 26.1% كيف يتم تقييم أداء العمال في المؤسسة. ويمكن توضيح هذه الإجابات المتعددة لـ 184 مستجوبا والتي عددها 228 إجابة وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (30): الإجابات المتعددة لأراء العمال المستجوبين حول كيفية تقييم الأداء

النسبة الملاحظة	الإجابات المتعددة					الفوج 01
	النسبة المئوية		العدد			
	لا	نعم	المجموع	لا	نعم	
%100	%49	%51	249	122	127	بالنسبة للأهداف المسطرة
%100	%76.71	%23.29	249	191	58	كمية العمل وجودته
%100	%82.73	%17.27	249	206	43	الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يعلم أغلب العاملين الذين أجابوا بنعم وعددهم 127 بنسبة 51% من العينة أن المؤسسة تقيم أداءهم وفق الأهداف المقررة لأنهم يتلقون علاوة المردودية الفردية شهريا وفق ما حققوه من الأهداف

المسطرة، إذ أن العمال وإدارة المؤسسة يتقيدان بقواعد ثابتة وموضوعية ترتبط بأهداف الوظيفة التي يتم إشراك العاملين في تحديد ها ومناقشتها معهم ليزداد اهتمامهم أكثر بتحقيقها خاصة وهم يشعرون أنها مقياس لمستوى أدائهم، بينما بلغت الإجابات عن تقييم الأداء وفق كمية العمل وجودته 58 إجابة بنسبة 23.29%، في حين أجاب 43 عامل مستجوب بنسبة 17.27% أن تقييم الأداء يتم تبعاً للاستخدام الجيد للقدرات الشخصية. وهذا ما يفسر عدم الاطلاع الجيد للعاملين المستجوبين على استمارات تقييم الأداء وهذا ما يفسر قلة الدراية بعملية تقييم الأداء لذا ننصح المؤسسة بتوعية العاملين أكثر وتحسيسهم أكثر بأهمية وبكيفية إجراء عملية تقييم الأداء.

3- الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المحصل عليها حول الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (31): الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في

المؤسسة

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
%100.0	249	%7.6	19	%92.4	230

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ الاستمارة

أجاب 230 عامل مستجوب بنسبة 92.4% على السؤال في حين لم يجب 19 عامل مستجوب بنسبة 7.6% عن السؤال، وفيما يلي نقدم الإجابات المتعددة لـ 230 عامل من أفراد العينة وعددها 285 إجابة.

الجدول رقم (32): الإجابات المتعددة للعمال المستجوبين عن الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

المجموع	الإجابات المتعددة					الفوج 02
	النسبة		العدد			
%	% لا	% نعم	المجموع	لا	نعم	
73.5	32.13	67.87	249	80	169	المسئول المباشر فقط
10.0	90.76	9.24	249	226	23	المسئول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي
29.6	72.69	27.31	249	181	68	المسئول المباشر مع رئيس الدائرة أو القسم أو الفوج
10.9	89.96	10.04	249	224	25	لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ الاستمارة

بالرغم من أن أكثر من ثلاث أرباع العينة من العمال المستجوبين على علم أن المقيم هو المسؤول المباشر بنسبة 73.5% إلا أن هذا غير كافي بالنظر إلى ارتفاع المستوى التعليمي، إذ من المفروض أن يكون كل العمال على علم بالقائم بعملية تقييم الأداء، وأن هذا التقييم يتم الإطلاع عليه من قبل رئيس القسم أو الدائرة. وهذا يدل دائماً على نقص فعالية الاتصال.

5- الفرضية الأولى: تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها: يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المحصل عليها حول مدى إعلام المؤسسة عاملها بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(33): مدى إعلام المؤسسة أفراد العينة المستجوبة بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع النسبة %	%	العدد	البيان
0.998	2.94	9.2	9.2	23	أبدا
		25.7	16.5	41	نادرا
		79.1	53.4	133	أحيانا
		91.6	12.4	31	غالبا
		100.0	8.4	21	دائما
		100.0		249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 53.4% أن المؤسسة لا تعلمهم إلا أحيانا بأن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها. ويرى ربع أفراد العينة بنسبة 20.8% أنه غالبا أو دائما ما تقوم المؤسسة بهذا الإعلام بينما يرى أكثر من ربع أفراد العينة بنسبة 25.7% أن المؤسسة لا تعلمهم أبدا أو نادرا ما تعلمهم أنها تمنح الحوافز إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها. ويتضح أيضا من الجدول بأن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت بأقل من الوسط النظري (3)، أي أنها تتراوح ضمن فئة [2,60-3,40]، حيث بلغت (2,94) بانحراف معياري قدره (0,998) مما يدل على أن المؤسسة لا تعلم العاملين إلا أحيانا بأن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها، وهذا يدل على عدم فعالية الاتصال رغم توفر المؤسسة على اتفاقية جماعية ونظام داخلي وكتيب يشمل قاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز.

ويمكن اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها وفق اختبار ولكسن كما يلي:

5- اختبار صحة الفرضية الأولى:

-الفرضية الصفرية H_0 : لا تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

-الفرضية البديلة H_1 :تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

تتكون نتائج اختبار ولكوكسن من جدولين، الأول يبين مواصفات اختبار ولكوكسن والثاني يصف قيمة الاختبار في حالة العينات الكبيرة ومستوى الدلالة كما يلي:

جدول رقم (34): مواصفات اختبار ولكوكسن

Rangs			
	N	Rang	Somme des
	عدد	moyen	rangs
	الحالات	متوسط الرتب	مجموع الرتب
Rangs négatifs	52 ^a	59,92	3116,00
Rangs positifs	64 ^b	57,34	3670,00
bbb – Ex aequo	133 ^c		↑ قيمة اختبار ولكوكسن
Total	249		

a. $bbb < \text{hypothèse 1}$

b. $bbb > \text{hypothèse 1}$

c. $bbb = \text{hypothèse 1}$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة.

يبين الجدول أعلاه أن عدد الحالات الكلي هو 249 منهم 52 حالة كان فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أكبر من الوسط النظري "3" وكان متوسط رتب هذه الحالات هو 59.92 بمجموع رتب 3116 ويرمز لذلك بالرمز ($a. bbb < \text{hypothèse 1}$ أو **Rangs négatifs**). ويبين الجدول أيضا أن هناك 64 حالة كانت فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أقل من الوسط النظري "3" ومتوسط تلك الرتب 57.34 بمجموع رتب 3670 ورمز ذلك ($b. bbb < \text{hypothèse 1}$ أو **Rangs négatifs**).

وتوجد 133 حالة كانت رتب إجابات المبحوثين متساوية مع الوسط الحسابي النظري ورمز ذلك (**c. Exaequo** أو $bbb < \text{hypothèse 1}$).

جدول رقم (35): قيمة الاختبار

Test ^a	
	bbb – hypothèse1
Z	-,792 ^b
Signification asymptotique	
:Sig((bilatérale)	,428
مستوى دلالة الاختبار)	

a. Test de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs négatifs.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تطبيق اختبار ولكسن

يبين الجدول أعلاه قيمة اختبار ولكسن في حالة العينات الكبيرة معتمدا على تقريب اختبار Z، الطبيعي وهي 0.792، وفي النهاية نلاحظ أن أقل قيمة مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.428 وهي أكبر من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية α تساوي 5% وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية الصفرية H_0 : لا تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها. بل قبولها. ونرفض الفرضية البديلة H_1 : تعلم المؤسسة العاملين بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

6- طرق إعلام أفراد العينة المستجوبة أن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء

الوظيفة التي يشغلونها:

يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المحصل عليها حول طرق إعلام المؤسسة عاملها بأن الحصول على مختلف الحوافز مرتبط بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها، ومنها استعمال المنشورات، الاتفاقية الجماعية، والنظام الداخلي، والاجتماعات، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (36): الإجابات المتعددة بدائما أو غالبا:

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
%100.0	249	%42.6	106	%57.4	143

الفوج 3
المنشورات
الاتفاقية الجماعية
النظام الداخلي
الاجتماعات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 143 عامل من مجموع 249 من أفراد العينة بنسبة 57.4% عن السؤال ، في حين لم يجب 106 عامل من مجموع 249 من أفراد العينة عن السؤال ، وتمثلت إجاباتهم المتعددة وعددها 220 إجابة في الجدول الموالي:

جدول رقم (37): طرق إعلام المؤسسة العاملين عن كيفية الحصول على مختلف الحوافز المرتبطة بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

المجموع %	الإجابات					الفوج 03
	لا %	نعم %	المجموع	لا	نعم	
100	77.11	22.89	249	192	57	المنشورات
100	74.7	25.30	249	186	63	الاتفاقية الجماعية
100	73.9	26.1	249	184	65	النظام الداخلي
100	85.94	14.06	249	214	35	الاجتماعات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

من خلال الجدول السابق اتضح لنا بأن أكثر من 3 أرباع العينة (77.11% بالنسبة للمنشورات، 74.7% بالنسبة للاتفاقية الجماعية، 73.9% بالنسبة للنظام الداخلي، 85.94% بالنسبة للاجتماعات) من العمال المستجوبين ليسوا على إطلاع على وسائل الاتصال الرسمية من منشورات واتفاقية جماعية ونظام داخلي وعليه يستوجب على المؤسسة تفعيل هذه القنوات عن طريق تحفيز العاملين على الإطلاع

الجيد عليها خاصة القائمين على عملية التقييم.

جدول رقم(38): الإجابات المتعددة لأفراد العينة الذين أجابوا عن أن المؤسسة دائما أو غالبا ما تعلمهم عن كيفية الحصول على مختلف الحوافز المرتبطة بقيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها باستعمال المنشورات، والاتفاقية الجماعية، والنظام الداخلي، والاجتماعات:

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
%100.0	249	%80.3	200	%19.7	49

الفوج 3 دائما أو غالبا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

تمثلت الإجابات المتعددة لـ 49 عامل بنسبة 19.7% من أصل 249 مستجوب يتم إعلامهم دائما أو غالبا أن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها في الجدول الموالي:

جدول رقم(39): الإجابات المتعددة

الفوج 03					
الاجتماعات	النظام الداخلي	الاتفاقية الاجتماعية	المنشورات	العدد	النسبة (%)
07	14	10	05	العدد	النسبة (%)
04	15	12	06	العدد	النسبة (%)
11	29	22	11	المجموع	النسبة (%)
%4.42	%11.64	%8.84	%4.42	% إلى مجموع العينة (249) (المجموع/249) (100×)	هل تعلمكم المؤسسة أن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق عملية تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي تشغلونها

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

تمثلت الإجابات المتعددة لـ 49 عامل مستجوب بنسبة 19.7% من أصل 249 مستجوب يتم إعلامهم دائما أو غالبا أن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها فيما يلي:

- 29 عامل بنسبة 11.64 % من العينة المدروسة يتم إعلامهم عن طريق النظام الداخلي.
 22 عامل بنسبة 8.84 % من العينة المدروسة يتم إعلامهم عن طريق الاتفاقية الجماعية.
 11 عامل بنسبة 4.42 % من العينة المدروسة يتم إعلامهم عن طريق المنشورات.
 11 عامل بنسبة 4.42 % من العينة المدروسة يتم إعلامهم عن طريق الاجتماعات.
 نرى أن هذه النسب منخفضة جدا لا تكاد تصل حتى ربع العينة وهذا يؤكد دائما عدم فعالية الاتصال.

7- مدى العلاقة بين نتائج تقييم الأداء والحصول على الحوافز: يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات المحصل عليها حول مدى العلاقة بين نتائج تقييم الأداء والحصول على مختلف الحوافز، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (40): مدى العلاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه أفراد العينة من حوافز:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع %	%	العدد	البيان
1.147	2.49	51.0	51.0	127	لا توجد علاقة
		66.7	15.7	39	علاقة ضعيفة
		90.4	23.7	59	علاقة متوسطة
		98.8	8.4	21	علاقة قوية
		100.0	1.2	03	علاقة قوية جدا
		100.0		249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يقر أكثر من نصف أفراد العينة المدروسة وعددهم 127 بنسبة 51% أنه لا توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصلون عليه من حوافز، بينما يرى 39 عامل من العينة بنسبة 15.7 % أن العلاقة ضعيفة، أي 3/2 من أفراد العينة بنسبة 66.7% (15.7+51) لا يلمسون علاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصلون عليه من حوافز، في حين يرى 59 عامل مستجوب بنسبة 15.7% أن العلاقة متوسطة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصلون عليه من حوافز، بينما أقر 21 عامل مستجوب بنسبة 8.4% أن العلاقة قوية بين نتائج تقييم الأداء وما يحصلون عليه من حوافز. وأخيرا يرى 03 من أفراد العينة أن العلاقة قوية جدا .

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أقل من الوسط النظري (3) أي أنها

تتراوح ضمن فئة [1,80-2,60]، حيث بلغت: 2,49 بانحراف معياري قدره 1,147، أي أن العلاقة ضعيفة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه العمال من حوافز، بالرغم من أن المؤسسة تمتلك نظام متطور لتقييم الأداء معد بمساعدة أطراف أجنبية وهذا يؤكد دائما أن شرح كيفية التقييم وعلاقتها بالتحفيز غير كاف.

8- الفرضية الثانية: تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء

بين مختلف العاملين

يعرض الجدول الموالي نتائج تحليل آراء أفراد العينة المستجوبة حول الفرضية الثانية، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري،

جدول رقم (41): تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

البيان	العدد	%	مجموع تراكمي %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق تماما	145	58.2	58.2	1.90	1.222
غير موافق	31	12.4	70.7		
موافق إلى حد ما	33	13.3	83.9		
موافق	33	13.3	97.2		
موافق تماما	07	2.8	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

أكثر من 3/2 من أفراد العينة بنسبة 70.7% لا يوافقون على أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين. في حين يوافق 40 عامل بنسبة 16.1% (13.3%+2.8%) على العبارة، والتزم 33 عامل بنسبة 13.3% الحياد.

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أقل من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة [1,80-2,60]، حيث بلغت 1,90 بانحراف معياري قدره 1,222 أي أن العمال لا يوافقون على منح المؤسسة لحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

9- اختبار صحة الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لاتمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

- الفرضية البديلة H_1 : تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

جدول رقم (42): مواصفات اختبار ولكسن

		Rangs		
		N	Rang moyen	Somme des rangs
bbb - hypoth2	Rangs négatifs	40 ^a	51,40	2056,00
	Rangs positifs	176 ^b	121,48	21380,00
	Ex aequo	33 ^c		
	Total	249		

a. $bbb < hypoth2$

b. $bbb > hypoth2$

c. $bbb = hypoth2$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج اختبار ولكسن

يبين الجدول أعلاه أن عدد الحالات الكلي هو 249 منهم 40 حالة كان فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أكبر من الوسط النظري "3" وكان متوسط رتب هذه الحالات هو 51.40 بمجموع رتب 2056 ويرمز لذلك بالرمز: ($a. bbb < hypothèse1$ أو $Rangs négatifs$).

ويبين الجدول أيضا أن هناك 176 حالة كانت فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أقل من الوسط النظري "3" ومتوسط تلك الرتب 121.48 بمجموع رتب 21380، ورمز ذلك بالرمز:

($a. bbb < hypothèse1$ أو $Rangs positifs$).

وتوجد 33 حالة كانت رتب إجابات المبحوثين متساوية مع الوسط الحسابي النظري ورمز ذلك

بالرمز: ($c. bbb < hypothèse1$ أو $Exaequo$).

جدول رقم (43): قيمة الاختبار

		Test ^a
		bbb – hypoth2
Z		-11,032 ^b
Signification asymptotique (bilatérale)		,000

a. Test de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs négatifs.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج اختبار ولكسن

تقريب اختبار Z ، الطبيعي هو 11.032، إن أقل قيمة مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية α تساوي 5 % وبالتالي رفض الفرضية الصفرية H_0 : لاتمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين. ونقبل الفرضية البديلة H_1 : تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

10- اتجاهات أفراد العينة المستجوبة حول أسباب عدم الموافقة أن المؤسسة لاتمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

يعرض الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول عدم الموافقة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (44): أسباب عدم الموافقة أن المؤسسة لاتمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل

يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
100.0%	249	20.5%	51	79.5%	198

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

قدم 198 عامل من مجموع 249 من أفراد العينة بنسبة 79.5% أسباب عدم الموافقة على أن المؤسسة لاتمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين. في حين لم يقدم 51 عامل من مجموع 249 من أفراد العينة عن الأسباب. وتمثلت إجاباتهم المتعددة وعددها 265 إجابة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): الإجابات المتعددة للعمال عن أسباب عدم الموافقة أن المؤسسة لاتمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين.

الإجابات المتعددة						الفوج 4
%			العدد			
المجموع	لا	نعم	المجموع	لا	نعم	
100	80.72	19.28	249	201	48	غموض معايير التقييم
100	77.51	22.49	249	193	56	طريقة التقييم غير مناسبة
100	35.34	64.66	249	88	161	عدم موضوعية التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يرى 3/2 من أفراد العينة بنسبة 64.66% أن المؤسسة لا تمنح الحوافز وفق تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء والسبب هو عدم موضوعية التقييم، في حين يقر أكثر من ربع العينة أن طريقة التقييم غير مناسبة بينما يرى ربع العينة تقريبا أن معايير التقييم غامضة. ويوضح الجدول الموالي عدد الإجابات بغير موافق أو بغير موافق تماما عن الفرضية الثانية:

جدول رقم (46): عدد الإجابات بغير موافق أو غير موافق تماما لأفراد العينة المستجوبة أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين:

الملاحظات						
المجموع		لا		نعم		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
100.0%	249	38.2%	95	61.8%	154	تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يمكن ترتيب الإجابات المتعددة لـ 154 عامل بنسبة 61.8% من أصل 249 غير موافقين أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين في الجدول الموالي:

جدول رقم (47): ترتيب الإجابات المتعددة للعامل غير الموافقين أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين

المجموع	الفوج 04			العدد	غير موافق تماما	تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين
	عدم موضوعية التقييم	طريقة التقييم غير مناسبة	غموض معايير التقييم			
127	103	41	32	العدد	غير موافق تماما	تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين
27	20	09	06	العدد	غير موافق	
154	123	50	38	المجموع (A)		المجموع
%61.85	%49.4	%20.08	%15.26	%إلى المجموع $100 \times (249 \div A)$		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يمكن ترتيب الإجابات المتعددة لـ 154 عامل بنسبة 61.8% من أصل 249 غير موافقين أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين كما يلي:

1- يأتي في الرتبة الأولى عنصر عدم موضوعية التقييم بـ 128 فرد بنسبة 49.4% من العينة أي تقريبا نصف أفراد العينة.

2- يأتي في الرتبة الثانية عنصر طريقة التقييم غير مناسبة بـ 50 مستجوب بنسبة 20.08% أي ربع العينة.

3- يأتي في الرتبة الثالثة عنصر غموض معايير التقييم بـ 38 عامل بنسبة 15.26% أي تقريبا سدس العينة.

مما يتطلب تدريب الرؤساء القائمين بالتقييم على خلق الشعور بالعدالة والإنصاف بين العاملين وإقناعهم بذلك. كما نوصي المؤسسة باستعمال طريقة أخرى إلى جانب الطرق المستعملة من أجل متابعة أداء المرؤوسين وتسجيل الأهم منها طيلة المدة التي تسبق التقييم.

11- أخطاء التقييم التي يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء الأفراد العاملين:

يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى وجود أخطاء تقييم تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي للأداء باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (48): التحليل الوصفي لأخطاء التقييم التي يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم:

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الموافقة	الترتيب حسب الوسط الحسابي M
1- لجوء بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء معظم مرؤوسيههم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل وهذا تجنباً لإثارة غضب المرؤوسين.	2.37	1.013	موافق	M1
2- ميل بعض القائمين بعملية التقييم لإعطاء معظم مرؤوسيههم تقديرات منخفضة لإثبات أنهم (الرؤساء) أفضل منهم في العمل.	3.89	1.314	غير موافق	M6
3- يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التقدير الوسط بسبب عدم مقدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين الأفراد العاملين.	3.42	0.965	غير موافق	M4
4- التحيز إيجاباً أو سلباً لبعض المرؤوسين لأسباب مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة...الخ.	2.67	0.905	موافق إلى حد ما	M3
5- تركيز القائم بالتقييم علي صفات الفرد (سلوكه في العمل وإخلاصه) بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.	2.41	0.899	غير موافق	M2
6- تقييم المرؤوس علي أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات (تأثير الهالة).	3.63	1.012	غير موافق	M5
المتوسط الكلي لمدى الموافقة	3.0676	0.52064	موافق إلى حد ما	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة [2,60- 3,40]، حيث بلغت: 3,0676 بانحراف معياري قدره: 0,52064 أي أن العاملين في المتوسط يوافقون على وجود أخطاء تقييم الأداء، وللتفصيل أكثر نقدم فيما يلي اتجاهات العاملين نحو أخطاء التقييم التي يقررون بوجودها بالمؤسسة بالترتيب كما يلي:

1- لجوء بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل وهذا تجنباً لإثارة غضب المرؤوسين.

2- تركيز القائم بالتقييم على صفات الفرد (سلوكه في العمل وإخلاصه) بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء

3- التحيز إيجابياً أو سلبياً لبعض المرؤوسين لأسباب مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة...إلخ.

بينما ترتب أخطاء التقييم التي يرون أنها لا توجد بمؤسستهم تصاعدياً بحسب درجة عدم الموافقة كما يلي:

1- التقدير الوسط بسبب عدم مقدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين الأفراد العاملين.

2- تقييم المرؤوس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات (تأثير الهالة):

3- ميل بعض القائمين بعملية التقييم لإعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات منخفضة لإثبات أنهم (الرؤساء) أفضل منهم في العمل.

12- مدى اهتمام المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بالتقييم: يوضح الجدول الموالي آراء أفراد

العينة المستجوبة حول مدى تدريب الرؤساء القائمين بالتقييم، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (49): مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع تراكمي %	%	العدد	البيان
0.456	1.08	0.4	0.4	1	دائما
		1.6	1.2	03	غالبا
		2.4	0.8	02	أحيانا
		3.2	0.8	02	نادرا
		100.0	96.8	241	أبدا
			100.0	249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 243 فرد من العينة (2+241) بنسبة 97.6% (+0.8% 96.8%) أن إدارة المؤسسة لا تهتم أو نادرا ماتهتم بتدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم، في حين يرى 6 أفراد من العينة بنسبة 2.4% أن الإدارة تهتم دائما أو غالبا أو أحيانا بتدريب الرؤساء.

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أقل من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة [1-1.8]، حيث بلغت: 1,08 بانحراف معياري قدره: 0,450 أي أن العمال لا يوافقون تماما على اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم.

13- آراء العمال حول علنية أم سرية نتائج التقييم:

يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى تفضيلهم للعلنية أم السرية في تقديم نتائج التقييم، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (50): آراء العمال حول كيفية تقديم نتائج التقييم

مجموع %	النسبة المئوية	العدد	البيان	
16.5	16.5	41	السرية تماما	
100.0	83.5	208	العلنية	
		100.0	249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يفضل أغلب أفراد العينة أن تكون نتائج التقييم معلنة بنسبة 83.5% في حين يفضل ما نسبته 16.5% من أفراد العينة السرية بالنسبة لنتائج التقييم.

14-أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لعننية نتائج التقييم: يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى أسباب تفضيلهم للعننية في تقديم نتائج التقييم، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (51): أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لعننية نتائج التقييم

الإجابات المتعددة							
%			العدد				
مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم		
100	76.71	23.29	249	191	58	تعريف العامل بنقاط ضعفه حتى يتمكن من علاجها في المستقبل	إذا كنت تؤيد علنية نتائج التقييم فلأي من الأسباب التالية
100	39.76	60.24	249	99	150	لجعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية وعدالة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفرغ الاستمارة

يؤيد أغلبية العاملين بنسبة 60.24% علنية نتائج التقييم لجعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية وعدالة بينما يؤيد 39.76% العننية من أجل تعريف العامل بنقاط ضعفه حتى يتمكن من علاجها في المستقبل.

15-أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لسرية نتائج التقييم: يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى أسباب تفضيلهم للسرية في تقديم نتائج التقييم، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (52): أسباب تأييد أفراد العينة المستجوبة لسرية نتائج التقييم

الإجابات المتعددة						عدم إحراج القائمين على عملية التقييم	إذا كنت تؤيد نتائج التقييم سرية
%			العدد				
مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم		
100	87.15	12.85	249	217	32	عدم إحراج القائمين على عملية التقييم	إذا كنت تؤيد نتائج التقييم سرية
100	86.75	13.25	249	216	33	عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	
100	88.76	11.24	249	221	28	عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة.	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

13.25% من عينة الدراسة يؤيدون سرية نتائج التقييم بسبب عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و12.85% من العينة يؤيدون سرية نتائج التقييم منعا لإحراج القائمين على عملية التقييم، ونسبة 11.24% من العينة مع عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة.

لذا نوصي القائمين بالتقييم أن تكون الملاحظات الإيجابية علنية والملاحظات السلبية خاصة بينهم وبين مرؤوسيهـم. وفي حال التغذية السلبية يجب أن يتم إعطاء الملاحظات على الأداء بطريقة ودودة وتظهر على شكل نصيحة أو توصية خصوصا في المرات الأولى التي يتم إعطاء ملاحظة من هذا النوع.

16-مدى مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية:

يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى مناقشة نتائج التقييم مع الرؤساء، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (53): مدى مناقشة نتيجة التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية

البيان	العدد	%	مجموع%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	140	56.2	56.2	1.83	1.114
نادرا	40	16.1	72.3		
أحيانا	52	20.9	93.2		
غالبا	06	2.4	95.6		
دائما	11	4.4	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يرى أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 56.2% أن الرئيس القائم بعملية التقييم لا يناقش نتيجة التقييم مع مرؤوسه، بينما يرى أكثر من ثلث العينة بـ 92 فرد بنسبة 37% أن الرئيس نادرا أو أحيانا ما يناقش الرئيس نتائج التقييم مع مرؤوسيه، ويقر 17 فرد بنسبة 6.8% أن العمال غالبا أو دائما ما يناقشون نتائج التقييم مع رئيسهم.

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أقل من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [1.8-2.6]، حيث بلغت: 1,83 بانحراف معياري قدره: 1,114 أي أن العمال نادرا ما يناقشون نتائج التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية. لذا يستوجب على المؤسسة تدريب الرؤساء على طرق إعطاء التغذية العكسية للعاملين والعناصر التي يجب التركيز عليها وكيفية تقديم المعلومة للموظف، حيث يجب إعطاء التغذية العكسية الإيجابية والسلبية وعدم الاقتصار على السلبية فقط، مع تشجيع الزملاء على إعطاء ملاحظات عن أداء زملائهم ولما لا تشجيع العملاء أيضا على إعطاء التغذية العكسية.

17- مدى وجود شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم

يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى وجود شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم ، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (54): مدى وجود شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم

البيان	العدد	%	مجموع %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	09	3.6	3.6	4.13	1.158
نادرا	17	6.8	10.4		
أحيانا	47	18.9	29.3		
غالبا	35	14.1	43.4		
دائما	141	56.6	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يرى أكثر من ثلثي العينة بـ 176 مستجوب (35+141) بنسبة 70.7% (14.1+56.6) أن هناك دائما أو غالبا شكاوي من قبل العاملين حول عدالة التقييم، بينما يرى 4/1 من العينة بـ 64 فرد (17+47)، بنسبة 25.7% أنه أحيانا أو نادرا ما تكون شكاوي حول عدالة التقييم، بينما أقر 9 أفراد من العينة بنسبة 3.6% أنه لا توجد شكاوي.

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [3,40-4,20]، حيث بلغت: 4,13 بانحراف معياري قدره: 1,158 أي أنه توجد دائما شكاوى من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم. وهذا ما تجلى في النتائج التالية حيث:

- يشير الجدول رقم 51 أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 60.25% يؤيدون علنية نتائج التقييم لجعل الرؤساء أكثر موضوعية.
- كما بينت نتائج الجدول رقم 47 أن تقريبا نصف أفراد العينة بنسبة 49.4% ترجع السبب الأول حسب رأيهم لعدم الموافقة على أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء، لعدم موضوعية التقييم.
- حسب الجدول رقم 53 يرى أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 56.2% أن الرئيس القائم بعملية التقييم لا يناقش نتيجة التقييم مع مرؤوسه، بينما أكثر من ثلث العينة بـ 92 فرد بنسبة 37% أن الرئيس نادرا أو أحيانا ما يناقش الرئيس نتائج التقييم مع مرؤوسيه.
- مما يستدعي إجراء مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين وإقناعهم بفعاليتها، وخلق الشعور بالعدالة والإنصاف بين مختلف المرؤوسين. لأن أسوأ شيء يمكن أن يسبب الضغينة هو عدم الشعور بالعدالة.

18-مدى اهتمام الإدارة بالشكاوى المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم

يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى وجود شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم ، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (55):مدى اهتمام الإدارة بالشكاوى المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم

البيان	العدد	%	مجموع %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	147	59.0	59.0	1.84	1.174
نادرا	31	12.4	71.5		
أحيانا	46	18.5	90.0		
غالبا	14	5.6	95.6		
دائما	11	4.4	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يرى أكثر من نصف العينة أن الإدارة لا تهتم أبدا بالشكاوى المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم بنسبة 59%، في حين يرى تقريبا 3/1 من العينة أن الإدارة تهتم نادرا أو أحيانا بهذه الشكاوى، بينما يرى فقط 4/1 من العينة أن الإدارة تهتم بالشكاوى المقدمة من قبل العاملين المتظلمين من نتائج التقييم.

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو السؤال جاءت أقل من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [1.8-2.6]، حيث بلغت: 1,84 بانحراف معياري قدره: 1,174 أي أن الإدارة نادرا ما تهتم بالشكاوى المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم.

19-الفرضية الثالثة: كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها

يوضح الجدول الموالي آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى موافقة العاملين المستجوبين في المؤسسة عن الفرضية الثالثة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم(56): كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على

اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها

البيان	العدد	%	مجموع %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق تماما	06	2.4	2.4	3.61	1.17
غير موافق	55	22.1	24.5		
محايد	22	8.8	33.3		
موافق	114	45.8	79.1		
موافق جدا	52	20.9	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 66.7% أي أكثر من نصف أفراد العينة بالموافقة المطلقة أو بالموافقة على أنه كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها. في حين أجاب 24.5% أي أكثر من ربع أفراد العينة بعدم الموافقة المطلقة أو بعدم الموافقة على العبارة. أما 8.8% أي ثمن العاملين المستجوبين موافقين الى حد ما على العبارة. مما يوضح أن اتجاهات

العاملين نحو السؤال جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة [3,40-4,20]، حيث بلغت 3,61 بانحراف معياري قدره: 1,17 أي يوافق أغلبية أفراد العينة على أنه كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

20- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : إذا لم يقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على عدم اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

- الفرضية البديلة H_1 : كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

جدول رقم (57): مواصفات اختبار ولكسن

		Rangs		
		N	Rang moyen	Somme des rangs
bbb - hypothèse3	Rangs négatifs	166 ^a	120,55	20012,00
	Rangs positifs	61 ^b	96,16	5866,00
	Ex aequo	22 ^c		
	Total	249		

a. $bbb < hypothèse3$

b. $bbb > hypothèse3$

c. $bbb = hypothèse3$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج اختبار ولكسن

يبين الجدول أعلاه أن عدد الحالات الكلي هو 249 منهم 166 حالة كان فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أكبر من الوسط النظري "3" وكان متوسط رتب هذه الحالات هو 120.55 بمجموع رتب 20012 ويرمز لذلك بالرمز: ($a. bbb < hypothèse1$ أو **Rangs négatifs**) ويبين الجدول أيضا أن هناك 61 حالة كانت فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أقل من الوسط النظري "3" ومتوسط تلك الرتب 96.16 بمجموع رتب 5866 ويرمز لذلك بالرمز: ($a. bbb < hypothèse1$ أو **Rangs positifs**)

وتوجد 22 حالة كانت رتب إجابات المبحوثين متساوية مع الوسط الحسابي النظري ورمز ذلك: (c. $bbb < hypothèse1$ أو Exaequo).

جدول رقم (58): قيمة الاختبار

		Test ^a
		bbb – hypoth2
	Z	7.554-
Signification	asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على اختبار ولكس

تقريب اختبار Z، الطبيعي هو 7.554، إن أقل قيمة مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية α تساوي 5% وبالتالي رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا لم يفتتح العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك علي عدم اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها. ونقبل الفرضية البديلة H_1 : كلماقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

المبحث الثالث: اتجاهات العاملين حول مدى الإشباع والعدالة واختبار الفرضيات:

تهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها اعتمادا على تقييم أداء عادل من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية. والتحليل الوصفي لبيانات الجزء الثاني من الاستمارة تهدف إلى وصف وتحليل آراء أفراد العينة المستجوبة حول مدى الإشباع والعدالة للحوافز التالية:

1-الأجر والمكافآت:

على المؤسسة أن تحقق الرضا عن الأجر بالمقارنة مع العمال في المؤسسات الاقتصادية الأخرى أو المؤسسات المشابهة والتي تشكل جماعة مقارنة مرجعية بالنسبة له. فالشخص الذي لديه جماعة مقارنة سوف يصل إلى مرحلة رضا بشكل أسرع وأدوم من الشخص الذي لا يوجد لديه مثل هذه الجماعة، ويوضح الجدول الموالي آراء العمال حول الأجر والمكافآت في المؤسسة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(59): التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول الأجر والمكافآت

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الموافقة	ترتيب الوسط الحسابي M
1-يحقق لي الأجر الإشباع لحاجاتي	2.64	1.050	موافق إلى حد ما	M5
2-تحقق لي المكافآت المالية الإشباع لحاجاتي	2.30	0.971	غير موافق	M8
3-الأجر مناسب مقارنة مع زملائي في نفس درجة الوظيفة.	3.69	0.927	موافق	M3
4-يتناسب الأجر مع أهمية العمل الذي أقوم به.	2.57	1.057	غير موافق	M6
5-يتناسب الأجر والدرجة العلمية التي أحملها.	3.35	1.136	موافق إلى حد ما	M4
6-يتناسب الأجر مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.	1.55	0.915	غير موافق	M10
7-توزع العلاوات والمكافآت المالية على العاملين تبعاً لعملية تقييم أداء تبين الفروق في الأداء.	2.28	0.971	غير موافق	M9
8-تحقق عملية تقييم الأداء التوزيع العادل للعلاوات والمكافآت المالية تبعاً للجهد المبذول	2.42	0.993	غير موافق	M7
9-يشجع الأجر على القيام بالعمل بشكل أفضل (تحسين مستوى الأداء)	3.75	1.134	موافق	M2
10-تدفعني المكافآت المالية لبذل المزيد من الجهد	3.85	0.988	موافق	M1
متوسط الإجابات	2.8418	0.49312	موافق إلى حد ما	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تفريغ الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن اتجاهات الأفراد المستجوبين نحو جميع فقرات الأجر والمكافآت المالية وأثرها في الأداء جاءت في حدود الفئة المتوسطة لمقياس ليكرت [2,60-3,40] بقيمة 2.8418، وبتباين معياري 0.49312 أي أقل من الوسط النظري (3) أي أن العاملين راضين إلى حد ما عن الأجر والمكافآت في المؤسسة ونورد فيما يلي ترتيب عناصر الإجابة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة:

- 1- تدفعني المكافآت المالية على بذل المزيد من الجهد
- 2- يشجع الأجر على القيام بالعمل بشكل أفضل (تحسين مستوى الأداء):
- 3- الأجر مناسب مقارنة مع زملائي في نفس درجة الوظيفة
- 4- يتناسب الأجر والدرجة العلمية التي أحملها
- 5- يحقق لي الأجر الإشباع لحاجاتي

يوافق أغلبية أفراد العينة إلى حد ما أن الأجر يحقق لهم الإشباع لحاجاتهم. واستنادا لنتائج الجدول رقم 26 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الأجر نجد 3/2 من العينة بنسبة 61.8% تقع أجورهم في فئة 70000-40000 دج وأكثر ويكفلون من شخص إلى 8 أشخاص، وهي أجور تقي في المتوسط باحتياجات أسرهم استنادا للدراسة الخاصة بالمركزية النقابية حيث تم تقدير معدل النفقات العامة لأسرة جزائرية تتكون من الزوج والزوجة وأربع أطفال منهم ثلاثة متمدرسين بتقريبا 40000 دج . ونعتقد أن هذا ما شجع كما رأينا سابقا على الاستقرار بالمؤسسة، وساعد على الزواج والإنجاب

بينما ترتب عناصر الإجابة عن السؤال تنازليا حسب درجة عدم الموافقة كما يلي:

1- يتناسب الأجر مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة

هذه النتيجة تبين أن العمال بالمؤسسة غير موافقين على تناسب الأجر وارتفاع معدلات غلاء المعيشة، حيث أن الدراسة الصادرة عن المركزية النقابية⁽¹⁾ تشير أن معدل النفقات الخاص بالأسر الجزائرية في ارتفاع خلال السنوات 2001-2013 وبالتالي مادامت الزيادة في الأجور لا يقابلها استقرار في الأسعار فهذا يعني استقرار إن لم نقل انخفاض في القدرة الشرائية الحقيقية للعمال.

كما أن النتائج المولية تبين حسب رأي العمال عن عدم رضاهم عن عدالة عملية تقييم الأداء:

2- توزع العلاوات والمكافآت المالية على العاملين تبعا لعملية تقييم أداء تبين الفروق في الأداء.

3- تحقق لي المكافآت المالية الإشباع لحاجياتي.

4- تحقق عملية تقييم الأداء التوزيع العادل للعلاوات والمكافآت المالية تبعا للجهد المبذول.

5- يتناسب الأجر مع أهمية العمل الذي أقوم به.

2- ظروف العمل: إن الأفراد الذين يعملون ضمن بيئة عمل مريحة لديهم معدلات أعلى من الرضا

الوظيفي ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل ظروف العمل في المؤسسة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1 - www.el khabar, op.cit.

جدول رقم (60): التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول ظروف العمل

الترتيب	مدى الرضا	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم العبارة
M4	متوسط الرضا	1.248	3.15	1-الوسائل التقنية والأدوات والمعدات
M3	متوسط الرضا	1.127	3.38	2-ظروف العمل من حيث درجة الحرارة
M2	راضي	0.946	3.66	3-ظروف العمل من حيث الإضاءة
M5	متوسط الرضا	1.092	3.01	4-نظافة مكان العمل
M2	راضي	1.051	3.66	5-ظروف الأمن والسلامة
M6	غير راضي	0.877	2.38	6-تسهر المؤسسة على توفير ظروف العمل لكل العاملين
M1	راضي	0.998	4.18	7-تدفعني ظروف العمل الجيدة على بذل المزيد من الجهد
	متوسط الرضا	0.65352	3.3437	متوسط الإجابات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو ظروف العمل جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [2.60-3,40]، حيث بلغت: 3,3437 بانحراف معياري قدره: 0,65352، أي أن العاملين في المتوسط راضين على ظروف العمل في المؤسسة وبدا الاختلاف واضحا في وجهات نظر العمال المستجوبين لأن ظروفهم تختلف من مكان إلى آخر فالعاملين بالبنائيات الجديدة بدوا راضين عن ظروف العمل في حين نجد العمال في البنائيات القديمة غير راضين عن كل ظروف العمل وكذا العاملين خارج المؤسسة مثل السائقين...إلخ.

وسنورد فيما يلي اتجاهات العاملين بالترتيب من الأكثر رضا إلى الأقل رضا حول ظروف العمل

كما يلي:

- 1- تدفعني ظروف العمل الجيدة على بذل المزيد من الجهد
- 2- ظروف العمل من حيث الإضاءة كما ترتب ظروف الأمن والسلامة أيضا بالمرتبة الثانية
- 3- ظروف العمل من حيث درجة الحرارة
- 4- الوسائل التقنية والأدوات والمعدات
- 5- نظافة مكان العمل

غير أن أفراد العينة غير راضين عن عنصر سهر المؤسسة على توفير ظروف العمل لكل العاملين

3- الترقية:

إن الترقية هي جزء الاستحقاق والمؤهلات المهنية و/أو المعارف التي يحصلها العامل، شهادة أو دبلوم ينالها بعد نهاية التكوين المهني الذي نظمته الشركة أو رخصته مسبقاً، وترتكز الترقية على القيمة المهنية للعامل التي يجب أن يؤكدتها التقدير السنوي، وتكون الترقية في الدرجات:

✓ إما عن طريق التثقيف/الترقية بواسطة إشهار المناصب الشاغرة.

✓ وإما عن طريق الترقية السنوية باقتراح من السلطة السلمية.

يعتبر التثقيف/الترقية تثقيفاً يمنح العامل ترتيباً أعلى من تلك التي كانت له، داخل نفس الشركة التي ينتمي إليها أو بين شركتين منفصلتين قانوناً تابعتان للمجمع، كما أنه يجب أن تتوفر في العامل المرشح للتثقيف/الترقية شروط الالتحاق بالمنصب كما هو منصوص عليه في التنظيم الداخلي، ويخضع العامل الذي ينتمي إلى الفئتين المهنتين المهارة والإطارات والذي كان محل تثقيف/ترقية، إلى فترة ملاحظة مدتها على التوالي ستة (6) أشهر وسنة واحدة.

عند انتهاء هذه الفترة، يتم تثبيت العامل في هذا المنصب بقوة القانون إذا كانت النتائج ايجابية. وإذا كانت النتائج سلبية، يتم إخطار العامل بها كتابياً ويتم إعادة تعيينه في منصبه الأصلي في الوحدة المستقبلية في الشركة.

أما إذا كانت النتائج غير مرضية والمبلغ كتابياً، فإنه يعاد تعيين الإطار السامي الأعلى أو الإطار السامي في منصب عمل مماثل لرتبته داخل الشركة المنصب فيها أو في منصب عمل مماثل داخل الشركة الأصل، إذا أبدت هذه الأخيرة موافقتها في حدود احترام التنظيم الداخلي، ويتم ترقية عمال التنفيذ بالنسبة للترقية في الدرجات والصنف عند حصولهم على معدل عام 13.5 لسنتين متتاليتين.

أما صنف الإطارات فتتم ترقيتهم في الدرجة إذا حصلوا على معدل عام 13.5 لثلاث سنوات، وتتم ترقيتهم في الصنف إذا حصلوا على معدل 13.5 لسنتين.

جدول رقم(61): الترقية في العمل

الترتيب	مدى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم العبارة
M2	موافق إلى حد ما	1.152	3.33	1-الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة
M3	موافق إلى حد ما	1.144	3.08	2-الترقية في العمل ترتبط بالإتقان
M5	غير موافق	1.128	2.29	3-فرص الترقية متاحة وباستمرار
M4	غير موافق	1.104	2.52	4-العدالة تسود عملية الترقية لكل الفئات الوظيفية
M1	موافق	1.129	3.66	5-عملية منح الترقيات المعمول بها تؤثر ايجابيا على أدائي ورضائي الوظيفي
	موافق إلى حد ما	0.70652	2.9775	المتوسط الكلي لمدى الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو ظروف العمل جاءت أقل من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [2.60- 3,40]، حيث بلغت: 2.9775 بانحراف معياري قدره: 0,70652، أي أن العاملين في المتوسط راضين عن الترقية. ونرتب فيما يلي عناصر الإجابة من الأكثر موافقة إلى الأقل:

- 1- عملية منح الترقيات المعمول بها تؤثر ايجابيا على أدائي ورضائي الوظيفي.
- 2- الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة.
- 3- الترقية في العمل ترتبط بالإتقان.

بينما رتبت عناصر من الأقل عدم موافقة إلى الأكثر عدم موافقة كما يلي:

- 1- العدالة تسود عملية الترقية لكل الفئات الوظيفية:
- 2- فرص الترقية متاحة وباستمرار

4-الرؤساء والمرووسين: الهدف من العلاقات الحسنة في المؤسسة هو الوصول إلى جماعة عمل متماسكة وخالية من العلاقات المتوترة، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل علاقات العمل في المؤسسة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(62): التحليل الوصفي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الموافقة	الترتيب
1-يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل.	3.71	0.954	موافق	M4
2-التعليمات التي تصدر عن الرئيس واضحة	3.69	0.910	موافق	M5
3-يحرص الرؤساء على سماع مقترحات المرؤوسين	3.00	1.061	موافق	M7
4-رئيسي يشركني في اتخاذ القرار	2.92	1.075	موافق	M8
5-يعترف الرئيس ويقدر ما أقوم به من عمل	3.31	1.069	موافق	M6
6-يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء	3.71	0.962	موافق	M4
7-هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل	2.39	1.300	غير موافق	M9
8-علاقاتي مع زملائي في العمل حسنة	3.92	0.903	موافق	M3
9-توزع واجبات العمل بين العاملين بعدالة	2.32	13.7	غير موافق	M10
10-جميع المرؤوسين يتلقون نفس المعاملة من قبل رؤسائهم	2.08	1.040	غير موافق	M11
11-تدفعني العلاقات الحسنة مع رئيسي على بذل المزيد من الجهد	3.98	0.752	موافق	M2
12-تدفعني العلاقات الحسنة مع زملائي في العمل إلى بذل المزيد من الجهد	4.00	0.713	موافق	M1
المتوسط الكلي لمدى الموافقة	3.2517	0.51909	موافق إلى حد ما	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم وكذا زملائهم في العمل جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [2.60- 3,40]، حيث بلغت: 3,2517 بانحراف معياري قدره: 0,51909، أي أن العاملين في المتوسط راضين عن العلاقات الاجتماعية في العمل. وفيما يلي ترتب العبارات حسب درجة الموافقة تنازليا:

- 1- تدفعني العلاقات الحسنة مع زملائي في العمل إلى بذل المزيد من الجهد
- 2- تدفعني العلاقات الحسنة مع رئيسي على بذل المزيد من الجهد
- 3- علاقاتي مع زملائي في العمل حسنة

- 4- يساعدي رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل كما رتبت أيضا العبارة "يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء" في المرتبة الرابعة.
- 5- التعليمات التي تصدر عن الرئيس واضحة
- 6- يعترف الرئيس ويقدر ما أقوم به من عمل
- 7- يحرص الرؤساء على سماع مقترحات المرؤوسين
- 8- رئيسي يشركني في اتخاذ القرار
- كما ترتب عبارات عدم الموافقة تصاعديا كما يلي:

- 1- هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل كما رتبت العبارة "توزع واجبات العمل بين العاملين بعدالة" أيضا في المرتبة الأولى من حيث عدم الموافقة.
- 2- جميع المرؤوسين يتلقون نفس المعاملة من قبل رؤسائهم
- 5- الاستقرار الوظيفي: إن الأفراد غير المستقرين والخائفين من فقد مناصب عملهم التزامهم تجاه المؤسسة ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل آراء العمال حول الاستقرار الوظيفي، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(63): التحليل الوصفي لآراء العمال حول الاستقرار الوظيفي

الترتيب	مدى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم العبارة
M3	موافق	0.823	3.80	1- أشعر بالاستقرار الوظيفي
M2	موافق	0.774	3.90	2- أشعر بالاطمئنان لاستمرارية عمل المؤسسة
M1	موافق	0.736	3.96	3- يدفعني الشعور بالاستقرار الوظيفي إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء.
	موافق	0.63440	3.8849	المتوسط الكلي لمدى الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو الاستقرار الوظيفي جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [3.4- 4.2]، حيث بلغت: (3,884) بانحراف معياري قدره 0.63440، أي أن العاملين في المؤسسة يوافقون على الشعور بالاستقرار الوظيفي علما أن كل العاملين بالمؤسسة دائمين وهذا كما رأينا سابقا شجع على الزواج والإنجاب والبقاء بالمؤسسة خاصة وهي مصنفة ضمن

المؤسسات الأكثر ارتفاعا في الأجور. وفيما يلي ترتب العبارات تنازليا حسب درجة الموافقة:

- 1- يدفعني الشعور بالاستقرار الوظيفي إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء
- 2- أشعر باطمئنان لاستمرارية عمل المؤسسة
- 3- أشعر بالاستقرار الوظيفي.

6- المتغيرات المستمدة من الوظيفة: تحرص الكثير من المؤسسات الناجحة على إثراء الوظائف

لما له من آثار إيجابية على الرضا الوظيفي، ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل المتغيرات المستمدة من الوظيفة، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (64): التحليل الوصفي لأراء العمال حول المتغيرات المستمدة من الوظيفة

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الموافقة	الترتيب
1- يتاح لي الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة	3.25	1.148	موافق إلى حد ما	M2
2- أقرر بنفسى الطريقة التي يؤدي بها العمل	3.57	0.998	موافق	M1
3- أشعر بتحقيق الذات وإشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية	2.87	1.096	موافق إلى حد ما	M4
4- عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى أدائي في العمل.	2.96	1.116	موافق إلى حد ما	M3
المتوسط الكلي لمدى الموافقة	3.1637	0.74769	موافق إلى حد ما	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يتضح من الجدول أن اتجاهات العاملين نحو المتغيرات المستمدة من الوظيفة جاءت أكبر من الوسط النظري (3) أي أنها تتراوح ضمن فئة: [2.6- 3.4]، حيث بلغت: 3,1637 بانحراف معياري قدره 0,74769، أي أن العاملين في المتوسط يوافقون على المتغيرات المستمدة من الوظيفة. وفيما يلي ترتيب العبارات تنازليا حسب درجة الموافقة:

- 1- أقرر بنفسى الطريقة التي يؤدي بها العمل
- 2- يتاح لي الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة
- 3- عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى أدائي في العمل.
- 4- أشعر بتحقيق الذات وإشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية.

7- الحوافز السلبية:

يبدو من خلال تصريحات العمال أن الحوافز السلبية غير مطبقة بشكل مكثف في المؤسسة، ويمكن أن يكون سبب ذلك ارتفاع المستوى التعليمي والجدول المولي يوضح ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (65): مدى تعرض أفراد العينة المستجوبة لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة

البيان	العدد	%	مجموع %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	187	75.1	75.1	1.38	0.764
نادرا	33	13.3	88.4		
أحيانا	25	10.0	98.4		
غالبا	01	0.4	98.8		
دائما	03	1.2	100		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 3 أرباع العينة بنسبة 75.1% أنهم لم يتعرضوا أبدا لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة، و13.3% نادرا ما تعرضوا لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة، 10% تعرضوا أحيانا لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة، 1.6% يتعرضون غالبا أو دائما لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة. وبهذا جاءت الإجابات أقل من الوسط النظري (3) بقيمة: 1.38 تتراوح ضمن فئة: [1-1.8]، وبانحراف معياري قدره: 0.764 أي نادرا ما تعرض أفراد العينة المستجوبة لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة.

8- أسباب العقوبات داخل المؤسسة: يوضح الجدول المولي عدد إجابات العاملين المستجوبين

عن أسباب العقوبات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (66): عدد إجابات أفراد العينة عن أسباب العقوبات

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
%100.0	249	%58.6	146	%41.4	103

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

قدم 103 بنسبة 41.4% من أفراد العينة أسباب العقوبات بالمؤسسة بينما لم تعطي النسبة الباقية المقدرة بـ: 58.6% أسباب العقوبات. ويوضح الجدول الموالي الإجابات المتعددة للعاملين المستجوبين عن أسباب العقوبات، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (67): الإجابات المتعددة لأفراد العينة لأسباب العقوبات داخل المؤسسة

الإجابات المتعددة						الفوج 07
%			العدد			
المجموع	لا	نعم	المجموع	لا	نعم	
100	83.53	16.47	249	208	41	التأخر عن العمل
100	84.34	15.66	249	210	39	التغيب عن العمل
100	76.31	23.69	249	190	59	التهاون وعدم بذل الجهد المطلوب

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يمثل العدد 139 عدد الإجابات المتعددة لـ 103 عامل مستجوب. حيث أجاب 59 عامل من أفراد العينة بنسبة 23.69% أن العقوبات ناجمة عن التهاون وعدم بذل الجهد المطلوب، فيما يرى 41 عامل مستجوب بنسبة 16.47% أن سبب العقوبة هو التأخر عن العمل وأخيرا يرى 39 عامل مستجوب بنسبة 15.66% أن سبب العقوبات هو التغيب عن العمل.

9- مدى تأثير نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين:

يوضح الجدول الموالي إجابات العاملين المستجوبين عن مدى تأثير نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (68): مدى تأثير نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين

البيان	العدد	%	مجموع %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	37	14.9	14.9	2.53	1.082
نادرا	106	42.6	57.4		
أحيانا	59	23.7	81.1		
غالبا	32	12.9	94.0		
دائما	15	6.0	100.0		
المجموع	249	100.0			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

أجاب 18.9% من أفراد العينة أن نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة غالبا أو دائما ما يؤثر في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، و 23.7% يعتقدون أنه أحيانا ما يؤثر نظام العقوبات في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، و 42.6% يعتقدون أنه أحيانا ما يؤثر نظام العقوبات في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، و 14.9% يعتقدون أنه أبدا ما يؤثر نظام العقوبات في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. وبهذا جاءت الإجابات أقل من الوسط النظري (3) بقيمة (2.58) تتراوح ضمن فئة [1.8-2.6]، وانحراف معياري قدره (1.082) أي نادرا ما يؤثر نظام العقوبات في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

10- الفرضية الرابعة: كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه: يوضح الجدول الموالي إجابات العاملين المستجوبين عن مدى رضا أفراد العينة المستجوبة عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة ومدى انعكاس ذلك على الأداء باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (69): كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع %	%	العدد	البيان
0.931	4.19	1.6	1.6	04	غير موافق تماما
		7.6	6.0	15	غير موافق
		15.3	7.6	19	موافق إلى حد ما
		56.2	41.0	102	موافق
		100.0	43.8	109	موافق جدا
		100.0		249	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 211 (109+102) من أفراد العينة بنسبة 84.8% (41%+43.8%) بالموافقة المطلقة أو بالموافقة على أنه كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه، في حين أجاب 19 فرد بنسبة 7.6% من أفراد العينة بعدم الموافقة المطلقة أو بعدم الموافقة على العبارة، بينما نجد 19 عامل بنسبة 7.6% موافقين إلى حد ما عن العبارة . وبهذا جاءت الإجابات أكبر من الوسط النظري (3) تتراوح ضمن فئة [3.4-4.2]، حيث بلغت: 4.19 بانحراف معياري قدره: 0.931، أي أن العمال المستجوبين يوافقون أنه كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه.

11- اختبار صحة الفرضية الرابعة

-الفرضية الصفرية (H0): كلما كان العامل غير راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه.

- الفرضية البديلة (H1): كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه.

جدول رقم (70): مواصفات اختبار ولكسن

Rangs				
		N	Rang moyen	Somme des rangs
	Rangs négatifs	211 ^a	118,41	24984,00
bbb –	Rangs positifs	19 ^b	83,21	1581,00
hypothèse4	Ex aequo	19 ^c		
	Total	249		

a. $bbb < hypothèse4$

b. $bbb > hypothèse4$

c. $bbb = hypothèse4$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

يبين الجدول أعلاه أن عدد الحالات الكلي هو 249 منهم 211 حالة كان فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أكبر من الوسط النظري "3" وكان متوسط رتب هذه الحالات هو 118.41 بمجموع رتب 24984 ويرمز لذلك بالرمز: (1 $bbb < hypothèse4$ أو **négatifs Rangs**) ويبين الجدول أيضا أن هناك 19 حالة كانت فيها رتب قيم إجابات المبحوثين أقل من الوسط النظري "3" ومتوسط تلك الرتب 83.21 بمجموع رتب 1581 ويرمز ذلك:

(1 $bbb < hypothèse4$ أو **positifs Rangs**) وتوجد 19 حالة كانت رتب إجابات المبحوثين

متساوية مع الوسط الحسابي النظري ورمز ذلك: (1 $bbb < hypothèse4$ أو **Exaequo**).

جدول رقم (71): قيمة الاختبار

		Test ^a
		bbb - hypothèse4
	Z	-11,961 ^b
Signification	asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

تقريب اختبار Z، الطبيعي هو 11.961، إن أقل قيمة مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى دلالة الفرضية الصفرية α تساوي 5 % وبالتالي رفض الفرضية الصفرية H_0 : كلما كان العامل غير راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه. ونقبل الفرضية البديلة H_1 : كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه.

المبحث الرابع: اتجاهات الرؤساء القائمين بالتقييم:

التحليل الوصفي لبيانات الجزء الثالث من الاستمارة تهدف إلى وصف وتحليل اتجاهات أفراد العينة المستجوبة من الرؤساء حول تقييم الأداء:

1- مدى متابعة الرؤساء القائمين بالتقييم مرؤوسيههم وبصفة مستمرة أثناء قيامهم بعملهم:

لا بد من متابعة أداء المرؤوسين وبصفة مستمرة أثناء الفترة التي تسبق التقييم وعدم الاكتفاء فقط بالملاحظات المشاهدة خلال الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم، ويوضح الجدول الموالي مدى متابعة الرؤساء القائمين بالتقييم في المؤسسة لأداء مرؤوسيههم، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (72): مدى متابعة أداء المرؤوسين من قبل الرؤساء المستجوبين وبصفة مستمرة أثناء قيامهم بعملهم:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجموع %	النسبة المئوية	العدد	البيان
1.336	3.34	14.1	3.6	09	أبدا
		25.0	2.8	07	نادرا
		50.0	6.4	16	أحيانا
		76.6	6.8	17	غالبا
		100.0	6.0	15	دائما
			25.7	64	المجموع
			74.3	185	الإجابات الناقصة
		100.0	249	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

نصف عينة الرؤساء المستجوبين القائمين بعملية تقييم الأداء (32 رئيس من بين 64) بنسبة 50% دائما أو غالبا ما يتابعون وبصفة مستمرة أداء مرؤوسيه أثناء قيامهم بعملهم، كما أقر ربع أفراد العينة من الرؤساء القائمين بعملية التقييم بنسبة 25% أنهم يتابعون أحيانا أداء مرؤوسيه أثناء قيامهم بعملهم، بينما لا يتابع الربع المتبقي إطلاقا أو نادرا أداء المرؤوسين أثناء قيامهم بعملهم، حيث جاءت الإجابات أكبر من الوسط النظري (3) تتراوح ضمن فئة: [2.6-3.4]، حيث بلغت: 3.34 بانحراف معياري قدره: 1.336، أي أن الرؤساء المستجوبين القائمين بعملية تقييم الأداء يتابعون وبصفة مستمرة أحيانا أداء مرؤوسيه أثناء قيامهم بعملهم. وهذا حسب رأينا ما يؤثر على موضوعية التقييم، ويفسر شعور أكثر من نصف أفراد العينة المستجوبين بعدم عدالة وموضوعية التقييم (أنظر نتائج الجدول رقم 47).

2- أهداف متابعة المرؤوسين وتوجيههم:

ضح الجداول الموالية عدد الإجابات وكذا أهداف متابعة الرؤساء القائمين بالتقييم في المؤسسة لأداء مرؤوسيه، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم(73) : عدد الرؤساء الذين أجابوا عن أهداف متابعة المرؤوسين وتوجيههم بصفة مستمرة

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
100.0%	249	84.7%	211	15.3%	38

إذا كنت تقوم بمتابعة مرؤوسيك وتوجيههم بصفة مستمرة فأى من الأهداف التالية تطمح لتحقيقها

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 38 عامل مستجوب من الرؤساء القائمين بعملية التقييم عن السؤال بنسبة 15.3% من أفراد العينة. وتمثلت إجاباتهم المتعددة في الجدول الموالي:

جدول رقم (74): أهداف متابعة المرؤوسين وتوجيههم بصفة مستمرة

الإجابات المتعددة			الفوج 8		
%		العدد			
المجموع	لا	نعم	المجموع	لا	نعم
100	67.19	32.81	64	43	21
100	62.5	37.5	64	40	24

توجيه المرؤوسين بشكل مباشر في ضوء تطور أدائهم

تعريف المرؤوسين بنواحي ضعفهم أولا بأول حتى يعملوا على تجنبها

إذا كنت تقوم بمتابعة مرؤوسيك وتوجيههم بصفة مستمرة فأى من الأهداف التالية تطمح لتحقيقها

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

2 أرباع العينة تقريبا من الرؤساء القائمين بعملية التقييم يتابعون أداء مرؤوسيهم بصفة مستمرة بغرض تعريفهم بنواحي ضعفهم أولا بأول حتى يعملوا على تجنبها بنسبة 37.5% بينما يرى ثلث العينة تقريبا من الرؤساء القائمين بعملية التقييم بنسبة 32.81% أن السبب هو توجيه المرؤوسين بشكل مباشر في ضوء تطور أدائهم.

3- أهداف عدم متابعة المرؤوسين وتوجيههم بصفة مستمرة

هناك بعض الرؤساء القائمين بالتقييم لا يتابعون أداء المرؤوسين بصفة مستمرة بل يقومون بملء

استمارات التقييم عندما يحل موعدها وتوضح الجداول الموالية عدد الإجابات وأسباب عدم المتابعة المستمرة، باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (75): عدد الرؤساء المستجوبين الذين لا يتابعون أداء مرؤوسيههم بصفة مستمرة

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
%100.0	249	%85.9	214	%14.1	35

إذا كان تقييمك يقتصر على ملء النماذج الخاصة بالتقييم عندما يحل موعدها فلأي الأسباب الآتية يرجع ذلك

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 35 عامل مستجوب من الرؤساء القائمين بعملية التقييم عن السؤال بنسبة 14.1% من أفراد العينة. وتمثلت إجاباتهم المتعددة في الجدول الموالي:

جدول رقم (76): أسباب الاكتفاء بملء النماذج الخاصة بالتقييم عندما يحل موعدها

الإجابات			الفوج 09						
%			العدد						
المجموع	لا	نعم	المجموع	لا	نعم				
100	76.56	23.44	64	49	15	توفير الجهد والوقت لأمر أخرى	إذا كان تقييمك يقتصر على ملء النماذج الخاصة بالتقييم عندما يحل موعدها فلأي الأسباب الآتية يرجع ذلك		
100	68.75	31.25	64	44	20	إتاحة الفرصة للمرؤوسين للعمل بحرية أكبر وتخفيف حدة الرقابة عليهم			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أكبر نسبة من الإجابات المتعددة للرؤساء القائمين بعملية التقييم بنسبة 31.25 % تقتصر متابعتهم لمرؤوسيههم على ملء النماذج الخاصة بالتقييم عندما يحل موعدها لإتاحة الفرصة للمرؤوسين للعمل بحرية أكبر وتخفيف حدة الرقابة عليهم، يليها الهدف الثاني بنسبة 23.44% وهو توفير الجهد والوقت لأمر أخرى. لذا ننصح القائمين بالتقييم الاهتمام أكثر بسجلات تقييم الأداء ومتابعة أداء مرؤوسيههم طيلة الفترة التي تسبق التقييم لما في ذلك من دور في تحقيق رضا العاملين عن عدالة التقييم

وخلق الشعور لديهم بالإنصاف.

4- مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الرؤساء المستجوبين في تقييم أداء مرؤوسيهـم:

يوضح الجدول الموالي مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الرؤساء المستجوبين في تقييم أداء مرؤوسيهـم، باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم(77): مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الرؤساء المستجوبين في تقييم أداء مرؤوسيهـم

الإجابات المتعددة						
%			العدد			
مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم	
100	67.19	32.81	64	43	21	الاعتماد على الذاكرة
100	75	25	64	48	16	اللجوء لملف الفرد العامل
100	70.31	29.69	64	45	19	اللجوء لسجل تسجل به تطور أداء العامل
100	79.69	20.31	64	51	13	مناقشة الفرد العامل
100	81.25	18.75	64	52	12	ملاحظات تشاهد في الفترة الأخيرة لمدة التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

يعتمد ثلث أفراد العينة تقريبا من الرؤساء القائمين بالتقييم بنسبة 32.81% على الذاكرة عند التقييم، بينما يلجأ أكثر من ربع عينة الرؤساء بنسبة 29.69% إلى سجل يسجل به تطور أداء العامل، في حين يلجأ ربع العينة بنسبة 25% لملف الفرد العامل عند التقييم، بينما يعتمد خمس أفراد العينة بنسبة 20.31% على مناقشة الفرد العامل وأخيرا يعتمد الخمس تقريبا بنسبة 18.75% على الملاحظات التي تشاهد في الفترة الأخيرة لمدة التقييم.

5- مدى مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة:

يوضح الجدول الموالي مدى مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة ، باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (78): مدى مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	%			العدد			البيان
		مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم	
1.309	3.03	100	81.2	18.8	64	52	12	أبدا
		100	87.5	12.5	64	56	08	نادرا
		100	70.3	29.7	64	45	19	أحيانا
		100	75	25.0	64	48	16	غالبا
		100	85.9	14.1	64	55	09	دائما

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 2 أرباع عينة الرؤساء القائمين بعملية التقييم (64 رئيس) تقريبا بنسبة 39.1% (25%+14.1%)، من الرؤساء المستجوبين القائمين بعملية تقييم الأداء أنهم دائما أو غالبا ما يناقشون نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة، في حين يرى أكثر من ربع العينة بنسبة 29.7% أنهم أحيانا يناقشون نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة. فيما أقر تقريبا ثلث العينة بنسبة 31.3% من الرؤساء المستجوبين القائمين بعملية تقييم الأداء أنهم لا يناقشون أو نادرا ما يناقشون نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة. حيث جاءت الإجابات قريبة من الوسط النظري (3) تتراوح ضمن فئة [2.6-3.4]، حيث بلغت: 3.04 بانحراف معياري قدره: 1.309 أي أن الرؤساء المستجوبين القائمين بعملية تقييم الأداء يناقشون أحيانا نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم وتعزيز نقاط القوة. وهذا يتوافق مع اتجاهات العاملين نحو مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية والتي تراوحت ضمن فئة [1.8-2.6] أي أن العمال نادرا ما يناقشون نتائج التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية، ما يفسر وجود شكاوي دائما من قبل العاملين عن عدم عدالة نتائج التقييم حيث جاءت اتجاهاتهم نحو وجود الشكاوي أكبر من الوسط النظري 3 ضمن فئة [3.40-4.20] بمقدار 4.13 وانحراف معياري 1.158. وحتى هذه الشكاوي لا تهتم بها الإدارة حسب رأي العمال إلا نادرا. وعليه ننصح المؤسسة بإجبار الرؤساء على عقد مقابلات التقييم، مع تدريبهم على طرق إعطاء التغذية العكسية للمرؤوسين والعناصر التي يجب التركيز عليها مع الحرص على إعطاء تغذية عكسية صحيحة وصادقة في جلسات

تقييم الأداء الرسمية أو أثناء الجلسات غير الرسمية في الاستراحات، حتى يقتنع العامل بعدالة نتائج التقييم.

6- الأسباب التي تجعل الرؤساء يناقشون دائما أو غالبا نتائج التقييم مع المرؤوسين :

توضح الجداول الموالية عدد الإجابات وأسباب المناقشة الدائمة للمرؤوسين، باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(79): عدد الرؤساء الذين يؤيدون مناقشة المرؤوسين دائما أو غالبا:

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
100.0%	249	86.3%	215	13.7%	34

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

34 عامل مستجوب بنسبة 13.7% أجاب بدائما أو غالبا ما يناقش نتائج التقييم مع المرؤوس وتمثلت إجاباتهم المتعددة في الجدول الموالي:

جدول رقم(80): الأسباب التي تجعل الرئيس يؤيد مناقشة المرؤوس دائما أو غالبا

الإجابات المتعددة						الفوج 11
%		العدد				
مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم	
100	64.06	35.94	64	41	23	شرح نقاط الضعف عند العامل ومناقشة الطرق اللازمة لعلاجها.
100	78.12	21.88	64	50	14	توضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل.
100	84.37	15.63	64	54	10	التقليل من أوجه الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
100	71.9	28.1	64	46	18	زيادة ثقة العاملين بعدالة تقييم الأداء.
100	79.69	20.31	64	51	13	جعل المقيم أكثر موضوعية وعدالة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أكثر من ثلث الرؤساء المستجوبين بنسبة 35.94% يرون أن سبب مناقشة المرؤوس هو شرح نقاط الضعف عند العامل ومناقشة الطرق الأزمة لعلاجها، بينما يعتقد أكثر من ربع عينة الرؤساء بنسبة 28.1% أن السبب هو زيادة ثقة العاملين بعدالة تقييم الأداء، أما أكثر من خمس العينة بنسبة 21.88% يرون أن السبب هو توضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل، كما يعتقد خمس العينة المستجوبة من الرؤساء بنسبة 20.31% أن سبب مناقشة مرؤوسهم هو جعل المقيم أكثر موضوعية وعدالة، وأخيرا أقر أكثر من عشر العينة بنسبة 15.63% أن السبب هو التقليل من أوجه الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.

7- الأسباب التي تجعل الرؤساء نادرا أو أبدا ما يناقشون نتائج التقييم مع المرؤوسين:

توضح الجداول الموالية عدد الإجابات وأسباب المناقشة غير الدائمة للمرؤوسين، باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

جدول رقم (81): عدد الرؤساء الذين لا يؤيدون مناقشة المرؤوسين دائما أو غالبا:

الملاحظات					
المجموع		لا		نعم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
100.0%	249	94.8%	236	5.2%	13

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

أجاب 13 عامل مستجوب أنهم لا يؤيدون مناقشة المرؤوسين دائما أو غالبا بنسبة 5.2% من أفراد العينة وتمثلت إجاباتهم المتعددة فيما يلي:

جدول رقم(82): الأسباب التي تجعل الرئيس يؤيد مناقشة المرؤوس نادرا أو أبدا أو غالبا

المجموع	الفوج 12			العدد	أبدا	هل تناقش نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديه وتعزيز نقاط القوة
	لعدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	كي لا يقيم الرؤساء مرؤوسيهم بأكثر مما يستحقون تهريا من المناقشة	منعا لإحراج الرؤساء أمام مرؤوسيهم			
07	04	02	02			
10.94	6.25	3.125	3.125	%		
06	03	01	02	العدد	نادرا	
9.38	4.69	1.56	3.125	%		
13	07	03	04	مجموع الإجابة بنعم		المجموع
51	57	61	60	مجموع الإجابة بلا		
64	64	64	64	المجموع		
%21.875	%10.94	%4.685	%6.25	الإجابة بنعم%		
78.125	89.06	95.15	93.75	الإجابة بلا%		
100	100	100	100	الكلية%		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفرغ الاستمارة

ترتب عدم مناقشة الرؤساء لمرؤوسيهم أو مناقشتهم نادرا تنازليا كما يلي:

- أكثر من عشر عينة الرؤساء المستجوبين ب7 أفراد من 64 فرد بنسبة 10.94% (6.25%+4.69%) يرون أن السبب هو عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- يرى أقل من عشر العينة ب4 أفراد بنسبة 6.25% (3.125%+3.12%) أن السبب هو منعا لإحراج الرؤساء أمام مرؤوسيهم.

- أقل من العشر ب3 أفراد بنسبة 4.685% (3.125%+1.56%) من العينة يعتقدون أن السبب هو كي لا يقيم الرؤساء مرؤوسيهم بأكثر مما يستحقون تهريا من المناقشة.

8- اقتراحات عينة الدراسة لتحسين تقييم الأداء والتحفيز: نلخص في الجدول الموالي اقتراحات

العاملين كما يلي:

الجدول رقم (83): اقتراحات العاملين من أجل تحسين تقييم الأداء والتحفيز:

- ✓ إعطاء كل ذي حق حقه
- ✓ تحديد المهام
- ✓ متابعة العمل المنجز قبل كل فرد في وقته المناسب مع تحديد المسؤوليات
- ✓ تحديد المهام بدقة وإتباع سياسة أداء الواجب بدل نظام 08 ساعات
- ✓ عقد مقابلات بين المقيم والعامل
- ✓ التحفيز لتوفير ظروف العمل الملائمة
- ✓ تفعيل طرق الاتصال، مع التركيز على العمل
- ✓ إعطاء المسؤولية لأشخاص أكفاء
- ✓ التقييم حسب العمل المنجز
- ✓ إشراك العمال في التنقيط
- ✓ الاعتماد على ملف العامل وتسجيل كل مهاراته
- ✓ العدالة، العلنية، الشفافية
- ✓ الاتصال والتفاهم
- ✓ اقتراح برامج رقمية يتم من خلالها متابعة وتسجيل كل الملاحظات الخاصة بأداء العامل طيلة الفترة التي تسبق التقييم حتى تتحقق العدالة
- ✓ متابعة أداء العمال باستمرار
- ✓ تكوين الرؤساء في التواصل
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- ✓ فتح باب التكوين المستمر
- ✓ تنويع الحوافز المادية مع زيادة الراتب
- ✓ الحرص على أن تكون الملاحظات الايجابية علنية والملاحظات السلبية خاصة بين الرئيس والمرؤوس.

- ✓ يجب التركيز على إعطاء التغذية العكسية الإيجابية والسلبية وعدم الاقتصار على السلبية فقط.
- ✓ في حال التغذية السلبية يجب أن يتم إعطاء الملاحظات على الأداء بطريقة ودودة وتظهر على شكل نصيحة أو توصية خصوصا في المرات الأولى التي يتم إعطاء ملاحظة من هذا النوع على أداء العامل.
- ✓ الحرص على إعطاء تغذية عكسية صحيحة وصادقة أثناء مقابلات التقييم.
- ✓ تشكيل لجنة من قبل إدارة الموارد البشرية لحل الخلافات بين العاملين تكون مهمتها التوفيق بين الأعضاء الذين نشأت بينهم توترات داخل أو خارج بيئة العمل.
- ✓ إضافة إلى طريقتي الإدارة بالأهداف والمقاييس المتدرجة يمكن للقائمين على التقييم استعمال طريقة أخرى تسمح بمراقبة الأداء قبل وأثناء وبعد التقييم.
- ✓ إعادة النظر في طرق تفعيل قنوات الاتصال الرسمية كونها الأساس في نقل المعلومات، من خلال القيام بحملات توعية للعاملين من أجل شرح عملية تقييم الأداء شرحا وافيا وربطها بمختلف السياسات من تحفيز وتدريب واختيار...، وكذا التنسيق الفعال بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة.
- ✓ لا بد من إعلام العاملين بالعلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة، وينبغي أن يحدد الأداء بشكل واضح بحيث يعرف العامل ما هو متوقع منه، إضافة إلى ضرورة وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوطا بالأداء المتميز، بعيدا عن المحسوبة وأخطاء التقييم.
- ✓ إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم، وإضفاء الجدية على تطبيقها.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تفريغ الاستمارة

خلاصة الفصل

تمت دراسة نتائج تحليل واختبار الفرضيات من خلال وصف خصائص العينة باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار الفرضيات باستخدام ولكسن، وتوصلنا إلى جملة من النائج كان من أهمها وجود قصور في تحقيق التغذية الراجعة التي تحقق إدراك العامل بعدالة تقييم الأداء وهذا يعود إلى ضعف الأتصال من جهة حيث نجد أغلب عينة الرؤساء القائمين بعملية التقييم لا يناقشون إلا أحيانا مرؤوسيهم حول نائج التقييم من أجل شرح نقاط الضعف ومناقشة الطرق اللازمة لعلاجها، وكذلك عدم تدريب الرؤساء على تقييم الأداء من جهة ثانية.

الخاتمة

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم وظائف المؤسسة، كونها المسؤولة عن تسيير أهم عنصر في المؤسسة ألا وهو العنصر البشري، حيث باستطاعة هذا العنصر أن يرقى بالمؤسسة من خلال انضباطه وتميزه، كما يمكنه في المقابل إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تهاونه، لذلك يجب عليها استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة، والعمل على تطوير مهاراتها، وتقديم المكافآت والأجور العادلة وفقا لتقييم أداء يبين الفروق في الأداء، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة ثانية.

تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- كل العينة تعمل بصفة دائمة، 5/4 منها ذكور، أغلبهم شباب ينتمون إلى الفئة العمرية 30-45 بنسبة 73.5 %، متزوجون بنسبة 75.1 %، يكفلون من شخص إلى 8 أشخاص بنسبة 66.3 %، أغلبهم جامعيين بنسبة 51.4 % مع أقدمية تزيد عن 5 سنوات بنسبة 69.9 %، وبمستوى أجور نقل عن 55000 دج لمعظمهم بنسبة 87.2 %.

-وجود إطار قانوني وتنظيمي يدعم وينظم ويوضح خطوات التقييم المطبقة في المؤسسة (الاتفاقية الجماعية، استمارات التقييم).

-أفراد العينة المستجوبة على دراية قليلة بعملية تقييم الأداء بالمؤسسة بسبب عدم الإطلاع الجيد على استمارات التقييم.

-لا تعلم إدارة المؤسسة العاملين إلا أحيانا أن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها، وهذا يدل على عدم فعالية الاتصال. وهذا يوافق صحة الفرضية الأولى البديلة المقبولة وهي: لا تعلم المؤسسة العاملين أن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي يشغلونها.

-العلاقة ضعيفة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه العمال من حوافز، بالرغم من أن المؤسسة تمتلك نظام متطور لتقييم الأداء معد بمساعدة أطراف أجنبية وهذا يؤكد دائما أن شرح كيفية التقييم وعلاقتها بالتحفيز غير كاف.

-أغلب أفراد العينة على علم أن المؤسسة تتبع طريقة تقييم الأداء وفق الأهداف المسطرة (النتائج المحققة)، وهي مخصصة لمنح علاوة المردود الفردي التي تجرى كل شهر، وفق تنقيط معين وهي تمثل

10% من الأجر القاعدي لكن العمال المستجوبين على دراية قليلة بطريقة المقاييس المتدرجة المعتمدة في التقييم السنوي، كما أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ الكثير من القرارات الخاصة بشؤون الأفراد بل يستعمل التقييم السنوي في الترقية فقط. أي أن نظام التنقيط المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدفين فقط هما علاوة المردود الفردي والترقية، وعليه يرى أغلب أفراد العينة أنه لا توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصلون عليه من حوافز.

-تعتمد المؤسسة في عملية التقييم على الرئيس المباشر وتتم مراجعة النقطة من طرف رئيس القسم أو الدائرة.

-لا يوافق أغلب العمال المستجوبين على أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين ومن بين أهم هذه الأسباب عدم موضوعية التقييم بأكثر من نصف أفراد العينة، في حين يقر أكثر من ربع العينة أن طريقة التقييم غير مناسبة بينما يرى ربع العينة تقريبا أن معايير التقييم غامضة.

ويرجعون سبب ذلك إلى أخطاء التقييم المرتبة على النحو التالي:

- ✓ ميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل وهذا تجنباً لإثارة غضب المرؤوسين.
- ✓ تركيز القائمون بالتقييم على صفات الفرد (سلوكه في العمل، وإخلاصه)، بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.
- ✓ التحيز إيجاباً أو سلباً لبعض المرؤوسين لأسباب مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة...

هذه النتيجة تتعارض مع اختبار الفرضية البديلة المقبولة وهي أن المؤسسة تمنح الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل، نعتقد أن سبب ذلك يعود إلى كون القائمين على عملية التقييم يبذلون جهودهم لتقييم العاملين بطريقة منصفة لكن ينقص إقناعهم بـعدالة التقييم، حيث أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتدريب الرؤساء على القيام بالعملية مما أدى إلى وجود قصور في تحقيق التغذية الراجعة التي تحقق إدراك العامل بـعدالة التقييم.

-لا يوافق أفراد العينة المستجوبة تماماً على اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم.

-يفضل أغلب أفراد العينة أن تكون نتائج التقييم علنية بنسبة 83.5% من أجل جعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية وعدالة، وكذا من أجل تعريف العامل بنقاط ضعفه حتى يتمكن من علاجها في المستقبل. في حين يفضل ما نسبته 16.5% من أفراد العينة السرية بالنسبة لنتائج التقييم. بسبب عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك منعا لإحراج القائمين على عملية التقييم، وعدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة.

-يوافق أغلبية أفراد العينة على أنه كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها. وهذا يتوافق مع صحة الفرضية البديلة المقبولة H1: كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز التي تحصل عليها.

-تقع أجور أكثر من ثلث العينة بنسبة 38.2% في فئة 25000 وأقل من 40000 دج، هذه الأخيرة لا تفي باحتياجات أسر تتكون من 6 أشخاص. لأنها أقل من متوسط الدخل الشهري والمقدر بـ 40000 دج أنظر (جدول رقم 59 ص ص 206-208) ، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم في العمل. بينما تقع أجور ثلثي العينة بنسبة 61.8% في فئة 40000 - 70000 وأكثر دج ويكفلون من شخص إلى 8 أشخاص وهي أجور تفي في المتوسط باحتياجات أغلب عائلاتهم مقارنة بالأجر المتوسط الشهري المقدر بـ 40000 دج وهذه الفئة أكثر رضا واستعداد لتقييم أداء جيد، غير أن العمال بالمؤسسة غير موافقين على تناسب الأجر وارتفاع معدلات غلاء المعيشة ، حيث أن الدراسة الصادرة عن المركزية النقابية⁽¹⁾ تشير أن معدل النفقات الخاص بالأسر الجزائرية في ارتفاع خلال السنوات 2001-2013 وبالتالي مادامت الزيادة في الأجور لا يقابلها استقرار في الأسعار فهذا يعني استقرار إن لم نقل انخفاض في القدرة الشرائية الحقيقية للعمال.

-يرى نصف عينة الرؤساء القائمين بعملية التقييم أنهم غالبا أو دائما ما يتابعون أداء مرؤوسيهم أثناء قيامهم بعملهم، وهذا للأسباب التالية:

- ✓ تعريف المرؤوسين بنواحي ضعفهم أولا بأول حتى يعملوا على تجنبها.
- ✓ توجيه المرؤوسين بشكل مباشر في ضوء تطور أدائهم.

-أقر ربع أفراد العينة من الرؤساء القائمين بعملية التقييم بنسبة 25 % أنهم يتابعون أحيانا أداء مرؤوسيهـم أثناء قيامهم بعملهم، بينما لا يتابع الربع المتبقي إطلاقا أو نادرا أداء المرؤوسين أثناء قيامهم بعملهم، بل يقتصر التقييم على ملء النماذج عندما يحل موعدها وهذا راجع لإتاحة الفرصة للمرؤوسين للعمل بحرية أكبر وتخفيف حدة الرقابة عليهم من جهة وتوفير الجهد لأمر أخرى من جهة ثانية، ونعتقد أن عدم متابعة المرؤوسين بصفة مستمرة من طرف نصف عينة الرؤساء القائمين بعملية التقييم قد ينجـم عنه أخطاء التقييم، خاصة إذا اعتمد القائم بالتقييم فقط على الملاحظات التي تشاهد في الفترة الأخيرة.

-أغلب عينة الرؤساء القائمين بعملية التقييم لا يناقشون إلا أحيانا مرؤوسيهـم حول نتائج التقييم من أجل شرح نقاط الضعف ومناقشة الطرق اللازمة لعلاجها وكذلك لزيادة ثقة العاملين بعدالة التقييم، أما البقية فلا يناقشون نتيجة التقييم مع مرؤوسيهـم لعدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والرؤساء. ونعتقد أن عدم القيام بمقابلات مع المرؤوسين لإقناعهم بعدالة التقييم نجم عنه إدراكهم بكون العملية غير منصفة.

-أقر أغلب العمال المستجوبين أنهم نادرا ما يناقشون نتائج التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية، وهذه النتيجة تتطابق تقريبا مع النتيجة السابقة.

-وجود الكثير من الشكاوى من العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة التقييم حسب رأي المستجوبين، واهتمام الإدارة بها نادرا فقط.

-في المتوسط العمال راضون عن ظروف العمل، وعن الترقية من حيث ارتباطها بالكفاءة والإتقان إلا أنها غير متاحة باستمرار وغير عادلة.

-كان أثر الرضا الوظيفي ايجابيا عن الرؤساء والمرؤوسين، ومحتوى العمل لكن أقر العمال المستجوبون بوجود الملاحظات التالية:

✓ نقص التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام في العمل.

✓ واجبات العمل لا توزع بعدالة بين العاملين.

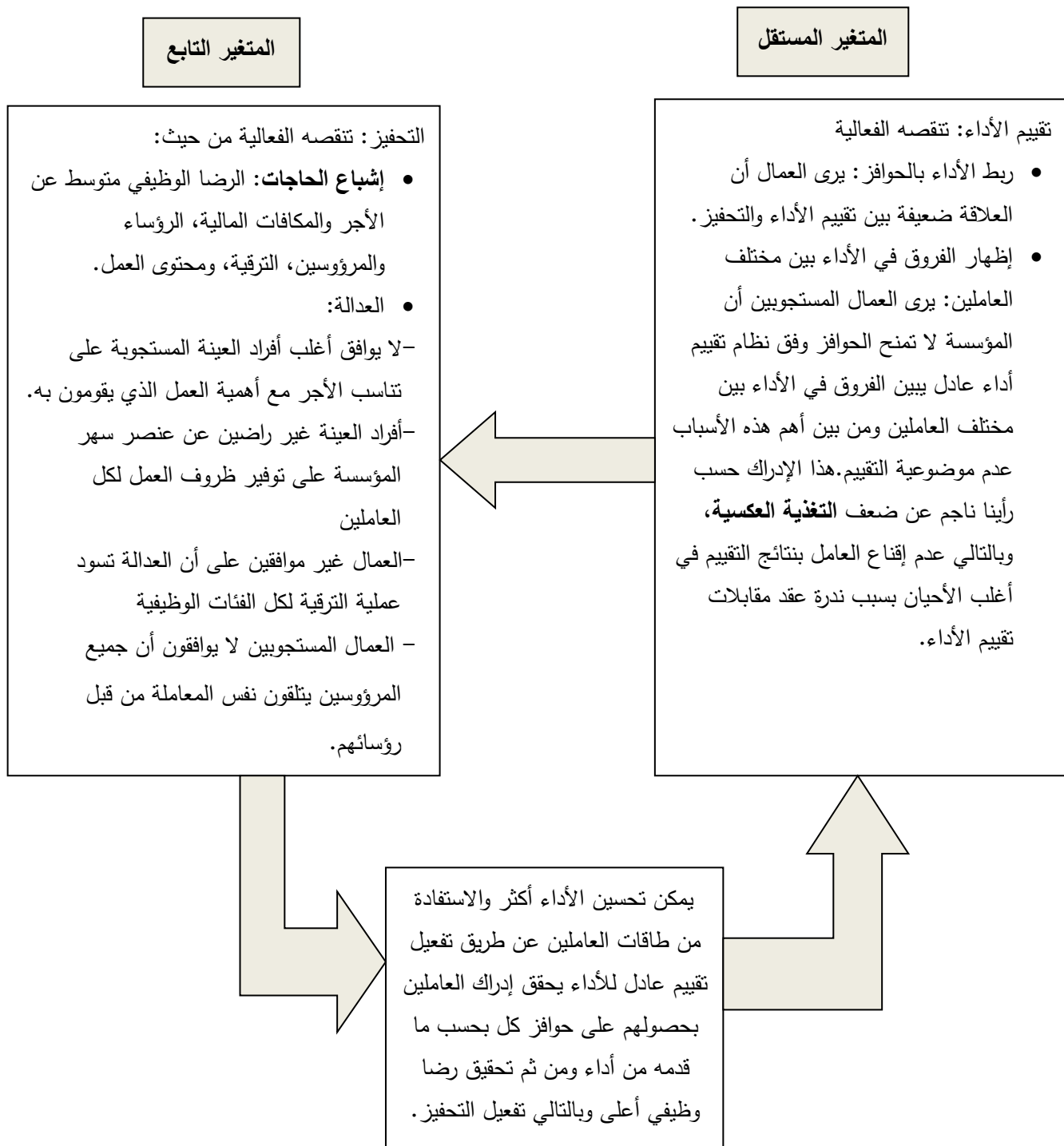
✓ جميع المرؤوسين لا يتلقون نفس المعاملة من طرف رؤسائهم، وأن الرؤساء لا يشركون المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- يوافق أغلب العمال على الشعور بالاستقرار الوظيفي.

- نادرا ما تعرض العمال المستجوبون لمساءلة أو عقوبة منذ دخولهم المؤسسة.

- العمال المستجوبين يوافقون أنه كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه. وهذا يتوافق مع صحة اختبار الفرضية البديلة المقبولة H1: كلما كان العامل راضيا عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه. يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النموذج التالي:

الشكل (20): أهم النتائج باستعمال نموذج الدراسة



المصدر: بتصريف من الباحثة.

وتتجلى كذلك أهم نتائج مسؤوليات نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (84): مسؤوليات تقييم الأداء

المقيّم	المقيم وعادة الرؤساء	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الشرح الجيد لطريقة تقييم الأداء الموجودة باستمارات التقييم، لكن يتم فقط شرح الأهداف المطلوب تحقيقها للعاملين من أجل تنقيط العامل عن مدى تحقيقه لتلك الأهداف. - تطبيق توجيهات المقيّم أثناء العمل فيما يخص تحقيق الأهداف لكن ينقصه الإطلاع على طريقة التقييم الموجودة باستمارات التقييم. - يسعى العمال في المؤسسة لتطوير أدائهم، وبطالون بالعدالة والموضوعية عند التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - دراية قليلة لمعايير التقييم المطبقة، وفهمها من قبل عدد قليل من الرؤساء - عدم شرح معايير التقييم المطلوب تحقيقها من المقيم وماذا يتوقع منه والموجودة باستمارات التقييم. - شرح الأهداف المطلوب تحقيقها في العمل للعاملين. - إجراء التقييم للموظفين. - تعبئة النماذج المخصصة للتقييم، وإعادة إعدادها لإدارة الموارد البشرية. - مراجعة نتائج التقييم أحيانا فقط مع العاملين عن طريق المقابلة. (ضعف التغذية العكسية). 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود إطار قانوني وتنظيمي يدعم وينظم ويوضح خطوات التقييم المطبقة في المؤسسة (الاتفاقية الجماعية، استمارات التقييم). - عدم تدريب المدراء على إجراء التقييم. - تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري، ومتابعة هذا التقييم، ولكن نادرا ما ترصد المشاكل التي تظهر عند تنفيذه للعمل على حلها حسب آراء المستجوبين. - استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين، ورفعها للجهات المسؤولة. - نادرا ما تهتم الإدارة بالشكاوى المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم. - حفظ سجلات العاملين.

المصدر: بتصرف من الباحثة

وأخيرا نقترح بعض الدراسات المستقبلية بهدف إثراء موضوع تقييم الأداء وهي على النحو التالي:

- تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء الوظيفي.
- دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياستي التدريب والتحفيز.

قائمة المصادر والمراجع

1 - باللغة العربية:

(1) الكتب:

1. إبراهيم رمضان الديب، (2007): دليل إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر.
2. أحمد أبو السعود محمد، (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء، منشأة المعارف، الإسكندرية.
3. أحمد السيد مصطفى، (2002): إدارة البشر، الأصول والمهارات، بدون دار نشر، القاهرة
4. أحمد صقر عاشور، (1979): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت.
5. أحمد ماهر، (1995): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
6. أحمد ماهر، (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. أسامة خيرى، (2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
9. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الترجمة: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
10. أوشي ج، (1991): النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، الترجمة: حسن محمد حسين، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
11. بوحفص مباركي، بدون سنة نشر: العمل البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر
12. بوفلجة غيات، (2004): مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران
13. جمال الدين محمد المرسي، بدون سنة نشر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق

ميزة تنافسية لم القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر

14. جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، (2004): إدارة السلوك في المنظمات، الترجمة: رفاعي محمد رفاعي،

إسماعيل علي بسيوني، الطبعة السادسة، دار المريخ للنشر، الرياض

15. جيرري جراي، (1988): الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة،

المملكة العربية السعودية

16. حامد الحرفة، (1980): موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول، الدار العربية للموسوعات،

بيروت

17. حسين حريم، (2009) النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد

للنشر والتوزيع، الأردن.

18. ختام عبد الرحيم السحيمات، (2009): مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة

الوطنية: عمان، الأردن

19. راوية حسن، (2001): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.

20. زيد منير عبودي، (2006): الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

21. سالم تيسير الشرايدة، (2008): الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان

22. سامح عبد المطلب عامر (2011): إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

23. سليمان خليل الفارس وآخرون (2005-2006): إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، الطبعة السادسة،

منشورات جامعة دمشق، دمشق.

24. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل

للنشر، عمان.

25. سيد الهواري، (1976): الإدارة، الأصول الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.

26. شعبان علي حسين السيبي، علم النفس، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار هناء

للتجليد الفني، الإسكندرية، 2009

27. شوقي ناجي جواد،(2010):**المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
28. صلاح الدين عبد الباقي،(2002): **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
29. صلاح الشنواني،(1978):**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية
30. صلاح بيومي،(1982):**حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
31. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم،(2006): **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان.
32. عادل حسن،(1971): **الأفراد في الصناعة**، دار الجامعات المصرية، مصر.
33. عادل محمد زايد،(2003): **إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
34. عباس محمد عوض،(2005): **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، دار المعرفة الجامعية، قناة السويس، مصر
35. عبد الباري درة، زهير الصباغ،(2008): **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
36. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للنشر، عمان.
37. عبد الرحمن العيسوي،(2003): **علم النفس الصناعي**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بيروت.
38. عبد الغفار حنفي، (2000): **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية.
39. عبد الفتاح بوخمخ،(2001): **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة.

40. عبد الفتاح ياغي، (1986): تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية.
41. عبد اللطيف وآخرون، (2003-2004): مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق.
42. عبد الوهاب سويسي، (2009): المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر.
43. علاء الدين عبد الغني محمود، (2010): إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
44. علاء محمد سيد قنديل، (2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر عمان، الأردن.
45. علي السلمي، (1973): السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر.
46. علي السلمي، (1971): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف بمصر، القاهرة.
47. علي محمد عبد الوهاب، (1975): إدارة الأفراد، منهج تحليلي، الطبعة الثانية، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة.
48. علي السلمي، (1991): إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، مصر.
49. علي السلمي، (1970): إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر.
50. علي العسكر، (2005): الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت.
51. علي محمد عبد الوهاب، (2002): نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد.
52. عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
53. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
54. فداء محمد ناصر وآخرون (2007): إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور شركات دولية

النشاط، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

55. فيصل حسونة، (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان
56. كامل بربر، (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
57. ماهر محمد صالح حسن، (2009): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
58. محمد أحمد سليمان سوسن عبد الفتاح وهب، (2011): الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، علم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون: عمان.
59. محمد أحمد عبد النبي، (2010): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن
60. محمد الصيرفي، (2007): السلوك الإداري "العلاقات الإنتاجية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
61. محمد رفيق الطيب، (1995): مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
62. محمد شحاته ربيع، (2010): علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
63. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، (2000): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
64. محمد على شيهب، (1986): السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة.
65. محمد محمد إبراهيم، (2009): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية
66. محمود فتحي عكاشة، (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية
67. مدني عبد القادر علاقي، (1981): الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الأولى، تهامة، جدة، المملكة العربية السعودية

68. مروان طاهر الزعبي، (2011)، الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
69. مصطفى يوسف كافي، (2014): إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تتموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
70. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر.
71. موفق حديد موفق، (2010): وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق والتوزيع، عمان.
72. مؤيد سعيد السالم، (2009): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
73. نادر أحمد أبو شيخة، (2010): إدارة الموارد لبشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
74. ناصر دادي عدون، (2003): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر.
75. ناصر محمد العديلي، (1982): السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
76. ناصر محمد العديلي، (1993): إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض.
77. ناصر محمد العديلي، (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
78. نجم عبد الله العزاوي، عبد الله حسين جواد، (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
79. نوري منير، (2010): تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
80. وفاء برهان برقاي، (2013): إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان.

81. يوسف حجيم الطائي وآخرون،(2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع عمان.

82. يوسف محمد القبلان،(2000): مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، الطبعة الثانية، شركة العيكان للطباعة والنشر، الرياض.

(2) الرسائل الجامعية:

1. بعجي سعاد،(2007): تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

دراسة حالة- مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة، منطقة سطيف، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة.

2. عارف بن ماطل الجريد،(2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن.

3. عبد الفتاح بوخمخ،(2002): تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطار الواسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

4. عزيزون زهية،(2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.

5. غازي عبد محمد الحامد،(2002): أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الأردن.

6. فداء محمد ناصر،(2007): أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

7. موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسة

حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة.

8. وحيد حميد رشيد الأميري، (2009): **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، بغداد.

3) الدوريات والجرائد الرسمية:

1. أخبار الاتحادية، مجلة ثلاثية تصدر عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، رقم 11، سبتمبر 2009، الجزائر.

2. إيمان جودة، رندة الوافي، (2002): **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، (العدد الأول)

3. جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شيرير، (جانفي، 2008): **الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين**، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد السادس عشر، (العدد الأول)

4. صالحه عيسان وآخرون، (2011): **أسباب غياب المعلمين العمانيين عن الدوام الرسمي في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد 7، (العدد الأول)

5. صدى سونلغاز (جويلية 2007): **الملحق الثاني والعشرين للاتفاقية الجماعية للمجمع، مجلة شهرية تنشرها الأمانة العامة-خلية الإتصال 2-الجزائر.**

6. مرسوم رئاسي رقم 02-195 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1423 الموافق لأول يونيو سنة 2002، يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. المسماة " سونلغاز " ش.ذ.أ."

7. مؤيد مفضي المريشد وآخرون، (2004): **الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات، قسم إدارة المكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 39، (العدد الثاني)، حزيران**

8. هادي عبد الوهاب، عمار يوسف، (2008): **أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا**

الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخليجي،(العدد15).

9. وحيد أحمد الهندي، (1994): عرض نقدي لكتاب الإدارة في اليابان "كيف نستفيد منها، مجلة معهد الإدارة العامة، (العدد 82)

4) الملتقيات العلمية

1. جبار محفوظ،(2008): دور الأجور في رفع إنتاجية العمال دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والصنابير BCR بسطيف. الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الواقع والتحديات، المنعقد يومي 28-29 أفريل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قالمة.

II باللغة الأجنبية:

1) Ouvrages:

1. BACAL Robert (2001): **Améliorer les performances de son équipe: Coaching, Motivation**, Maxima, Paris.
2. BAILLY Frédérique, BAILLY Alexandre, BOURGEOIS Denis, GRUERE Jean-Pierre , RAULET- CROSET Nathalie, RONALD-LEVY Christine (2006), **Comportements humains et management**, 2ème Edition, Pearson Education, France.
3. BARABEL Michel, OLIVIER Meier (2006): **Manager**, Dunod, Paris.
4. BENCHEMAM Fayçal, Géraldine Galindo (2013): **Gestion des ressources humaines**, 4ème édition, éditions Gualino Lextenso, Paris.
5. BENRAOUANE Sid Ahmed, (2010): **Le Management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger.
6. BERGERON Jean-Louis, (1979): **Les aspects humains de l'organisation**, Editions Gaétan Morin, Canada.
7. BIASUTTI Jean Pierre, (2013): **Comprendre l'entreprise**, Ellipses Editions, Paris.
8. BILLET Glaude, (2008): **Le guide des techniques d'évaluation: performances, compétences, connaissances**, 2ème édition, Dunod, Paris.
9. BOYER Luc, EQUILIBY Noel, (2003): **Organisation, Théories, Applications**, Editions d'Organisation, Paris.

10. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYREL Frédérique (2004): **Gestion des RH**, 2ème édition, Dunod, Paris.
11. CAPUL Jean Yves,(2004): **L'Economie et les sciences sociales de A à Z**,Hatier,Paris.
12. COHEN Annick (2006): **toute la fonction ressources humaines**, Dunod, Paris.
13. COULOMB François (2007): **Management des Entreprises**, Ellipses Edition Marketing, Paris.
14. DIMITRI Weiss (2005), **Ressources humaines**, Editions d'Organisation, 3ème édition, Paris.
15. DUBOS Annie, GARNIER Laurence (2008): **Communication et Gestion des RH**, STG , Nathan, Paris.
16. EMERY Yves (2003): **Renouveler la gestion des ressources humaines**,1ère édition, Presses polytechniques et universitaire romandes, Lausanne, Suisse.
17. GUERIN Cadin, PIGEYRE Pralong, (2012): **Pratiques et éléments de théorie de GRH**, 4ème édition, Dunod, Paris.
18. HAEGEL Annick, (2012): **La boîte à outils des ressources humaines**, Dunod, Paris.
19. LEBRET Corinne, RAMANIRAK Tsiry, (2013): **Gestion des ressources humaines pour les TPE-PME**, éditions Afnor, Paris.
20. LEVY LEBOYER Claude (2005): **Evaluation du personnel**, 5ème Edition, Editions d'Organisation, Paris.
21. MARTORY Bernard, CROZET Daniel (2005): **Gestion des RH, Pilotage social et performances**, 6ème Edition, Dunod, Paris.
22. MAURY.G, MULL.C (1967): **Economie de l'entreprise**, Editions Foucher, Paris.
23. NOYER Didier, (2002): **Manager les performances**, Consulting éditions, Paris.
24. PERETTI Jean-Marie (1995): **Gestion des ressources humaines**, 6ème édition, Vuibert, Paris.
25. PERETTI Jean-Marie (2013): **Gestion des Ressources Humaines**, 19ème édition, Vuibert, Paris.

26. R.SCHERMERHORN Jhon, S.CHAPPEL David, Adaptation française: LAMBERT Jocelyn, (2002): **Principes de management**, imprimé au Canada.
27. RAYMOND-ALAIN Thietart, (1977): **La dynamique de l'homme au travail**, Les Editions d'Organisation, Paris.
28. ROBBINS Stephen, DECENZODavid, traduction: LAVOYERValérie, MARTY Sébastien,(2006): **Management**, 4ème Edition, Nouveaux Horizons, Paris.
29. THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile et autres (2012): **Fonctions ressources humaines, politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 3ème édition, Pearson Education, France.
30. TREPO Georges et autres: **l'appréciation du personnel: mirage ou oasis ?**, édition d'organisation, 2002, Paris.
31. VANHEE Laurence, (2013): **Le bonheur au travail, happy RH, rentable et durable**, 2ème édition, Lacharte –professional publishing, Bruxelles.
32. VERN Christine, (2002): **Evaluation des compétences**, Editions Liaisons, Paris.

2) Revues:

- 1.C.K DONALD Chan,K.L Yung, WHELP Andrew (2002), **Integrated manufacturing systems**, Journal of managerial psychology, Emerald Group Publishing Limited, Vol 13 n°4, United Kingdom.
- 2.COOK Jill, CROSSMAN Alf (2004), **Satisfaction with performance appraisal systems a study of role perceptions**, Journal of managerial psychology, Emerald Group Publishing Limited,Vol 19, n°5, United Kingdom
- 3.EVANS Patricia, BELLAMY Sheila, (1995): **Performance evaluation in the Australian public sector**, International journal of public sector management, vol 8, n°6, United Kingdom.
- 4.F.BOICE Deborah, H.KLEINER Brian, (1996): **Designing effective performance appraisal systems**, Work study, MBC University press,Vol46, n°6, Belgique.
- 5.FLAVIO José, COELHO Guerra Machado, MAY David, (2003): **The new performance evaluation methodology and its integration with management systems**, The TQM Magazine,volume15, number1, Australia

- 6.I.M.Jawahar (2006): **Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback**, Journal of labor research, vol XXVII, n°2, United Kingdom
- 7.J BURKE Ronald (1996): **Performance evaluation and counseling in a professional services firm**, Leadership and organization journal,17/3, United Kingdom
- 8.J.LINZ Suzan, (2003): **motivation and reward- A case study of Russian worker**, problems of post- communism, March-April, vol 50, n°2, United Kingdom.
- 9.KIN CHEUNG Liu, (1995):**State control and performance evaluation, the case of state-owned enterprise in China**, International journal of public sector management, vol 8, n°6, Australia
10. M.L.POON June, (2004): **Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention**, Personnel review, Vol 33,n° 3, United Kingdom.
11. O'CONNOR Matthew (2006):**A review of factors affecting individual performance in team environments**, Library management, Vol 27,n°3, United Kingdom.
12. P.L Joshi, Al-MUDHAKI Jawahar, BREMSER Wayne G, (2003) : **Managerial Auditing journal**, Vol 18, n°9, p.739, United Kingdom.
13. SOLTANI E., GENNARD J , VAN R.B, DER Meer, WILLAMS.T: (2004), **New research HR performance evaluation in the context of TQM**, International journal of Quality and Reliability Management, Vol 21, n°4, United Kingdom.
14. SOLTANI Ibrahim (2003), **Young researcher towards a TQM-driven HR performance evaluation: An empirical study**, Employee Relations, vol 25, n°4, United Kingdom.

3) Thèses de Dotorat, Mémoires:

1. GAND AUBERT Thomas,(2001) **Evaluation à source multiple: évaluation de la performance des cadres**, mémoire de fin d'étude, filière pme-pmi, Ecole supérieure de commerce, Paris, France.
2. KORBI BOUSSOFARA Ferihane (2006): **Multidimensionnalité de l'implication organisationnelle et performance sociale: déterminants et impact dans les entreprises certifiées ISO 9001**, Thèse de doctorat en

sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tunis el Manar.

3. THERESA BEIJERLE susan, (may,2006): **The Accountability of nonprofit executive directors: The performance Appraisal**, process presented to the graduate faculty of the university of Akrom, in partial fulfillment of the requirements for the doctor of philosophy, États-Unis

III-مواقع الأنترنت

1. موقع سونلغاز www.sonelgaz.dz ,12 Mai 2012.
2. [www. Cci, Fr](http://www.Cci.fr), **les ressources humaines en pratique**, Chambre de commerce et d'industrie, Paris, Novembre 2003.
3. Emerald Group Publishing Limited, United ingdom,www.macrothink.org, December 2007.
4. www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi, May 2006.
5. www.management.com,May 2002.
6. www.el khabar.com,novembre,2014,23:00.

الملاحق

الملحق رقم 1

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعد التحية

استبيان البحث

يشكل هذا الاستبيان جزءاً من الدراسة التي ستجريها الباحثة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال من خلال المذكرة بعنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز "

سوف تساعدنا المعلومات التي تزودوننا بها في تحقيق أهداف البحث، كما يعزز البحث العلمي في الجزائر ويثري المكتبة العلمية التي هي في أمس الحاجة إلى مثل هذه الدراسات الجريئة. لذا نلتمس من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بصدق وصراحة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة: ديب نورة

I - معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن:
- (3) الحالة الاجتماعية:
- أعزب (عزباء) أرمل(ة) مطلق (ة) متزوج(ة)
- (4) عدد الأطفال تحت الكفالة:
- (5) المستوى التعليمي:
- أمي يعرف القراءة والكتابة ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- مراكز التكوين
- (6) طبيعة العمل:
- دائم مؤقت
- (7) التصنيف المهني (الوظيفة):
- إطار سامي أعلى إطار سامي إطار مهارة كبرى مهارة صغرى تنفيذ
- (8) الأقدمية في عملك:
- (9) مقدار مرتبك الشهري:
- أقل من 25.000 دج من 25000 دج إلى أقل من 40.000 دج
- من 40.000 دج إلى أقل من 55.000 دج من 55.000 دج إلى أقل من 70.000 دج
- من 70.000 دج فأكثر

II - القسم الأول: أسئلة حول تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز

10 هل لكم دراية بعملية تقييم الأداء المطبقة من طرف المؤسسة ؟

- دراية تامة على دراية دراية متوسطة دراية قليلة لا تعلم عن العملية شيئاً
بدون رأي

11 كيف يتم تقييم أداء العمال ؟

- بالنسبة للأهداف المسطرة كمية العمل وجودته الاستخدام الجيد للقدرات الشخصية

أخرى تذكر.....

12 من هي الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

- ✓ المسئول المباشر فقط
✓ المسئول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي
✓ المسئول المباشر مع رئيس الدائرة أو القسم أو الفوج
✓ لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

13 هل تعلمكم المؤسسة أن عملية منح الحوافز لا تتم إلا وفق عملية تقييم للأداء الفعلي لأعباء الوظيفة التي تشغلونها؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

14 إذا كانت الإجابة بدائماً أو غالباً كيف يتم ذلك ؟ عن طريق:

- ✓ المنشورات
✓ الاتفاقية الجماعية
✓ النظام الداخلي
✓ الاجتماعات

✓ أخرى تذكر.....

15 هل ترى أن هناك علاقة قوية بين نتائج تقييم الأداء و ما تحصل عليه من حوافز؟

- علاقة قوية جداً علاقة قوية علاقة متوسطة علاقة ضعيفة لا توجد علاقة

16 تمنح المؤسسة الحوافز وفق نظام تقييم أداء عادل يبين الفروق في الأداء بين مختلف العاملين

موافق جدا موافق موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق تماما

17) إذا كانت الإجابة بغير موافق هل هذا راجع إلى:

✓ غموض معايير التقييم

✓ طريقة التقييم غير مناسبة

✓ عدم موضوعية التقييم

✓ أخرى تذكر

18) هل هناك أخطاء يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء الأفراد

العاملين (الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل خطأ)

موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	الخطأ
					1- لجوء بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء معظم مرؤوسيههم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل وهذا تجنباً لإثارة غضب المرؤوسين.
					2- ميل بعض القائمين بعملية التقييم لإعطاء معظم مرؤوسيههم تقديرات منخفضة لإثبات أنهم (الرؤساء) أفضل منهم في العمل.
					3- يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التقدير الوسط بسبب عدم مقدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين الأفراد العاملين.

					4- التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة...الخ.
					5- تركيز القائم بالتقييم علي صفات الفرد (سلوكه في العمل وإخلاقه) بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.
					6- تقييم المرؤوس علي أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات(تأثير الهالة).

في رأيك هل تهتم إدارة المؤسسة بتدريب الرؤساء القائمين بعملية التقييم ؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

19) ماذا تفضل بالنسبة لنتائج التقييم :

السرية تماما ✓

العلنية ✓

20) إذا كنت تؤيد علنية نتائج التقييم فلأي من الأسباب التالية :

✓ تعريف العامل بنقاط ضعفه حتى يتمكن من علاجها في المستقبل

✓ لجعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية وعدالة

✓ أخرى تذكر.....

21) إذا كنت تؤيد سرية نتائج التقييم فلأي من الأسباب التالية:

✓ عدم إحراج القائمين على عملية التقييم

✓ عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

✓ عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة

(22) هل تناقش نتيجة التقييم مع الرئيس الذي قام بالعملية؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

(23) هل هناك شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

(24) هل تهتم الإدارة بالشكاوي المقدّمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

(25) كلما اقتنع العامل بأن عملية تقييم أدائه تمت وفق أسس عادلة انعكس ذلك على اقتناعه بعدالة الحوافز

التي تحصل عليها :

موافق جداً موافق موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق تماماً

III- القسم الثاني : أسئلة تتعلق بمدى إشباع الحوافز لحاجات العاملين و مدى

أ- الأجر و المكافآت:

(26) الرجاء إبداء رأيك نحو العبارات الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق جداً	غير موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق تماماً
1- يحقق لي الأجر الإشباع لحاجاتي				
2- تحقق لي المكافآت المالية الإشباع لحاجاتي				
3- الأجر مناسب مقارنة مع زملائي في نفس درجة الوظيفة				
4- يتناسب الأجر مع أهمية العمل الذي أقوم به				
5- يتناسب الأجر و الدرجة العلمية التي أحملها				

					6- يتناسب الأجر مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة
					7- لا توزع العلاوات والمكافآت المالية على العاملين تبعاً لعملية تقييم أداء تبين الفروق في الأداء
					8- تحقق عملية تقييم الأداء التوزيع العادل للعلاوات والمكافآت المالية تبعاً للجهد المبذول
					9- يشجع الأجر على القيام بالعمل بشكل أفضل (تحسين مستوى الأداء)
					10- تدفعني المكافآت المالية لبذل المزيد من الجهد

ظروف العمل: الرجاء إبداء مدى رضاك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

(27) هل أنت راضٍ عن ظروف العمل من حيث:

العبارات	راضي جداً	راضي	راض إلى حد ما	غير راضي	غير راضي بشدة
1- الوسائل التقنية والأدوات والمعدات					
2- ظروف العمل من حيث درجة الحرارة					
3- ظروف العمل من حيث الإضاءة					
4- نظافة مكان العمل					
5- ظروف الأمن و السلامة					
6- تسهر المؤسسة على توفير ظروف العمل لكل العاملين					
7- تدفعني ظروف العمل الجيدة علي بذل المزيد من الجهد					

ج- الترقية :

28) الرجاء إبداء رأيك نحو الفقرات الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1- الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة					
2- الترقية في العمل ترتبط بالإتقان					
3- فرص الترقية متاحة وباستمرار					
4- العدالة تسود عملية الترقية لكل الفئات الوظيفية					
5- عملية منح الترقيات المعمول بها تؤثر ايجابيا على أدائي ورضائي الوظيفي					

د- الرؤساء و المرؤوسين :

29) الرجاء إبداء رأيك نحو العبارات الآتية بوضع علامة X تحت الرقم المناسب في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1- يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل.					
2- التعليمات التي تصدر عن الرئيس واضحة					
3- يحرص الرؤساء علي سماع مقترحات المرؤوسين					

					4- رئيسي يشركني في اتخاذ القرار
					5- يعترف الرئيس ويقدر ما أقوم به من عمل
					6- يوجد مستوى تعاون عالي من قبل الزملاء
					7- هناك تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل
					8- علاقاتي مع زملائي في العمل حسنة
					9- توزع واجبات العمل بين العاملين بعدالة
					10- جميع المرؤوسين يتلقون نفس المعاملة من قبل رؤسائهم
					11- تدفني العلاقات الحسنة مع رئيسي علي بذل المزيد من الجهد
					12- تدفني العلاقات الحسنة مع زملائي في العمل إلى بذل المزيد من الجهد

هـ- الاستقرار الوظيفي:

(30) الرجاء إبداء رأيك نحو العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1- أشعر بالاستقرار الوظيفي					
2- أشعر بالاطمئنان لاستمرارية عمل المؤسسة					
3- يدفعني الشعور بالاستقرار الوظيفي إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء .					

و- المتغيرات المستمدة من الوظيفة:

31) الرجاء إبداء رأيك نحو العبارات الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

العبارات	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1- يتاح لي الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة					
2- أقرر بنفسى الطريقة التي يؤدي بها العمل					
3- أشعر بتحقيق الذات و إشباع الوظيفة لطموحاتي الشخصية					
4- عملية تقييم الأداء ساهمت في رفع مستوى أدائي في العمل.					

ي- الحوافز السلبية :

32) هل تعرضت لمساءلة أو عقوبة منذ دخولك المؤسسة ؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

33) لتري أن العقوبات ناتجة عن:

- التأخر عن العمل ✓
 التغيب عن العمل ✓
 التهاون وعدم بذل الجهد المطلوب ✓
 أخرى تذكر ✓

34) يؤثر نظام العقوبات المعتمد في المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

35) كلما كان العامل راضياً عن عملية التحفيز من حيث إشباع الحاجات والعدالة انعكس ذلك على أدائه:

موافق جداً موافق موافق إلى حد ما غير موافق غير موافق تماماً

36) ما هي مقترحاتك لتحسين عملية التحفيز؟.....

IV- القسم الثالث: أسئلة خاصة بالرؤساء القائمين بعملية التقييم:

37) هل تقوم بمتابعة أداء مرؤوسيك بصفة مستمرة أثناء قيامهم بعملهم أم يقتصر على ملأ نماذج التقييم

عندما يحل موعدها ؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

38) إذا كنت تقوم بمتابعة مرؤوسيك وتوجيههم بصفة مستمرة فأى من الأهداف التالية تطمح لتحقيقها

- ✓ توجيه المرؤوسين بشكل مباشر في ضوء تطور أدائهم
- ✓ تعريف المرؤوسين بنواحي ضعفهم أولاً بأول حتى يعملوا على تجنبها
- ✓ أخرى تذكر.....

39) إذا كان تقييمك يقتصر على ملء النماذج الخاصة بالتقييم عندما يحل موعدها فلأى الأسباب الآتية

يرجع ذلك:

- ✓ توفير الجهد والوقت لأمر أخرى
- ✓ إتاحة الفرصة للمرؤوسين للعمل بحرية أكبر وتخفيف حدة الرقابة عليهم
- ✓ أسباب أخرى يرجى ذكرها.....

40) أي من مصادر المعلومات التالية تعتمد عليها في تقييم أداء مرؤوسيك:

- ✓ الاعتماد على الذاكرة
- ✓ اللجوء لملف الفرد العامل
- ✓ اللجوء لسجل تسجل به تطور أداء العامل
- ✓ مناقشة الفرد العامل

- ✓ ملاحظات تشاهد في الفترة الأخيرة لمدة التقييم
- ✓ أخرى تذكر.....

(41) هل تناقش نتائج التقييم مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديه وتعزيز نقاط القوة؟

- دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

(42) إذا كانت الإجابة دائماً أو غالباً ما هي الأسباب التي تجعلك تؤيد مناقشة المرؤوس:

- ✓ شرح نقاط الضعف عند العامل و مناقشة الطرق اللازمة لعلاجها
- ✓ توضيح مستوى الأداء المطلوب و شرح أهداف العمل
- ✓ التقليل من أوجه الخلاف بين الرؤساء و المرؤوسين
- ✓ زيادة ثقة العاملين بعدالة تقييم الأداء
- ✓ جعل المقيم أكثر موضوعية و عدالة عند التقييم
- ✓ أخرى تذكر.....

(43) إذا كانت الإجابة بنادراً أو أبداً ما هي الأسباب:

- ✓ منعا لإحراج الرؤساء أمام مرؤوسيهـم
- ✓ كي لا يقيم الرؤساء مرؤوسيهـم بأكثر مما يستحقون تهربا من المناقشة
- ✓ لعدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين
- ✓ أخرى تذكر.....

(44) ما هي اقتراحاتك لتحسين عملية تقييم الأداء :

الملحق رقم 2

نموذج تقييم المردودية لعمال سونلغاز

كل ثلاثة أشهر

نموذج تقييم المر دودية لعمال سونلغاز كل ثلاثة أشهر

استمارة تقييم عامل أو مجموعة مخصصة

هيكل : STRUCTURE

عامل : AGENT

علاوة المر دودية الفرديّة للثلاثي الأول سنة 2010

المتغيرات	الوزن	الهدف	التحقق	نسبة التحقق	النقاط
إعداد ومتابعة خطة التطوير	2.5				
التدريب بالوسائل الخاصة	0.5				
متابعة الإحصائيات	1.5				
العامل ADM	1				
العلاقات مع CNAS	1				
جودة العمل	0.5				
التدوين	03				

الإسم واللقب	المهنة	عدد النقاط	النقطة	مجموع النقاط	النسبة

التقييم الأول:	التقييم الثاني:
معد من طرف	معد من طرف
الإسم - اللقب	الإسم - اللقب
المهنة	المهنة
التاريخ	التاريخ
إمضاء	إمضاء

الملحق رقم 3
استمارة التقييم

Société de

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق

Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

FORMULAIRE D'ÉVALUATION

استمارة التقييم

CADRE AVEC RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

إطارات مع مسؤولية هرمية

ANNEE :

--	--	--	--

السنة

NOM	اللقب	
-----	-------	--

PRENOM	الاسم	
--------	-------	--

هوية المقيم (ة)

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM	اللقب		
PRENOMS	الاسم		
DATE DE RECRUTEMENT تاريخ التوظيف		AGE	
POSTE OCCUPE المنصب المشغول			
ANCIENNTÉ DANS LE POSTE الأقدمية في المنصب		CLASSEMENT التصنيف	
DIRECTION الإدارة		UNITE الوحدة	
CODE SERVICE رمز المصلحة		CODE BG رمز	

تقييم معد من طرف

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	اللقب والاسم.	
FONCTION	الوظيفة.	

UTILISATION DU FORMULAIRE استعمال النموذج

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (L'évaluateur).

يتم تعبئة النموذج بالكامل من قبل الرئيس المباشر ن+1 (المقيم)

- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la Dernière feuille intitulée "résumé de l'évaluation annuelle"

يتم إرسال النموذج إلى مصلحة الموارد البشرية باستثناء الورقة الأخيرة المعنونة (ملخص التقييم السنوي).

- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

هذه الورقة التي يمكن فصلها عن النموذج تستخدم حصريا من قبل الرئيس المباشر ن+1 كما يجب الاحتفاظ

بما على مستواه.

تقييم المردودية

1. EVALAUTION DU RENDEMENT (PRI)

الثلاثي الأول

TRIMESTRE 1

PARAMETRES/OBGECTIFS الأهداف / المعايير	RESULTATS ENREGISTRES النتائج المسجلة
PRI DU TRIMESTRE 1 TM	/10

(مشاركات أخرى)

Autres contributions :

.....

.....

.....

الثلاثي الثاني

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS الأهداف / المعايير	RESULTA ENERGISTRE النتائج المسجلة
PRI DU TRIMESTRE 2 TM	/10

Autre contributions : (مشاركات أخرى)

.....

3 TRIMESTRE

PARAMETRES/OBGECTIFS	ESULTATS ENREGISTRES

PRI DU TRIMESTRE 3	
TM	/10

Autres contributions :

.....

.....

.....

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTA ENERGISTRE
PRI DU TRIMESTRE 4 TM	/10

Autre contributions :

.....

.....

.....

/20

MOYENNE ANNUELLE $(T_1+T_2+T_3+T_4) \times 2 \longrightarrow$

معدل سنوي $\frac{\quad}{4}$

تقييم الدور

2. EVALUTION DU ROLE

عدد النقاط

HABILETES et comportements observation المهارات والسلوكيات الملاحظة	Côtes (1)				Nbre de point(2)
	1	2	3	4	

1. HABILETES D'ENCADREMENT

مهارات التأطير

<p>1.planification et organisation, i .e : التخطيط و التنظيم</p> <p>يقترح ويحدد أهدافا لإنجازها مرتبطة بالأنشطة المطلوب تنفيذها. يضع خطط عمل مع تحديد الأولويات والجدول الزمني لإنجازها. يتنبأ بطرق ودوريات المراقبة، يستخدم أدوات للاستعمال العقلاني للزمن (تخطيط، لوحة مراقبة...)، يوفر الحلول تحسبا للمشاكل التي قد تعترض الأداء، يحدد ويوزع أدوار ومهام مرؤوسيه حسب المسؤوليات والكفاءات.</p>					
<p>2. DECISION, i .e : قرار</p> <p>يواجه مختلف الحالات ولا يتجنبها، يكون على علم بكل المعلومات الخاصة بمختلف الحالات، ضمان دقة الوقائع (تجمعات، تحركات...)، يشاور إذا لزم الأمر الأطراف المعنية (مرؤوسين، التسلسل الهرمي...)، اتخاذ إجراءات ملموسة وإعطاء التعليمات اللازمة، يقبل ويتحمل نتائج قراراته.</p>					
<p>3.CONTROLE, i .e : الرقابة</p> <p>يؤسس جدول زمني للرقابة، يقوم بمتابعات دورية لضمان سير العمل، يحدد ويحلل الانحرافات من حيث الإنجازات مقارنة بالأهداف الموضوعية، يقيم مردودية مرؤوسيه، يدخل التعديلات الضرورية، يعد وينشر الميزانيات ومختلف التقارير والمستندات التي تثبت قيامه بأعمال الرقابة.</p>					
<p>4-DELEGATION , i .e : التفويض</p> <p>التحرر من مهام المرؤوسين، تفويض المسؤوليات للمرؤوسين تبعاً لمدى إنجازها، ينقل المعلومات المناسبة لمرؤوسيه، يساعد مرؤوسيه، يعهد إلى مرؤوسيه مهام تمثيله، يعبر عن ارتياحه للمبادرات الايجابية المتخذة.</p>					
<p>5-GESTION DU DEVELOPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES , i .e :</p>					

إدارة تنمية الفرق والأفراد يعرض دعمه ومساندته، يتيح الفرصة لمروؤسيه لتحمل المسؤوليات يوفر لمروؤسيه كل المعلومات المهمة لإتمام أعمالهم، يساهم في إدماج العاملين الجدد، يشجع مشاركة جميع العاملين في تنمية المهارات.						
---	--	--	--	--	--	--

II.HABILETES INTERPERSONELLES

مهارات التعامل

6-SENS DE LA COMMUNICATION ,i .e : مهارات الاتصال يرسل رسائل واضحة ودقيقة، يرفع العرض المادي للوثائق، يضمن فهم رسائله من قبل محاوره وإعادة صياغتها إذا لزم الأمر، جذب الاهتمام والانتباه إلى ملاحظاته، يأخذ الوقت الكافي عند إصغائه إلى محاوريه.						
7-animation des equipes de travail, : تشجيع فرق العمل يساعد الفريق على تحديد أهدافه، يقترح ويضع شروط العمل، يعزز نقاط المعلومات، واتخاذ القرار، يشجع كل عضو من، أعضاء الفريق على اتخاذ قراراته. يقود الفريق لتحديد الأهداف ومواعيد إنجازها حسب مساهمة كل عضو، تعزيز الحوار وتشجيع التنسيق، الحرص على الحد من التوترات وخلق جو من الهدوء.						
8-relation avec l'environnement interieur, i .e العلاقة مع البيئة الداخلية/الخارجية يطلع على سبل تطوير وسائل واحتياجات أداء الهياكل المحيطة بالوحدة، المؤسسة أو الهياكل الخارجية، يعلم الهياكل المحيطة بكل الأنشطة والاحتياجات، يشارك في اجتماعات التنسيق بين الهياكل الداخلية، يدمج توجيهات الهياكل الهرمية أو الوظيفية، يعد تقارير عن تطور النشاط، يشجع على تطوير بيئة العمل، يعزز التبادلات مع هياكل شركة أخرى أو مجموعات عمل.						

HABILETES et comportements observation المهارات والسلوكيات الملاحظة	Côtes (1)				Nbre de point(2)
	1	2	3	4	

III.HABILETES PERSONNELLES

<p>9-AUTOMIE ET SENS DE L'INTIATIVE, i.e : الاستقلالية وروح المبادرة يعد بنفسه برنامج نشاطه، يبحث بنفسه عن سبل تحقيق النتائج، لا يلجأ إلى رؤسائه إلا بمنهجية ونظام، يتخذ إجراءات استجابة للحالات العاجلة، ومن ثم إبلاغ المستويات المعنية، إدخال تعديلات على برنامج العمل، الأخذ بعين الاعتبار العوامل الجديدة، يعرب لرؤسائه عن التقدم المحرز، والعراقيل المراد إزالتها لمزيد من التحسينات.</p>					
<p>10-DYNAMISE ,i.e : حيوية ملتزم تماما في عمله من حيث الوقت والمشاركة' ببذل الكثير من الجهد، يظهر استعداده، يدخل النشاط إلى مرؤوسيه (يشجع، يكون إيجابيا، يساعد على الإبداع.) يعرض حماسه ودافعيته.</p>					

TOTAL (3)	
NOTE FINALE (4)	

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maitre observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes -, 1, 2, 3,4-donnée ci-après) :

(1) لكل مهارة، ضع (X) في العمود المقابل لدرجة الإتقان الملاحظة (استنادا إلى وصف السلوك ومعنى الجوانب

: 1، 2، 3، 4 المعطاة كما يلي) :

Côtes	Signification
1	Compétence à acquérir . قدرة لا بد من اكتسابها
2	Compétence à développer قدرة لا بد من تطويرها
3	Compétence à parfaire قدرة لا بد من تحسينها
4	Compétence à acquise قدرة مكتسبة

(2) Traduire ces cotes (1, 2, 3,4) en nombre de point correspondants en utilisant
Le tableau ci-dessous :

لابد من ترجمة هذه الجوانب (1،2،3،4) لعدد النقاط المقابلة باستعمال الجدول التالي :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100 تلخيص عدد من النقاط من أصل 100
(4) Diviser par 5 le totale sur 100 pour obtenir une note sur 20

تقسيم المجموع المحصل عليه على 5 للحصول على نقطة من أصل 20

3. Evaluation Globale

تقييم إجمالي

تقييم المردودية EVALUATION DU REDEMENT NOTE PONDEREE نقطة مرجحة (N x 0.60)	تقييم الدور EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N x 0.40)	تقييم إجمالي EVALUATION GLOBALE NOTE/20

4-SYNTHSE DE L'EVALUATION

ملخص التقييم

1. EVALUATION DU RENDEMENT

تقييم المر دودية

POINTS FORTS نقاط القوة	POINTS A AMELIORER النقاط المطلوب تحسينها

2. EVALUATION DU ROLE

تقييم الدور

POINTS FORTS نقاط القوة	POINTS A AMELIORER النقاط المطلوب تحسينها

5. PISTE DE DEVELOPPEMENT

5.1. Action de formation proposée أعمال التدريب المقترحة

5.2. Réorientation

إعادة توجيه

– L'intéressé doit –il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

هل يجب إعادة تعيين الفرد إلى وظيفة أخرى، إلى نشاط آخر؟ إذا كانت الإجابة بنعم حدد

– L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

هل المعني بالأمر يرغب في التنقل إلى وظيفة أخرى، أو نشاط آخر؟ إذا كانت الإجابة بنعم حدد

6. COMMENTAIRES ET VISA

تعليقات وتأشيرات

:DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

تاريخ مقابلة التقييم

COMMENTAIRES DU SUPERIER HIERARCHIQUE N+1

تعليقات الرئيس ن+1

DATE ET VISA

التاريخ والتأشير

DE L'EVALUE COMMENTAIRES

تعليقات المقيم

DATE ET VISA

التاريخ والتأشير

VISA DE LA HIERARCHIE

تأشيرات السلطة السلمية

VISA DU SUPERIER HIERARCHIQUE N+2

رأي الرئيس ن+2

NOM اللقب:

FONCTION الوظيفة:

AVIS الرأي:

SIGNATURE ET DATE الإمضاء والتاريخ:

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOM :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personne le

Visa et cachet du SP.

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observation المهارات والسلوكيات الملاحظة	Nbre de points (1)				TOTAL (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILAYION ET ADAPTATION ,i .e : الاستيعاب والتكيف يفهم بسرعة توجيهات رؤسائه في العمل، يطبق تعليمات العمل بشكل صحيح وكما هي مقررة، يتأقلم مع التقنيات الجديدة وكذا إجراءات العمل، يحتفظ بجودة الأداء على الرغم من التغييرات في الأساليب والأدوات والإجراءات.					
2. RESPECT DES CONSIGNES ,i .e : الامتثال للتعليمات التقيد الصارم بمعايير العمل وقواعد النظافة والسلامة أثناء تأدية العمل، يطبق تعليمات الرؤساء، إبلاغ رؤسائه بأي شذوذ أو مخالفات ملاحظة، يستخدم الموارد المتاحة وفقا لقواعد الاستخدام المنصوص عليها.					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE ,i .e : الحضور والانضباط يحترم مواعيد العمل ولا يتغيب كثيرا، يساهم في تحقيق أهداف الجماعة، يحافظ على علاقات ودية مع محيطه (رؤساء، زملاء، عملاء)					
4. DYNAMISME ,i .e : حيوية يظهر الكثير من الجهد، يحافظ على الفائدة المرجوة من نشاطه، يرتكز عند انجاز المهام، ينفذ بسرعة ويفاعلية الأعمال الموكلة إليه.					

TOTAL (3)	
NOTE FINALE (4)	

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des cotes -1,2,3,4- donnée ci-après) :

1 لكل مهارة، ضع (X) في العمود المقابل لدرجة الإتقان الملاحظة (استنادا إلى وصف السلوك ومعنى الجوانب 1،2،3،4 المعطاة كما يلي) :

Cotes	Signification
1	Compétence absente . قدرات غير متوفرة
2	Compétence à développer قدرات يجب تطويرها
3	Compétence à parfaire قدرات يجب تحسينها
4	Compétence à acquise قدرات مكتسبة

(2) Traduire ces cotes (1,2,3,4) en nombre de point correspondants en utilisant Le tableau ci-dessous :

لا بد من ترجمة هذه الجوانب (1،2،3،4) لعدد النقاط المقابلة باستعمال الجدول التالي :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40 تلخيص عدد من النقاط من أصل 40

(4) Diviser par 2 le totale sur 40 pour obtenir une note sur 20

تقسيم المجموع المحصل عليه على 2 للحصول نقطة من أصل 20

Résumé de l'évaluation annuelle

ملخص التقييم السنوي

Année.....

السنة

1. DONNEES D'IDENTIFICATION (تحديد البيانات)

Nom اللقب:	Prénom الاسم		
Date de recrutement		Age السن	
Poste Occupe المنصب المشغول			
Ancienneté dans le poste الأقدمية في المنصب		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR : تقييم معد من طرف :

Nom et prénom الاسم واللقب	
Fonction الوظيفة	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

نتائج التقييم:

.Note du rendement :	x 0.80 =	.علامة المردودية:
. Note du rôle :	x 0.20 =	. علامة الدور :

.NOTE GLOBALE :

/20

. علامة إجمالية:

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

ملخص التقييم :

.Evaluation du rendement :

تقييم المردودية:

Point forts نقاط القوة	Point à améliorer نقاط الضعف

. Evaluation du rôle

Point forts	Point à améliorer

5. PISTE DE DEVELOPEMEN

مسارات التنمية

Action de formation proposées : أعمال التدريب المقترحة

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ملخص مقابلة التقييم

7.VISAS :

التأشيرات

L'agent : العامل		Le supérieur hiérarchique N+1 : الرئيس المباشر
------------------	--	---

تقييم الدور لفئة أعوان التحكم غير المؤطرين:
تقييم العمل

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observation الملاحظة السلوكيات والمهارات	Côtes (1)				Nbre de point(2)
	1	2	3	4	

1.HABILETES D'ENCADREMENT

المهارات الفكرية

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : مهارات التحليل يحدد...وضعية عمل معينة،.... وضعية و/أو شخص مشكلة ،يقترح الحلول الملائمة،إجراء التعديلات اللازمة للحصول على أحسن النتائج.					
--	--	--	--	--	--

<p>2. RIGUER ET METHODE, i.e : الصرامة والأسلوب</p> <p>يرتب أجهزة و/أو وسائل العمل،الموضوعة تحت مسؤوليته،ينجز الأعمال وفقا للأولويات المحددة يحترم مواعيد إنجاز الأعمال،يعطي اهتماما خاصا لعرض منتجاته المادية والأعمال.</p>					
<p>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : استيعاب القواعد والإجراءات</p> <p>يطبق بشكل صحيح إجراءات العمل وقواعد الأمن والسلامة،يستوعب ويطبق التوجيهات وأوامر رؤسائه،يحافظ على الأجهزة/أو وسائل العمل الموضوعة تحت مسؤوليته،يقوم بالمقابلات الأولية لحل مشاكل الأجهزة و/أو الوسائل.</p>					

II.HABILETES INTERPERSONNELLES

المهارات الشخصية

<p>4- ESPRIT D'EQUIPE, i.e . روح الفريق</p> <p>يتعاون مع رؤسائه، وزملائه، يتعاون في حالة الأعباء الاستثنائية، يتصرف في اتجاه قرارات المجموعة. يطور ويعزز لمبادلات مع أعضاء فريقه.</p>					
<p>5. SENS DES RELATION HUMAINE ;i.e.</p> <p>مهارات التعامل</p> <p>يأخذ الوقت للاستماع ومراقبة الآخرين،يعرب عن آرائه ونصائحه عند الاقتضاء،يقبل اقتراحات الغير،(زملاء...).....يقبل علاقات التودد مع الآخرين.</p>					
<p>6.CAPACITE A RENDRE COMTE, i.e. :</p> <p>القدرة على تقديم الحساب</p> <p>يستجيب للتعليمات والتوجيهات الواردة،تنظيم المعلومات التي يعيد نقلها مرة أخرى إلى رؤسائه،إبلاغ رؤسائه بالصعوبات والمعوقات المراد إزالتها،إعداد تقارير منتظمة إلى رؤسائه عن التقدم المحرز.</p>					

HABILETES et comportements observation الملاحظة السلوكيات والمهارات	Nbre de points (1)				TOTAL (2)
	1	2	3	4	

III.HABILETES PERSONNELLES

<p>7.SOUPLESSE ET ADAPTATION ,i.e :</p> <p>المرونة والتكيف</p> <p>يدمج التكنولوجيا والإجراءات الجديدة في نشاطه المهني،.....الاقتراحات الموجهة عليه من الغير،يحافظ على مردود جيد رغم التغيرات يعترف بالنقائص ويستخلص العبر(المواجهة التحديات).</p>					
<p>8.DYNAMISE ,i . e : (الحيوية)(الديناميكية):</p> <p>يلتزم تماما بعمله المنجزة،ينفذ بسرعة وفعالية الأعمال المعهودة إليه،يعرض استعدادة.</p>					

TOTAL (3)	
NOTE FINALE (4)	

(1)Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maitre observé (en se basant sur les comportement décrits et sur la signification des cotes -1,2,3,4-donnée ci-après) :

1)لكل مهارة،ضع (X) في العمود المقابل لدرجة الإتقان الملاحظة استنادا إلى وصف السلوك ومعنى (des) (cote) 1،2،3،4 المعطاة كما يلي :

Cotes	Signification
1	Compétence absente . قدرات غير متوفرة
2	Compétence à développer قدرات يجب تطويرها
3	Compétence à parfaire قدرات يجب تحسينها
4	Compétence à acquise قدرات مكتسبة

(2)Traduire ces cotes (1,2,3,4) en nombre de point correspondants en utilisant

Le tableau ci-dessous :

لا بد من ترجمة هذه (les cotes) (1،2،3،4) لعدد النقاط المقابلة باستعمال الجدول التالي :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3)Sommer le nombre de points sur 80

تلخيص عدد من النقاط من أصل 80

(4)Diviser par 4 le totale sur 80 pour obtenir une note sur 20

تقسيم المجموع المحصل عليه على 4 للحصول نقطة من أصل 20

تقييم الدور لفئة أعوان التحكم المؤطرين:

تقييم العمل

2. EVALUTION DU ROLE

HABILETES et comportements observation الملاحظة السلوكيات والمهارات	Côtes (1)				Nbre de point(2)
	1	2	3	4	

1.HABILETES D'ENCADREMENT

المهارات الفكرية

1. PROGRAMATION ,i .e : البرمجة يدون المهام والأعمال المطلوبة إنجازها، يقيم الوسائل المستعملة (الموارد البشرية المتاحة، المعدات). يضع خطة عمل مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات، يبرمج توزيع المهام على العاملين (التخطيط التشغيلي)					
2. ORGANISATION ,i .e : التنظيم يخصص بشكل دقيق المهام والأعمال المطلوب إنجازها، يوزع وسائل العمل، التحقيق من صفة العمل المنجز من طرف فريقه. يطبق قواعد ومعايير العمل (الإجراءات، قواعد السلامة).					
3. SENS DE LA DECISION ,i .e : معنى القرار يحدد بشكل صحيح المشكل (المشاكل) الواجب حله (حلهم) ، يتخذ					

التدابير، ويعطي التعليمات اللازمة، يشاور حسب الاقتضاء مختلف العاملين في التسلسل الهرمي، يؤمن تطبيق القرارات المتخذة.						
4. CONTROLE , i.e. : إدارة رقابة يوفر إجراءات الرقابة (اختبارات، زيادة موقع، استطلاع الرأي) ، يقيم التقدم في الإنجاز الأعمال وكذا أداء مرؤوسيه، يقيم جودة الأعمال. (المواعيد النهائية/المعايير، والإجراءات). يقدم ويقترح التعديلات اللازمة.						
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e. : إدارة تنمية الفرق يوفر المعلومات المفيدة التي تساعد مرؤوسيه على تأدية أنشطتهم، يجمع مرؤوسيه في اجتماعات لتقديم المعلومات وللتنسيق. يحدد الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه لتقديم المساعدة لهم وإفادتهم بخبرته. يدعم تعليم العاملين الجدد.						

II. HABILITES INTERPERSONNELLES

مهارات التعامل

6. SENS DE LA COMMUNICATION , i.e. : مهارات الاتصال يأخذ الوقت للاستماع إلى محاوريه، يحدد العناصر الأساسية لرسالة الخطية أو الشفهية، بنقل، يبيث رسائل واضحة ومنظمة، يتأكد من فهمها ويعيد صياغتها إن استلزم الأمر، يعرب عن ملاحظاته لأعضاء الفريق بصفة فردية أو اجتماعية.						
7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e. : قيادة وتشجيع الفرق يعلم فريقه بالأهداف المرجو الحصول إليها، يضمن التنسيق ويعزز حوار (يثير التزام فريقه). يعرب عن امتنانه للمجهودات المقدمة، يلاحظ ويقدم أوجه القصور، يشرك فريقه في تقييم الأهداف.						
8. CAPACITE A RENDRE COMTE , i.e. : القدرة على تقديم الحساب الاستجابة للتعليمات والتوجيهات الواردة، يعلم المرؤوسين بالأحداث أو المعلومات الهامة يختار وسائل الإعلام الملائمة لنقل المعلومات، يوفر بسرعة للتسلسل الهرمي المعلومات المطلوبة.						

HABILETES et comportements observation الملاحظة السلوكيات والمهارات	Côtes (1)				Nbre de point(2)
	1	2	3	4	

III.HABILETES PERSONNELLES

المهارات الشخصية

<p>9. DYNAMISE ,i.e : الحيوية(الديناميكية)</p> <p>يلتزم تماما بعمله من حيث الوقت والمشاركة،يشجع مرؤوسيه (يحفز فريقه بنشاطه،يكون قدوة)،يثبت التزامه وتصحيحه في إدارة الأعمال الموكلة إليه.</p>					
<p>10. MAITRISME ,i.e. : ضبط التنفس</p> <p>يحتفظ بهدوئه في مواجهة الحالات غير الاعتيادية(تغيير الأولويات،حالات النزاع)،يظهر الثقة في تعامله مع الآخرين،يتحمل المخاطر ويواجه بفعالية المواقف الصعبة،يتحمل تبعات الأعمال الملتمزم بها .</p>					

TOTAL (3)		
NOTE FINALE (4)		

(1)Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maitre observé (en se basant sur les comportement décrits et sur la signification des cotes – ,1,2,3,4–donnée ci-après) :

1)لكل مهارة،ضع (X) في العمود المقابل لدرجة الإتقان الملاحظة استنادا إلى وصف السلوك ومعنى (des cote) 1،2،3،4 المعطاة كما يلي :

Cotes	Signification
1	Compétence absente. قدرات غير متوفرة
2	Compétence à développer قدرات يجب تطويرها
3	Compétence à parfaire قدرات يجب تحسينها
4	Compétence à acquise قدرات مكتسبة

(2) Traduire ces cotes (1,2,3,4) en nombre de point correspondants en utilisant

Le tableau ci-dessous :

لا بد من ترجمة هذه (les cotes) (1,2,3,4) لعدد النقاط المقابلة باستعمال الجدول التالي :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

تلخيص عدد من النقاط من أصل 100

(4) Diviser par 5 le totale sur 100 pour obtenir une note sur 20

تقسيم المجموع المحصل عليه على 5 للحصول نقطة من أصل 20

الملحق رقم 4
اختبار ألفا كرونباخ

Fiabilité

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Sex	219,13	826,349	,160	,894
Age	217,84	820,273	,185	,894
Cassocial	217,10	826,590	,029	,896
nbrdepersonneencharge	217,97	803,866	,212	,895
Niveaudétude	214,70	841,045	-,301	,896
Naturedetravail	219,36	830,434	,000	,894
classementproff	216,77	814,380	,183	,894
Ancientté	217,75	824,155	,063	,895
Salaire	217,30	829,111	,009	,895
etevouscourantdel'odp	217,31	798,551	,387	,892
commentévaluépersbutréalisé	219,77	830,346	-,006	,894
évaluéqtéetqualitétravail	220,07	831,562	-,050	,894
évaluécompétenceperson	220,11	827,470	,111	,894
quiévaluerésponsabledirect	219,77	831,180	-,035	,894
quiévaluérésponetsyndicat	220,26	829,230	,064	,894
quiévaluérésponetchefdéparte	220,11	830,637	-,016	,894
quiévalucomission	220,28	830,638	-,018	,894
hypothèse1	216,98	802,350	,468	,891
commenthyp1manchourat	220,20	827,194	,144	,894
commenthyp1conventioncol	220,05	824,148	,226	,893
commentnidamdaghili	220,07	821,429	,334	,893
commentigtimaat	220,30	831,078	-,049	,894
relationperfetmotifation	218,03	796,899	,489	,891
hypoth2	218,31	797,651	,429	,891
hypoth2-2ghomodmaaireval	220,23	827,113	,164	,894
hypoth2-	220,16	832,706	-,105	,895
2méthodeévalughairmounasiba	219,79	837,304	-,247	,895
hyp2-2ademmaoudoiateévalu	217,84	815,606	,231	,893
fautéévalutakdiratélevé	217,84	815,606	,231	,893
fautetakdiratfaible	216,85	824,195	,056	,895
fautetakdiretmoy	217,16	837,506	-,144	,896
fautetahayouse+-	217,70	816,245	,223	,893
fautetarkizalasifat	217,97	844,199	-,246	,897
fautetaatyrelhala	217,03	817,366	,168	,894
taderibrésponsable	219,30	828,745	,075	,894
Résultaévaluation	218,64	832,168	-,074	,894
taiidelaalaniatahsinadaa	219,93	819,162	,386	,893
taiidelaalaniarésplorique-just	219,75	834,889	-,165	,895
taiidelsiriaademelihraj	220,23	832,746	-,124	,894
taiidsiriaadamelisaalilalakaentresp	220,18	831,550	-,057	,894
-tra	220,18	831,550	-,057	,894
taiidsiriaademihrajfaible-travailleurs	220,30	826,111	,297	,893
mounakachatrésultévaluationvecrép	217,82	812,184	,224	,894
Réclamation	216,48	828,954	,001	,896
admisocupedesréclamation	218,20	787,494	,562	,890
hypothese3	216,62	817,172	,224	,893
Salairesatisfait	217,61	801,176	,407	,892
récompensesatsfait	218,05	805,114	,403	,892
saléquivalentautière	217,56	801,951	,428	,892
salproportionelautravail	217,80	787,661	,627	,890
salproportionelaudiplom	217,85	791,528	,581	,890
salproportionelauxprix	218,72	814,338	,286	,893
/Rautravailleurssupré-justévaluation	217,84	804,239	,405	,892
évaluationjuste=/justedesRsuivantéffort	217,69	789,385	,584	,890
Sencourageafournirplusdéffort	216,85	797,395	,453	,891
Rencourageafournirplusdéffort	216,67	805,557	,417	,892
CT-matériéthéchnique	217,39	809,043	,269	,893
CT-température	217,07	811,262	,274	,893
CT-éclairage	216,75	813,522	,278	,893
CT-propretéendroitetravail	217,30	809,645	,320	,893

CT-conditionsécurité	216,82	813,417	,278	,893
CT-conditiondetravaiilttravailleure	217,75	794,489	,569	,890
CT-pousséadonnémeux	216,39	817,476	,205	,893
PR-parcompétence	217,13	807,716	,303	,893
PR-bielitkan	217,11	804,503	,336	,892
PR-moutahawabiistimrar	217,79	790,670	,553	,890
PR-adilapourtouttravailleur	217,67	796,624	,438	,891
PR-touathir+alaadaiwaridai	216,90	811,423	,234	,893
C-aidetravailleur	216,82	807,750	,347	,892
C-taalimatwadiha	216,85	811,361	,326	,892
C-écoute proposition-S	217,36	788,701	,607	,890
Sparticipeàlaprisededécision	217,49	796,021	,491	,891
yaatarifCwayoukadiramalS	217,23	807,680	,320	,892
Sa'aidententreeux	217,23	806,613	,350	,892
ilyacoordinationentredépartement	217,79	790,404	,544	,890
relationsbonneentreS	216,59	801,846	,493	,891
/équitabledeésdevoiredetravailentreS	218,05	795,981	,474	,891
SrecoitmconduiteparC	218,05	787,948	,732	,889
bonnerelationavecCmepoussefournir +éff	216,57	806,049	,463	,892
bnertaveccolleguesmepoussefournir +	216,57	809,949	,362	,892
jesenslastabilitédsmontravail	216,74	807,897	,417	,892
jesensitmienanliistimrariatamalE	216,72	802,671	,499	,891
lastabilitémepousseafournir+éffort	216,61	815,043	,295	,893
youtahlwaktelkafiliiitmaaelamal	216,87	802,483	,415	,892
oukarirbinafsimethodedetravail	216,82	806,184	,398	,892
achourbitahkikedatwoichbaaelwadifa	217,46	807,919	,320	,892
Operévalusahamatfirafemoustawaad ai	217,28	800,471	,476	,891
haltaaradtalimousaalaawokouba	218,90	843,457	-,273	,897
Retardtravail	220,28	829,004	,085	,894
absentéismeautravail	220,25	826,955	,183	,894
Tahawounwaadambadlejouhdelmatl oub	220,07	828,196	,077	,894
youathirni- oukoubatfitahsinwatatouradaa	217,54	796,952	,454	,891
hypothese4	216,33	831,257	-,032	,895
moutabaatsub-bisifamoustamira	217,07	814,829	,182	,894
siabadentawjihsub-litatwiradaa	220,03	826,699	,129	,894
siabadentaarifsubbinawahidoefihim	219,98	817,850	,442	,893
simalanamadijtawfirwakt	220,13	827,183	,126	,894
simalanadijamalbihouriaakbar	220,03	832,166	-,072	,895
ietimadaladakira	220,03	830,266	-,002	,894
elloujouealimilafelamil	220,11	825,770	,179	,894
Elloujouelisijil	220,05	828,781	,053	,894
mounakachettravailleur	220,15	828,995	,053	,894
moulahadatfatratévaluaelakhira	220,16	827,873	,104	,894
Haltounakichnataijévaluavecsubordo né	217,36	793,434	,456	,891
sidaimencharhptsfaibleetptsfort	219,98	821,250	,319	,893
sidaimentawdihmoustawaadaetotr	220,16	824,773	,239	,893
taklilelkhilafentrCetS	220,20	826,961	,155	,894
+thikatravbiadalatévalu	220,07	823,862	,241	,893
jaalelmoukaimaktaradalaindaévalu	220,15	823,661	,279	,893
sinadirenadamihrajCdevantS	220,26	829,497	,049	,894
pournepasévaluerC- Sbiaktarmimayastahikoun	220,30	834,378	-,278	,895
adamelisaalilalakaentreCetS	220,18	826,617	,165	,894

الملحق رقم 5
اختبار حول جروفه -
سمر نوفه

Explorer

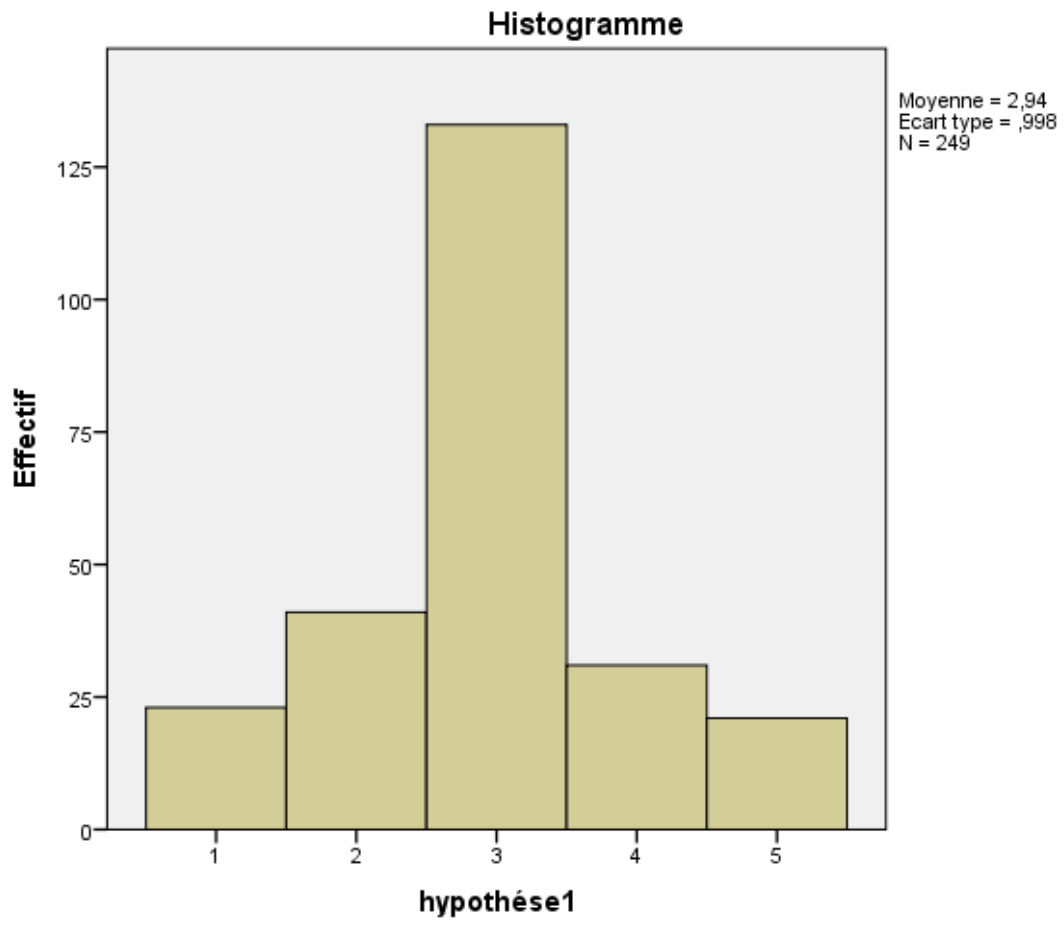
Récapitulatif du traitement des observations

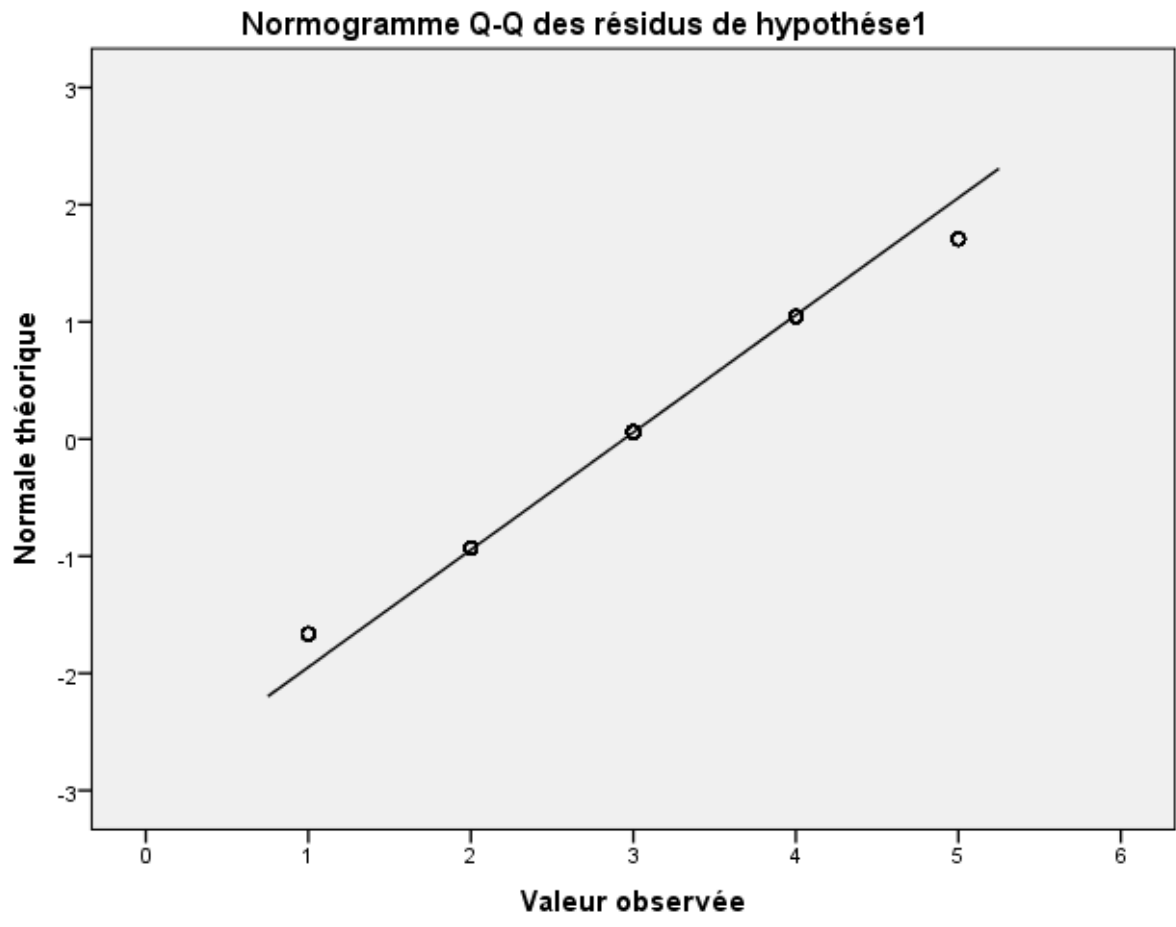
	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
hypothèse1	249	100,0%	0	0,0%	249	100,0%

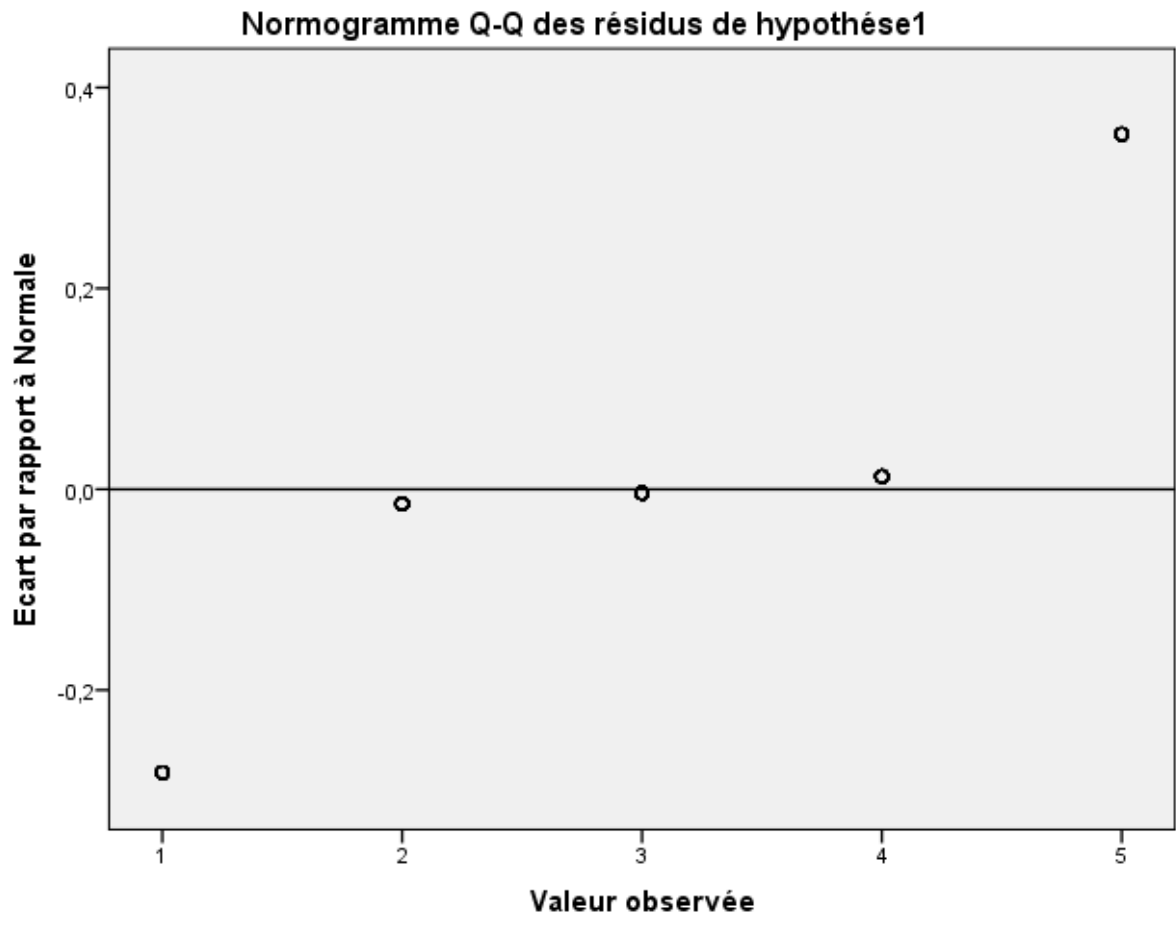
Descriptives

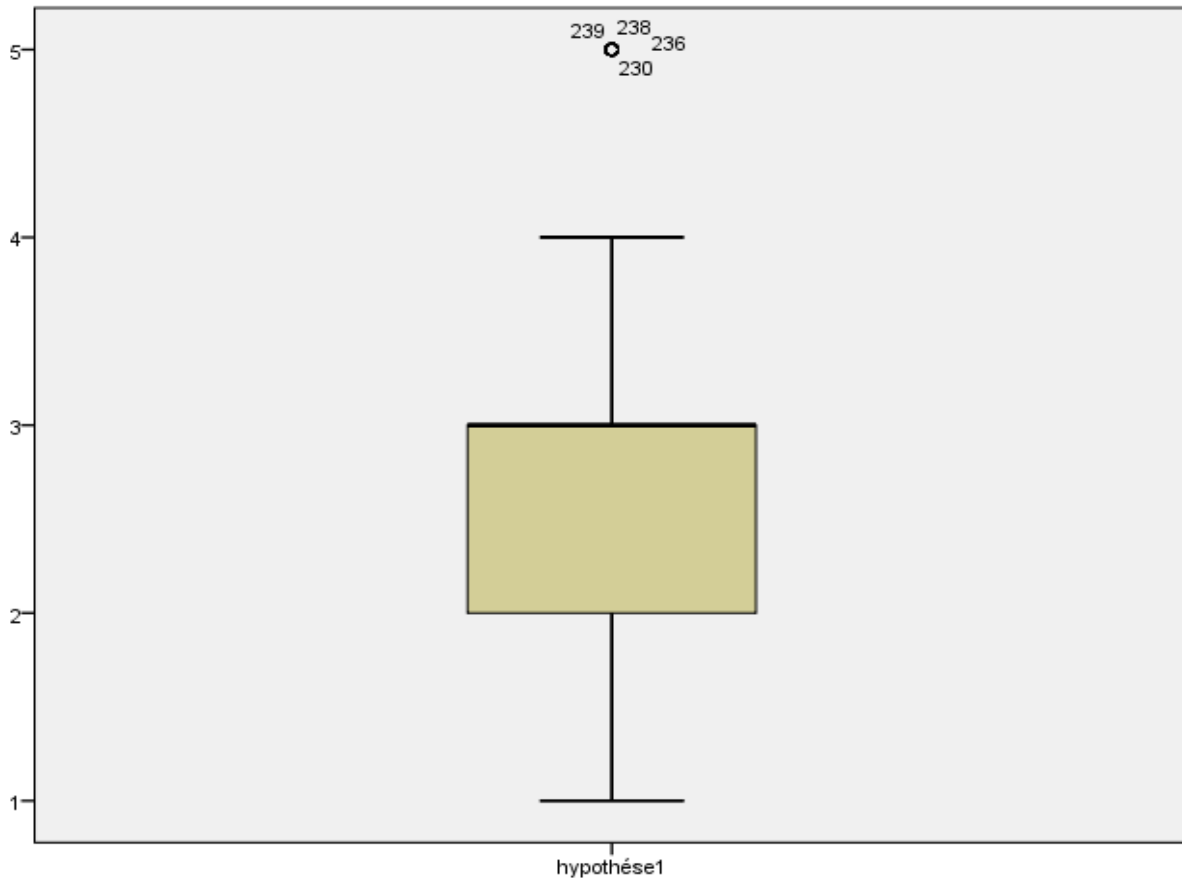
			Statistique	Erreur standard
	Moyenne		2,94	,063
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,82	
		Borne supérieure	3,07	
	Moyenne tronquée à 5%		2,94	
	Médiane		3,00	
	Variance		,997	
hypothèse1	Ecart-type		,998	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Intervalle		4	
	Intervalle interquartile		1	
	Asymétrie		,064	,154
	Aplatissement		,185	,307

hypothèse1









Explorer

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
hypoth 2	249	100,0%	0	0,0%	249	100,0%

Descriptives

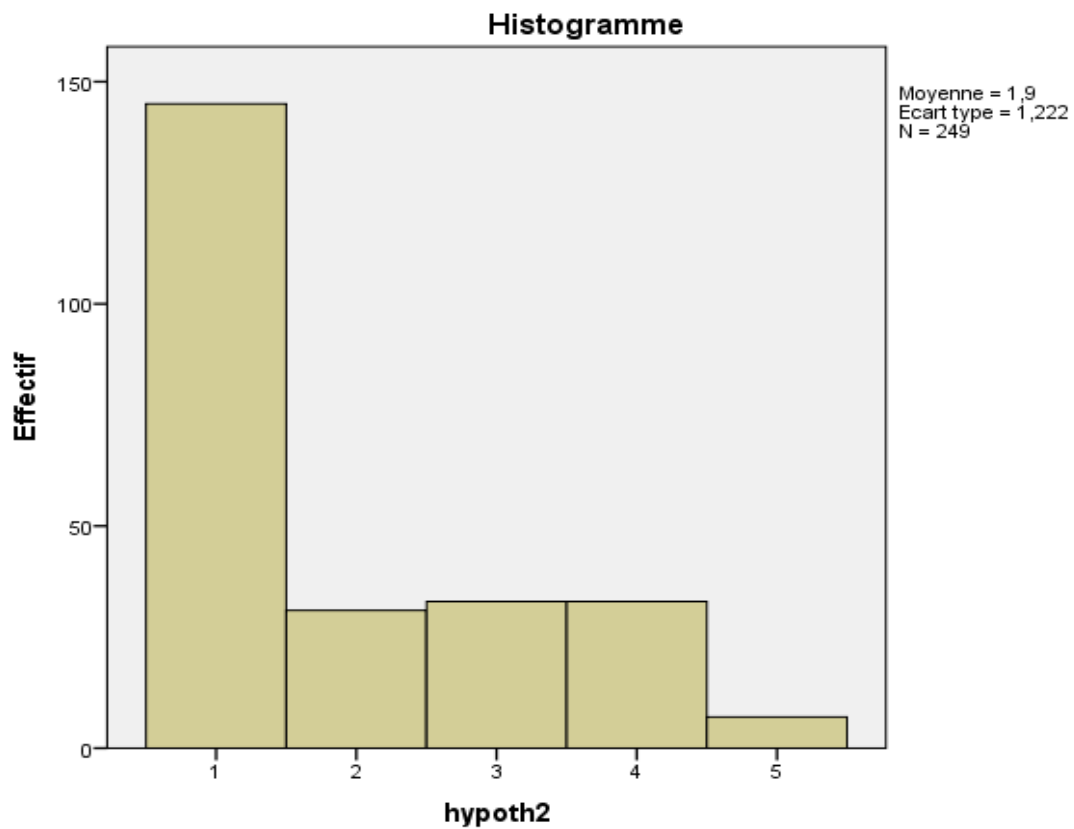
			Statistique	Erreur standard
	Moyenne		1,90	,077
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	1,75	
		Borne supérieure	2,05	
	Moyenne tronquée à 5%		1,80	
	Médiane		1,00	
	Variance		1,494	
hypoth2	Ecart-type		1,222	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Intervalle		4	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		1,008	,154
	Aplatissement		-,385	,307

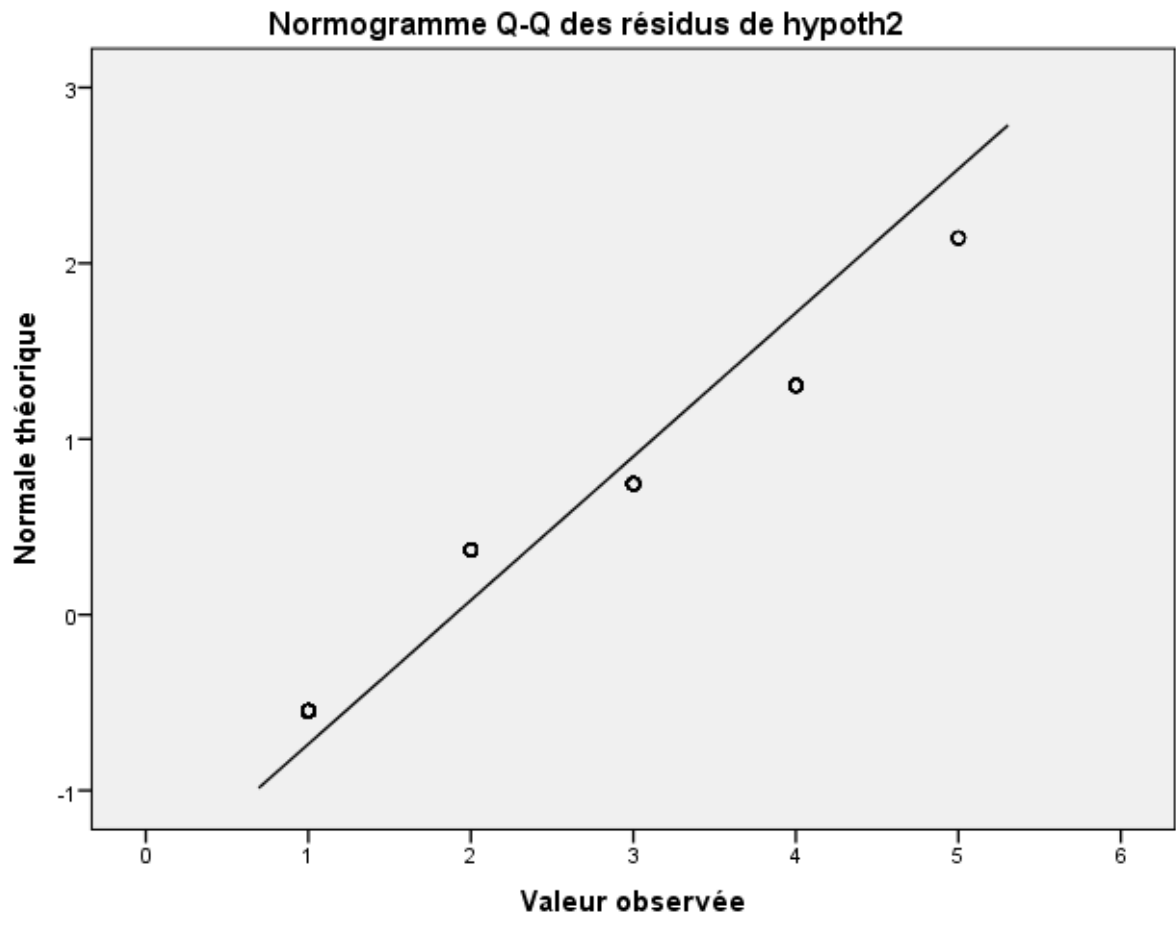
Tests de normalité

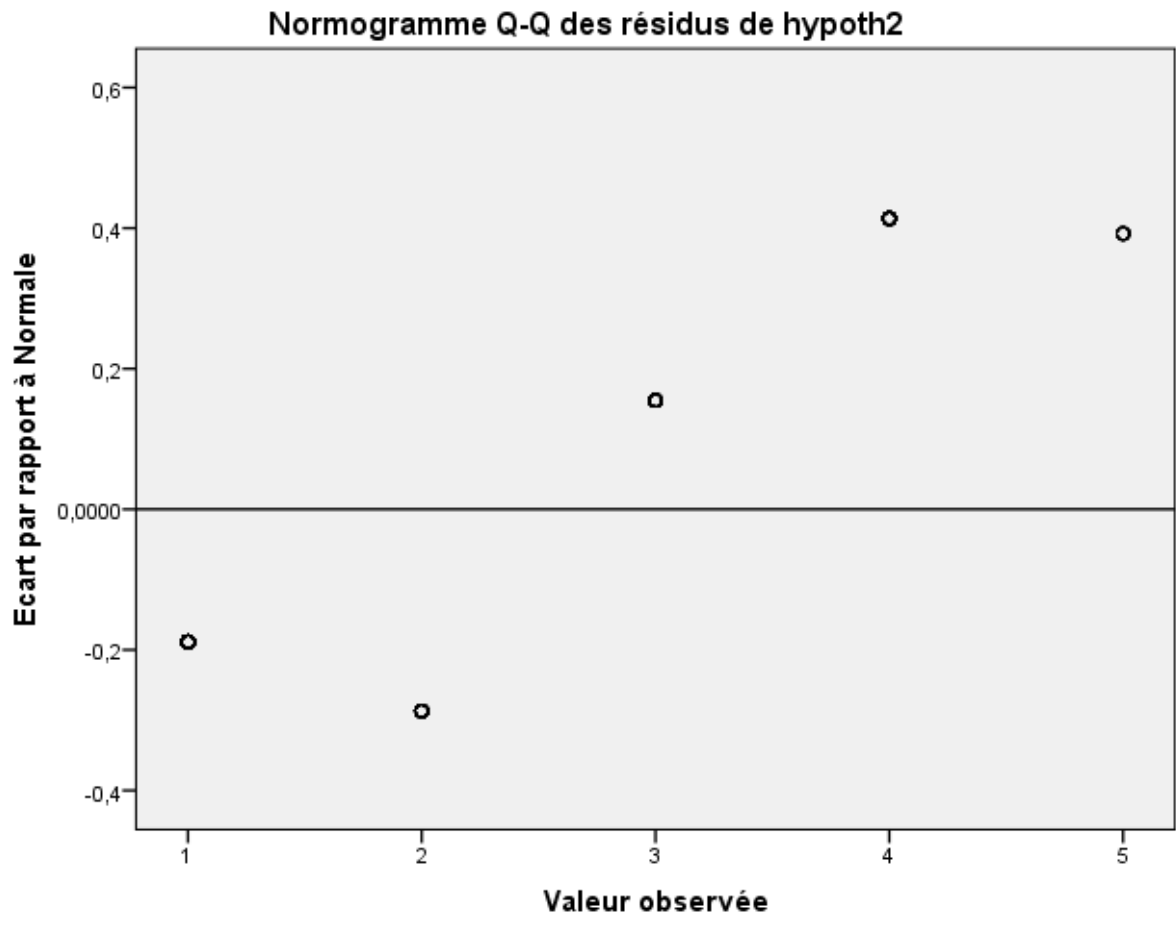
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
hypoth 2	,351	249	,000	,731	249	,000

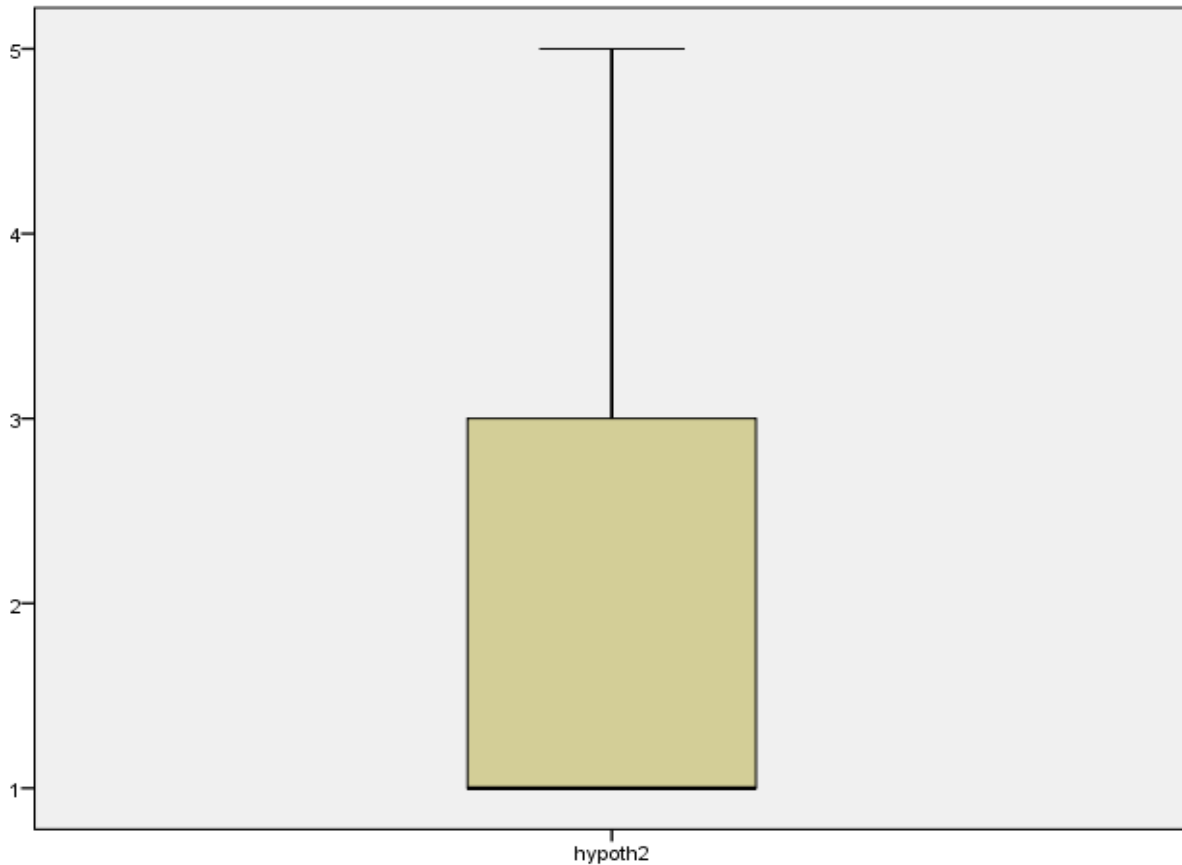
a. Correction de signification de Lilliefors

hypoth2









Explorer

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
hypothese3	249	100,0%	0	0,0%	249	100,0%

Descriptives

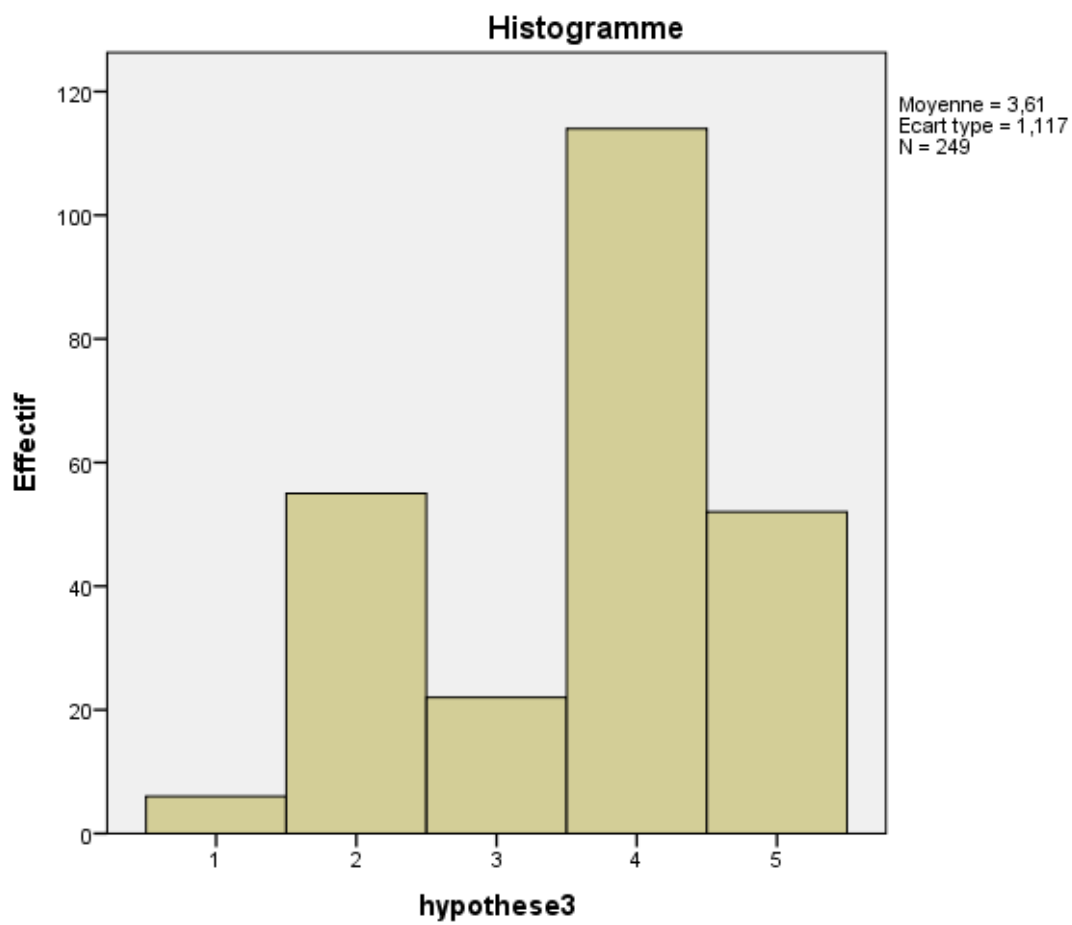
		Statistique	Erreur standard	
hypothese3	Moyenne	3,61	,071	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,47	
		Borne supérieure	3,75	
	Moyenne tronquée à 5%	3,65		
	Médiane	4,00		
	Variance	1,248		
	Ecart-type	1,117		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Intervalle	4		
	Intervalle interquartile	1		
	Asymétrie	-,558	,154	
	Aplatissement	-,794	,307	

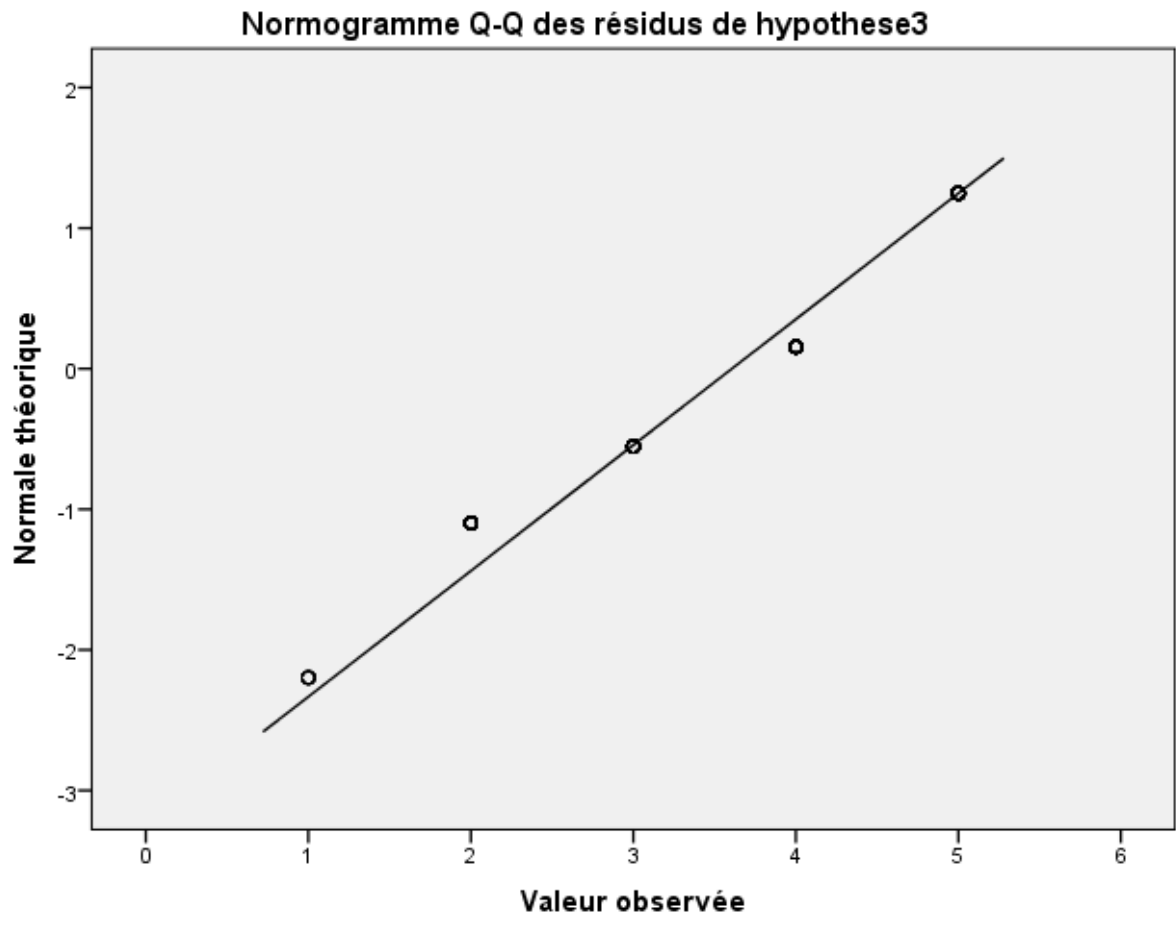
Tests de normalité

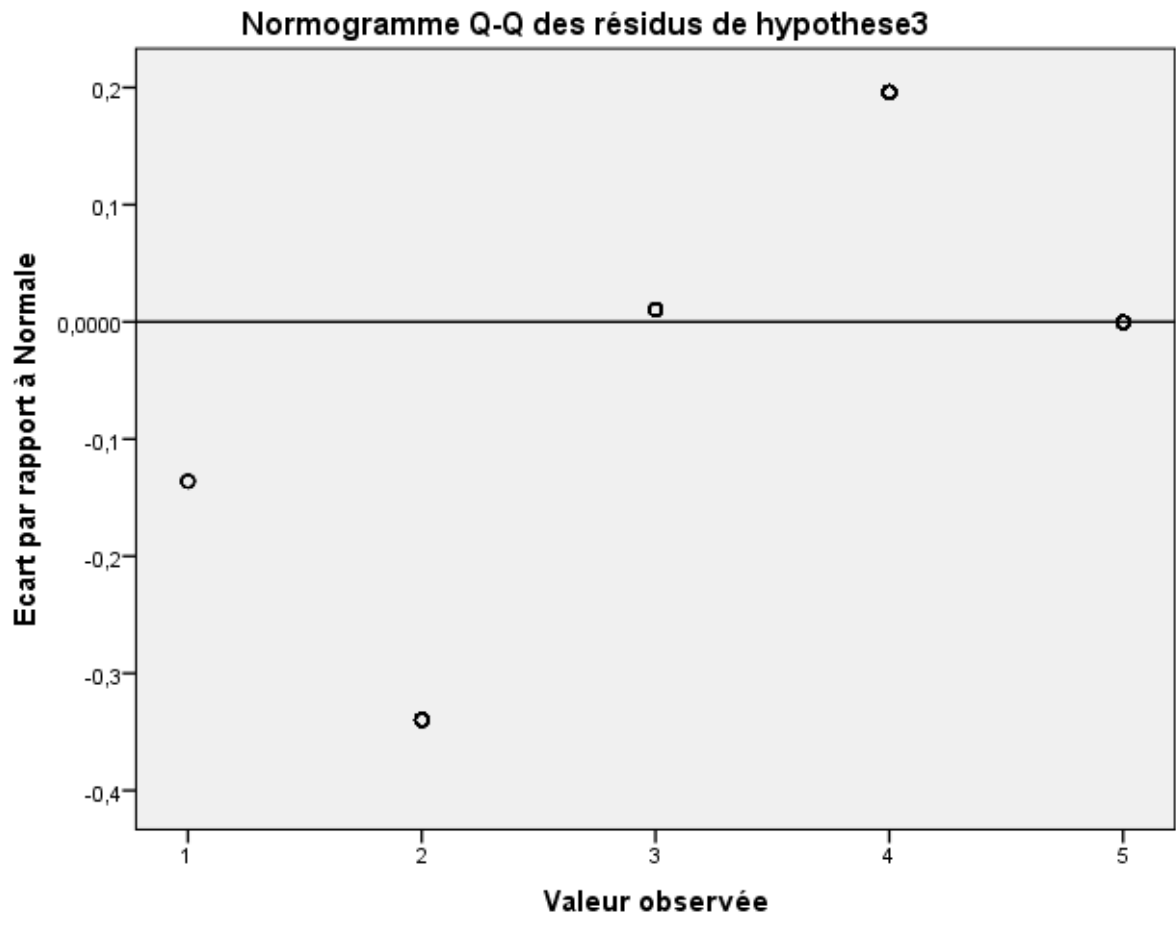
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
hypothese3	,304	249	,000	,840	249	,000

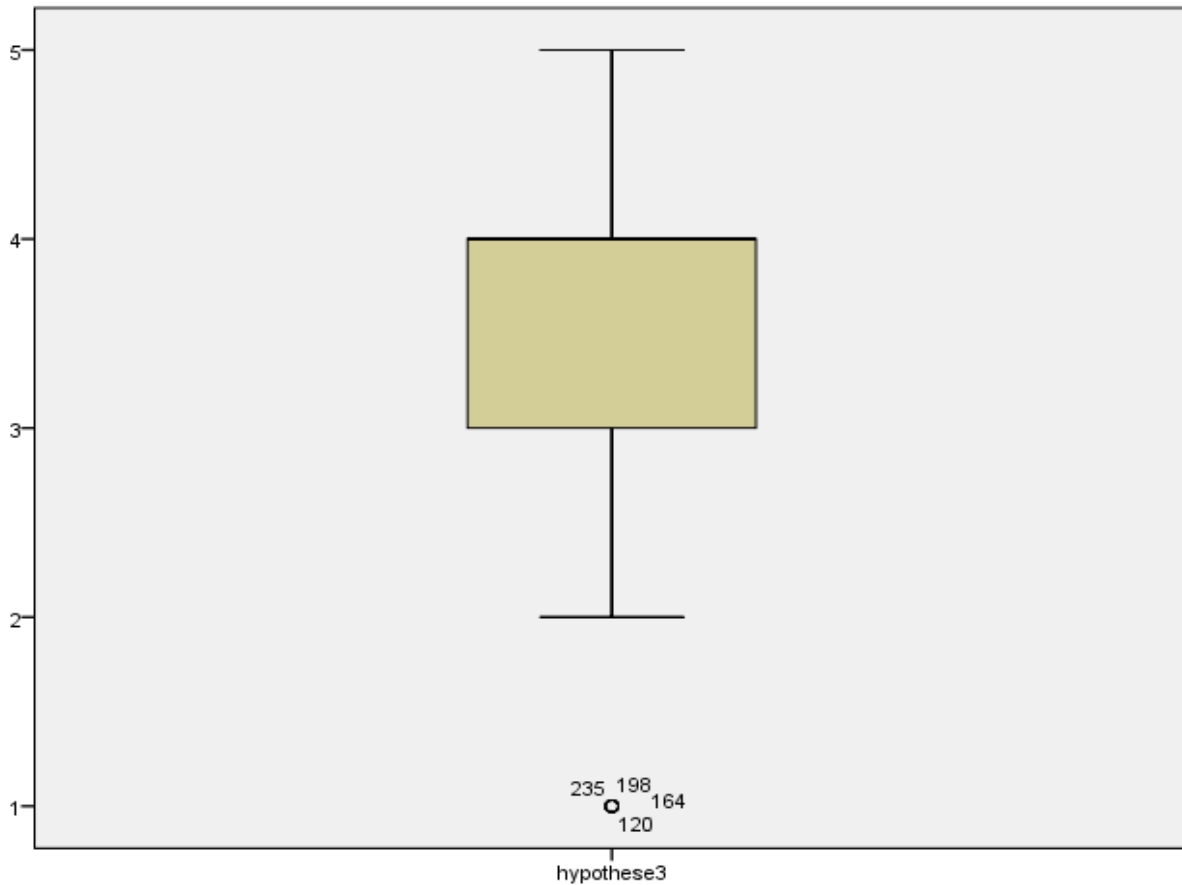
a. Correction de signification de Lilliefors

hypothese3









Explorer

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
hypothese4	249	100,0%	0	0,0%	249	100,0%

Descriptives

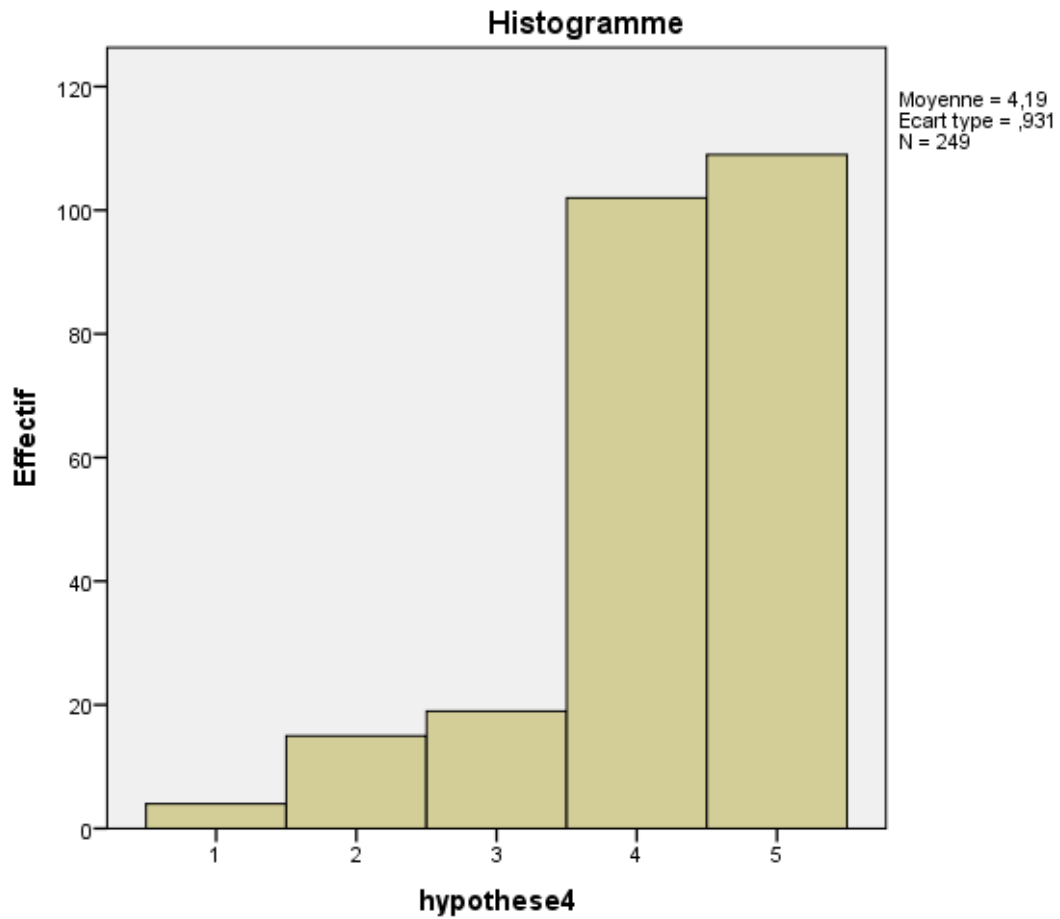
		Statistique	Erreur standard	
hypothese4	Moyenne	4,19	,059	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,08	
		Borne supérieure	4,31	
	Moyenne tronquée à 5%	4,29		
	Médiane	4,00		
	Variance	,866		
	Ecart-type	,931		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Intervalle	4		
	Intervalle interquartile	1		
	Asymétrie	-1,332	,154	
	Aplatissement	1,632	,307	

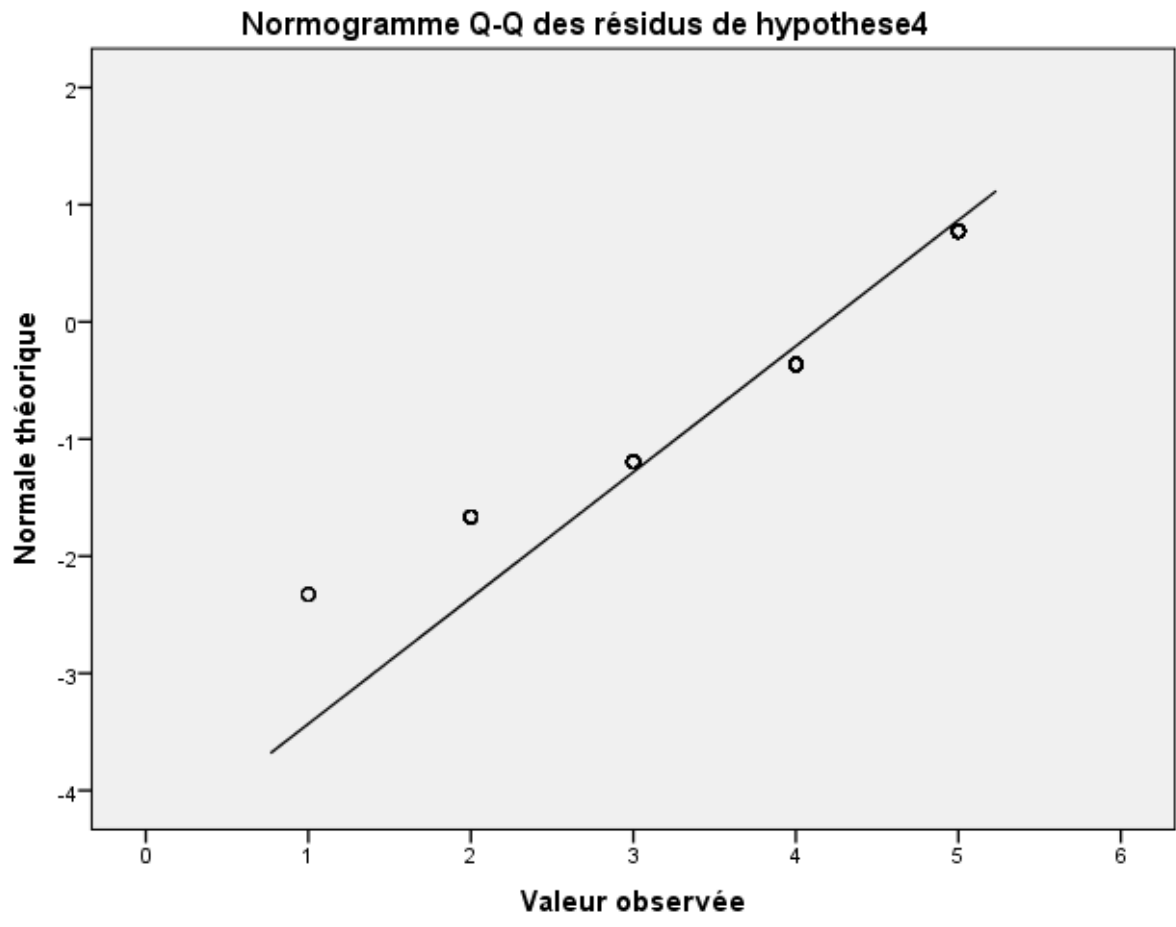
Tests de normalité

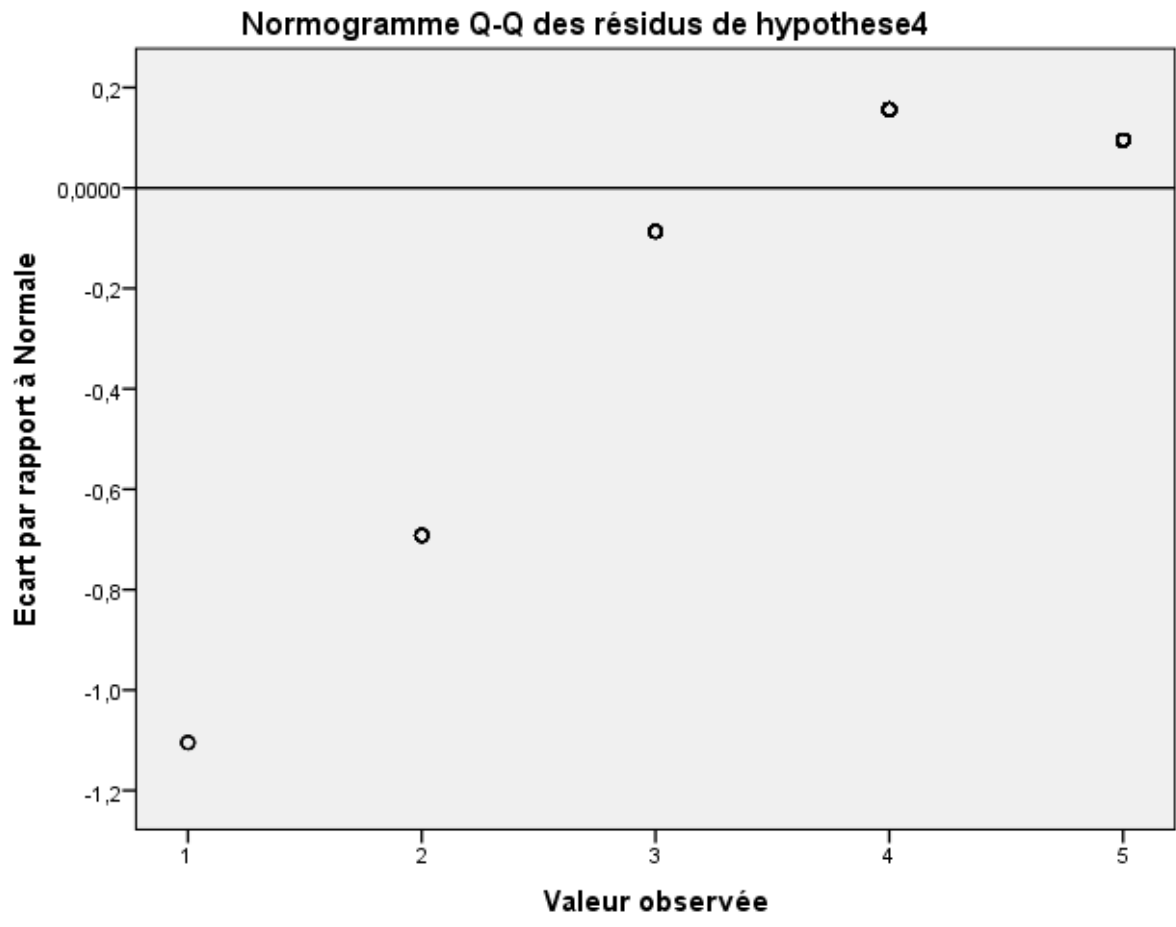
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
hypothese4	,265	249	,000	,767	249	,000

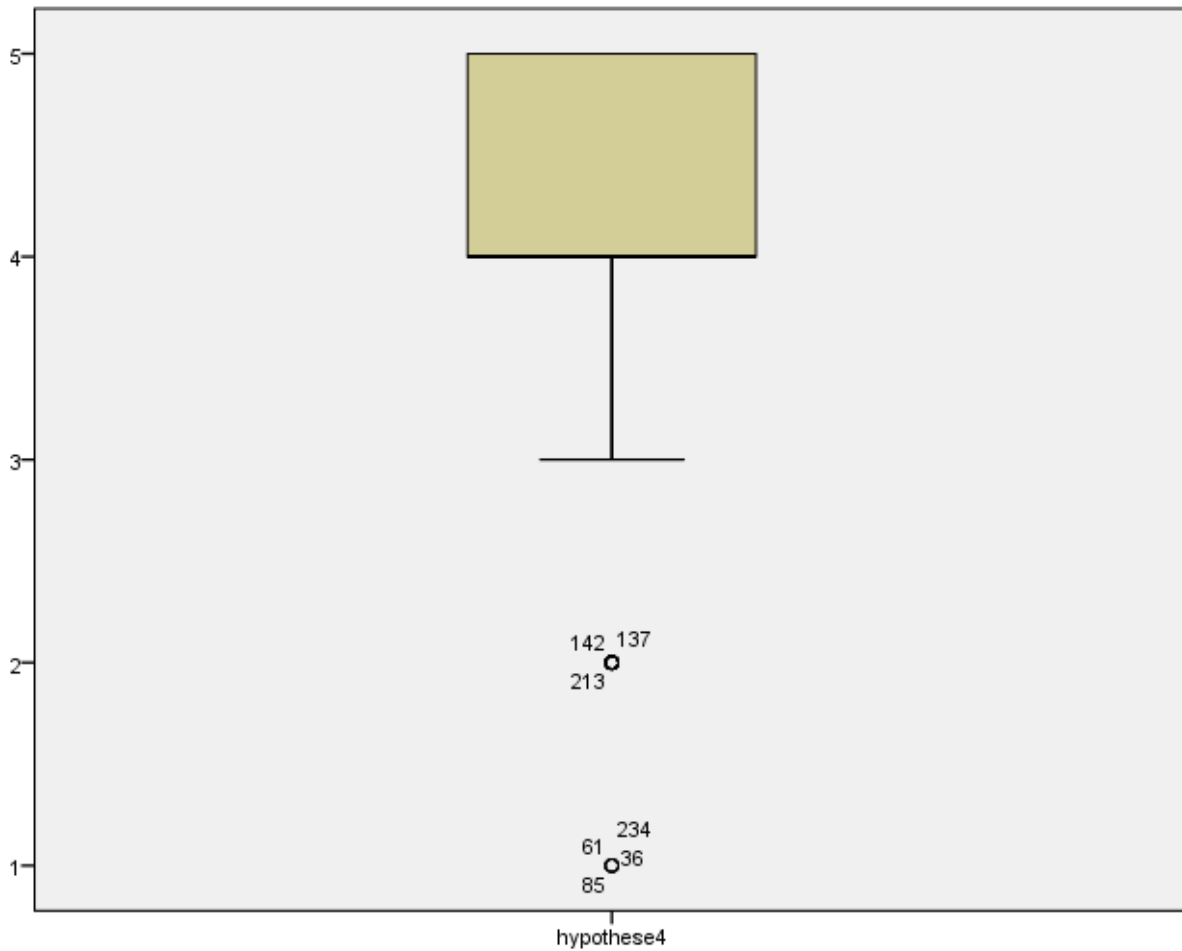
a. Correction de signification de Lilliefors

hypothese4









Tests non paramétriques

Test de Wilcoxon

		Rangs		
		N	Rang moyen	Somme des rangs
bbb - hypothese1	Rangs négatifs	52 ^a	59,92	3116,00
	Rangs positifs	64 ^b	57,34	3670,00
	Ex aequo	133 ^c		
	Total	249		

- a. bbb < hypothese1
- b. bbb > hypothese1
- c. bbb = hypothese1

Test ^a	
	bbb - hypothese1
Z	-,792 ^b
Signification asymptotique (bilatérale)	,428

- a. Test de Wilcoxon
- b. Basée sur les rangs négatifs.

Tests non paramétriques

		Rangs		
		N	Rang moyen	Somme des rangs
bbb - hypoth2	Rangs négatifs	40 ^a	51,40	2056,00
	Rangs positifs	176 ^b	121,48	21380,00
	Ex aequo	33 ^c		
	Total	249		

- a. bbb < hypoth2
 b. bbb > hypoth2
 c. bbb = hypoth2

Test ^a		bbb - hypoth2
Z		-11,032 ^b
Signification asymptotique (bilatérale)		,000

- a. Test de Wilcoxon
 b. Basée sur les rangs négatifs.

NPAR TESTS

```
/WILCOXON=O35 WITH bbb (PAIRED)
/MISSING ANALYSIS.
```

Tests non paramétriques

Test de Wilcoxon

		Rangs		
		N	Rang moyen	Somme des rangs
bbb - hypothese3	Rangs négatifs	166 ^a	120,55	20012,00
	Rangs positifs	61 ^b	96,16	5866,00
	Ex aequo	22 ^c		
	Total	249		

- a. bbb < hypothese3
 b. bbb > hypothese3
 c. bbb = hypothese3

Test ^a		bbb - hypothese3
Z		-7,554 ^b
Signification asymptotique (bilatérale)		,000

- a. Test de Wilcoxon
 b. Basée sur les rangs positifs.

NPAR TESTS
 /WILCOXON=H6 WITH bbb (PAIRED)
 /MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test de Wilcoxon

		Rangs		
		N	Rang moyen	Somme des rangs
bbb - hypothese4	Rangs négatifs	211 ^a	118,41	24984,00
	Rangs positifs	19 ^b	83,21	1581,00
	Ex aequo	19 ^c		
	Total	249		

- a. bbb < hypothese4
- b. bbb > hypothese4
- c. bbb = hypothese4

Test ^a	
	bbb - hypothese4
Z	-11,961 ^b
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

- a. Test de Wilcoxon
- b. Basée sur les rangs positifs.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
hypothèse1	,269	249	,000	,871	249	,000

- a. Correction de signification de Lilliefors