

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة
دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

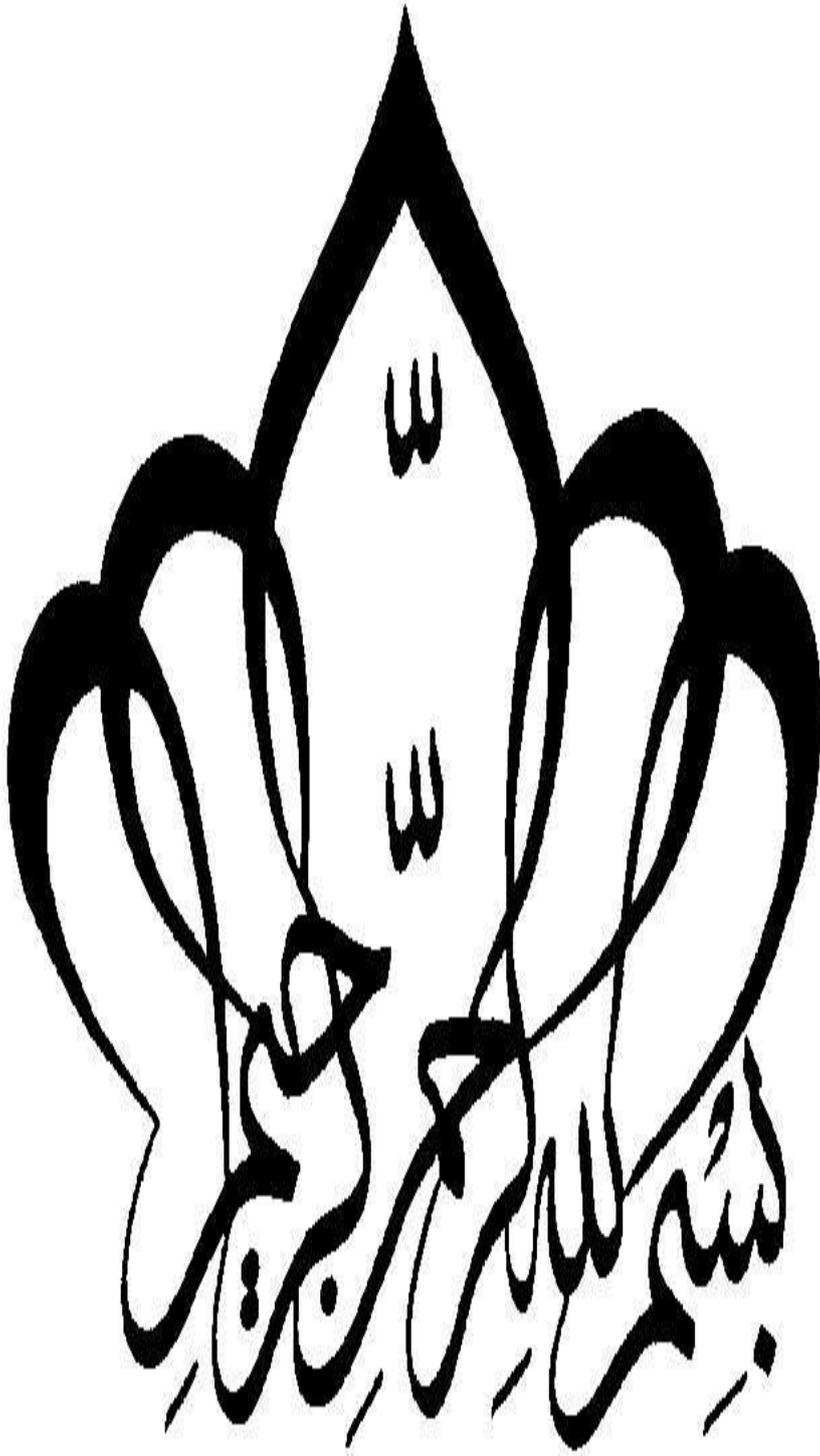
خان أحلام

مباركي صبرين

الموسم الجامعي: 2013-2014

...../Master-GE/GO -GRH /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير



قال الله تعالى

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم
أتقدم بالشكر العظيم لله العزيز الجليل الذي انعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على
مثابرة الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان

بعد أن حباني الله بفضلته تعالى وأتممت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر
الجزيل والعرفان والتقدير إلى المشرفة الأستاذة "خان أحلام" التي لو تآل جهدا في
مساعدي وتقديم النصح والإرشاد وبذل الجهد والوقت أثناء إشرافها على هاته الدراسة

كما أخص الشكر إلى عائلتي لما تكبدوه من عناء وجهد وصبر طيلة إعداد هاته الرسالة
وما حققه دعائهم المستمر لي وما قدموه من عون ومساندة إنعكس على ماتم إحرازه من
نجاح

وبالغ شكري وعرفاني لزملائي وزميلاتي لما قدموه لي من صور التشجيع وبنح الأمل في
نفسي
كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبانة وتوزيعها وتقديم المعلومات
اللازمة

وشكرا لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد على أمل أن تكون
مفيدة للباحثين

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

إهداء

لمن كان لهم الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى والدتي ووالدي أطال الله بعمرها
ومن كان رضاها أغلى ما أملك

إلى إخوتي مصدر فخري دوما وإلى من شاركني دراستي بلعبه وعيته وضحكاته
إلى أخي أطال الله بعمره وأمتعته بالصحة والعافية

إلى أعز من فقدت
وإلى أعز من بقي لي

إلى رفقاء دربي إلى أحق الناس بصحبي وحببي من شاركوني حلو الدراسة ومرها إلى
أصدقائي وصدقائي

إلى سندي في هذه المرحلة ورفيق دربي إلى أهلي وحلم حياتي

إلى كل من دعمني وساعدني لانجاز هذا العمل
إلى كل الباحثين عن العلم

إلى كل من كانت له بصمة ظاهرة أو باطنة لها أثر في وجود هذا العمل
أهدي نجاحي واجية للجميع كل السعادة والرضا وراحة البال
بإذن الله تعالى

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ت	شكر وتقدير.
ث	إهداء.
ج	قائمة المحتويات.
ر	قائمة الجداول.
س	قائمة الأشكال.
س	قائمة الملاحق
ش	ملخص
ص	Résumé
ط	مقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: منهجية البحث.
03	المطلب الأول: إشكالية البحث.
04	المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه
04	الفرع الأول: أهمية البحث.
04	الفرع الثاني: أهداف البحث.
05	المطلب الثالث: التعريفات الإجرائية
06	المطلب الرابع: فرضيات البحث ونموذجه
06	الفرع الأول: فرضيات البحث
08	الفرع الثاني: نموذج البحث
09	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
09	المطلب الأول: حدود البحث ومنهجه
09	الفرع الأول: حدود البحث
09	الفرع الثاني: منهج البحث
10	المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته
10	المطلب الثالث: أداة البحث و الأساليب الإحصائية المستخدمة

12	الفرع الأول: أداة البحث
13	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
13	المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها
13	الفرع الأول: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
15	الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability)
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء البشري
21	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
21	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الأداء البشري - تأطير نظري -
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الأداء البشري
25	المطلب الأول: ماهية الأداء البشري
25	الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري
27	الفرع الثاني: محددات الأداء البشري
28	الفرع الثالث: أنماط الأداء البشري
30	المطلب الثاني: أهمية الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه، معايير ومعدلاته
30	الفرع الأول: أهمية الأداء البشري
31	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء البشري
33	الفرع الثالث: معايير ومعدلات الأداء البشري
34	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
34	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البشري
34	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري
35	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء البشري
37	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء البشري

41	المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء البشري
41	الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء البشري
43	الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء البشري
44	الفرع الثالث: الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري
46	الفرع الرابع: علاج الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري
50	المبحث الثالث: إدارة الأداء البشري
50	المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء البشري
50	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري
53	الفرع الثاني: نتائج إدارة الأداء البشري
54	الفرع الثالث: أهداف إدارة الأداء البشري
55	الفرع الرابع: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء البشري ومعايير التغلب عليها
57	المطلب الثاني: عمليات إدارة الأداء البشري
57	الفرع الأول: تخطيط الأداء البشري
59	الفرع الثاني: توجيه الأداء البشري
60	الفرع الثالث: مراقبة وتقييم الأداء البشري
61	الفرع الرابع: تحسين وتطوير الأداء البشري
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي - تأطير نظري -	
69	تمهيد
69	المبحث الأول: الرضا الوظيفي
69	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
69	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
70	الفرع الثاني: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
71	الفرع الثالث: كيفية حدوث الرضا الوظيفي
72	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، محدداته وخصائصه، أهميته
72	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
78	الفرع الثاني: محددات وخصائص الرضا الوظيفي
79	الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
81	المبحث الثاني: نظريات وقياس الرضا الوظيفي

81	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
81	الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لماسلوا
84	الفرع الثاني: نظرية ذات العاملين
87	الفرع الثالث: نظرية القيمة للوك
88	الفرع الرابع : نظرية التوقع او التفضيل لفيكتور فروم
90	المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي وأهدافه
90	الفرع الأول: المقاييس الموضوعية
92	الفرع الثاني: المقاييس الذاتية
93	الفرع الثالث: أهداف مقاييس الرضا الوظيفي
94	المبحث الثالث: دور إدارة الأداء البشري في الرضا الوظيفي
94	المطلب الأول: تخطيط الأداء والرضا الوظيفي
95	المطلب الثاني: توجيه الأداء والرضا الوظيفي
97	المطلب الثالث: مراقبة وتقييم الأداء والرضا الوظيفي
98	المطلب الرابع: تحسين وتطوير الأداء والرضا الوظيفي
99	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية -الإطار الميداني-
101	تمهيد
102	المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة
102	المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
102	الفرع الأول: مفهوم المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة وتشكيله
104	الفرع الثاني: عمل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
104	المطلب الثاني : هياكل وصلاحيات المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
104	الفرع الأول: هياكل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
109	الفرع الثاني: صلاحيات المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
111	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
111	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
114	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
115	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
115	الفرع الأول: تحديد فئات سلم ليكارت الخماسي

116	الفرع الثاني: تحليل فقرات محور إدارة الأداء البشري
121	الفرع الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي
125	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
125	المطلب الأول : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى
127	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى
128	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
130	الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
131	الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
132	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية
132	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى
133	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
134	الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
136	الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
137	الفرع الخامس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة
138	الفرع السادس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية السادسة
139	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة
139	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى
139	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
141	الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة
143	الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة
144	الفرع الخامس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة
145	الفرع السادس: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية السادسة
147	خلاصة
149	خاتمة (النتائج والتوصيات)
153	قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	سلم ليكرت الخماسي	01
14	نتائج معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة	02
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
114	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	04
116	مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد	05
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الأداء البشري	06
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	07
126	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	08
126	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور أبعاد إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة	09
127	اختبار دور تخطيط الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	10
129	اختبار دور توجيه الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	11
130	اختبار دور مراقبة وتقييم الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
131	اختبار دور تحسين وتطوير الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13
132	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الجنس	14
133	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير العمر	15
134	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر	16
134	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري	17

	حسب متغير المؤهل العلمي	
135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي	18
136	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير سنوات الخبرة	19
137	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة	20
137	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الحالة الاجتماعية	21
138	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير متوسط الأجر	22
139	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	23
140	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	24
141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.	25
141	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	26
142	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي.	27
143	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	28
144	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.	29
144	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الحالة الاجتماعية	30
145	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير متوسط الأجر	31
146	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير متوسط الأجر.	32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	النموذج المقترح للبحث	01
36	أهداف تقييم الأداء	02
48	متطلبات نظام تقييم الأداء الجيد	03
49	انعكاسات نتائج تقييم الأداء على الفرد والمنظمة	04
72	كيفية حدوث الرضا الوظيفي	05
82	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	06
86	العلاقة بين إشباع العوامل الصحية والرضا عن العمل	07
87	العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والرضا عن العمل	08
105	الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة	09
106	قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة	10
107	قسم التعمير والبيئة	11
108	قسم التنظيم والشؤون العامة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
164	قائمة محكمي الاستبانة	01
171-166	الاستبانة	02

الملخص

تناولت هاته الدراسة دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الأداء ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تقارب 100 موظف كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي الذي كان له مستوى منخفض بالمنظمة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها المحافظة على المهارات الإدارية التي لها علاقة بإدارة الأداء البشري والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور بالدرجة الأولى.

Résumé:

Cette étude "Le rôle des processus de gestion de la performance humaine pour atteindre la satisfaction au travail du Conseil de la Municipalité de Biskra populaire municipal", vise à connaître les

tendances des répondants dans l'entreprise de l'industrie À propos de l'importance des processus de gestion des performances et de leur rôle dans la réalisation de la satisfaction au travail.

pour atteindre les objectifs, la recherche a utilisé un questionnaire pour la collecte des données, ont été distribués à un échantillon, a été (100) administrateurs. Etait aussi utilisé le programme SPSS analyse statistique statistique des données.

L'étude a révélé un ensemble de résultats les plus importants est que L'existence d'un niveau acceptable pour la gestion de la performance humaine dans l'organisation à l'étude et l'existence d'une corrélation des différences statistiquement significatives entre la gestion du rendement et des dimensions humaines des différents niveau de satisfaction au travail, qui a eu un niveau de l'organisation faible à l'étude

L'étude révèle également a plusieurs recommandations la plus importante est pour Maintenir les compétences managériales liées à la gestion de la performance humaine et de travailler pour élever le niveau de satisfaction au travail par l'amélioration des salaires principalement.

المقدمة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحتاجها أي منظمة, فهو المحرك

الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادرها البالغة الأهمية لتفاعله مع المتغيرات الداخلية

والخارجية ولما يمتلكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل, لذلك يمكن القول أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على مدى تحكمها وتأييرها الصحيح لمواردها البشرية.

هذه الموارد تتسابق عليها المنظمات لتوفرها كما وكيفا من أجل استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء عالي, وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تركز على أداء الأفراد وتعتبره سياسة إدارية هامة ومعقدة, فكون أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإن هذا فرض على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب, مما يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة ويزيد من ولائهم ورضاهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي يساعد الفرد على التحرك في حدود ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة له.

ومن هنا وجب التفكير في توفير بيئة ملائمة وبالشكل الذي يحقق للأفراد الرضا عن عملهم باعتباره المكان الذي يقضون فيه معظم ساعاتهم اليومية, ولذا أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة للدراسة من خلال بحث الجوانب المختلفة لمصادر الرضا لدى الفرد داخل المنظمة وقياس درجة رضاهم نحو عملهم.

ولقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بإدارة الأداء بحيث أن الأداء يختلف من فرد لآخر نتيجة للجهد المبذول من طرف كل فرد ومدى اقتناعه بأهداف المنظمة والتزامه بواجباته المطلوبة, فكلما وفر العمل للفرد إشباعا لحاجاته ودوافعه يزيد رضا هذا الأخير, وهو ما يمثل مؤشرا على فعالية التنظيم .

تمهيد :

تحاول المنظمات اليوم مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات، سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب إدارة جيدة لأدائهم من أجل ضمان رضاهم عن عملهم ومنه على منظماتهم وبالتالي رفع كفاءتهم من خلال استغلال الوقت وزيادة سرعة انجاز الأعمال والتخفيف من الضغوط داخل العمل وخارجه وقضاء أكبر وقت ممكن في التطوير الذاتي وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الشخصية أيضاً.

وانطلاقاً من اهتمام الباحثين بإدارة الأداء البشري لما لها من أهمية تعود على الفرد ورضاه تبلور هذا البحث الذي اتبع منهجية معينة لدراسته بالاستعانة بالدراسات السابقة، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول منهجية البحث من خلال (إشكالية البحث، أهمية البحث وأهدافه، التعاريف الإجرائية، فرضيات البحث ونموذجه)، أما المبحث الثاني فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال أربعة مطالب كانت على الترتيب (حدود البحث ومنهجه، مجتمع البحث وعينته، أداة البحث و الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق أداة البحث وثباتها) لنصل في الأخير للمبحث الثالث المتعلق بالدراسات السابقة حول متغيري الدراسة والتعليق عليها.

المبحث الأول: منهجية البحث

سنتناول في هذا المبحث إشكالية البحث وأهميته وكذلك أهدافه، التعاريف الإجرائية و فرضيات البحث والنموذج الافتراضي له.

المطلب الأول: إشكالية البحث

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية إدارة الأداء البشري باعتبارها عملية ضرورية للاستجابة لمتطلبات الأفراد داخل المنظمات من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق ولاء الأفراد ورضاهم عن مختلف جوانب عملهم.

هذا الأخير يعد أحد الضروريات الهامة و السمات الأساسية التي يجب توفرها في المنظمات لضمان سير العمل بالطريقة الصحيحة وبالشكل المطلوب.

لذا فان توفير مستوى الرضا المناسب للأفراد ليتمكنوا من القيام بواجباتهم يتطلب ممارسة إدارية مناسبة تعمل على توجيه أدائهم نحو الطريق الصحيح لإحداث التغيير الايجابي.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية بحثنا فيما يلي:

ماهو دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة ؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء البشري بالمجلس الشعبي البلدي ؟.
- 2- ماهو مستوى توفر الرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ؟
- 3- ما هي علاقة إدارة الأداء البشري بالرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ؟.
- 4- ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وبين مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء البشري ؟
- 5- ما مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وبين مستوى الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة ؟

المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه

الفرع الأول: أهمية البحث

تتبع أهمية هاته الدراسة من أهمية عمليات إدارة الأداء البشري التي تعد ممارسة إدارية حيوية من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعمل على تنمية رأس المال البشري وتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز مما يحقق رضا الأفراد وينمي ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

* تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين أساسيين هما إدارة أداء الأفراد و الرضا الوظيفي.

* باعتبار أن الفرد يمثل المورد المهم لأي منظمة وتطغى تلك الأهمية على ما عداه من عناصر الإنتاج، لذلك من المهم دراسة العوامل المؤثرة على رضاه في منظمته.

* مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة مسيري الهيئة محل الدراسة لأداء مرؤوسيههم ومستوى رضاهم عموما.

* تعزيز فهم وممارسة إطارات المنظمة لعمليات إدارة أداء مرؤوسيههم من خلال التعرف على وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين بما يسهم في تنمية الأداء وتطويره.

الفرع الثاني: أهداف البحث

من خلال هذا البحث نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

* التعرف على مفهوم إدارة الأداء البشري وأهمية هذه العمليات ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.

* التعرف على عمليات إدارة أداء العاملين في الهيئة محل الدراسة.

* التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة.

* التعرف على مستوى العلاقة بين إدارة الأداء ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

* التعرف على مستوى العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص الديمغرافية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

* التعرف على مستوى العلاقة بين إدارة الأداء البشري والخصائص الديمغرافية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

* التوصل لتوصيات يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة من خلال تحسين وتطوير مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء البشري.

المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية

- تعرف إدارة الأداء البشري على أنها عملية إدارية توفر الاتصال الدائم بين الرئيس ومروؤوسيه وتضمن الفهم الواضح للأعمال الموجهة إليهم ومختلف المراحل التي يجب إتباعها للوصول للأهداف المطلوبة .
- تخطيط الأداء البشري: هو أول عملية من عمليات إدارة الأداء البشري وتهدف لتحديد الأعمال الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة الوصول إليها .
- توجيه الأداء البشري: تلي عملية التخطيط وتقوم على تحديد مسؤوليات الأفراد وإمدادهم بالإرشادات اللازمة.
- رقابة وتقييم الأداء البشري: هي الملاحظة المستمرة للأداء ومقارنة النتائج الحالية بالمتوقعة ومنه تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- تطوير وتحسين الأداء البشري: التطوير هو عملية اكتساب الخبرات العملية أما التحسين هو معالجة القصور في الأداء الفعلي.
- الرضا الوظيفي: هو اتجاه الفرد نحو عمله أي ما يشعر به اتجاهه من قبول نتيجة لمختلف الظروف داخل العمل وخارجه.

المطلب الرابع: فرضيات البحث ونموذجه

الفرع الأول: فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء البشري الآتية (تخطيط الأداء البشري, توجيه الأداء البشري, تقييم ومراقبة الأداء البشري, تطوير وتحسين الأداء البشري) ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 5%".

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- 1- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تخطيط الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.
- 2- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين توجيه الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.
- 3- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين مراقبة وتقييم الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.
- 4- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تطوير وتحسين الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويندرج ضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي:

- 1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".
- 2- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

4- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية".

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويندرج ضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي:

1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

2- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

4- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية".

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر".

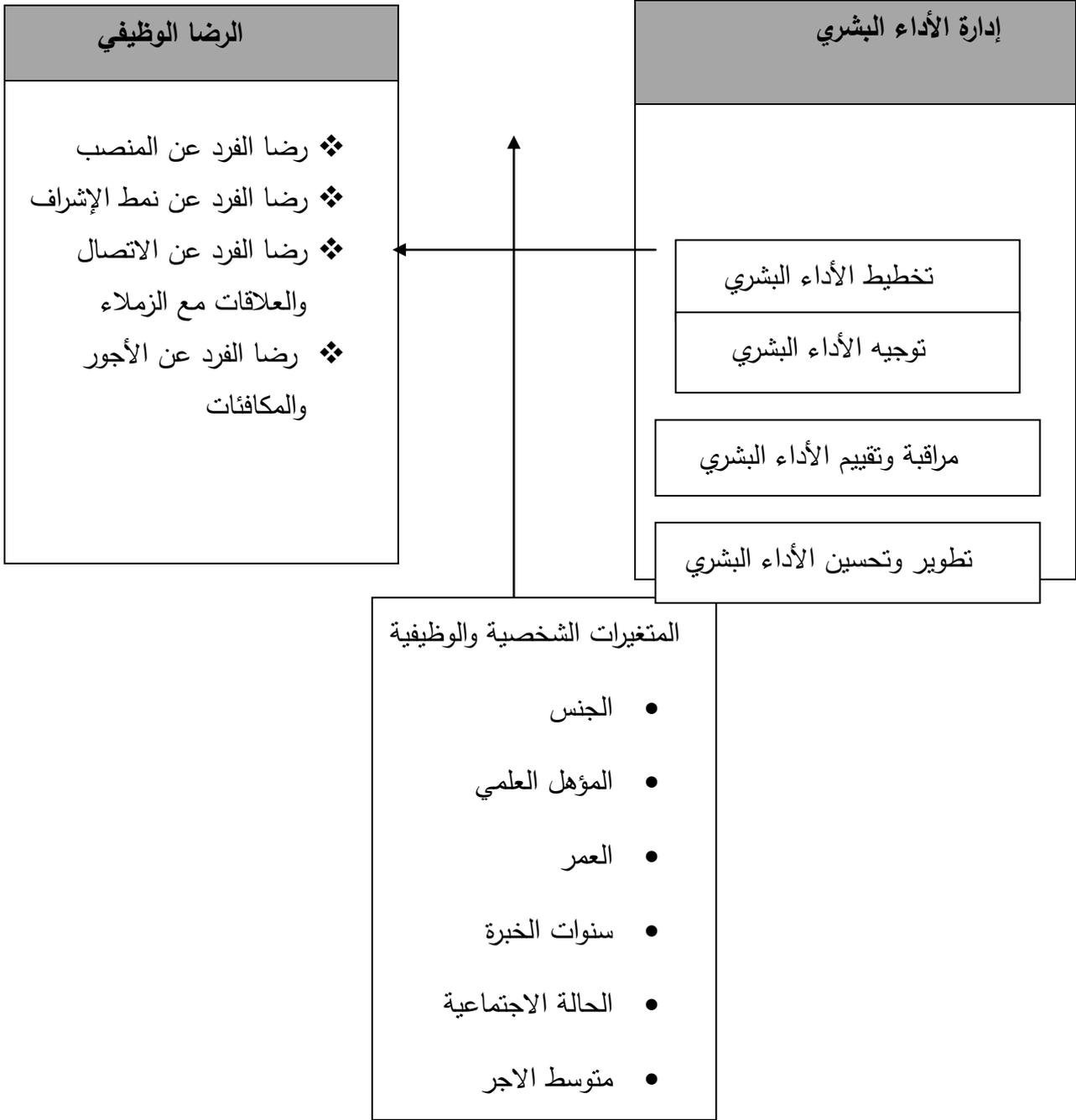
الفرع الثاني: نموذج البحث

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للبحث

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود البحث ومنهجه

الفرع الأول: حدود البحث

لهذا البحث عدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- أ- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة
- ب- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2013.
- ج- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين إدارة الأداء البشري (كمتغير مستقل)، والرضا الوظيفي (كمتغير تابع).
- د- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

الفرع الثاني: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع ثم تعقبها بالتحليل بناء على ما تم جمعه من بيانات، فالمنهج الوصفي التحليلي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ثم يعبر عنها كميًا أو كفيًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هاته الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويهدف البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث الأكاديمي على الواقع العلمي مما يمكن من التعرف على دور عمليات إدارة أداء الأفراد في تحقيق رضاهم الوظيفي في الهيئة محل الدراسة.

وللحصول على المعلومات اللازمة اعتمدنا على:

المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V17 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته

1- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بالمجلس الشعبي البلدي

بلدية بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 141 فردا حسب بيانات سنة 2013م.

2- عينة البحث: تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها 100 إداري، وقد تم توزيع

الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 97 استبانة، وبعد فحصها وتحليلها

تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 97 استبانة بواقع % 100 من عينة البحث.

المطلب الثالث: أداة البحث و الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة البحث

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:**

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 6 فقرات

وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، متوسط الأجر.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بإدارة الأداء البشري وأبعاده المختلفة وتتضمن (31) عبارة تتعلق بأبعاد المتغير المستقل (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، مراقبة وتقييم الأداء البشري، تطوير وتحسين الأداء البشري). أما المحور الثاني خاص بمتغير الرضا الوظيفي وتتضمن أيضا (35) عبارة تتعلق بأبعاد المتغير التابع (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، متوسط الأجر).

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أقل.

الجدول رقم (01) : سلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17) كما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط: هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية او معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع فهي تهدف للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (Y) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (X).

4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء البشري وكذا معرفة اتجاهاتهم حول مستوى الرضا الوظيفي التي

تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، متوسط الأجر، سنوات الخبرة.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين لمفهوم الابتكار الإداري وإدارة التغيير لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

7- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها

الفرع الأول: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

قصد التحقق من صدق محتوى أداة البحث، ثم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين تكون من أساتذة من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، للاستفادة من خزينتهم المعرفية، فطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم. وقد تم تعديل الاستبيان وفق ملاحظاتهم وتمت إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث وهو ما يعد بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (02)، إذ نجد أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02): نتائج معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة الأداء البشري	31	0.907	0.952
تخطيط الأداء البشري	7	0.746	0.863
توجيه الأداء البشري	8	0.811	0.900
مراقبة وتقييم الأداء البشري	7	0.836	0.914
تحسين وتطوير الأداء البشري	9	0.803	0.896
الرضا الوظيفي	35	0.948	0.973
الرضا عن المنصب	10	0.874	0.934
الرضا عن نمط الإشراف	9	0.889	0.942
الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	9	0.885	0.940
الرضا عن الأجور والمكافآت	7	0.844	0.918
معامل ثبات الاستمارة	66	0.9460

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد العينة المكونة من 97 عامل، وقد تم التحقق من الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ، حيث أن أسلوب معامل ألفا كرونباخ يزود بتقدير جيد للثبات ، ولأغراض التحليل يجب أن يتجاوز الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية (50%)، فمن الناحية الاعتمادية يعد معامل ثبات الاستمارة (0.946) جيداً جداً، حيث اتسمت عينة أفراد البحث بالثبات والصدق وهذا تبعا للجدول السابق.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء البشري

1. دراسة محمد بن علي المانع (2006) بعنوان: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة :

التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هاته المعوقات، وبالتالي تسهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال في الأمن العام.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي:

- إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون بحد كبير إلى الموافقة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني.
- إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيققق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة الأجهزة المتوفرة وانخفاض مستوى التدريب.

2. دراسة عمار بن عيشي (2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة -)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

أهداف الدراسة :

- إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي :

- إتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية: زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص والتقليل من الغيابات والتأخير في العمل.
- كما أن حوادث العمل إنخفضت وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب أي أن التدريب حقق جزءا من أهدافه والمتمثلة في إنخفاض حوادث العمل.
- يرى الرؤساء أن الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الإحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية التقييم.

3. دراسة عز الدين هروم (2008) بعنوان: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة), رسالة ماجستير في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر.

أهداف الدراسة :

- التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.
- إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف والرافعات، لمعرفة الوسائل و الأدوات التي تتوفر عليها المركب، و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، و التي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء يعد توفرها من المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.
- بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء.
- بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين .
- بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي :

- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل و الأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.
- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيهـم.
- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

1. دراسة انتصار محمد طه سلامة (2003) بعنوان: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية, كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي) على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي :

- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغت النسبة المئوية للانتماء المهني لديهم (78.6%).
- أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بينما المتغيرات الأخرى كان لها اثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني.
- وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية أي كلما زاد الرضا زاد الانتماء.

2. دراسة ايناس فؤاد نواوي فلمبان (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- التعرف على العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- الوقوف على العلاقة بين كل من الالتزام والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي:

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

3. دراسة عزيزون زهية (2007) بعنوان: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نويميديا بقسنطينة)، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة الاقتصادية .
- التعرف على طرق التحفيز المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي هاته المؤسسات.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي :

- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جاني من التأثير على الرضا الوظيفي وليس هنالك علاقة محددة بينهما.
- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته بمحتوى الاتفاقية الجماعية بالمؤسسة.
- توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة لكنها تفتقد أسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها فنظام الحوافز لا يتوفر على أسس ومتطلبات تقديم الحوافز.

4. دراسة هبه سلامة سالم غواش (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر و لولر (حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بورتر ولولر، وبيان أثر كل من أبعاد نظرية بورتر ولولر وكل من المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، ومستوى التعليم) في رضاهم الوظيفي.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي :

أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب مايشير إليه نموذج بورتر ولولر يتحقق بوزن نسبي (٤٠,٧٥ %) ، وكذلك جاء ترتيب المحاور الثلاثة للدراسة كالتالي ، حيث احتل محور إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل المرتبة الأولى في درجات الرضا بوزن نسبي (٩٠,٨١ %) ثم تلاه محور إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب بوزن نسبي (١٠,٧٨ %) ، وأخيراً محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها بوزن نسبي في مستوى الرضا $(\alpha=22,69\%)$ ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٥٠ حول الرضا الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس ،العمر، الحالة الاجتماعية ، عدد الأبناء، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ، الدخل الشهري.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، والأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وهذا التنوع اكسبنا سعة في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بإدارة الأداء البشري من ناحية، والرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

ولقد أفادت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة والاستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها سابقا وأيضا بعض التوصيات، كما استعنا من خلالهم ببناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

كما لم نتمكن من إيجاد دراسات حول العلاقة بين المتغيرين مع (إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي)، لذلك تعد دراستنا هذه بمثابة مساهمة في تقصي حقيقة العلاقة بين إدارة أداء العاملين والرضا الوظيفي، خاصة وأننا لاحظنا نقص الدراسات والأبحاث حول عمليات إدارة الأداء بمنظور كلي.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بطرح إشكالية البحث التي تتمثل في: "ما هو دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة"، وعرضنا الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على هذه الإشكالية بمختلف أبعادها، كما قمنا بتحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، وكذلك قمنا بعرض أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة والتي أفادتنا كثيرا في الجانب النظري و المفاهيمي للموضوع وكذا في التعرف على أهدافها ونتائجها والتي شكلت نقطة انطلاق بالنسبة لموضوع بحثنا.

تمهيد

تسعى جميع المنظمات للبقاء والاستمرار في ظل التغيرات المختلفة والمتسارعة في جميع المجالات لذلك نجدها تشترك في هدف واحد ألا وهو تحقيق أهدافها المرجوة بمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة من خلال أداء أفرادها، وأصبح هذا الأخير المقياس الأساسي الذي يبرز لنا نقاط القوة والضعف داخل المنظمات، فهو يدل على ما يتمتع به الأفراد العاملون من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى للمستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والتطوير، والاستعانة بعملية إدارة الأداء كوسيلة فعالة تشمل تخطيط وتوجيه ورقابة وتقييم الأداء من أجل معرفة أوجه القصور، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين من أجل الوصول للمستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة .

وللتعرف أكثر على إدارة الأداء، سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنتكلم في المبحث الأول عن الأداء الوظيفي حيث سنتطرق إلى ماهية الأداء في المطلب الأول من خلال مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته وأنماطه، بينما المطلب الثاني سنتناول فيه أهمية الأداء، العوامل المؤثرة فيه معاييره، و المبحث الثاني سنتناول فيه تقييم الأداء من خلال المطلب الأول الذي يتضمن مفهوم تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وطرقه، أما المطلب الثاني فيتضمن مراحل عملية تقييم الأداء ومؤشراته، الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء، وكيفية علاجها، لنصل في الأخير للمبحث الثالث وهو إدارة الأداء البشري، من خلال المطلب الأول الذي يتضمن ماهية إدارة الأداء حيث سنتطرق من خلاله إلى مفهوم إدارة الأداء، ونتائجه، وأهدافه، ومظاهر الصعوبة في إدارة الأداء ومعايير التغلب عليها، بينما المطلب الثاني فيحتوي على عمليات إدارة الأداء.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

يرتبط أداء الأفراد بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة عن موظفيها .

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمنظمة، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة بحيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، لذا نجد أن العديد من الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح المحقق عند تأدية العمل المطلوب داخل المنظمة .

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء لغة : " يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"¹، فالأداء هنا هو الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل الوصول لأهدافها المرجوة.

لذا هناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين وهما: "الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف"²، بمعنى أن الأداء يرتبط بكل من الدرجة التي تتحقق بها الأهداف بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة .

ويعرف الأداء على أنه " انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"¹، أي أن الأداء الوظيفي هو القيام بالعمل

بالشكل الصحيح .

1 مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ،

² Bernard Martory , Danial Grozt, **Gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Edition Dunod, 2001 , paris, P149

كما يعرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية للنشاط"²، فمن خلال هذا التعريف يرتبط الأداء بآخر ما تتوصل إليه المنظمة من خلال القيام بالنشاطات المختلفة أي أن الأداء هو النتيجة.

أما الأداء الوظيفي فهناك من يرى بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³، فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه.

و يشير الأداء الوظيفي أيضا إلى "ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا لمعايير محددة مسبقا"⁴، فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء هو الانجاز.

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي "بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"⁵، أي أن الأداء هو قيام الفرد بما هو مطلوب منه والنتائج المترتبة عن ذلك، أي أن الأداء هو الانجاز + الوظيفة.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁶

1 سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 35

² Wheelen, T.L. and hunger, D.J. **Strategic management and business policy** (Eighth ed), prentice hall, new jersey , 2002, P24

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 209

⁴ Mathis L ,Robert and Jackson H Jone, **Human Resource Management** , 12 th, 2008 , P281

⁵ بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونالغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، قسم علوم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 107

⁶ سناء عبد الكريم خناق، مرجع سابق، ص 5

و يعرف الأداء الوظيفي في هذا الإطار دائما بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة"¹.
فمن خلال التعريفين السابقين نجد من ربط الأداء الوظيفي بسلوك الأفراد الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف، أي أن الأداء هو السلوك.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا².

تشير مجموعة التعاريف السابقة إلى أن الأداء سلوك وظيفي هادف لانجاز الموظفين لأعمالهم بالشكل الصحيح ووفق المسؤوليات التي تحددها لهم الإدارة، فيظهر من خلال كفاءة استغلال الموارد وفعالية النتائج المحققة، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف التي تم تحقيقها.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء المرغوب فيه، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، فالسلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، فالأداء يظهر نتيجة لتفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، ومهما كان نوع الأداء الذي يقدمه الموظف في العمل فإنه يتأثر من خلال عاملين أساسيين هما الدافعية والقدرة،

1 عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص49

2 محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص71

أي أن الأداء الوظيفي يمكن تعريفه أساساً أنه يتحدد بمستوى كل من الدافعية والقدرة وتفاعلها معاً، ويمكن ترجمتها إلى المعادلة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة (الدافعية)}$$

فهذه المعادلة توضح التفاعل بين العوامل المحددة للأداء و التي سنقوم بتوضيحها فيمايلي:

أولاً: القدرة

تعبّر عن تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة²، وهاته القدرة هي محصلة لما عند الموظف من استعدادات، فهي قدرات فطرية كامنة لديه والتي تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصوله على التدريب أو التعليم³.

إن القدرة تتألف من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارات اللازمة لترجمة المعارف في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة ومدى وضوح الدور، أي الأداء الفعلي اللازم الذي يتوقعه الآخرون، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية:⁴

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى وضوح الدور}$$

ثانياً : الدافعية

تمثل مدى رغبة الفرد للعمل والتي تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس درجة حماسه والذي يختلف من فرد لآخر والذي بدوره ينعكس على كفاءة الأداء. فالدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، ويمكن القول أنه حتى لو تساوى الموظفان فيما بينهم من حيث القدرة اللازمة على أداء عمل معين فإنه يوجد تفاوت في مستوى الأداء يرجع لتفاوت درجة الاهتمام والحماس في أداء ذلك العمل، أي اختلاف في درجة دافعية كل فرد⁵.

1 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 119

2 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 216

3 دافيد ويتون، تيم كامرون، الإدارة والقيادة (العلاقات، التفاعل الإيجابي)، ترجمة محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001، ص 240

4 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 367

5 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 119-120

والدافعية تتألف من محصلة: الاتجاهات والحاجات التي تسعى الموظف لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كون هذه المواقف ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته .

وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية :¹

$$\text{الدافعية} = \text{الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة} \times \text{مواقف بيئة العمل}$$

وبالتالي فان كل من الدافعية والقدرة يتفاعلان لتحديد مستوى الأداء.

الفرع الثالث : أنماط الأداء الوظيفي

تعددت تصنيفات الأداء الوظيفي وتعددت أبعادها بتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، إلا أنه يمكننا

التطرق إلى أهم هذه التصنيفات، وهي كالتالي:²

- أداء المهمة: أي مدى وفاء الفرد بقيامه بمجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي تكون مرتبطة مباشرة بوظيفته، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء والإتقان الكفاءة والوقت المحدد للإنجاز، وهناك من أشار أن هاته الأبعاد ذات فعالية أكثر في التنبؤ بأداء الفرد بالإضافة إلى الالتزام والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، وما يميز أداء المهمة عن غيره من التصنيفات هو الاعتراف به رسمياً من قبل المنظمة، من خلال بطاقة وصف الوظيفة، كما أن للفروق الفردية المتمثلة في القدرات والمهارات والمعارف، النصيب الأكبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.

- الأداء السياقي: ويسمى أيضاً بالأداء خارج الدور، وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وتشير هاته الأبعاد إلى الدرجة التي يساهم فيها العاملون في سياق العمل بشكل غير مباشر، في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف إلى مجموعتين تضم

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 366

2 زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص ص 92-93

المجموعة الأولى عدد من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة)، والمجموعة الثانية تضم الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون مساعدة الآخرين).

- الأداء السلبي: يشير لتلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه، وبعد سلوك الرغبة في الانسحاب، وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد بصرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه ويبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر وتتنخفض إنتاجيته.

- الأداء المتكيف: أصبح هذا الأداء أكثر حضوراً نظراً للتغيرات السريعة في متطلبات العمل، نتيجة للتكنولوجيا وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم على الفرد التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد، ليكون قادراً على المنافسة في الوظائف المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وأبعاده هي القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل أخلاقي .

المطلب الثاني : أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه، معايير الأداء :

سننظر في هذا المطلب لأهمية الأداء والعوامل التي تؤثر فيه بالإضافة إلى معاييرها.

الفرع الأول: أهمية الأداء

باعتبار الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة فهي توليه مكانة خاصة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حين يكون أداء العاملين متميزاً وهذا ما يفسر اهتمام الإدارة البالغ بالأداء .

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها من مرحلة الظهور، البقاء الاستمرارية، الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، الريادة، وبالتالي فإن مستويات الأداء تساعد المنظمة على تخطي كل مرحلة من مراحل النمو.

وفي الأجهزة الحكومية يلاحظ أن الأفراد قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة به مما يدفع الرؤساء إلى ممارسة العديد من الضغوطات على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام التي يكفون بها حتى تتحقق النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها¹.

وللأداء الوظيفي أهمية لمتخذي القرارات والأفراد في المنظمة على حد سواء، وتظهر هاته الأهمية من خلال النقاط التالية:²

- يعد الأداء مقياساً لمدى قدرة الفرد على أداء عمله المكلف به في الحاضر، وكذلك على أداء الأعمال المختلفة التي قد يكلف بها في المستقبل، وبالتالي فهو يساعد على اتخاذ القرارات.
- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمن في العمل، وإذا ما حدثت أي تعديلات في الأنظمة الإدارية أو حتى تغيير في الإدارة نفسها، فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالفصل.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

هنالك عوامل متعلقة بالجانب التنظيمي وعوامل متعلقة بالعنصر البشري، وأخرى بالتكنولوجي، ويمكن

توضيحها فيما يلي :

- العوامل التنظيمية:

¹ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص82

² خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 27، العدد 01+02، 2011، ص 12

يشمل التنظيم داخل المنظمة كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد الواجبات والمسؤوليات، فهو يهدف إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، فانتماء الأفراد لمجموعات معينة يساعد على معرفة كل فرد لمهامه وتشجع التعاون بينهم مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الفردي¹.

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء، وهي:

- الهيكل التنظيمي: بواسطته تحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، فالهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد.²
- الثقافة التنظيمية: وتمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تشكلت خلال تاريخها، وتعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء، كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات، فكلما كانت الثقافة قوية بالمنظمة كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم وطرق أدائهم وفقاً لطموحات المؤسسة³.
- العوامل البشرية: هنالك عدة عوامل ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وتؤثر بصورة واضحة على أدائه كالتحفيز، التكوين، القيادة :
- التحفيز: يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين لتغيير سلوك وتصرف العامل⁴.

¹ أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 64

² المرجع السابق نفسه، ص 64

³ بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات،

جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 282

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالم، الجزائر، 2004، ص 151-155

▪ التكوين: وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية، فتكون للمنظمة مهارات تستطيع بها مواكبة التطورات المختلفة¹.

▪ القيادة: على القائد التأثير في العاملين وتحفيزهم وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف وخلق دافع لهم على المشاركة لتحقيق الأهداف، إذ توصلت عدة أبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة أثر واضح على الأداء وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين².

• العوامل التكنولوجية: تشمل جميع الأنشطة التي تساهم في خلق معرفة جديدة وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية كالحاسبات الآلية ...، وتساهم هاته العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال³:

• توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس ايجابيا على المنظمة.

• توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .

• القضاء على هدر الوقت والجهد .

• تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .

• تسريع عملية تبادل المعلومات .

الفرع الثالث : معايير الأداء :

تعد معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يصف النتيجة النهائية

التي يتوقع أن يصل إليها الموظف في أداء عمله، وتتمثل معايير الأداء فيما يلي⁴:

¹ إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تـمـين الـمـوارـد الـبـشـريـة، مجـلة الـعـلـوم الـإنـسـانيـة، الـعـدـد الـسـابـع، جـامـعة مـحـمـد خـيـضـر بـسـكـرة، فـيـفـري 2005، ص ص 243-244

² سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 45

³ إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ،الجزائر، 08-09 مارس 2005 ، ص 317

⁴ محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 358

- الجودة: تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل، فقد عرفها تونر Tunner: بأنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، فالجودة هنا تعتبر مؤشر للحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة .
- الكمية: هي حجم العمل المنجز والتي ترتبط بإمكانيات وقدرات الأفراد بحيث لا تتعدها ولا تقل عنها في نفس الوقت لأن ذلك يعني بطئ الأداء الذي يسبب في المستقبل عدم القدرة على رفع معدلات الأداء، لذا يجب الإتقان في حجم وكمية العمل المنجز.
- الوقت: باعتباره من الموارد الغير قابلة للتجديد فهو رأس مال وليس دخل، لذا يجب استغلاله الاستغلال الصحيح.
- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أي الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، فهي تكون متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، وبالرغم من ذلك فإنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل مثل انجاز المعاملات وتسليمها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي اكتسبها الفرد في وقت سابق وبالتالي يصبح هذا الأخير بحاجة إلى تحديث تلك المهارات والمعارف باستمرار، فتلجأ المؤسسة لعملية تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى أفرادها ومن هنا تظهر الحاجة للبرامج التدريبية التي يجب تنفيذها بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بها .

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البشري

يعتبر تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة من الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف الرئيسي منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين وتكوين ثقة بينهم وبين الإدارة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة صحيحة .

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء هو " وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم لها، وبأعلى درجة من الكفاءة"¹، وتعتبر إحدى وظائف الإدارة التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تتأكد من نتائجها النهائية.

لذا يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية التعرف على مستويات الأداء للعاملين، ومدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية وإمكانية تحملهم لمستويات ووظائف ذات مستوى أعلى"²، من خلال هذا التعريف يظهر أن تقييم الأداء وسيلة تتعرف من خلالها الإدارة على قدرة الأفراد الحالية وإمكانياتهم المستقبلية.

و يعرف تقييم الأداء كذلك على أنه "يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة"³، فمن خلال هذا التعريف يظهر تقييم الأداء على أنه عملية يتم من خلالها معرفة جهود الأفراد وعلى أساس ذلك تتم مكافئتهم بصورة عادلة.

كما يقصد بتقييم الأداء " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على الإمكانيات المستقبلية

1 نصر محمود مزان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 564

3 حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص 169

التي يحملها الفرد والتي تساعده على تحمل المسؤولية¹، من هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء ينصب على الفرد ونتائجه المحققة من جهة، سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى.

ويعرف عملية تقييم الأداء على أنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة"²، ومن التعريف السابق نجد أن تقييم الأداء تأتي بعد فترة زمنية محددة وتعتمد على قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعايير المحددة سابقا من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف.

يعرف تقييم الأداء " بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم بالعمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"³.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء وظيفة من الوظائف الإدارية الهامة، وهي عملية مستمرة تتعلق بالنتائج التي يحققها الفرد كما تعد عملية شاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية وتتم وفق معايير محددة مسبقا تعمل على المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون ومن ثم وضع الحكم على الفرق الموجود بينهما.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى:⁴

1/ التقييم /2 التطوير

ويوضح الشكل جانبي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين

الشكل رقم (02) : أهداف تقييم الأداء

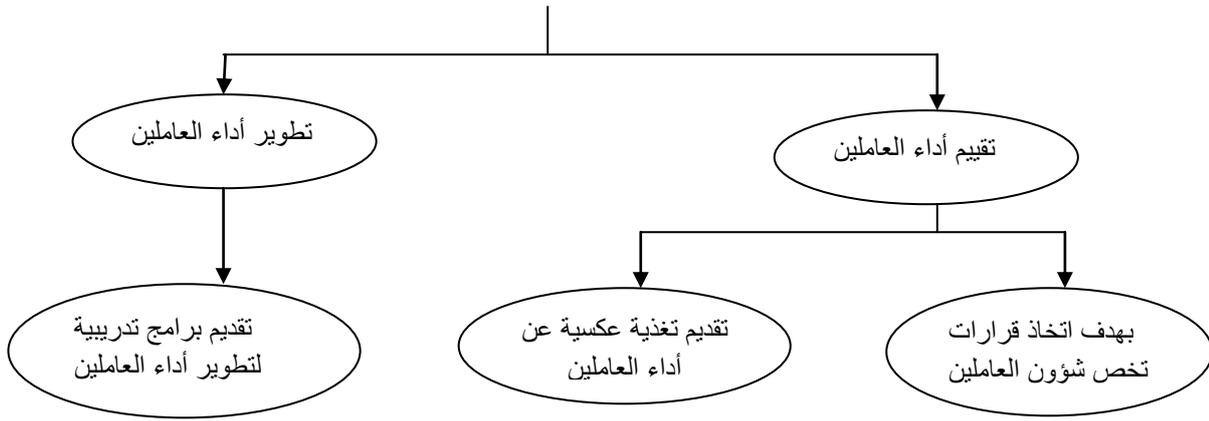
الهدف من تقييم الأداء

¹ بوعامة أحمد فارس، مرجع سابق، ص 117

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 423

³ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87

⁴ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص - ص 64-67



المصدر: بسيوني محمد البرادعي, تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين, دار ايتراك للنشر والتوزيع, مصر, 2008, ص63

كما يمكن إيضاح أهداف التقييم الثانوية، حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية

واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
- إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم مما يؤدي إلى :
 - مساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الموجودين تحت إشرافهم .
 - تحسين الاتصالات بين المشرفين والعاملين.
 - زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين إذ يؤدي إلى :
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون لعناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - يساعد على المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

- تقييم الاستعداد للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تبنى عليها تتم الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها توقيع الجزاءات أو الفصل، مما يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تسجيل مشاكل الأداء.
- التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجياتها.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الطرق المتبعة لتقييم الأداء إلى عدة طرق منها طرق السمات، طرق السلوك، طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة تقييم 360 درجة :

- طرق السمات:

تعتبر طرق قياس السمات من الطرق شائعة الاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، فإذا مالم يتم تصميمها جيدا فسيؤثر ذلك من ناحية الاستفادة منها بالخصوص في جانب تطوير الموظفين.

فتعتمد هاته الطريقة على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ويعد هذا الأسلوب من أقدم الأساليب التي استخدمت في عملية التقييم¹.

فمناهج السمات المستخدمة في تقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص العامة للفرد كالإبداع والقيادة ، ونجد عدة طرق نذكر منها :

- طريقة المقياس المتدرج (graphicating scales): يكون التدرج باستخدام الأرقام من 01 إلى 03 أو من 01 إلى 05 أو من 01 إلى 07 وهكذا، وغالبا ما يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل: ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، وبعد تحديد هذه العبارات تأتي مرحلة تحديد المعايير التي بواسطتها يتم تطبيقها واستخدامها في عملية التقييم²، وتسمح هاته الطريقة بإجراء مقارنة بين الأفراد والدرجات التي يحصلون عليها.

- طريقة الاختيار الإجباري: تتكون استمارة هذا التقييم من مجموعة من الجمل، وتحتوي كل مجموعة على أربعة جمل، ومن هاته الأربعة جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف من كل أربعة جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوسين، والأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة في أداء هذا المرؤوس، والغرض من وجود أربعة جمل هو ألا يعلم المشرف بالقيمة الحقيقية لهاته الجمل ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس حسب تفضيله الشخصي، ومن مزايا هاته الطريقة أنها تضمن موضوعية التقييم، وتجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، وفي المقابل فان عيوبها تظهر في عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية

1 سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار العشري للنشر، مصر، 2008، ص ص 70-79

2 صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 130

التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد، حيث هاته الطريقة لاتحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.¹

- الطريقة الاجتهادية (المقال) essay method : يقوم المقيم من خلالها بتكوين البنود التي تصف سلوك الموظف، حيث لاتوجد قوائم أو بنود محددة مسبقا لتقييم أداء الموظف وسلوكه كما في الطرق السابقة، ويقوم المشرف بنفسه باختيار البنود والسمات التي يراها مناسبة لوصف نقاط الضعف والقوة لدى العاملين ثم يقوم بوضع التوصيات المناسبة لتطوير العاملين وتساهم هاته الطريقة بإعطاء فرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف كالقدرة على التطور ومواهبه الخاصة وجوانب ضعفه.²

وبما أن هاته الطريقة مرتبطة بسمات الأفراد فإنها تعاني من صعوبات أهمها غموض وعدم موضوعية السمات في التقييم، ولتحسين مقياس السمات هناك طرق السلوك .

- طرق السلوك :

تحدد هاته الطرق أي الأفعال التي يجب أولا أن تظهر أثناء أداء الوظيفة وطرق السلوك عديدة منها :

- طريقة الأحداث الحرجة: أساسها هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، فيطلب من المقيم القيام بالملاحظة الدقيقة لأداء الفرد، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في قائمة سرية، ومن ثم يستخرج المعدل الأخير لكفاءة أدائه، فهي تتميز بنقليلها لدرجة التحيز و أما عيوبها فتتمثل في أنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين وكتابة المواقف الايجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.³

¹ سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 316

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 72

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 132

• طريقة مراكز التقييم: تسعى هاته الطريقة لقياس مهارات وصفات معينة، كالقدرة على التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهاته الصفات، وتستخدم هاته الطريقة لتقييم المدراء وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية، فتوكل للأفراد مهمة اتخاذ القرارات والمناقشات الجماعية ومواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدرتهم الإدارية المحتملة، ومميزاتها أن المعلومات التي توفرها أكيدة وقيمة خاصة من ناحية تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، أما عيوبها فتظهر من خلال كلفتها العالية وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات التنظيمية¹.

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر هاته الطريقة من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وتقوم هاته الطريقة على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل عن طريق الإدارة وبمشاركة هذا الأخير².

كما أن هاته الطريقة هي الأكثر استعمالا في المنظمات لكونها أداة للتسيير بالمشاركة، وتظهر أهميتها في حالة تحديد أهداف المؤسسة في شكل نتائج قابلة للقياس، ولنجاح هذه الطريقة يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة وأدوار العمال ومهامهم تكون محددة بدقة³.

ويمكن تلخيص خطوات هاته الطريقة كالتالي :

- تحديد أهداف من الممكن قياسها، أي تكون كمية.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف.
- التغذية العكسية عن الأداء ومقارنة ما تم تحقيقه مع الأهداف الموضوعة سابقا.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 133

² Chauvet A, **Methodes de managements**, les éditions d'organisations, Paris, 2000 ,P158

³ Sekiou ,Bloudin ,Fabi Bayad ,Peretti ,Alis, Chevalier **Gestion des ressources humaines**, Edition De boeck université, 2eme éditions, canada,2001 , P 320

وهاته الطريقة تتطلب أن يضع كل عامل لنفسه مجموعة من الأهداف قصيرة المدى ووضع الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه، وتتميز هاته الطريقة بأنها توفر لكل عامل مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وأهداف وظيفته، وتعطي فرصة تقييم العامل لنفسه من خلال نتائج التي حققها وبالتالي يستطيع تحسين أدائه من خلال معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها مسبقا، لذا تعد المشاركة الفعالة للأفراد مهمة جدا لأنهم يساهموا بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف¹.

- طريقة تقييم 360 درجة²:

تعتمد المنظمات الحديثة على هاته الطريقة لتقادي النظرة الشخصية وضمان الموضوعية في التقييم، حيث تركز على تنوع مصادر المعلومات التي تعتمد في التقييم، وهاته المصادر تتمثل في الرئيس المباشر، زملاء العمل والموظف نفسه، والعملاء:

- **الرئيس المباشر:** الرئيس المباشر هو الأكثر الماما بمتطلبات الوظيفة وبمستوى أداء الموظفين، ولذلك فهو القادر على تقييم أداء المرؤوسين بشكل جيد. وبما أن الرئيس المباشر يتأثر بمستوى أداء مرؤوسيه، أي أنه يتقدم بتقدمهم ويتأخر بانخفاض مستوى أدائهم فسيعمل على تحفيزهم بصفة دائمة نحو أداء أفضل، ولكن لا يجب الاعتماد فقط على الرئيس المباشر في عملية التقييم لأن هنالك مشاكل قد تنتج عن ذلك، فمثلا هنالك بعض الحالات التي يصعب فيها على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوسين خاصة أولئك الذين يعملون في أماكن متعددة فيصعب على الرئيس مرافقة المرؤوس لملاحظة سلوكه، وأيضا نجد مشكلة التحيز الشخصي الذي قد يظهره الرئيس المباشر لصالح موظف معين أو ضده، ولهذا لا يجب الاعتماد على معلومات الرئيس المباشر فقط.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص 215

² عادل محمد زائد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص-ص 375-377

- **زملاء العمل:** يستطيع زملاء العمل ملاحظة السلوك بصورة دقيقة، وغالبا ما تتوافر لديهم معرفة عالية لمتطلبات العمل. وتزداد أهمية الاعتماد على زملاء العمل في التقييم في الحالات التي تتأثر فيها النتائج بالعمل الجماعي، ولكن مشاكل هاته الطريقة هي زيادة احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء، فيكون مرتفعا بينهم بينما يكون تقييم الأداء منخفضا في حالات الخلف.
- **الموظف نفسه:** وهذا ما يعرف بالتقييم الذاتي، ومن الطبيعي أن تكون هنالك مغالاة في تقييم الفرد لذاته وهذا بسبب علمه أن نتائج التقييم ستؤثر في مستقبله المهني كالترقيات والأجور.
- **العملاء:** يعتبر عميل المنظمة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على سلوك الموظف، وغالبا ما تستخدم المنظمات نماذج مختلفة من استقصاءات آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات، وعيب هذا المصدر انه مكلف.

المطلب الثاني : عملية تقييم الأداء البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية نظرا للفوائد التي تعود من ورائها خصوصا عند تطبيقها تطبيقا سليما.

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل¹:

- **تحديد معايير الأداء:** فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد، بحيث على أساسها نحكم ما إذا كان الأداء وفق المستوى المطلوب أو لا، وهي تمثل أهدافا يجب على الأفراد الوصول إليها من خلال انجازاتهم، وهاته المعايير توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

¹ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 373-374

- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير يجب توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أي أن يتم نقل المعلومة من الرئيس للمرؤوسين، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى الرئيس لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة.
- قياس الأداء: عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء وهي:
 - ملاحظة الأفراد العاملين.
 - التقارير الإحصائية.
 - التقارير الشفوية.
 - التقارير المكتوبة.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: من خلال هاته الخطوة يتم الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، فيصل المقيم إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وتؤثر نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي .
- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية.
- الإجراءات التصحيحية: تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع هو نوع تصحيحي وقتي فقط، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو ما يسمى بالإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للسبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية.

الفرع الثاني : مؤشرات عملية تقييم الأداء البشري

يتم تقييم الأفراد داخل المنظمة من خلال مجموعة من المؤشرات، يمكن تعريف المؤشر على أنه بيانات توضح حالة معينة وقد نسميها متغيرات لأنها قد تأخذ أرقاماً متغيرة¹.

ويمكن ذكر بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الفرد منها :

- مؤشرات تتعلق بشخصية الفرد: تتمثل في صفات الفرد، وهي مجموعة السمات والخصائص التي تميزه عن غيره، وتتمثل في:²
 - درجة الإخلاص والتفاني في العمل.
 - مدى تعاون الفرد مع الآخرين.
 - مدى المعرفة والإلمام بالعمل.
 - مدى الالتزام بقواعد الأمن والسلامة في بيئة العمل.
 - المقدرة على تعلم واستيعاب كل جديد.
 - مدى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية.
 - مهارته في الأداء.

وتعتمد عملية التقييم على هاته السمات، خاصة إذا كان العمل المنجز صعب القياس كمياً، أما إذا كان العمل قابل للقياس فإنه يتم الحكم على أداء الفرد وفقاً للكمية التي أنجزها مقارنة بما هو مطلوب.

- مؤشرات تتعلق بسلوك الفرد: تتمثل في قيم وتصرفات واتجاهات الفرد، ومدى تأثير هاته الأخيرة على العمل، وتشمل هاته المعايير مايلي:³

1 سعاد نائف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص343

2 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، صص 262-263

3 حسين خشارمة، عودة سليمان، تقارير الأداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، المجلد 16، العدد 4، 2000، صص 121-122

- علاقة الموظف بزملائه في العمل: هي تلك العلاقات التي تنشأ داخل المنظمة، كجماعة العمل، وتعكس مدى تعاونه مع زملائه، ومدى تأثير هاته العلاقة في العمل.
- علاقة الفرد برؤسائه: إذا كان الفرد مسئولاً عن مجموعة ما، فإن أداءه يقاس بطبيعة العلاقة بينه وبين رؤوسيه، من ناحية العدل والمساواة والاحترام والتعاون ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد المسئول عنهم .
- مدى تطبيق الفرد للقوانين والأنظمة والتعليمات: أي مدى تطبيقه لها أو مخالفتها، وكذلك العقوبات التي أوقعت بحقه نتيجة مخالفته للتشريعات.
- علاقة الموظف بالجمهور: فإذا كان عمل الفرد هو التعامل مع الجمهور عن طريق تقديم خدمات، فهنا يقاس أدائه بمدى احترامه للجمهور، وانجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.
- مؤشرات تتعلق بالنتائج والانجازات: و تتمثل في¹:
 - كمية العمل المنجز: والذي يمكن قياسه في شكل إنتاج السلع أو انجاز المعاملات.
 - نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به الفرد، إذا كانت هاته الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.
 - معرفة العمل: أي أن يعرف الفرد العمل الذي يمارسه حتى يستطيع أن ينجزه على أكمل وجه، وعلى أساس هذا المعيار يمكن قياس مدى معرفة الفرد للمهمة الموكلة إليه ومدى حاجته للتدريب لرفع مستوى أدائه.
- وتتشارك هاته المؤشرات في هدفها ألا وهو معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفرع الثالث: الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء البشري

1 حسين خراشمة، عودة سليمان، المرجع السابق، ص122

عملية تقييم الأداء عملية دورية وهي مثلها مثل أي عملية معرضة لمجموعة من الأخطاء التي تستدعي المعالجة لضمان صحتها، فعملية التقييم تواجه بعض الصعوبات التي تحد من فعاليتها وتؤثر على نتائجها النهائية ونذكر منها:

- أخطاء التحيز الشخصي: فقد يتأثر العامل بالتحيز الشخصي من قبل الرئيس مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الحقيقي ومن الممكن التقليل منه عن طريق إشراك الآخرين في عملية التقييم كإشراك أكثر من مدير في العملية¹.
- أخطاء الهالة: يتميز كل شخص بسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد ذلك، وغالبا ما يحكم على الشخص على أساسها لا على أساس الواقع، وقد تكون تلك الهالة ناجمة عن حسن عمله وتفوقه في مجال معين دون الآخر فيحكم عليه في بقية النشاطات وفق تأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح².
- أخطاء تقدير الوسط: مهما كانت المعايير التي يستخدمها الرئيس، فقد يعتمد في تقييمه على مدى متوسط فيميل للحكم الوسط، وبذلك يتضاءل الفرق بين أحسن وأضعف عامل وبالتالي تنتهي قيمة تقييم الأداء³.
- أخطاء الانطباعات المسبقة: يجب أن لا يتأثر الرئيس بالانطباعات الأولى التي يتركها لديه العامل، لأنه لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لهذا يجب أن يرتبط التقييم بالفترة التي يقيم فيها العامل⁴.
- التأثر بآخر تقييم: في بعض الحالات يتجه المشرفون إلى تقييم العاملين تبعا لآخر تقرير، فإذا كان ممتازا في التقرير فانه يعد ممتازا في الفترة الحالية حتى ولو انخفض عما كان⁵.

1 زهير ثابت، مرجع سابق، ص 203

2 محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 38

3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، مصر، 2000، ص 395

4 زهير ثابت، مرجع سابق، ص 205

5 زهير ثابت، مرجع سابق، ص 205

- أخطاء النسيان: معظم التقديرات تعد لتغطي فترة سابقة أغلبها سنة وعادة ما تمثل المستوى العام للأداء خلال تلك الفترة، وبالتالي فإنهم يبنون تقديراتهم على أساس ما يتذكرونه من التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، وهذا لا يعبر عن خصائص أدائه في الفترة السابقة، لاسيما إذا كان المرؤوس يدرك تماما وقت إعداد التقييم فيعتمد أن يبدوا مثاليا في هذا الوقت¹.
- المبالغة في التقييم: يميل بعض الرؤساء للمبالغة في التقييم، فقد يأتي مرتفعا من قبل بعض الرؤساء في حين يأتي منخفض عند البعض الآخر، وهذا يرجع لنظرة الرؤساء للعاملين الذين هم تحت إشرافهم فينظرون إليهم بنظرة متطرفة سواءا بتقديرات عالية أو منخفضة .

وهناك بعض الباحثين تطرقوا بالإضافة إلى الأخطاء السابقة للأخطاء التالية²:

- التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء: قد يلجا بعض الرؤساء إلى منح مرؤوسيه تقديرات أعلى من المستحق، وذلك لعدم إثارة المشاكل معه خاصة إذا كانت النتائج ستؤثر عليه مستقبلا كتأخير المنح أو تعطيل ترقيته وما يتبع ذلك من تأثيرات نفسية تؤثر على أدائه بشكل كبير.
- ونجد أيضا رؤساء يتميزون بالتشدد الكبير عند قيامهم بعملية التقييم، وخاصة إذا كانت هذه العملية سرية ولن تعرض للأفراد من أجل مناقشتها، ويلجأ المشرف إلى ذلك لعدة أسباب كاعتقاده أنه يكون شخصية قوية وأن ذلك يزيد من أهميته أو بسبب عداته لبعض الأشخاص.
- التأثر بالوظيفة أو المركز: عندما يقوم المقيم بتقييم أداء أحد الأفراد الذين يشغلون وظيفة ذات مستوى عالي في الهيكل التنظيمي، يمكن أن يخيف ذلك المقيم الذي يعتبر مركزه أدنى من هذا المركز، لذا فانه يميل إلى إعطاء تقدير جيد لشاغر هذه الوظيفة بغض النظر عن كفاءته الحقيقية، لأنه يخشى في حالة

1 احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354

2 نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج بالساحل السوري، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2005، ص 102

إعطاء تقدير ضعيف يقوم هذا الأخير بالتأثير على وضعه الوظيفي، أي انه يقوم بالتقييم بناء على مركز الوظيفة أو اسمها.

- الخط بين الهدف والوسيلة: في الكثير من الأحيان قد يخلط المسئولين عن عملية التقييم بين إجراءات الأعمال وأهدافها، وبالتالي يقومون بتقييم الموظفون على أساس إتباع الإجراءات المحددة وليس اعتمادا على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة .

- التأثر بالهدف التي تبغيه الإدارة من التقييم: قد يتأثر الكثير من المقيمين بالهدف التي تضعه الإدارة جراء عملية التقييم، فمثلا إذا علم المقيم بأن هدف الإدارة هو توزيع المكافآت على الأفراد الذين يحصلون على تقدير معين من التقييم، فان المقيم قد يضع للجميع التقدير الذي يمكنهم من الحصول على المكافأة بغض النظر عن أدائهم.

الفرع الرابع: علاج أخطاء عملية تقييم الأداء البشري:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو التخفيف منها بشكل ملحوظ من خلال النقاط التالية¹:

- يجب أن يتم تحديد العناصر والصفات التي سيعتمد عليها التقييم بحيث تكون هاته العناصر والصفات مفهومة بشكل واضح ودقيق بالنسبة للمشرفين .

- يجب أن يدرّب المشرفين تدريباً شاملاً على عملية التقييم .

- استخدام سجلات خاصة يقوم المشرفين بتدوين ملاحظاتهم فيها عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم، وذلك بغية الاعتماد عليها والعودة إليها عند الحاجة وعدم نسيان بعض الأمور في حالة الاعتماد على ذاكرة المقيم فقط.

- دراسة نتائج التقييم من قبل المستوى الإداري الأعلى من أجل الوقوف على مدى صحتها وعدالتها وبعدها عن التحيز والتفضيل الشخصي.

1 عقيلي عمر وصفي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، العدد 196، ص 23

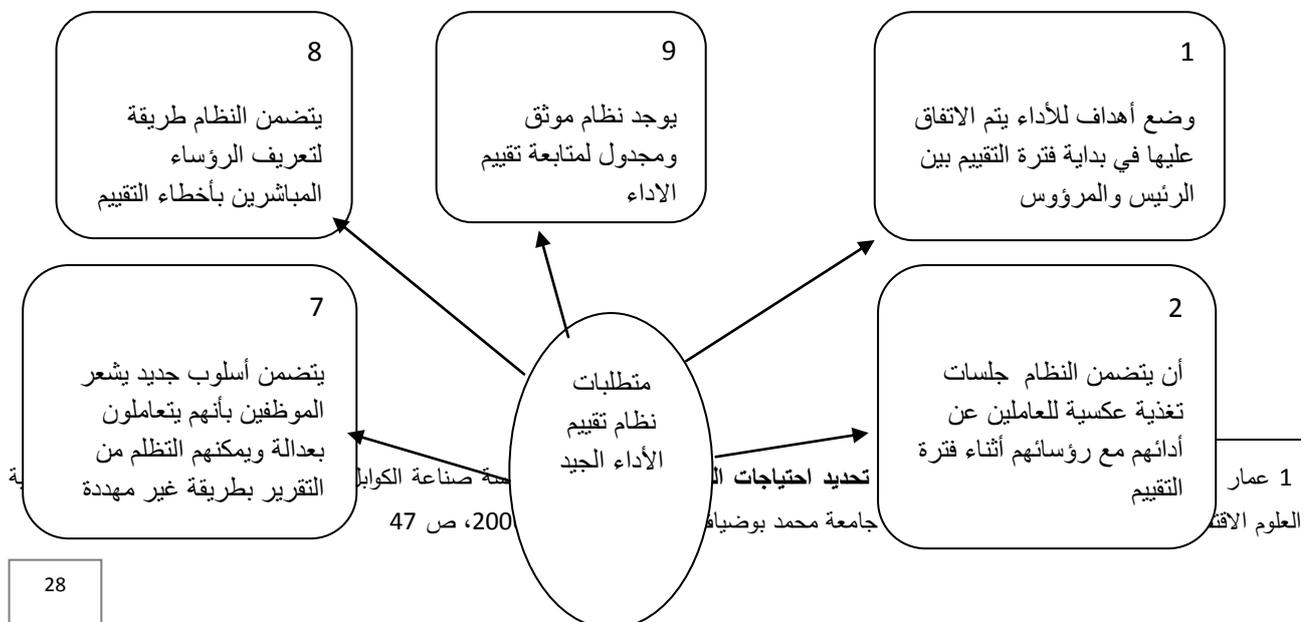
- لابد من إجراء عملية التحليل والتوصيف للمناصب التي سيتم تقييم أداء القائمين بها قبل البدء بعملية التقييم وذلك من أجل تحديد واجباتها ومسؤولياتها بدقة والصفات التي يجب أن تتوفر في شاغريها للنجاح بها ومن ثم تقييم هؤلاء على أساس الصفات المطلوبة للوصول إلى نتيجة واقعية وعادلة.
- يجب على الإدارة أن تقوم بشرح برنامج تقييم الأداء وتوضيح أهميته والفوائد التي يمكن أن يجنيها هؤلاء نتيجة القيام بهذا البرنامج، عن طريق علاج نقاط ضعفهم والارتقاء بأدائهم نحو الأفضل.

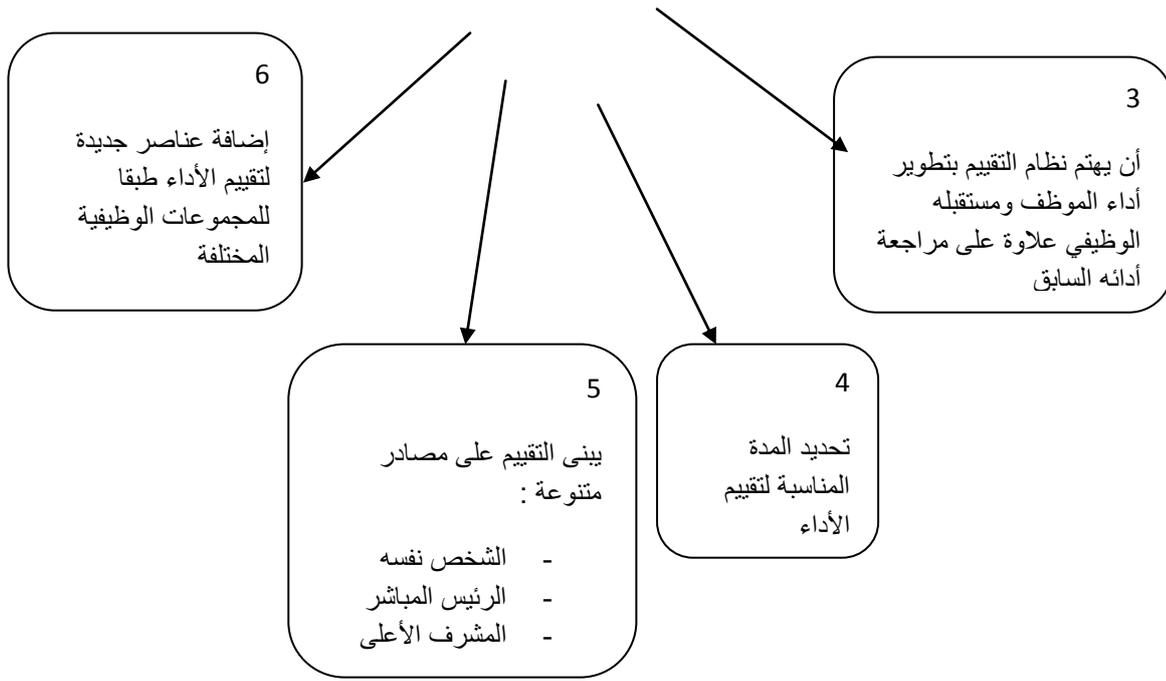
كما نجد نقاط أخرى يمكن اعتبارها مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء¹:

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل الوحدات التنظيمية .
- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (المرووسين والرئيس وإدارة الموارد البشرية).
- دورية التقييم على مدار العام، حيث تكون كل ثلاث أو أربعة شهور فيتنسنى معرفة القصور في الأداء وتصحيحه أولاً بأول .
- جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريرا بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط ضعفه وقوته.

مما سبق يمكن إيضاح متطلبات نظام تقييم الأداء الجيد من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): متطلبات نظام تقييم الأداء الجيد

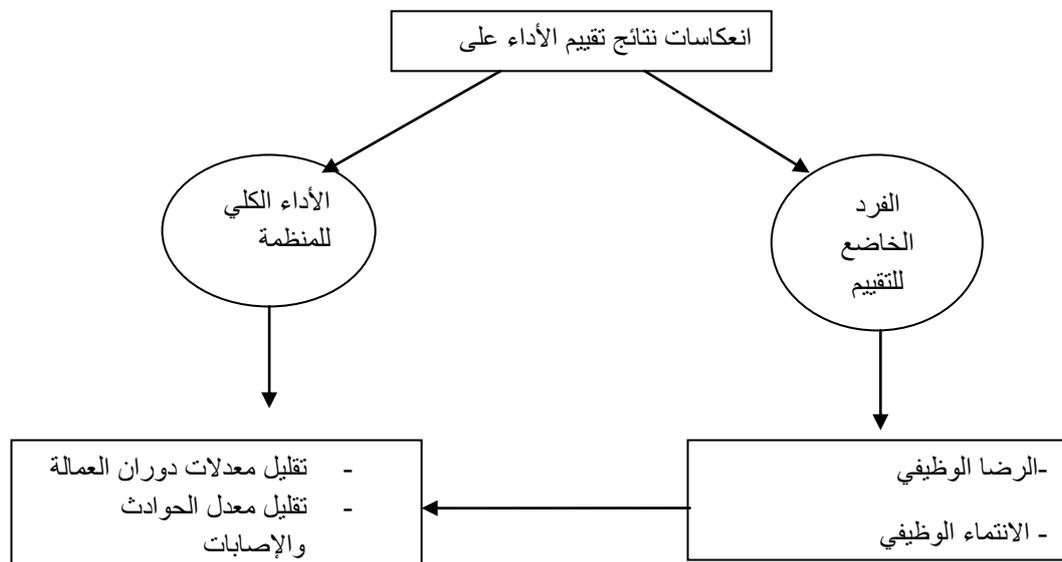


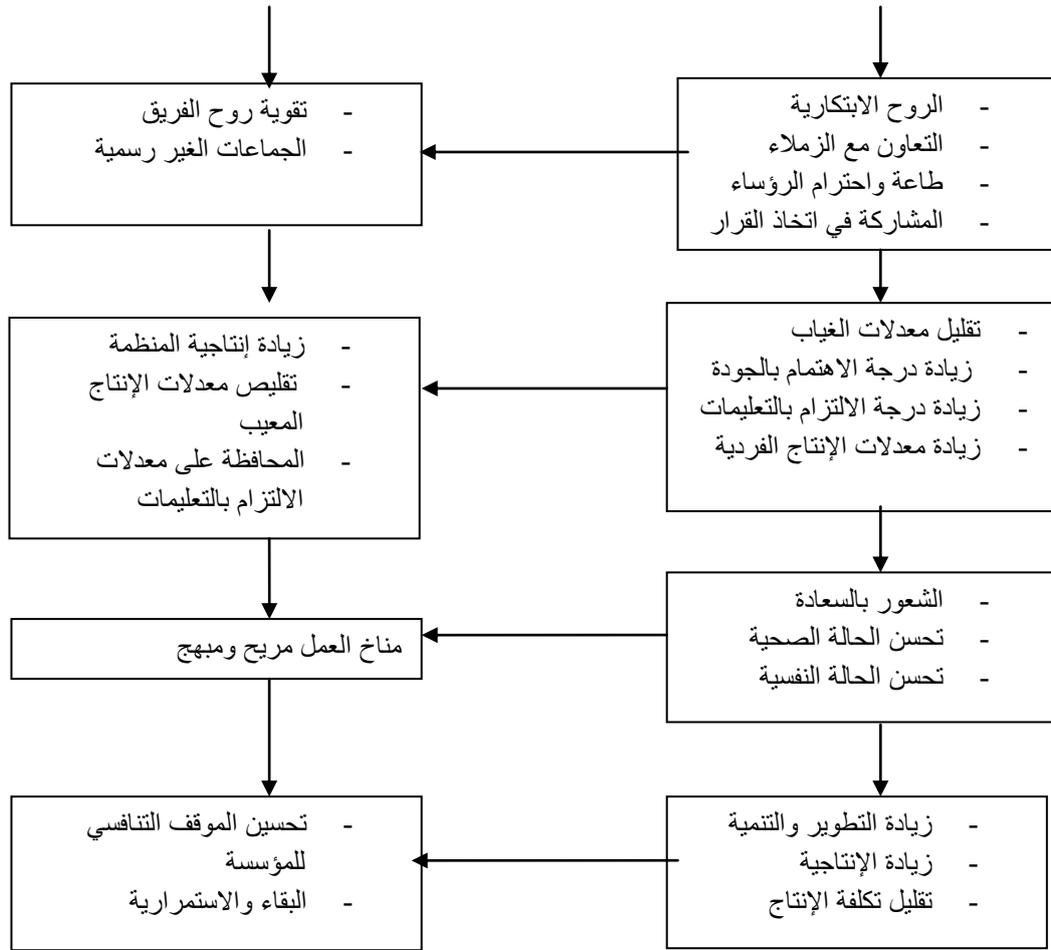


المصدر : بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، مرجع سابق، ص136

وكما يمكن إيضاح انعكاسات نتائج تقييم الأداء على الفرد والمنظمة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (04): انعكاسات نتائج تقييم الأداء على الفرد والمنظمة





المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، مرجع سابق، ص 139

المبحث الثالث: إدارة الأداء البشري

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة فالأداء هو السبيل لتحديد كفاءة وفعالية أي منظمة، وفي عالم سريع التغير يصبح الاهتمام بدراسة الأداء سبيلا هاما لبلوغ التميز، فإدارة الأداء مفهوم حديث يعمل على انجاز الأهداف وتحسين الأداء وتطويره طبقا للمعايير المحددة مسبقا. **المطلب**

الأول: ماهية إدارة الأداء البشري

إن إدارة الأداء استثمار يسمح للموظفين من أداء عملهم عن طريق معرفة ما المتوقع منهم فعله وما القرارات التي ينبغي أن يتخذونها بأنفسهم ومدى حسن أدائهم لمهامهم .

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري

يعتبر مفهوم تسيير الأداء أحد التطورات المهمة في تسيير الموارد البشرية، واستعملت العبارة لأول مرة من قبل مايكل بير وروبرت روه، سنة 1976 في مقالة منشورة عنهما بعنوان "تطور العامل من خلال تسيير الأداء"، ونشأ هذا المفهوم عن إدراك الحاجة إلى مقارنة أكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء، كما ظهر نتيجة لإخفاق مختلف أنظمة التقييم في تسليم النتائج المتوقعة منها¹.

وتسيير أو إدارة الأداء هو "أسلوب يقوم على توضيح ما يجب انجازه، والكيفية التي يجب أن ينجز بها، بما يدعم إمكانية تحقيق النجاح في الأداء"².

و تسيير الأداء عملية مستمرة يتم فيها الاشتراك بين المشرف و العامل، بغية تخطيط، مراقبة و فحص أهداف العمل و مساهمته الإجمالية نحو المنظمة³.

كما تعرف على أنها "عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب انجازها، وإدارة الأداء نظام يتألف من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعاً إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المنظمة والمدراء والموظفين"⁴، أي أن

¹ Michael Armstrong, **Performance management: Key strategies and practical guidelines**, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : 2000, p.1.

² William J. Rothwell; H. C. Kazanas, **Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management** , Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): 2004, p.105.

³ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (2008)، ص65

⁴ ياسر سالم المرعي، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 51

إدارة الأداء عملية يقوم بها كل الموظفين بالمؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية من أجل إيصال صورة واضحة حول العمل الواجب انجازه.

وينظر إلى إدارة الأداء كذلك على أنها "توجيه الرؤساء لأداء مرؤوسيهما بما يخدم مصلحة العمل ويحقق أهدافه، فعملية تقويم الأداء تعد خطة مبدئية في منهج إدارة الأداء متعدد الخطوات"¹، وأدوار المشرفين والمديرين تدعوهم إلى إدارة أداء جماعاتهم التنظيمية، ولكي ينجح برنامج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية²:

- تحديد الأداء (السلوك والنتائج) المطلوب من كل عضو في المنظمة.

- إعادة توصيف مهام الرؤساء لكي تتضمن مسؤولية إدارة الأداء.

- مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء.

كما يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء على أنها " نظام مفتوح يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة فيما بينها تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة هذا التفاعل يحقق النظام أهدافه المتمثلة في المخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستغلال الموارد"³، ويظهر من خلال ذلك أن إدارة الأداء نظام متكامل له مدخلاته وبه عملياته الخاصة التي تتمثل في الإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، وذلك من أجل الوصول للمخرجات التي تتمثل في النتائج التي يحققها هذا النظام.

وكذلك تعرف إدارة الأداء على أنها "عملية إستراتيجية متكاملة، فهي إستراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها، أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة لأداء فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي والفرق المتنوعة، ناهيك عن

¹ المرجع السابق نفسه، ص 52

² ياسر سالم المرعي، المرجع السابق، ص 52

³ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 135

ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم وتحفيز وتخطيط للمسار الوظيفي¹، إذن فإدارة الأداء مرتبطة بالمستقبل لهذا وصفت بالإستراتيجية، كما أنها تربط بين كل من أهداف المنظمة والفرد.

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطلق بسيط هو أن الأداء المتميز والذي يحقق الغرض منه يتطلب توفر

العناصر التالية²:

- تصميم العمل بطريقة جيدة بحيث يساعد على فهم الأداء المطلوب وطريقة القيام به والنتائج الأخيرة المتوقعة.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية كالمعدات والمعلومات والموارد المختلفة من أجل أداء العمل حسب التصميم الذي تم وضعه سابقا.
- تهيئة مختلف الظروف المحيطة بمكان العمل بحيث تتوافق مع متطلبات التنفيذ الجيد للعمل.
- توفير أفراد مؤهلين للعمل، وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة لهم عن خطة الأداء والمعدات الواجب تحقيقها ومعايير تقييم الأداء، وكذلك جودة الأداء.
- تخطي ما قد يصادف أداء العمل من عقبات من خلال المتابعة والملاحظة الدائمة للأفراد .
- رصد النتائج المتوصل إليها وتقييمها مقارنة بالأهداف والمعدلات المحددة سابقا، وتعويض العامل عن أدائه .

فإدارة الأداء هنا عبارة عن مجموعة من المراحل التي تهتم بكيفية قيام الفرد بعمله بدءا من تخطيطه انتهاءا بالنتائج المتوصل إليها ومن ثم عملية التقييم والتدريب إن تطلب الأمر .

وتعنى إدارة الأداء بتصميم العمل وتحديد معاييرهِ وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط والفعلي وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها

1 مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 96-97

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 165

وسبل تسيير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء بين الإدارة والعاملين ووضع خطة لتطوير أداء الأفراد وهم يقومون بعملهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة للمعلومات المرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم¹.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة التي تسعى لحسن توزيع العمل وتقسيمه على العاملين في ضوء الخبرات والمهارات الذاتية لكل منهم وقدرتهم على انجاز العمل مع استمرار الرقابة والتوجيه الفردي والجماعي والتحسين المستمر ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها .

الفرع الثاني: نتائج إدارة الأداء البشري

تعود إدارة الأداء بنتائج مفيدة للمؤسسة والرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، من خلال ما يلي²:

- بالنسبة للرؤساء: نتيجة للتطبيق الجيد لإدارة الأداء، تنقص مظاهر القلق الإداري لدى المدراء والرؤساء المباشرين، فهي تعمل على :
 - توفير الوقت: في حالة توفر الوضوح الكافي والفهم المشترك والسير على نهج واحد يقلل من عبء العمل، ويصبح الأفراد قادرين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وبالتالي تنقص المشكلات الموجهة للمدير المباشر لإيجاد حل مناسب لها.
 - الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول تحمل المسؤوليات: وذلك عن طريق تحديد المسؤوليات، قبل الانطلاق في انجاز المهام، من خلال عملية تخطيط الأداء.

¹ أحمد سيد مصطفى، إستراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، الكويت، 2-4 أكتوبر، 2002،

ص 04،

² المرجع السابق نفسه، ص 12

• توفير المعلومات الكافية عند الحاجة إليها: فالرؤساء بحاجة للمعلومات حول المشكلات قبل تفاقمها، ويتسنى لهم الحد من الصعوبات بالاعتماد على ما يمكن أن يقدمه العاملون لرؤسائهم من معلومات هامة حول سير العمل، وما جمعه الرؤساء من معلومات بأنفسهم.

- بالنسبة للمرؤوسين: إدارة الأداء تساعد على التخفيف من المظاهر الشائعة التي تدفع المرؤوسين إلى الانفعال وتؤثر بالسلب على أدائهم، ويمكن معرفة هاته العوامل من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة سير العمل، ومن بين هاته العوامل نجد مثلا:

• عدم معرفة ما إذا كانوا يؤدون عملهم بطريقة صحيحة أم لا .

• عدم معرفتهم بمستوى السلطة المخولة لهم.

• عدم إتاحة فرصة لهم لاتخاذ القرارات.

• عدم توفر الموارد اللازمة لتأدية عملهم.

- بالنسبة للمنظمة: يتحقق ذلك من خلال:

• تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج والتقليل من الأخطاء .

• تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة التشغيل بالنسبة للمنتجات المعيبة.

• تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطور دائما.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الأداء البشري

إن إدارة الأداء تهدف إلى توفير الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج أفضل، فنجد من بينها

الأهداف التالية¹:

- أهداف إستراتيجية: إن أفضل طريقة لتحديد الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ومن ثم تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ومثال على ذلك ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة الإستراتيجية .
- أهداف تنموية: يعني بذلك تنمية القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من أجل أن يرقى الأداء للمستوى المطلوب، فغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين من أجل تصحيحها .
- أهداف إدارية: تعتمد المنظمة لحد كبير في عملية إدارة الأداء على المعلومات الناتجة عن التقييم من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالأفراد كتحديد الأجور والمكافآت، وبالرغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المديرين يكرهون عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على المسار الوظيفي للفرد، وخاصة إذا كان أداء الموظف ضعيف، مما يدفع المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء ويؤثر ذلك سلبا على عملية إدارته، لذا يجب على المؤسسة أن تهتم بشكل جيد بعملية التقييم لما لها من أهمية إدارية .

كما يمكن إظهار أهداف نظام إدارة الأداء من خلال النقاط التالية²:

- وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقدير الانجازات والنتائج المتميزة.

1 عادل محمد زايد، مرجع سابق ، ص ص 332-333

² الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية (دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالموظف)، دولة الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2012، ص03

- تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين.
- تشجيع وتعزيز الانجازات الفردية للموظفين، وغرس ثقافة التعليم المستمر وحسن استغلال فرص التقدم والتطوير الوظيفي والإلمام بمبادئ العمل الجماعي.
- دفع المنظمة لتحديد وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعدادهم وتسلحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
- تقديم آلية منهجية لقياس مدى إسهام الفرد في تحقيق وانجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الفرع الرابع: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء البشري ومعايير التغلب عليها:

1- مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء البشري:

- هنالك عدة صعوبات تعترض تطبيق إدارة الأداء وأهمها¹:
- تظهر الصعوبة الأولى من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين لذا فان التحدي أن تجد الإدارة الوسيلة المناسبة لإدارة الأداء بحيث تكون واضحة ومقبولة لدى العاملين وتحقق في نفس الوقت أهداف الإدارة والعاملين .

¹ أحمد السيد كردي، المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء، كنانة اون لاين، 2013/10/02، 16: 16، <http://kenanaonline.com>

- تظهر الصعوبة الثانية في أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات هذا النظام: أهدافه ومعاييره وإجراءاته، بمعنى ألا تستغرق الإجراءات كل اهتمام الإدارة وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقييم نتائج الأداء.
- أما الصعوبة الثالثة فتكمن في التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، فمن ناحية متطلبات العمل يكون التركيز على كميات الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وتقنية الأداء، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين والتجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل.

ويمكن تحديد مظاهر الصعوبة من خلال تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء للأسباب التالية :

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.
- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفائها وعبئ العمل الورقي .
- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم .
- الميل إلى التخفيف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير .

وممن جانب آخر يثير العاملون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام فضلا عن التشكيك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.

2- المعايير الأساسية للتغلب على صعوبة إدارة الأداء البشري:

يجب أن تتوفر بعض المعايير لكي يحقق النظام أهدافه نذكر منها¹:

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العمل على توصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات .
- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

المطلب الثاني: عمليات إدارة الأداء البشري

تتم عملية إدارة الأداء عموماً وفقاً لأربعة مراحل (تخطيط الأداء، توجيهه، تقييم ورقابة الأداء، تطوير وتحسين الأداء)، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

الفرع الأول: تخطيط الأداء البشري

يعرف تخطيط الأداء على أنه " العملية التي تهدف إلى إرساء بنية أساسية يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل وكذلك ظروف المنظمة وإمكانياتها وظروفها المحيطة بها"¹.

1 علاء شكري، مداخلة بعنوان تحفيز وتقويم مندوبي البيع، كلية المجتمع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2010، ص05

يتم من خلاله هذه العملية توضيح السبب الرئيسي لعملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها وتحديد الأهداف التي تتبع من الإستراتيجية العامة للمنظمة العامة والمطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة².

وتهدف هاته المرحلة إلى :

- وضع الأهداف الفردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقا للدرجة الوظيفية للعامل.
- تحديد ومناقشة مستويات ومؤشرات الكفاءة السلوكية المطلوبة من الفرد .
- الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.

وتتم عملية تخطيط الأداء من خلال أربعة مراحل (الإعداد والتحضير، المناقشة والتصميم، الصياغة والاعتماد، اجتماع تخطيط الأداء)³:

- الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى :
 - حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.
 - تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة والضعف.
 - تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتهديدات.
 - عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
 - رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.
 - دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

¹ واثق الطيب علي أبو جدير ، إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز، www.abahe.co.uk، 23:23، 23/11/2013

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 101

³ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 21

www.fahr.gov.ae,

- المناقشة والتصميم: الغرض منها هو مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ. وينتج عن هاته الخطوة الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل على توصيف العمل المطلوب بدقة، كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية :
 - تقنيات الأداء ومعاييره المقبولة.
 - إجراءات الأداء وتزامنها.
 - المسؤوليات المحددة.
 - الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل
 - النتائج المستهدفة للأداء.
 - أسس تقييم وتقدير الأداء.
- الصياغة والاعتماد: تشمل مجموعة من الإجراءات التالية:
 - حصر المساعدات اللازمة لتمكين الأفراد من الأداء.
 - تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.
 - تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.
- اجتماع تخطيط الأداء: يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو الأهم لأنه يهدف لخلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة للقائم بالعمل قد توحى إليه أنه موضع مساءلة أو تقييم وليس تخطيطاً للأداء.

الفرع الثاني: توجيه الأداء البشري

تحدد المسؤوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقة خاصة ويتحدد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب، ولذلك فهو يحتاج إلى الإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد ...

والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم وكما تأتي عملية التوجيه بنتائج ايجابية لابد أن يكون هنالك تسجيل منتال لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة لأن ذلك يساعد على تتبع خط سير منحى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على الانحرافات ولذلك تشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الإجراءات والخطوات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات¹.

فعملية توجيه الأداء تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم على إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، كما تضمن هذه العملية²:

- متابعة مستويات وظروف الأداء: تضمن هاته العملية المتابعة الفورية لتقدم الأداء ومعدلات الانجاز والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.
- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: تهتم الإدارة بتزويد عاملها بالمعلومات حسب احتياجات الأداء، فتعتبر عملية توجيه الأداء عملية آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات، والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء.
- تمكين العاملين من الأداء الجيد: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات للقيام بالأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، ويتم التمكين من خلال التدريب

1 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 99

² الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية، مرجع سابق، ص 34

وزيادة المعرفة بتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، ويمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف .

وهناك عدة أساليب لتوجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات الغير رسمية أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع، ويستمع إلى وجهات نظرهم، كما يتم توجيهه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، ولكن الطرق الفعالة والأفضل هي الاتصالات المستمرة والغير رسمية ونزول الرؤساء لأرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها.

ولكي يتسم التوجيه بالفعالية، هنالك قواعد يتم تطبيقها منها: مناقشة السلبيات بروح ايجابية والاستماع بحرص لأراء العاملين وتشجيع التقييم الذاتي من العاملين.

الفرع الثالث: تقييم ورقابة الأداء البشري *

يرتكز تقييم الأداء على مستوى التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية والسرعة والجودة والتكلفة والاستمرارية، ويتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما تركز على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور واحتمالات نجاح الأفراد في أداء أعمالهم.

فعملية تقييم الأداء عبارة عن عملية لقياس الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف والتي تزود بدورها العاملين بنتائج أعمالهم السلبية أو الايجابية من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما

* تم التطرق الى هذا العنصر بالتفصيل في المبحث السابق كعملية مستقلة، وسنحاول في هذا الفرع التعرف على هذا العنصر كمرحلة من مراحل إدارة الأداء.

يتماشى مع أهداف المنظمة وهذا ما يسمى بالتغذية العكسية، وغالبا ما تمثل هذه العملية الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.

وتهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل بحد ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل، ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويساهم فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سواء الأفراد الآخرين أو المشرفين، ظروف ومكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات والنظم والسياسات الإدارية، لذلك اتجهت الإدارة المعاصرة لتطوير نظم تعتمد محاولة متعددة لتقييم الأداء، كقياس وتقييم القدرات الفردية، قياس وتقييم المهارات الفردية، قياس وتقييم الخصائص السلوكية، قياس أسلوب الأداء ونتائجه.

الفرع الرابع: تطوير وتحسين الأداء البشري¹

يشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات كأساس للتطوير الذي يساعد الموظف في تهيئة مستقبل أفضل ويتعلق بالوظيفة الحالية والمستقبلية للفرد فهو يعد لها نظرا للتغير في التكنولوجيا أو إعادة تصميم العمل أو دخول أسواق جديدة، على عكس التدريب الذي يساعد الموظف في تحسين عمله الحالي .

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف التي سببها عنصرا من عناصر الأداء، ومن مجالات تحسين وتطوير الأداء نذكر:

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24-25

- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- زيادة استيعاب التقنيات.
- تحسين مكان العمل.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تطوير التقنيات الحالية.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل.

وتتم عملية تطوير العاملين من خلال عدة مداخل (التدريب، التقييم، خبرات العمل، العلاقات الشخصية،

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي):

- التدريب:

تظهر قضايا التدريب من خلال مدخل إدارة الأداء في النقاط التالية¹:

- إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء".

¹ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المعهد الوطني للإدارة العامة، ص 110، <http://www.ina-syrie.com>

- إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.
- إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.
- ولا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.
- وتضم جهود التدريب أيضاً برامج يصممها خبراء ومستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لإعداد أولئك الذين تخطط الشركة لتعيينهم بوظائف أعلى، والهدف هو تعريفهم بإستراتيجية المنظمة للتنافس، ويتلقى المتنافسون اختبارات نفسية ومعلومات من رؤسائهم وأقرانهم عن أدائهم وسلوكهم، ويشاركون في أنشطة لبناء فرق العمل ويتلقون مشورة الخبراء، ويصممون أهدافاً للتحسين والتطوير.

تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب¹:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع القصور الذي كشف عنه التشخيص والتحليل وتقييم الأداء مقارنة بالأهداف المخططة، ويهدف التطوير إلى تحقيق التعادل بين مستويات الأداء الفعلي والمستهدف في خطة الأداء، وتتجه جهود تطوير الأداء إلى تطوير العمل، تطوير الأفراد، تطوير التنظيم، وعلى ضوء معطيات إدارة الأداء يتم التعامل مع التدريب من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي والوصول للأداء المستهدف.

¹ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 111

- يتم اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.
- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من عناصر متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس الفرد فقط.
- يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء، أي تتم به العمليات التالية (تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه، تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي، توجيه وتشخيص الأداء للقائمين بالعمل التدريبي، تقييم الأداء للقائمين بالعمل التدريبي).

- **التقييم¹**: يتضمن التقييم جمع معلومات عن أداء ومهارات الفرد ونمط اتصالاته وعلاقته مع زملائه أي سلوكياته بشكل عام، ويستخدم في تحديد العاملين ذوي قدرات إدارية واعدة ولقياس نقاط القوة والضعف والاستعانة بنتائج التقييم من أجل معرفة الأفراد الذين يحتاجون للتدريب وفي أي مستوى يحتاجون لذلك، وهناك عدة طرق تستخدمها المنظمات في عملية التقييم بحيث تركز على الاختبارات الفنية والنفسية لقياس المهارات والأنماط الشخصية والاتصالات، وتقيم عدة نقاط منها القيادة، وكيفية التعامل مع الآخرين وإدارة الوقت والضغوطات، وأيضا المهام الإدارية ...

- **خبرات العمل²**: يقصد بها المشكلات والمطالب والمهام والمسائل التي يواجهها الموظفون في ممارساتهم لأعمالهم، وتتم الكثير من صور التطوير من خلال خبرات العمل، عندما لا تتسجم مهارات الموظف وخبراته الماضية مع المهارات المطلوبة لأداء عمله، وهنا يتطلب الأمر أن يسعى الموظف لاكتساب مهارات جديدة .

ووفقا لهذا المدخل، يطلب من المديرين أن يحددوا أحداثا رئيسية في مسارهم الوظيفي ميزت أنماطهم الإدارية والدروس المستفادة من خبراتهم، ويمكن أن تتضمن أحداث متعلقة بمهام الوظيفة مثل تصحيح

¹ - Don Hellriegel , Suzan E. Jackson , and John W.Slocum_ **Management : A Contemporary –Based Approach** , 9 th ed; South-Western . New York , 2002 .p33

² John R. Schermerhorn , **Management** ,Sixth ed, John Wiley , New York , 2001 , p246.

مسار عملية أداء فاشلة أو تلك المتعلقة بالعلاقات الشخصية، وموقف لم تتح فيها للفرد الخلفية المهنية أو المعرفية الكافية.

ومن أمثلة للمعوقات (معالجة مسؤوليات ومهام جديدة غير مألوفة، ظروف بيئية وأعمال غير مواتية، التعامل مع ضغوط العمل...)، وخبرات العمل تبدوا كعامل ضغط ايجابي تحفز العاملين للتعلم.

إن فائدة التعلم من خبرات العمل، يمكن تحققها للمديرين في الإدارة العليا والوسطى والمشرفين في الإدارة المباشرة، ونجاح فرق العمل متوقف على أن يكون لدى كل عضو أنواع المهارات التي كان يظن أنها قاصرة على المديرين كالتعامل مباشرة مع العملاء، وتحليل جودة المنتجات، ومعالجة الصراع...

وتستخدم عدة طرق في خبرات العمل من بينها :

- تكبير العمل: أي بتضمين عمل الفرد لمهنتين أو أكثر، وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعاضم إسهامه في الأداء ومنه رفع رضاه.
- تناوب أو تدوير العمل: يزيد من خلاله تنوع مهام العاملين من خلال التغيير الدوري وفق جدول زمني محدد، هذا ما يساعد على التقليل من الملل وزيادة الخبرات العملية ويرفع مستوى أداءهم ورضاهم.
- النقل والترقية: في النقل يكلف الموظف بمهام تختلف عن وظيفته وتكون أفقية في الهرم التنظيمي أي ليست بها مسؤوليات أعلى، وإنما من الممكن أن تكون لمستويات أدنى، أما الترقية فتتضمن الانتقال لمناصب أعلى.

- **العلاقات الشخصية¹**: يمكن تطوير مهارات الأفراد بالتفاعل مع عاملين آخرين بالشركة والاستفادة من الخبرات السابقة، وذلك من خلال الرعاية والتدريب*:

- **الرعاية**: فالراعي هو موظف مدرب أقدم خبرة يساعد على تطوير موظف أحدث خبرة، وتتطور علاقات الرعاية بشكل غير رسمي، كنتيجة للاهتمامات والقيم التي يتشارك بها الراعي والمرعي، ومن الطبيعي

¹ - Don Hellriegel , and John W.Slocum Jr. ,and Richard W.Woodman , **Organizational Behavior, 9th ed;** South- Western . New York ,2001p78

* سبق وأن تطرقنا للتدريب في العنصر السابق

أن يكون الأشخاص ذوي الاستقرار العاطفي والقدرة على تكييف سلوكهم مع الموقف، والحاجة العالية للانجاز أكثر جذبا للرعاية.

• مقومات برنامج الرعاية:

- ✓ أن تكون العلاقة بين الراعي والمرعي طوعية يمكن إنهاؤها في أي وقت دون مخاوف.
- ✓ تحديد واضح للمجالات موضع العلاقة بين الراعي والمستفيد.
- ✓ تشجيع المستفيدين على التلاقي والنقاش حول الخبرات المتعلمة والمشكلات القائمة والتشارك في النجاحات في الأداء.
- ✓ تقييم برنامج الرعاية، بإجراءات مقابلات بين الطرفين وتهيئة معلومات مرتدة حول عدم الرضا.
- ✓ مكافأة الرعاة والمستفيدين، الذين نجحوا في تطوير أنفسهم من خلال برنامج الرعاية.

- تخطيط وإدارة المسار الوظيفي¹: المسار الوظيفي هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية الأفقية والرأسية

التي يمر عليها الفرد طوال حياته العملية، سواء في منظمة واحدة أو عدة منظمات، ويقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الموظف بما يتفق مع قدراته وطموحاته وخصائصه الشخصية، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، ويتعلق تخطيط المسار الوظيفي باختيار الفرد لمجال العمل، والمنظمة التي سيعمل بها، أما تطوير المسار الوظيفي وتتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهداف وظيفته، ويتضمن تخطيط المسار الوظيفي أربعة أبعاد :

- كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية.
- كيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمنظمة مثل خطط التدريب والترقية والنقل وتقييم الأداء والتحفيز.
- كيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد.

¹ Chun Wei Choo & Nick Bontis, **The strategic Management of Intellectual Capital And Organizational Knowledge**, Oxford University Press, NewYork , 2002.p53

- كيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الأداء سلوك وظيفي يعني انجاز المهام بالشكل الصحيح، ويتحدد من خلال قدرة الفرد ودافعيته للعمل، وبالتالي يمكن تصنيفه لأربعة أنماط (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء السلبي، الأداء المتكيف)، كما يتأثر بمجموعة من العوامل كالهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية التي تندرج ضمن العوامل التنظيمية، والتحفيز والتكوين والقيادة والتي تمثل العوامل البشرية، بالإضافة للعوامل التكنولوجية.

ومن أجل وصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف تم وضع مجموعة من المعايير والمعدات تتمثل في الجودة، الكمية، الوقت المستغرق لأداء العمل، وأيضا الإجراءات المتبعة لتنفيذ المهام.

لذا ومن أجل تحقيق الرضا التام بين الأفراد اعتمدت المؤسسة على عملية تقييم الأداء التي هي عبارة عن وظيفة إدارية هامة تعمل على المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط وفق طرق عديدة كطريقة السمات، طريقة السلوك، الإدارة بالأهداف...، كما تعد مرحلة أساسية من مراحل عملية إدارة الأداء، هذه الأخيرة تعمل على انجاز الأهداف وتحسين الأداء وتطويره من خلال توزيع العمل وتقسيمه على ضوء الخبرات والمهارات الذاتية لكل فرد مع استمرارية الرقابة والتوجيه والتحسين المستمر. وتهدف إدارة الأداء لتنمية القدرات والمهارات

لدى العاملين وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم، وتظهر هنالك عدة صعوبات تعترض تطبيق إدارة الأداء منها ما يتعلق بالموارد البشري واحتمالات الاختلاف في الرغبات، ومنها ما يتعلق بالنظام وصعوبة التنسيق بين مكوناته. و للتغلب على هاته الصعوبات يمكن الاعتماد على بعض النقاط منها العمل على توصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح، تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف..الخ، وتتم عملية إدارة الأداء وفق لأربعة مراحل (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء). هذه العمليات من شأنها التأثير ايجابيا على عمل الأفراد وبالتالي تحقيق رضاهم، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

تمهيد

تتوفر المنظمة على عدد من الموارد المختلفة، فإلى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمته في انجاز مختلف المهام بها.

فلقد أصبح واضحا لكل منظمة ترغب في التميز والبقاء في محيطها المتقلب بسرعة، أن الطريقة الأمثل في ذلك هو اهتمامها بالعنصر البشري، أي مدى كفاءتها في تسييره، ويتجسد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لكل العاملين بها، لأنهم بحاجة لأن يشعروا بالعدالة والمساواة في معاملتهم، بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر عليهم بهدف إشباع حاجاتهم.

وأصبح الرضا الوظيفي مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، فهو يتصف بخصائص تميزه عن المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المنظمة فهمها جيدا والاستفادة من نتائج دراستها له.

واستنادا لذلك سنتناول في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي، من خلال ثلاث مباحث سنتطرق في المبحث الأول للرضا الوظيفي من خلال مطلبين، المطلب الأول يتناول ماهية الرضا الوظيفي من حيث المفهوم وإلقاء نظرة تاريخية عنه وكيفية حدوثه وكذلك أهميته، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، محدداته وخصائصه من خلال فرعين على الترتيب، وفي المبحث الثاني سنتكلم عن نظريات الرضا الوظيفي في المطلب الأول، من خلال أربعة فروع (نظرية ماسلو - نظرية ذات العاملين - نظرية القيمة - نظرية التوقع) على الترتيب، أما المطلب الثاني سنتناول فيه قياس الرضا الوظيفي، الفرع الأول المقاييس الموضوعية والفرع الثاني المقاييس الذاتية أما الفرع الثالث سنتحدث فيه عن أهداف مقاييس الرضا الوظيفي، وفي الأخير نصل للعلاقة التي تربط إدارة الأداء والرضا الوظيفي من خلال المبحث الثالث وذلك بتقسيمه إلى أربعة مطالب نتناول فيها العلاقة بين كل من تخطيط الأداء وتوجيهه وتقييمه وتطوير الأداء مع الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

يحتل رضا العامل مكانة بارزة ضمن اهتمامات المنظمة، وأدركت العديد منها أن الرضا يمنحها مبررا قويا للبقاء والنمو، إذ أن عدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا يمنعها من الاستمرار لفترة طويلة نظرا لمختلف التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم التي تم تناولها بشكل كبير في مجال السلوك الإنساني داخل المنظمة وسوف نتناول ذلك في العناصر الموالية.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب عليه أن يقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما ينطوي عليه المنصب بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في العمل والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف¹.

كما عرف على أنه "موقف من مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن تفاعل عدد من

العوامل المحيطة بهاته الوظيفة مثل الراتب والترقية وزملاء العمل، نمط الإشراف"².

1 الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، لبنان، 2000، ص 1

2 محمد على الروسان، مناوور فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أريد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ع 2، الجزائر، 2003، ص ص 40-41

من خلال التعريفين السابقين، يظهر الرضا الوظيفي من خلال مدى تأثير العوامل المحيطة بوظيفة الفرد على نظرتة للعمل.

و يمكن الشعور بالرضا كل يوم من خلال التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في الاستمتاع بالعمل الحالي في الوقت الذي يستعد فيه الفرد لعمل أفضل، والكثير من الأفراد يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها¹.

كما ينظر للرضا الوظيفي على أنه "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل، والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه، دون أية غضاضة"²، فالرضا الوظيفي هنا يتأثر بمجموعة عوامل تعتبر دافعة للفرد للقيام بعمله. والرضا الوظيفي بشكل عام هو "اتجاه الأفراد ناحية العمل الحالي والمنظمة، ويشمل هذا الاتجاه الشعور والإيمان والنظرة التي يرى بها الفرد عمله، وللرضا الوظيفي علاقة وثيقة بالسلوك داخل العمل بما في ذلك من معدلات للغياب ودوران العمل والمواطنة التنظيمية"³.

من مختلف هذه التعاريف نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع عمله، وهو عبارة عن حالة نفسية يصل لها الموظف عند درجة إشباع معينة نتيجة لما تعرض له من عوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية.

¹ كاي كيلير، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص11

² محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص196

³ Bitch. Vera. Hog Berg "Exploring Horticultural Employees Attitudes Toward Their Jobs: A qualitative analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction". Journal of Agricultural And Applied Economies, Dec, 2005.

الفرع الثاني: نظرة تاريخية عن الرضا الوظيفي

كانت محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية، من أول المحاولات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد، وكان ذلك في بداية القرن العشرين، فأصحاب هاته النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل تحسين أدائه وكان منطلقهم من مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفعها، ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقاته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه من خلال المشرفين وتحفيزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

وقد قام تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1856-1917) كطريقة لجعل أنشطة العمل أكثر كفاءة، وافترض أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، ولكن لم تحقق هاته الإدارة الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجانب الإنساني في حياتهم، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل والى قدرتهم وتأهيلهم وتحفيزهم عليه.

وموضوع الرضا الوظيفي ظهر أصلا في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار البشر هم مدخلاته ومخرجاته، بل انه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بصورة عامة، ومحرك العملية التربوية هو الرضا الوظيفي للمعلم.

وفي خلال هاته الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن أهم روادها نجد Elton mayo، وتضمنت هاته الحركة مجموعة من الأفكار تمثلت في أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دورا أساسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى الإنتاجية لا يتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية، وإنما تحده أيضا إرادة الجماعة ككل وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هاته المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم، و تنادي هاته النظرية بضرورة تفهم الطابع الإنساني للعاملين وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي عام 1935 قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن عملهم، وفحص العوامل التي تؤثر فيه كأوضاع العمل والإشراف والانجاز، مستخدماً أسلوب الاستقصاء في ذلك، أين تعد هذه الدراسة أول دراسة ركزت على الرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة به¹.

الفرع الثالث: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

يسعى الأفراد للوصول إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، و بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، بمعنى أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في مجموعة من التفاعلات يتم علي النحو التالي²:

- **الحاجات**: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع المتاحة.
- **الدافعية**: تولد الحاجات قدرًا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- **الأداء**: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله، اعتقادًا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- **الإشباع**: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- **الرضا**: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضيًا عن العمل، باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، (منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 40

² فرج طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 220.

ويمثل الشكل الموالي كيفية حدوث الرضا الوظيفي

شكل رقم (05): كيفية حدوث الرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الطالبة

الفرع الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

إن من أهم أسباب دراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين، هو أن هنالك وجهة نظر سائدة بأن الرضا الوظيفي له أهمية في تزويد الإدارة العليا بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الانتماء للمنظمة، وتحسين الأجور والرواتب والإشراف، وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق المعرفة من أجل تحسين الإنتاجية. ولذا فان منظمة المعرفة تقوم على فكرة أساسية مفادها (التعلم - التكيف - التغيير)، وهذا المنطلق الفكري المعاصر يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات، وهذا الفكر يعتمد أساسا على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة من ناحية أخرى بغية إطلاق فاعلية التغيير والتطوير المستمر في الانجاز المستهدف¹.

1 خيضر كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 117

ومن بين جملة من النقاط التي تظهر أهمية الرضا الوظيفي نذكر¹:

- للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فرضا الفرد يتيح له راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد ككل، والعكس فان المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد كارتفاع ضغط الدم مثلاً، وبالتالي يعتبر الرضا الوظيفي أحد مسببات التوازن النفسي المؤثرة على الصحة العضوية.
- تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد تحدث الرضا لدى العامل بسبب الارتياح والطمأنينة فتكون حالته العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فان العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فانه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك ستكون حتماً سلبية على حالته العقلية.
- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على كل الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي لسعادة عائلته، فالعائلة لها آثاراً على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلاً في وسطه العائلي سيكون لها تأثير على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، محدداته وخصائصه

يعتبر الرضا الوظيفي من المؤثرات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين من أجل فهم السلوك الإنساني ومحدداته ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة فيه، وهذا ما سنتناوله فيما يلي :

¹عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 53-54

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هنالك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتتمثل هاته العوامل في:

- الأجر: يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا.

وتحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع¹.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة².

وهناك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا لأن الأجر يساعد على الشعور بالأمن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها، ويتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة.

¹ سهيلة محمود عباس: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص 226.

² أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرين)"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 380-381.

- الترقية: تعرف على أنها " شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات"¹.

فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

وترتبط الترقية إما بالكفاءة أو على الأقدمية، فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لادراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي².

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة وتحصل على أداء و رضا عالي، وبالتالي فإن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل.

ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص385

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص405

له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة¹.

- **نمط الإشراف:** بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وأن تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه عملهم².

- **جماعة العمل³:** تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، ويتسم انجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين، فجماعة العمل جماعة رسمية تنشأ داخل المنظمة وتتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرؤوسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون والتفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا لاستيائه في عمله.

و يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة.

¹أحمد ماهر، مرجع سابق، ص386

²فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص263،

³خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 104-105

فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً.

أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين الذين هم مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد، في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدراً لشعور الفرد بالاستياء، فأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفاً.

- **محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته¹:
- **درجة تنوع مهام العمل:** كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة، وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هنالك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله، على أساس أن الموظف التي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله .

1 حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 84

• استخدام الموظف لقدراته : كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي، أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة وإبراز إمكانياته المختلفة ومنه إثبات شخصيته وهذا ما يحقق له السعادة والرضا.

- **ظروف العمل:** هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين ونذكر منها¹:

• **الظروف الاجتماعية:** تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية والإسكان والنقل، والتي تساهم في المحافظة على الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل. إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم والخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة، حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يراعى اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي و تحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير.

• الظروف المادية: تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المؤسسة كالإضاءة والحرارة والرطوبة .. الخ، لأنها تؤثر على نفسية الموظف ومنه اتجاهاته ومواقفه نحو العمل. وتشير نتائج الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل حيث يرتفع معدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

• الظروف التنظيمية: تتمثل في ساعات العمل والإجراءات التنظيمية، فكلما زادت ساعات العمل زاد إجهاد العامل وبالتالي يقل رضاه، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه، أما الإجراءات وقواعد التنظيم فهي توضح التصرفات وتسلسلها بالشكل الذي يساعد في أداء العمل، فوجودها يسهل على الموظف عمله وتمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة لتيسير عمله وبالتالي يتحقق رضاه.

- المكافآت: يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة...¹.

وقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات (العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة)، فمثلاً

¹ راوية حسن، مرجع سابق ، ص 261.

الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن، و أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق للفرد نتيجة المكافأة. فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميذا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي وخصائصه

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى العاملين الذين يشغلون نفس المناصب، أما خصائصه فهي المميزات التي تبرزه عن غيره.

1- محددات الرضا الوظيفي: و تتمثل محددات الرضا الوظيفي في :

- **التناقض:** يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته. والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة

المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة¹.

- **العدالة:** تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها².
- **الميول أو النزاعات:** تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصة النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل³.

2- خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي⁴:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي ينطلقون منها، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق

1 جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 296-297

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 147

3 جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 298

4 هيثم الفقهاء، و غادة العبدالات، دراسة بعنوان أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، وزارة المالية، عمان، الاردن، 2007، أكاديمية علم النفس

معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعد دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم .

المبحث الثاني: نظريات و قياس الرضا الوظيفي

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، كما وجدت عدة طرق يتم من خلالها قياس هذا الرضا، وهذا ماسنتاوله فيما يلي:

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي كل حسب وجهة نظره، عن طريق إدراجه في نماذج ونظريات فسرت الدوافع الإنسانية، أي تفسير المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، وتدرجت هاته النظريات من الكلاسيكية للحديثة لكل منها معايير خاصة بها، وفيما يلي أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع :

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لماسلو (MASLOW):

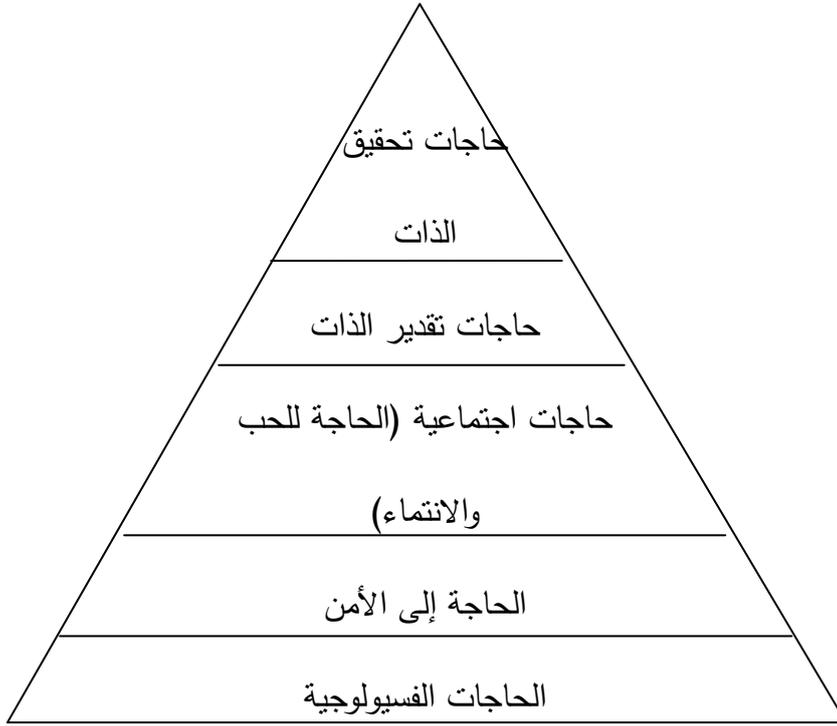
تعد هذه النظرية، النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد للعمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هنالك دوافع أهم من ذلك تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي بشكل عام. ويعد إبراهيم ماسلو صاحب هاته النظرية من رواد المدرسة السلوكية، حيث قدم نظرية تدرج حاجات الأفراد سنة 1943، والأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، وكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، لأن الأفراد يتجهون للعمل رغبة منهم في إشباع حاجاتهم، إذ يرى إبراهيم ماسلو أن للأفراد حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاح الحاجة إلى إشباعها في سلم هرمي(حاجات فيزيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجات الاجتماعية، حب الذات، تحقيق الذات)¹.

¹ خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، م19، ع2، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 98

واستند ماسلو في نظريته إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد، هذا التأثير تولده الحاجات الغير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- حاجات الأفراد ترتب وفق أهميتها ودرجة إشباعها، بدءا بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source :Jean.Marie Perretti, **Ressource Humaines et gestion des personnes**, 4eme ed, Paris Vuibert,2002,p :27

وبناء على هرم ماسلو للحاجات فهي تنقسم إلى الخمسة مستويات التالية¹:

- الحاجات الفسيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان حيا كالحاجة للغذاء والماء والهواء والسكن والنوم، وأكد ماسلو أن هاته الحاجات إن لم تكن مشبعة فإن باقي الحاجات لا تظهر، أي أن هذه الحاجات تستحوذ على اهتمام الإنسان وتطغى عن الحاجات الأخرى إن لم تكن مشبعة.
- حاجات الأمان: حالما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تسيطر على الإنسان حاجات الأمان، وهي الحاجة للأمن والاطمئنان من المخاطر والخوف، ومن مظاهر هذه الحاجات التأمين الصحي والتأمين على الحياة ضد المرض أو الحوادث.
- الحاجات الاجتماعية: بمجرد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية وفقا لماسلو فإنها لا تظل طويلا في حفز السلوك، وتصبح هنا الحاجات الاجتماعية هي الحوافز المنشطة للسلوك مثل الحاجة للاندماج والتفاعل الاجتماعي والصدقة، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف ينتج عنه عدم القدرة على التكيف في المجتمع.
- حاجات تقدير الذات: وتشمل الحاجة إلى احترام الذات، والاحترام من قبل الأشخاص الآخرون، والحاجة لتنمية الشعور بالثقة بالنفس، ويمكن تحقيق هاته الحاجات من خلال انجاز مهام معينة بنجاح، وبتقدير الآخرين لقدرات الفرد وأداء عمل مثير للإعجاب.
- حاجات تحقيق الذات: وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو، وهي كما أشار تعبر عن حاجة يستطيع الفرد أن يكون، أي ما هو قادر للوصول إليه، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة والمعرفة والمهارة، الإبداع، الابتكار وتحقيق أقصى الطموح.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003،

ويمكن تصور كيفية إشباع الحاجات المذكورة سابقا في المنظمة كما يلي¹:

- الحاجات الفسيولوجية تشبع من خلال الأجر الكافي والامتيازات.
 - حاجات الأمن التي يمكن تحقيقها من خلال توفير ظروف العمل الملائمة، ومختلف التأمينات المختلفة والتقاعد المضمون.
 - الحاجات الاجتماعية التي تشبع من خلال تنمية روح الجماعة أو الفريق ومن خلال اللقاءات الدورية مع الموظفين وتنظيم العمل بأسلوب الذي يمكن الاتصال بين الموظفين.
 - حاجات التقدير والاحترام من خلال الاعتراف بالإنجازات، تكليف الموظفين بمهام فعلية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، الاستفادة من برامج تحسين المستوى لرفع مهاراتهم وكذلك ترقيةهم.
 - حاجات تحقيق الذات والتي تشبع من خلال إسناد مهام إلى الموظفين تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، وكذلك تمكينهم من الاستفادة من برامج للتدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على استغلال مهاراتهم.
- وبالتالي على المنظمة أن تكشف دائما على حاجات الموظفين الغير مشبعة حتى تتمكن من تعبئتهم بطريقة أمثل، لان الحاجات الغير مشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الموظف ولتحقيق رضاه يجب أولا إشباع هاته الحاجات.

الفرع الثاني: نظرية ذات العاملين (نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ):

احتوت هاته النظرية تحليلا مخالفا لنظرية ماسلو للحاجات، والأساس التي تضمنته أن العوامل التي

تؤدي للرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا².

¹ عبد الفتاح بوخمم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد 15 جوان، 2001،

² Luc Boyer et Noel Equilbey , **organisation, théories et application**, édition d'organisation, paris ,2000, p81

فلقد قام هيرزبيرغ (Herzberg) عام 1959، بدراسة شاملة لمعرفة دوافع الموظفين ومدى رضاهم اتجاه

الأعمال التي يمارسونها، وسميت باسم نظرية ذات العاملين، والتي تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً¹.

وبعد المراجعة التي قام بها هيرزبيرغ وسيندرمان لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة وفي خضم

الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم، تبين أنه ثمة

فئتين من الحاجات:(حاجات الفرد التي تمنعه من الألم، والحاجات التي تنميه نفسياً).

وقد تضمنت هذه النظرية بأنه من المحتمل أن يشعر العاملون بالرضا وعدم الرضا في نفس الوقت وأنه في

الوقت الذي تقوم به عوامل وقائية بالحماية من عدم الرضا، فهي لا تقود بالضرورة إلى الرضا الوظيفي،

بينما عوامل الدافعية تقود إليه. وتعرف نظرية العاملين أيضاً بنظرية الدافعية الوقائية، وقد تمكن هيرزبيرغ

وزملائه من الوصول إلى نظرية العوامل الدافعية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لمائتين من

المحاسبين والمهندسين، حيث توصل إلى النتائج التالية²:

- إن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة والتي تنتج عن عدم توافرها وجود حالة من عدم الرضا لدى الموظف، وتضم العوامل الوقائية، سياسة الشركة والإدارة، الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة مع المشرف والزملاء والمرؤوسين، الراتب، تأمين الوظيفة، ظروف العمل، والحياة الشخصية للفرد، والحالة الاجتماعية.

- هناك ظروف أو عوامل أخرى إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهود، فضلاً عن تحقيق الرضا عن الوظيفة، ويطلق على هذه الظروف عوامل الدافعية وتضم الاعتراف، والإنجاز، والتقدم، والعمل نفسه، واحتمالات النمو في الوظيفة والمسؤولية، وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبيرغ أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً

1 خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص 99

2انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 57

للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. ويرى فروم الذي يعد أول من أرسى قواعد نظرية رفع الدافعية، التي تعتمد على ثلاثة عوامل هي (التكافؤ، والمنفعة، والتوقع)، أن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذلك يواجه الفرد مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافه، وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على ذلك الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل.

ويمكن شرح العوامل التي ذكرها هرزبرغ كالتالي:

- العوامل الصحية أو الوقائية: هي عوامل مسئولة عن زوال حالة عدم الرضا، لأن توافرها بشكل جيد يؤدي لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي لخلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد فهي كفيلا لحمايته وصيانتته. وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل وأهمها¹:

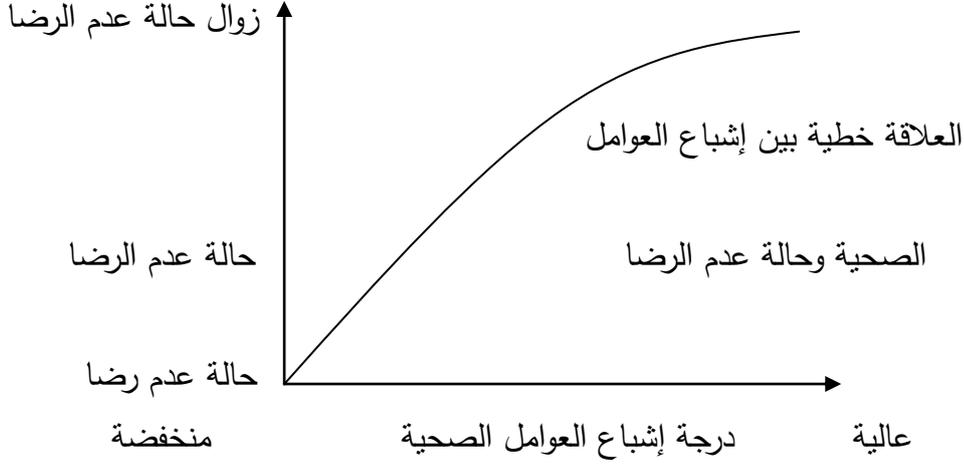
- الإشراف.
- ظروف العمل المادية.
- الحياة الشخصية والحياة الاجتماعية.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.
- الأجر.

ولذلك على المنظمة أن تلبي العوامل الصحية حتى يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى تتوقف عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية ذلك أن حالة عدم الرضا قد زالت، وأن العوامل المسئولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة، هذا الأمر الذي يتطلب التركيز على هاته العوامل .

1 أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، الطبعة 07، ص ص 238-239

ويمكن توضيح هاته العلاقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) : العلاقة بين إشباع العوامل الصحية والرضا عن العمل



المصدر : عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص141

- العوامل الدافعة: هي مجموعة عوامل تؤدي إلى خلق قوة دفع وشعور بالحماسة لدى الموظف وتسبب الرضا الوظيفي لديه، وتوجهه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وعدم توافرها أو توافرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء.

وهذه العوامل هي موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وتتمثل في¹:

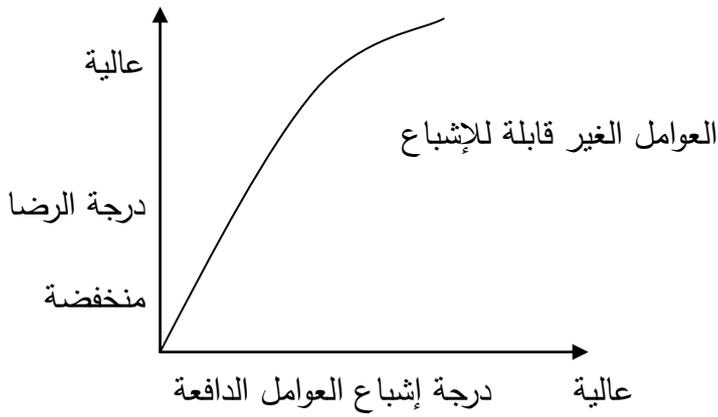
- الانجازات.
- الاعتراف من الزملاء والإدارة.
- العمل نفسه.
- فرص التقدم والترقية.
- النمو.
- مسؤولية الموظف عن عمله وعن الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

1أحمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 237-238

وبالتالي فإن المنظمة كلما اهتمت بهاته العوامل الدافعة وزادت من إشباعها، فإن الرضا العام يزداد وبالمقابل تزداد دافعية الموظف للعمل .

ويمكن تصور العلاقة اللانهائية بين العوامل الدافعة والشعور بالرضا عن العمل، وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية في قمة هرم الحاجات كما أشار ماسلو غير قابلة للإشباع.

الشكل رقم (08) : العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والرضا عن العمل



المصدر : عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص142

بصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة توافر الحد المعقول من العوامل الدافعة والتي تتعلق بالعمل بحد ذاته من حيث محتواه وتصميمه، والعوامل الصحية التي لها علاقة بالبيئة المحيطة بالعمل فيؤكد هرزبرغ أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وان فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد، فالعوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل (العوامل الدافعة) ليست هي العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (العوامل الصحية).

الفرع الثالث : نظرية القيمة للوك

وهي من أهم نظريات الرضا الوظيفي، وقدمها أدوين لوك، ووفقا لهذه النظرية فإن المسببات الرئيسية لتحقيق الرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل موظف على حدى، أي

أن العوائد التي يرغبها الموظف تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل موظف بما يريده من عوائد وبما يناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته¹.

وقد ركز هذا المدخل على أن أي ناتج يكون له قيمة بالنسبة للموظف يحقق له الرضا بغض النظر عن ماهيته، فمغزى تحقيق الرضا عن العمل وفق هذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب العمل الفعلية للموظف وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الموظف، و أيضا وفقا لمدخل القيمة أن أكثر الطرق فاعلية لتحقيق رضا الموظفين هو البحث عن الجوانب التي يريدونها من عملهم ومحاولة توفيرها بقدر المستطاع، لأنها قد تختلف باختلاف الموظفين².

فحسب لوك، أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للموظف كلما كان راضيا عن عمله، أي أن الرضا نتيجة لحصوله على ما يرغب فيه ويناسبه. بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للموظف أي جانب من جوانب العمل يمكن أن يكون مهما جدا له بينما ليس كذلك لموظف آخر ولو كان يمارس نفس الوظيفة، وبناء على ذلك فإن الرضا يتحقق عندما يدرك الموظف أن عمله يشبع له قيما متطابقة مع حاجاته. ويعني ذلك أن لوك ميز بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما انه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.

الفرع الرابع: نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم³:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين، وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 241

2 رابوة حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 171

3 سعاد نانف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 422

تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها. وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة لديه.
- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

وترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:

- قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، فالحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، و قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا، وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموظف من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كالخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر، مثلاً قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

- العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز، هذا العامل يتشكل من أمرين:

الأول : معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والذي يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.

والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطي الحوافز التي يستحقها أم لا.

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، بحيث تتمثل أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري فيما يلي:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل المهني، وتوضيح الطريق التي سيتبعها من نقطة البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية فهي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على أي معلومات جديدة أثناء عملية الإنجاز، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً..

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي وأهدافه

هنالك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من دقة والشمول بالنسبة للبيانات، وهنالك نوعين هما:

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وتستخدم فيه وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل ومعدل الأمن والسلامة المهنية:

- معدل الغياب عن العمل¹: التغيب عن العمل هو عدم حضور العامل لمكان العمل وفقا لبرنامج العمل، والتغيب سلوك ينتهجه العامل بعدم مواولة مهامه الموكلة إليه دون سبب، ويعرف على أنه تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف كان بإمكانه التحكم فيها. ويرتبط الغياب بالرضا عندما يلجأ العمال إلى الغياب كتعبير عن الرغبة في الانتقام، فهم يلجئون للتغيب بغية التعبير عن الاستياء وحالة عدم الرضا وهذا الأخير ينتج عنه عدم الرغبة في العمل.

ويمكن النظر للعلاقة بين الرضا والتغيب إلى أن الرضا عن العمل يعبر عن التكيف في العمل لذا نجد العمال ذوي المعدلات المرتفعة في الغياب يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا، وهناك دراسات أكدت أن سبب الغياب في العمل راجع لمهارة الأفراد بحيث تم التأكيد بأنه يقل حجم غيابه بارتفاع مهاراته وهذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته ومن ثم عدم رضاه، كما هناك دراسات أوضحت العلاقة العكسية بين الرضا ومعدل الغياب فمعدل الغياب يعتبر مؤشر للتعرف على مدى رضا العامل.

ولقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب عن العمل :

مجموع أيام الغياب لدى الأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}{100 \times \text{عدد أيام العمل}}$$

وتستطيع المنظمة بذلك الحصول على الكثير من البيانات حول معدلات الغياب إذا ما قورنت هاته المعدلات بين الأقسام والمجموعات داخل المنظمة وخلال فترات زمنية متباينة، وعلى ضوء تلك المقارنة يمكن التعرف على أي معدلات الغياب أعلى وفي أي موقع بالمنظمة هي، وبالتالي تحديد مواقع الرضا من عدمه.

1ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا في التنظيم الصناعي،مجلة العلوم الإنسانية، العدد27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007،

- معدل دوران العمل (ترك الخدمة)¹: يطلق هذا المصطلح على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين الخدمة داخل المنظمة وإحلال جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المنظمة دخولا وخروجاً منها نتيجة لحالة من عدم الرضا.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل، فترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه ويسبب ذلك خسارة للمنظمة كونها أنفقت الكثير لجلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم.

ويعتبر ترك العمل الذي يتم بمبادرة الموظف مؤشر لعدم رضاه وتعتبر البيانات لترك العمل ذات أهمية في تقييم فاعلية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا.

ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية :

عدد حالات العمل خلال الفترة

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية محددة} = \frac{100 \times \text{إجمالي عدد الأفراد العاملين في منتصف الفترة}}{\text{عدد حالات العمل خلال الفترة}}$$

وتساعد هاته البيانات في التعرف على مجالات ومواقع الرضا عن العمل، كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب تقييم سياسات وبرامج الموارد البشرية في المنظمة.

وهناك عدة عوامل أخرى تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة، والمسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت الى وقت التسريح من المنصب.

¹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص19

- معدل الأمن والسلامة المهنية¹: تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسب عدد الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا العاملين عليها، فارتفاعها يعني حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عليها .

وهاته الأنواع من المقاييس تغلب عليها الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لقياس الرضا والتعبير عنه بصفة عامة، إلا إنها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون أن تحدد سببها وبالتالي وسائل علاجها.

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية²

الأساس في المقاييس الذاتية هو الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها هو الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

وتحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضعة لطريقتين هما :

- تقسيم الحاجات: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا حاجات الاحترام والتقدير حاجات تحقيق الذات، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.
- تقسيم الحوافز: تتبع قائمة الأسئلة في هاته الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقى والأجر والإشراف الخ.

¹ هبة سلامة سالم غواش، المرجع السابق، ص19

2 عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص180

الفرع الثالث: أهداف مقاييس الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهداف مقاييس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي¹:

- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الاجتماعية.
- الحاجة إلي دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوي الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل: التغيب والتمارض والاستقالات، خاصة إذا تم القياس علي مستوي كل جماعة أو إدارة من جماعات إدارات المنشأة.
- توفير المعلومات للإدارة حول توجهات وسلوكات الأفراد السلبية والايجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته.
- تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبننة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث أنه وفقا لما تفسره نتائج هاته العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها أن كان مستواهم منخفضا أو الحفاظ عليه إذا كانت مقبولة.
- وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف مقاييس الرضا الوظيفي إلي معرفتها تتفاوت من مقياس إلى آخر ومن تنظيم لآخر.

1 راوية حسن ، مرجع سابق، ص 134

المبحث الثالث: دور إدارة الأداء البشري على الرضا الوظيفي

تعتبر عملية إدارة الأداء البشري من العمليات المهمة داخل المنظمة باعتبارها وسيلة لضمان الوصول للأهداف عن طريق القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة، وهي عملية مهمة لما تحققه من توفير للوقت وتوفير للمعلومات وتحسين الإنتاجية وغيرها من الفوائد، وخاصة تأثيرها على الفرد من ناحية رضاه الذي يعتبر العامل الأساسي لقيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه.

ولذلك فعملية إدارة الأداء البشري تؤثر بشكل واضح على رضا الأفراد وذلك من خلال كل مرحلة من مراحلها وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

المطلب الأول: تخطيط الأداء والرضا الوظيفي

يهدف تخطيط الأداء لتحقيق الفهم المشترك فيما يخص توقعات الأداء، من كفاءات سلوكية ومعدلات الأداء التي تغطي الأعمال الروتينية ذات النتائج قصيرة الأجل، وزيادة التزام العاملين حولها، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف ككل.

وتساهم عملية تخطيط الأداء في تحقيق رضا الأفراد من خلال مراحلها التي تساهم بشكل مباشر في زيادة فهم الأفراد لأعمالهم الموكلة إليهم، ويظهر ذلك من خلال مرحلة الاجتماع، التي تمثل قلب عملية تخطيط الأداء، فعندما يجلس الرئيس والمرووسين لمناقشة العمل للفترة المقبلة يساعد ذلك على خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل، أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداء وليس تخطيط للأداء المستقبلي¹، وهذا سيساعد على فهم العمل بشكل جيد وتوطيد العلاقات بين الرؤساء والمرووسين.

¹ على السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص151

وبما أن عملية تخطيط الأداء تهدف إلى التعريف بمسؤوليات المنصب، وهو أول عنصر يمكن أن يتفق حوله الرئيس والمرؤوس، وهي تعكس " أين يستثمر الأفراد أوقاتهم و طاقاتهم وإمكانياتهم، فهي ترتيب عام حيث يؤدي العمل من خلالها"¹، ويوفر الوصف الوظيفي مساعدة كبيرة في تحديد هاته المجالات، فان ذلك سيساعد على الشعور بالرضا حول الوظيفة نفسها بحيث يستطيع الفرد معرفة مدى ملائمة قدراته مع المسؤوليات التي توجه إليه قبل البدء بالعمل، ومعرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها أثناء القيام بعمله.

كما تساعد مرحلة مناقشة الحدود والمساعدة اللازمة، التي توالي مرحلة تخطيط الأهداف ومرحلة الاجتماع على زيادة الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء، والعمل على تحسين ظروف العمل، لأن هاته المرحلة يتم فيها مناقشة مايلي²:

- ماهي العقبات المتوقعة والتي بإمكانها أن تعترض تحقيق الأهداف؟
- كيف يمكن التغلب على هاته العقبات؟
- ماذا بإمكان المشرف أن يفعله لمساعدة العامل على ذلك؟

المطلب الثاني: توجيه الأداء والرضا الوظيفي

إن التوجيه المستمر للأداء، يوفر المعلومات التي يحتاجها الرؤساء حول التقدم في الأداء، والتعرف على المشاكل التي تعوق حدوثه، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب تضمن حصول المرؤوسين على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وتمنحهم الفرصة لحل المشكلات من خلال التواصل مع الرئيس المباشر.

¹ Dick Grote, **The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers**, AMACOM ,U.S.A: 2002.p29

² Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews** , Mc Graw-Hill,USA: 2004.p99

ومن بين الأساليب المتبعة في عملية التوجيه، نجد طريقة الاحتفاظ بسجلات الأداء، التي يقوم المشرف من خلالها بمتابعة إلى أي مدى يحسن الأفراد أداء أعمالهم، ففي أغلب الأحيان ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشف أنه ليس بإمكانهم تذكر ما قام به الأفراد نظرا لطول الفترة، ولهذا من المهم الاحتفاظ بسجلات الأداء، فهذا يساعد الرئيس في عملية تقييمه بطريقة صحيحة بعيدا عن التوهم، ومنه الوقوع في أخطاء التقييم وظلم العاملين بحيث يتم تقييمهم بطريقة خاطئة، فمعرفة الأفراد بأنهم متابعون بشكل مستمر وأن أدائهم مراقب ومسجل يجعلهم راضين عن عملية التقييم وما ينجر عنها من ترقيات ومكافئات¹.

كما أن الاجتماعات الفردية بين الرئيس المباشر والمرؤوس، تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا للأفراد من خلال توطيد العلاقات بينهم وتوليد إحساس بالصلة وزيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلال المناقشات ومحاولة حل المشاكل بشكل مبكر، وهذا يزيد من الحماس ويبعث على النشاط².

ويقوم الرؤساء خلال عملية التوجيه بتعزيز السلوك الفعال للأفراد، من خلال تقدير أدائهم الجيد من جهة، وعدم انتقاد الاداء الذي يتم دون المستوى المطلوب من جهة أخرى، بالإضافة إلى تقديم المساعدة للفرد لحل المشكلات واستعادة ثقته بنفسه.

وفي الأخير، يجب أن تتم عملية توثيق الأداء، والتي تعرف على أنها "تسجيل ومتابعة المعلومات حتى لا تضيع، ولتكون جاهزة وقت الحاجة إليها، وتضم تلك المعلومات بيانات وملاحظات وتسجيلات لمناقشات المشرف مع الأفراد حول مسائل تخص الأداء"³.

فيقوم المشرف بتوثيق مايلي:

- تسجيل الانجاز أو عدم الانجاز للأهداف.

¹ Dick Grote, Op.Cit., P48

² روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سابق، ص 128

³ روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، مرجع سابق ص 135

- الثناء أو التعليقات الهامة التي يتلقاها بخصوص سلوك أو عمل موظف ما.

- أدلة محددة لإثبات الاداء الجيد أو المتدني.

- بيانات حول الأحداث الحرجة والكيفية التي تم التعامل معها.

ويظهر أهمية هذا التوثيق نتيجة لما سترتب في الأخير من إجراءات للفصل أو الترقية أو المكافآت، كما أنها بمثابة دليل على أن المشرف يبذل الجهد اللازم للتقييم الصحيح، وعلى المرؤوسين أن يحلوا المشكلات الصغيرة حالما وقوعها وألا يسجلوا كل شيء ويرسلونها لإدارة الموارد البشرية، لأن العمال لا يرتاحون لتسجيل كل صغيرة في ملفاتهم، ويساهم ذلك في تأسيس علاقات شخصية طويلة الأمد مع طاقم العمل، وتوثيق المعلومات سيضمن إلى حد كبير إعطاء تقييم أكثر موضوعية عن أداء الأفراد.¹

المطلب الثالث: تقييم الأداء والرضا الوظيفي

تقييم الأداء ليست مجرد عملية يقوم بها المشرف ويعطي من خلالها تقدير لمستوى الأداء، بل يقتضي لهذا التقييم توفر مجموعة من العناصر المتناسقة فيما بينها لتكون أكثر موضوعية يعمل في صالح الفرد والمنظمة. ويستفاد من بيانات تقييم الأداء، في بحث روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين السلوكيات والعلاقات الإنسانية، وبت روح الإبداع والتطوير، وذلك من خلال انتهاج سياسة فعالة لنظم الحوافز، فعندما تقوم المنظمة بربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت المادية والمعنوية، تجعل من تقييم الأداء عملية مهمة، تحفز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم.²

فمثلا إذا كانت مبالغ المكافآت السنوية مرتبطة بمستوى الأداء، يتطلب هذا وجود نظام واضح وبطلع المشرف من خلاله العامل بنتائج تقييمه ومنه المكافآت التي يستحقها، هذا ما يجعل الفرد راض عن تلك المكافأة التي تحصل عليها.

¹ روبرت باكال، ترجمة موسى بونس، مرجع سابق ص140

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص245

وتتم عملية التقييم بواسطة عدة طرق منها، الإشراف المباشر من قبل الرؤساء على المرؤوسين وتعتبر طريقة تقليدية بحيث يتولى المشرف عملية التقييم أثناء العمل لمعرفة جوانب القوة والضعف لديهم، وتلجأ معظم الإدارات لتبني هاته الطريقة بحكم أنها سهلة وتساهم في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ومن المهم لكفالة موضوعية التقييم، تحديد عناصر عملية تقييم الأداء وفقا لأسس عامة ومحددة ومعلنة مسبقا، والحرص على أن تكون هاته العناصر قادرة على قياس العمل المراد قياسه، أي تتلاءم مع طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها الفرد، ويفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقييمهم وأن تكون ذات صلة بالأهداف¹.

ومن ناحية علانية نتائج التقييم، فيرى الكثيرون أن من حق الفرد معرفة نتائج عمله، ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هاته النتائج، ولاشك أن الشخص المتميز يود أن يسمع المدح من الرئيس لتشجيعه على الاستمرار والتميز، كما يود أن يتعرف الآخرون على انجازاته وينظرون إليها بعين التقدير والاحترام، وبالتالي يشعر الفرد بأهميته داخل المنظمة ويزيد ذلك من رضاه حيث يشعر أن جهوده لم تذهب سدا، وتصبح مقابلة الرئيس مع المرؤوسين أكثر أهمية إذا كان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء وإذا كانت هنالك قصور من جانب المرؤوس أو المجموعة أو الإدارة أو نظام الاتصالات².

المطلب الرابع: تطوير وتحسين الأداء والرضا الوظيفي

أصبح الاهتمام بتطوير الأداء أمرا حتميا داخل المنظمات من أجل تحديث الأداء الوظيفي باعتباره يكمل الخبرات التي يفترض أن يكون العامل قد اكتسبها خلال عمله، ولكونه يربط مابين مساري الوظيفة والتدريب وبالتالي يساهم في زيادة فعالية الوظيفة ويحسن من كفاءة العاملين مما ينعكس ايجابيا على رضاهم، وعملية

¹ المرجع سابق نفسه، ص 245

² المرجع سابق نفسه ، ص 326

التطوير تمس أيضا صناع القرار بحيث تزيد من مهاراتهم في التعيين والتوظيف وفهم مواصفات الوظيفة، وبالتالي يقل انتشار المحسوبة والرشوة مما يشعر الفرد العامل بالأمان والعدالة .

وبما أن مجالات تحسين الأداء تمس كل الأفراد من خلال العمل على زيادة مستواهم المعرفي وبالتالي زيادة اهتمامهم بعملهم، وأيضا العمل على توفير الجو الملائم للعمل والظروف المناسبة لذلك وتوفير التكنولوجيا الحديثة لتسهيل أداء الأفراد لواجباتهم، فهذا سيرفع من رضاهم من خلال شعورهم بالراحة النفسية وإحساسهم بأهميتهم، كما ترفع من ولائهم التنظيمي .

كما يتحقق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد مرحلة التطوير والتحسين، بدءا بالتدريب الذي يساعد في زيادة مهارات الفرد مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويصبح متقبلا له سعيا منه لإعطاء كل طاقاته وإبراز مهاراته الجديدة ومنه يتحصل على مكانة بارزة داخل المنظمة من خلال ترقيته لمناصب أعلى من خلال التقييم الذي يركز على اختبار الكفاءات الفنية والسلوكية، ويظهر كذلك تأثير التطوير والتحسين من خلال خبرات العمل عن طريق تكبير العمل وتدويره والنقل والترقية التي تساهم في تطوير قدرات الفرد ومهاراته وزيادة مستواه المعرفي، ويعمل التطوير أيضا على إيضاح المسار الوظيفي للفرد مما يجعله على علم بما يجري من حوله وعلى دراية بمستقبله فيشعر بالاطمئنان عليه¹.

¹أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي ، مرجع سابق، ص 24

خلاصة الفصل

يعد الرضا الوظيفي حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة نتيجة لمختلف العوامل المعروضة عليه في محيطه، وتعود بداياته منذ القرن العشرين نظرا لتزايد أهميته التي تظهر على الصحة العضوية والعقلية للفرد، وتأثره بعدة عوامل كالأجر والترقية وجماعات العمل وظروف العمل.

ونظرا لاهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع ظهرت مجموعة من النظريات لتفسير الدوافع الإنسانية من أشهرها نظرية تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهزبرغ، نظرية القيمة للوك.

وباختلاف هاته النظريات اختلفت أيضا المقاييس المعتمدة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي منها المقاييس الموضوعية كمعدل الغياب عن العمل، معدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة، وأيضا المقاييس الذاتية.

ونتيجة لزيادة الاهتمام بكيفية تحقيق الرضا الوظيفي ومعرفة طريقة رفع مستواه تم ربطه بإدارة الأداء تبعا لتأثيرها الواضح عليه، فعملية إدارة الأداء تعمل على انجاز الأهداف وتحسين الأداء وتطويره من خلال توزيع العمل وتقسيمه على ضوء الخبرات والمهارات الذاتية لكل فرد مع استمرارية الرقابة والتوجيه والتحسين المستمر، وهذا ما تم التعرف عليه في الفصل السابق، وتتم وفقا لأربعة عمليات (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير الأداء) من شأنها التأثير ايجابيا على عمل الأفراد وبالتالي تحقيق رضاهم من خلال عدة عوامل، فتساهم عملية تخطيط الأداء بتحقيق رضا الأفراد من خلال مراحلها التي تساهم بشكل مباشر في زيادة فهم الأفراد لأعمالهم الموكلة إليهم، أما بالنسبة لعملية توجيه الأداء فيتحقق الرضا الوظيفي من خلال الأساليب المتبعة في ذلك التي تعزز السلوك الفعال للأفراد من خلال تقدير أدائهم الجيد، ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء التي تؤثر على رضا الأفراد من خلال مدى انتهاج المنظمة للطرق العادلة في التقييم ومنه تطبيق السياسات الفعالة في نظم الحوافز والمكافآت، وفي الأخير تظهر عملية تطوير الأداء وتحسينه ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي من خلال التدريب، التقييم، خبرات العمل، العلاقات الشخصية، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

وحتى نتعرف أكثر على أثر هذه العمليات على الرضا الوظيفي، سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة تطبيقية في إحدى الإدارات العمومية بولاية بسكرة.

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من إدارة الأداء وكذا الرضا الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

حيث سنحاول تحديد دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي لإداريي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال مطلبين، المطلب الأول يتناول مفهوم المجلس الشعبي البلدي ومهامه، والمطلب الثاني سنتناول فيه هياكل وصلاحيات المجلس الشعبي البلدي، أما المبحث الثاني سننتقل فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مطالب، نتطرق من خلالها إلى خصائص مبحوثي الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة على الترتيب، والمبحث الثالث يتضمن اختبار وتفسير الفرضيات من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها اختبار و تفسير الفرضيات الرئيسية الثلاثة على التوالي، لنتوصل في الأخير لخلاصة الفصل.

المبحث الأول : تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة

إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات عديدة من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي، فالبلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين بوسائل مختلفة لتسيير المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل من أجل تقريب الإدارة من المواطن.

المطلب الأول : تعريف المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

يمثل المجلس الشعبي البلدي البلدية التابعة له ويعالج شؤونها التي تدخل في مجال اختصاصه، ويشكل إطارا للتعبير عن الديمقراطية ومكانا لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

الفرع الأول: مفهوم المجلس الشعبي البلدي وتشكيله

1- مفهوم المجلس الشعبي البلدي

قبل التطرق لمفهوم المجلس الشعبي البلدي يجب التطرق لمفهوم البلدية، فلقد عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بقانون البلدية بما يلي: " البلدية هي جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"¹.

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: "هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية"².

- وللبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:
- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.
- لبلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية

ومن هنا يمكن تعريف المجلس الشعبي البلدي طبقا للمادة 13 من قانون البلدية يكون: " يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي و رئيس المجلس الشعبي البلدي"¹ فالمجلس الشعبي البلدي يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة.

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، اتفاقات دولية قوانين ومراسيم قرارات وراء مقررات مناشير اعلانات وبلاغات، العدد 37، 3 جوان

2011، ص 07

² ناصر لباد، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر، ص 187

2- تشكيل المجلس الشعبي البلدي

يتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية وفق التالي²:

- 7 أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة
- 9 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة
- 11 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 200001 و 50000 نسمة
- 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 500001 و 100000 نسمة
- 23 عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين 1000001 و 200000 نسمة
- 33 عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000

بالنسبة لانتخابات البلدية أبعد المشرع طوائف معينة وحرّمها من حق الترشح لانتخابات المجلس الشعبي البلدي وهذا بغرض سد الطريق أمامها حتى لا تسوء استعمال نفوذها لربح المعركة الانتخابية، وقد تم حصر هذه الطوائف في المادة 98 من قانون الانتخابات وهي: الولاية، رؤساء الدوائر، الكتاب العامون للولايات، أعضاء المجالس التنفيذية للولايات، القضاة، أعضاء الجيش الوطني الشعبي، موظفو أسلاك الأمن، محاسبو أموال البلدية، مسؤولو المصالح البلدية

ومن هنا فإن مجال الترشح مكفول لكل من استوفى الشروط القانونية وهي:
-السن 25 سنة كاملة

-أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها

-أن لا يكون المترشح ضمن أحد حالات التنافي

-أن يكون المترشح تحت رعاية حزب أو أن يرفق ترشيحه بالعدد اللازم من التوقيعات (100 ناخب إلى 150).

توزع المقاعد بعد العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة مع تطبيق مبدأ البقاء للأقوى حسب ذات الكيفية المشار إليها سابقا بالنسبة لتوزيع المقاعد على

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرجع السابق، ص 06

²ناصر لباد، التنظيم الإداري، مرجع سابق، ص 188

مستوى المجلس الشعبي البلدي

الفرع الثاني: عمل المجلس الشعبي البلدي

يجتمع المجلس إلزاميا في دورة عادية كل ثلاثة أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة استثنائية في كل مرة تتطلب فيها شؤون البلدية ذلك، سواء بدعوة من الرئيس أو بطلب من الوالي أو من ثلث عدد الأعضاء ويبدأ المجلس المداولات حين يحضر الجلسات أغلبية الأعضاء وإذا لم يجتمع المجلس لعدم بلوغ النصاب بعد استدعائين متتاليين بفارق ثلاثة أيام على الأقل بينهما تكون المداولات التي تتخذ بعد الاستدعاء الثالث صحيحة مهما يكن عدد الحاضرين، وتكون جلسات المجلس علنية وهذا يعني إمكانيات حضور المواطنين لجلسات المجلس وفي هذا الصدد فإن رؤساء البلديات ملزمون بأخذ كل الإجراءات من أجل تخصيص أماكن ملائمة داخل قاعة المداولات غير أن هذا الحضور لا يعطي الحق بالتدخل في النقاش والتداول، ويمكن كذلك للمجلس أن يقرر المداولة في جلسة معلقة ويتولى الرئيس حسن سير المداولات، ورجوعا للمواد من 41 إلى 45 من قانون البلدية نجد المشرع على غرار قانون الولاية وضع تقسيما رباعيا للمداولات، مداولات تنفذها وأخرى تحتاج إلى مصادقة صريحة وثالثة باطلة بطلانا مطلق ورابعة باطلة بطلانا نسبيا¹

المطلب الثاني : هياكل وصلاحيات المجلس الشعبي البلدي

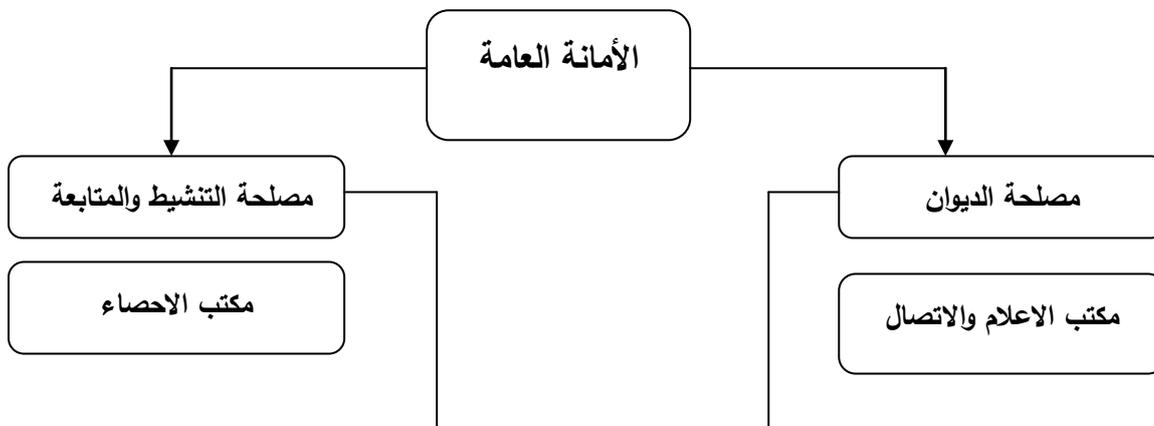
للمجلس الشعبي البلدي هيكل خاص به يمكنه من القيام بصلاحياته بكل سهولة، فإدارته توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية.

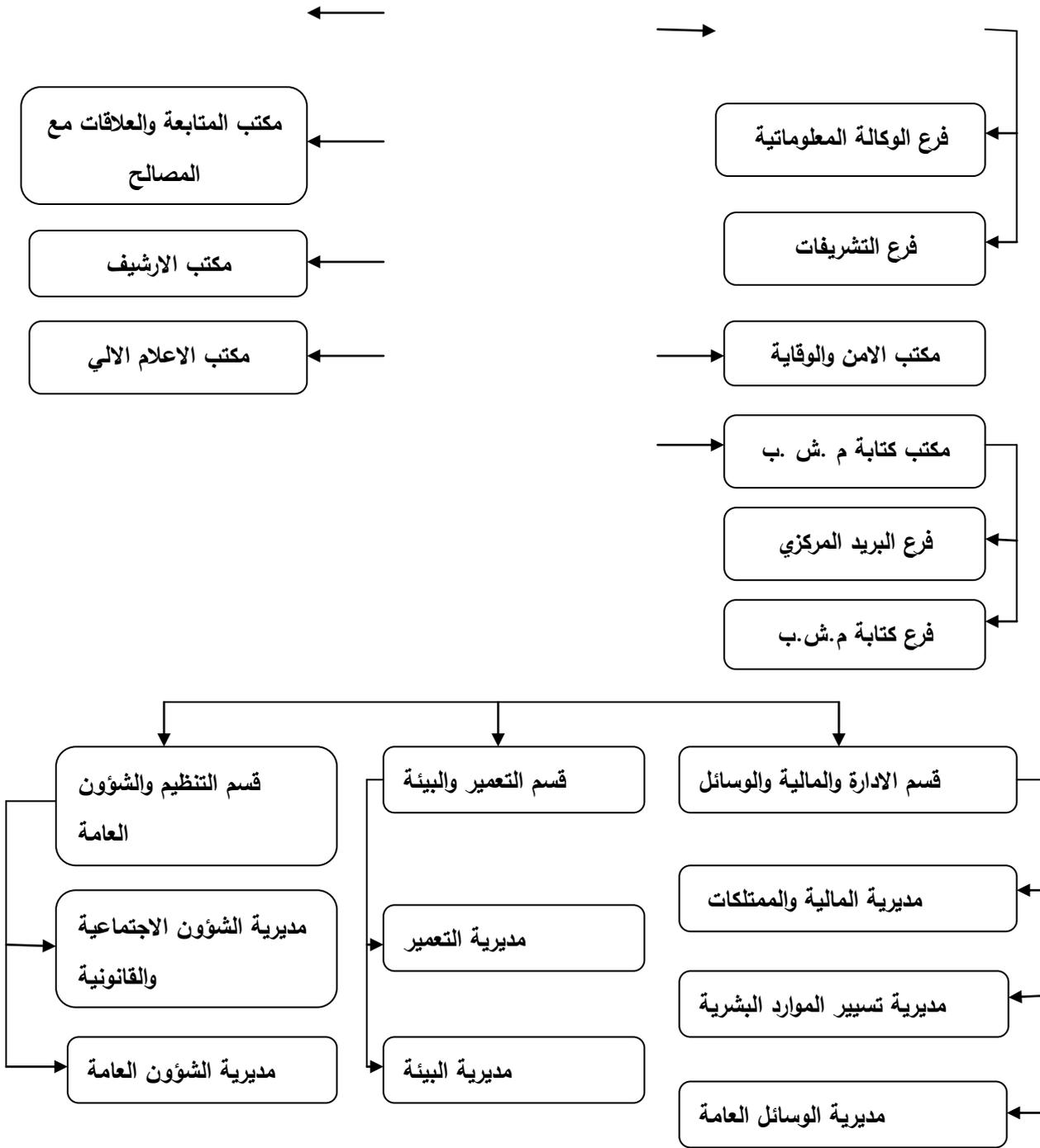
الفرع الأول: هياكل المجلس الشعبي البلدي

¹ أعمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ربحانة، حسين داي، الجزائر، 2007، صص 134..136 .

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن هناك 3 أقسام: قسم التنظيم والشؤون العامة، قسم التعمير والبيئة، قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة، بالإضافة للأمانة العامة، لقد سعت المنظمة إلى استحداث وتطوير هيكلها التنظيمي وهذا استجابة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث تم بلورة عملها ضمن مديريات لمصالح معينة خاصة بما وتقسيم العمل بها يتلاءم مع تغيرات المحيط.

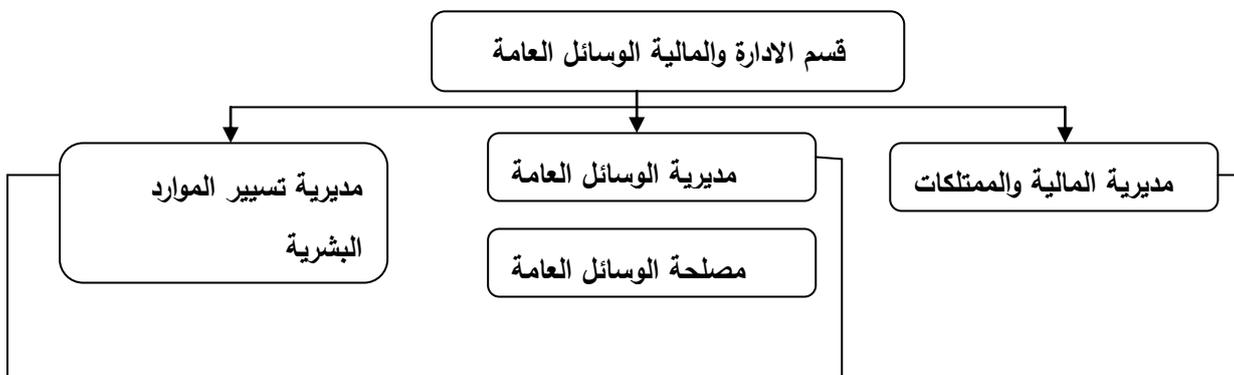
الشكل رقم (09): شكل تخطيطي يوضح الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي لبلدية بسكرة





المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (10) : شكل تخطيطي يوضح قسم الادارة والمالية والوسائل العامة

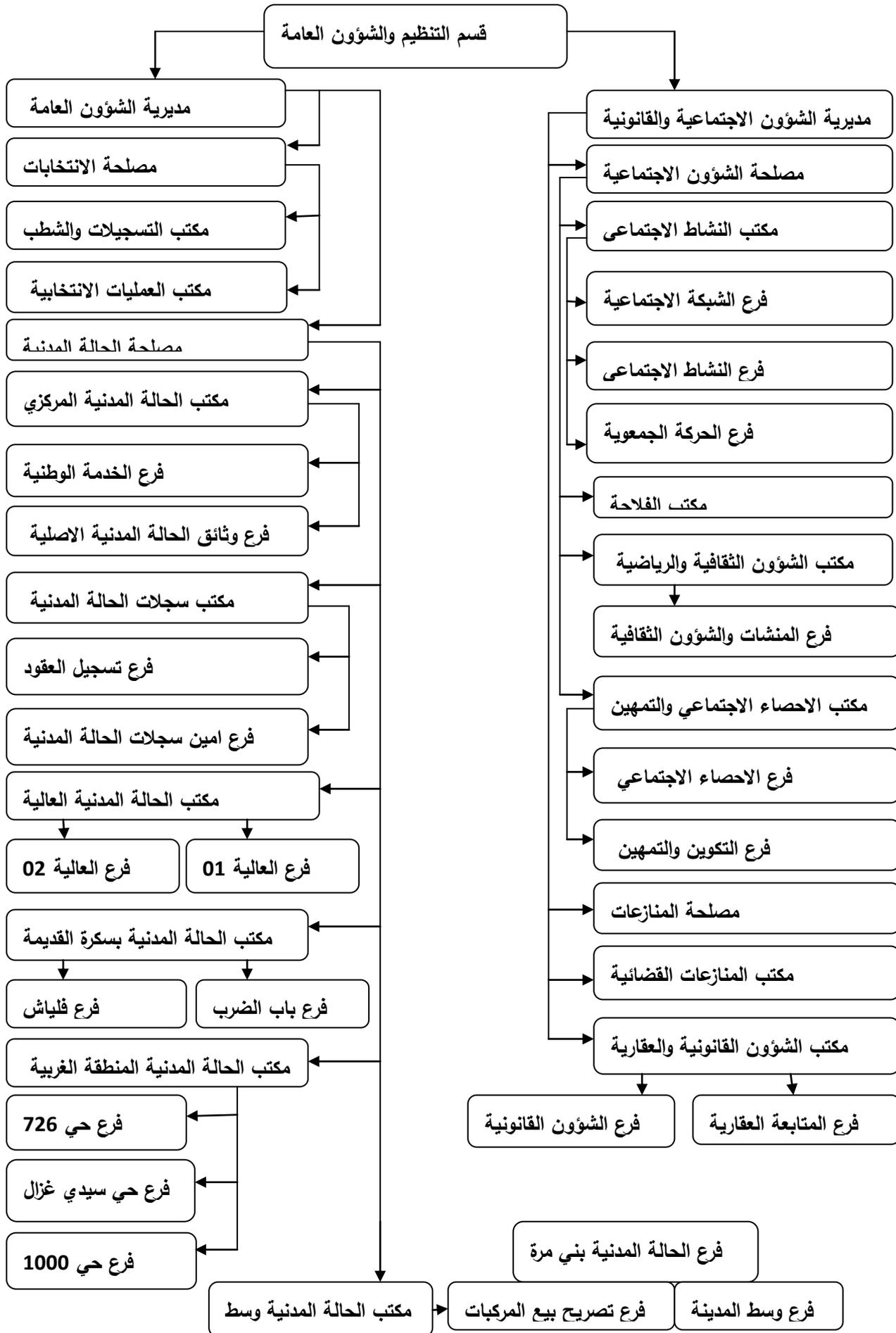




مصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (11): شكل تخطيطي يوضح قسم التعمير والبيئة

قسم التعمير والبيئة



الفرع الثاني: صلاحيات المجلس الشعبي البلدي

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة و يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال مداوات وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعل أهمها¹:

أ- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز: يكلف المجلس الشعبي

البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية. ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس فرض المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون

ب- في المجال الاجتماعي: أعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية

للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن وألزم البلدية بتشبيد مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية.

كما ألزمها بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة

المدرسية وصيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي.

بالنسبة للسكن تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية ومن هنا أجاز لها

المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال

العقاري.

ج- في المجال المالي: يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية

وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية، أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية

وتتم المصادقة على الإعتمادات المالية.

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار، عنابة، الجزائر، ط2002، ص 158 .

د-في المجال الاقتصادي: يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.

ومن جميع ما تقدم يتضح لنا أن البلدية كقاعدة للامركزية مهامها كبيرة ومتنوعة وذات صلة وثيقة بالجمهور وإمكاناتها المالية خاصة في المدة الأخيرة عرفت انخفاضا كبيرا أثر بالسلب على دورها ونطاق خدماتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموعة من موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

سننتظر فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	37,1%
	أنثى	61	62,9%
	المجموع	97	%100
العمر	اقل من 30 سنة	43	%44,3
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	37	%38,1
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	12	%12,4

من 50 سنة فأكثر	5	5,2%
المجموع	97	100%
ثانوي	19	19,6%
ليسانس	44	45,4%
مهندس	15	15,5%
تقني سامي	15	15,5%
ماجستير	3	3,1%
دراسات عليا متخصصة	1	1,0%
المجموع	97	100%
أعزب	51	52,6%
متزوج بدون اولاد	17	17,5%
متزوج باولاد	24	24,7%
مطلق	05	5,2%
أرمل	00	0%
المجموع	97	100%
اقل من 5 سنوات	51	52,6%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	23	23,7%
من 10 الى اقل من 15 سنة	6	6,2%
من 15 سنة فأكثر	17	17,5%
المجموع	97	100%
اقل من 20000 دج	39	40,2%
من 20000 دج إلى 30000 دج	29	29,9%

متوسط الأجر	من 30000 دج الى 40000 دج	18	18,6%
	من 40000 دج الى 50000 دج	18	18.6%
	من 50000 دج فأكثر	11	11.3%
المجموع		97	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من الجدول (03) إن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (62.9%) في حين بلغت نسبة الذكور (37.1%) من المجموع أفراد العينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (اقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (44.3%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) بلغت (38.1%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (12.4%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (5.2%). وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وهم الفئة العمرية الأصغر التي تحتل مكانة كبيرة بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (45.4%) من المبحوثين حاصلين على شهادة الليسانس، مقابل (15.5%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير (3.1%)، و كانت نسبة حملة شهادة الثانوي (19.6%) وكانت نسبة حملة شهادة المهندس (15.5%) أما الدراسات العليا فكانت اقل نسبة وهي (1%) بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي

مرتفعة وهو أمر جيد. نتيجة لحاجة الإدارة لحاملي الشهادات خاصة المسيرين والمحاسبين الحاصلين على شهادة الليسانس.

أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فنجد أن أغلبهم متزوجون بدون أولاد بنسبة (52.8%)، يليها المتزوجون بأولاد والعزاب بنفس النسبة لهما وهي (23.6%)، ثم نسبة المطلقين بـ (5.2%) ونلاحظ انه ليس هنالك أرامل أما نسبة العازبين تقدر بـ (23.6%). وارتأينا التعرف على الحالة الاجتماعية للمبحوثين باعتبارها عامل أساسي ومؤثر على رضا الأفراد وأحد محدداته.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (52.6%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وهي الفئة التي يمثلها المدمجين في عقود قبل التشغيل، و (23.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى اقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (6.2%) من المبحوثين. تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 10 إلى اقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (17.5%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

بالنسبة لمتغير متوسط الأجر للمبحوثين فقد وجد إن (40.2%) من المبحوثين يحصلون على اقل من 20000 دج، مقابل (29.9%) يحصلون على متوسط اجر ما بين 20000 دج و 30000 دج ، في حين كانت نسبة الذين يتقاضون من 30000 دج الى 40000 دج (18.6%)، وكانت نسبة الأفراد الذين يتقاضون متوسط اجر من 40000 دج الى 50000 دج (11.3%). وقد حاولنا التعرف على متوسط الأجر في المؤسسة محل الدراسة نظرا لأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى إدارة الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل

الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن: " (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و(Kurtosis) محصورة بين [3, -3]¹ وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (04): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات الأبعاد	الحد الأدنى الإحصائيات	الحد الأعلى الإحصائيات	Kurtosis		Asymétrie	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
تخطيط الأداء البشري	1,00	4,29	-,593	,485	,598	,245
توجيه الأداء البشري	1,25	4,25	-,343	,485	,824	,245
تقييم ومراقبة الأداء البشري	1,00	4,43	-1,259	,485	,235	,245
تطوير وتحسين الأداء البشري	1,00	4,44	-,446	,485	,534	,245
إدارة الأداء البشري	1,45	4,19	-,455	,485	,572	,245
الرضا عن المنصب	1,50	4,70	-1,169	,485	,185	,245
الرضا عن نمط الإشراف	1,00	5,00	-,355	,485	,550	,245

¹ Cao.Q., and Dowlatshahi.S. "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, (2005), 23, P542

الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	1,22	4,67	-,792	,485	,462	,245
الرضا عن الأجور والمكافآت	1,29	5,00	-1,092	,485	,058	,245
الرضا الوظيفي	1,49	4,77	-,835	,485	,377	,245

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول (04) يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة

بين 0.058 و 0.824 وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين -0.343 و -1.259 حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10،10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3،3).

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: تحديد فئات سلم ليكارت الخماسي

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي:-

جدول رقم (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
موافق تماما	(1 - 1.79)

موافق	(2.59 - 1.80)
محايد	(3.39 - 2.60)
غير موافق	(4.19 - 3.40)
غير موافق تماما	(5 - 4.20)

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور إدارة الأداء البشري

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول : ما هو مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة .؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي .

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الأداء البشري.

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	تخطيط الأداء البشري	2.340 2	0.744 15	2	موافق

1	هناك اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية	1.97	1.212	1	موافق
2	توجد فرصة لمناقشة الأهداف الفردية مع الرئيس	2.27	1.132	3	موافق
3	هناك توافق بين المنصب ومستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بها	2.57	1.306	7	موافق
4	يكون الفرد على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء بالعمل	2.52	1.226	6	موافق
5	هناك إجراءات مبسطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل انجاز العمل	2.46	1.251	5	موافق
6	عن طريق وصف الوظيفة يعرف الفرد مدى ملائمة قدراته مع مسؤولياته	2.37	1.044	4	موافق
7	من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها الموظف أثناء القيام بعمله	2.23	1.085	2	موافق
	توجيه الأداء البشري	2.260 3	0.778 05	1	موافق
8	يتم إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من اجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح	2.26	1.269	4	موافق
9	تتم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر	2.36	1.292	7	موافق
10	يتم تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع المدير	2.35	1.299	6	موافق
11	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين	2.31	1.121	5	موافق
12	يتم من خلال التوجيه تعزيز السلوك الفعال للأفراد من خلال تقدير أدائهم الجيد	2.01	1.015	3	موافق
13	تضمن المؤسسة موضوعية التقييم الأداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه	2.86	1.233	8	محايد

14	تساعد مناقشة العمل مع الرئيس في خلق شعور بالثقة والمنفعة المتبادلة	1.93	1.073	1	موافق
15	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المنظمة	2.01	1.150	2	موافق
	مراقبة وتقييم الأداء البشري	2.637 7	0.970 23	3	محايد
16	يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة	2.48	1.378	2	موافق
17	يتم إعلام الموظفين بنتائج التقييم	2.75	1.400	4	محايد
18	يساعد تقييم الأداء على تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب	2.48	1.339	3	موافق
19	تساعد نتائج التقييم على بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم	2.09	1.173	1	موافق
20	برنامج التقييم بالمنظمة مرتبط بنظام الحوافز والمكافآت	2.81	1.424	6	محايد
21	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع	3.06	1.478	7	محايد
22	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة سير عمل المرؤوسين كالتقارير والاجتماعات ولقاء الأفراد	2.77	1.358	5	محايد
	تطوير وتحسين الأداء البشري	2.640 3	0.757 30	4	محايد
23	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد	2.94	1.391	6	محايد
24	يساعد تطوير وتحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الانجاز الفعلي والمستهدف	2.36	1.235	3	موافق
25	هنالك إشراف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من أجل نقل الخبرات إليه	2.43	1.224	4	موافق
26	يعمل التدريب على تصحيح مسار عملية الأداء الفاشلة	2.14	1.061	2	موافق

27	يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة	1.96	0.934	1	موافق
28	يتم اعتماد تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب	2.58	1.162	5	موافق
29	تمنح المؤسسة مكافآت للذين نجحوا في تطوير أنفسهم	3.32	1.229	9	محايد
30	تساعد البرامج التطويرية على تخطيط المسارات الوظيفية	2.96	1.282	7	محايد
31	تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين	3.07	1.348	8	محايد
	إدارة الأداء البشري	2.47	0.63		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

أ-تخطيط الأداء البشري: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "تخطيط الأداء" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.34) بانحراف معياري (0.74). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء الموافقة، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تخطيط الأداء هي اتجاهات آراء موافقة من البلدية. وهذا راجع إلى أن المنظمة محل الدراسة تطبيق تخطيط الأداء بمستوى مرتفع من خلال الاجتماعات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين من اجل وضع الأهداف المستقبلية وتوفير الفرص لمناقشة الأهداف الفردية، هذه الاجتماعات وهذه المتابعة المستمرة مكنت الأفراد بالإلمام التام بالمسؤوليات والمهام الخاصة بهم كما جعلتهم يجمعون أن انجاز العمل يتم وفق إجراءات سهلة ومبسطة ولديهم معرفة كافية بمختلف الظروف التي يتعاملون معها لذا فهم يرون أن قدراتهم ومؤهلاتهم توافق المنصب الذي يشغلونه.

ب-توجيه الأداء البشري: من خلال الجدول (06) أيضا نلاحظ أن بعد " توجيه الأداء" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.26) بانحراف معياري (0.77). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء الموافقة، كما نلاحظ أن اغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس توجيه الأداء أنها اتجاهات آراء موافقة .

وهذا ما يدل على أن المشرفين بالمنظمة محل الدراسة يتمتعون بقدرة كبيرة على توجيه العمال من خلال إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح ومناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وتحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع الرئيس .

ويرى الباحثين أن عملية التوجيه تعمل على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تعزيز السلوكيات الفعالة لدى الأفراد كما أن مناقشة العمل والأهداف مع الرئيس تعزز الثقة في نفوس العمال وتزرع المنفعة المتبادلة بينهم.

ج-مراقبة وتقييم الأداء البشري: من خلال الجدول (06) يتضح أن بعد "تقييم ومراقبة الأداء" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.63) بانحراف معياري (0.97). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم ومراقبة الأداء أنها تنقسم بين اتجاهات آراء موافقة وأخرى محايدة.

وهذا راجع إلى أن المشرفين بالمنظمة لديهم قدرة متوسطة على تقييم ومراقبة العمال فرغم أن التقييم يتم بصفة مستمرة وتستخدم نتائجه في تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، إلا أن هذا غير كافي من وجهة نظر الموظفين الذين يرغبون بإعلامهم بنتائج التقييم وأن يرتبط هذا التقييم بنظام المكافآت والحوافز، كما أن طرق التقييم المعتمدة ليست واضحة وعادلة من وجهة نظر بعض الباحثين.

د-تطوير وتحسين الأداء البشري: يظهر من خلال الجدول (06) أن بعد "تطوير وتحسين الأداء" جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.64) بانحراف معياري (0.75). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تطوير وتحسين الأداء أنها اتجاهات آراء نصفها موافقة ونصفها محايدة .

وهذا ما يبين أن المشرفين بالمنظمة نفسها يتمتعون بقدرة تطويرية وتحسينية للأداء متوسطة كاعتماد تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب أو وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين والعمل على تصحيح مسار عملية الأداء الفاشلة من خلال البرامج التدريبية ، وتوفر الإشراف الدائم الذي يساهم في نقل الخبرات واكتساب مهارات جديدة، إلا أن هذا غير كاف بالنسبة لمبحوثين الذين يرغبون في الحصول على مكافآت تشجيعية عن تطورهم وتميزهم في العمل وأن تضع الإدارة الخطط اللازمة لذلك..

* من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق عملية إدارة الأداء البشري بدرجة جيدة من خلال متوسطها الحسابي البالغ (2.47) بمختلف مراحلها انطلاقاً من التخطيط من خلال الاجتماعات المتواصلة بين الرئيس والمؤوسين لمناقشة وضع الأهداف المستقبلية والحرص على إيجاد توافق بين المنصب الممنوح للفرد وكفاءاته والعمل على معرفة الفرد بكل مسؤولياته قبل البدء بالعمل وهذا من خلال الوصف الجيد للوظيفة، دون أن ننسى التوجيه الممتاز الذي يتوافر بالمؤسسة محل الدراسة الذي يتم من خلاله تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها ومناقشة مدى التقدم في الأداء أيضاً فالمناقشة مع الرئيس تخلق جواً من الثقة والألفة، وصولاً لعملية تقييم ومراقبة الأداء التي يتم من خلالها تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة وإعلام الموظفين بنتائج هذا التقييم الذي يكون مرتبطاً بنظام الحوافز والمكافآت ومنه معرفة نقاط الضعف والعمل على تصحيحها من خلال التطوير والتحسين المستمرين فالمؤسسة تعتمد طريقة تدوير العمل كطريقة لنقل الخبرات.

الفرع الثالث: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى توفر الرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور الرضا الوظيفي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الرضا عن المنصب	2.9278	0.97337	3	محايد
1	اشعر بالرضا عن عملي	2.76	1.546	3	محايد
2	أفضل العمل بهذه المؤسسة عن غيرها	3.39	1.389	10	محايد
3	اشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين	3.55	1.500	9	محايد
4	لا أجد صعوبة في تأدية عملي	2.84	1.434	4	محايد
5	يوزع القائد المهام حسب القدرات والمسؤوليات	3.07	1.409	8	محايد
6	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل	2.62	1.447	2	محايد
7	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم	2.91	1.324	5	محايد
8	تتوافق كفاءتي مع مهام منصبتي الحالي	2.92	1.505	6	محايد
9	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	2.20	1.288	1	موافق
10	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه المؤسسة	3.03	1.365	7	محايد
	الرضا عن نمط الإشراف	2.5739	0.95375	1	موافق
11	علاقتي مع الرئيس جيدة	2.18	1.377	1	موافق
12	لا يمانع رئيسي إذا أخذت المبادرة	2.34	1.322	3	موافق
13	رئيسي يكسني الرغبة في العمل	2.65	1.242	4	محايد
14	أسلوب الإشراف المتبع من قبل الرئيس مناسب	2.76	1.297	8	محايد
15	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل	2.67	1.360	5	محايد
16	التعليمات التي تصدر من الرؤساء واضحة	2.67	1.289	6	محايد

17	يقدم لي الرئيس المساعدة حين أجد صعوبة في العمل	2.30	1.284	2	موافق
18	هنالك مشاركة في اتخاذ القرارات	2.75	1.299	7	محايد
19	يعترف الرؤساء ويقدرون ما أقوم به من عمل	2.85	1.326	9	محايد
	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	2.6197	0.93015	2	محايد
20	تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع المرؤوسين والزملاء	2.42	1.345	2	موافق
21	توفر المؤسسة معلومات لازمة في الوقت اللازم	2.85	1.387	9	محايد
22	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	2.75	1.291	7	محايد
23	يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض	2.68	1.177	6	محايد
24	يستمتع الرؤساء لأراء المرؤوسين بشكل دائم	2.76	1.273	8	محايد
25	هنالك تفاهم وانسجام بين فرق العمل	2.61	1.212	4	محايد
26	هنالك تعاون بين أفراد جماعة العمل أثناء أدائهم للمهمة المطلوبة	2.44	1.275	3	موافق
27	يتبادل الزملاء المعلومات ومصادر المعرفة	2.38	1.254	1	موافق
28	هنالك جو من الألفة والانسجام بين الموظفين	2.68	1.366	5	محايد
	الرضا عن الأجور والمكافآت	3.3918	0.96743	4	محايد
29	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	3.41	1.383	4	غير موافق
30	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به	3.44	1.307	6	غير موافق
31	هنالك عدالة في منح المكافآت في المنظمة	3.43	1.274	5	غير موافق

موافق					
غير موافق	3	1.374	3.40	تتناسب المكافآت مع الجهد الذي يبذله	32
غير موافق	7	1.339	3.46	توجد عدالة في الحصول على الترقية	33
محايد	1	1.388	3.23	يعتبر راتبي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	34
موافق	2	1.355	2.36	هنالك سياسة محددة في الحصول على الحوافز والترقيات	35
محايد		0.80	2.805	الرضا الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

أ- مدى رضا الموظفين عن مناصبهم بالمنظمة:

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.92) بانحراف معياري (0.97). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس رضا الموظفين عن مناصبهم بالمنظمة أنها اتجاهات آراء أغلبها محايدة.

وهذا ما يبين أن موظفي المنظمة محل الدراسة يتحلون برضا متوسط حول مناصبهم، نتيجة لشعورهم بالعدالة الإدارية بنسبة منخفضة وكذلك رضاهم عن الطريقة التي ينظم بها العمل بالمنظمة بنسبة متوسطة وغياب الرقابة الذاتية بالإضافة إلى وجود رضا متوسط حول طبيعة العمل وعدد ساعاته وأسسه .

ب- الرضا عن نمط الإشراف:

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.57) بانحراف معياري (0.95). ووفقا

لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء موافقة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الرضا عن نمط الإشراف بالمنظمة أنها اتجاهات آراء تتراوح بين محايدة وموافقة

وهذا ما يبين أن المنظمة تمتلك أساليب وطرق للإشراف متباينة وهو جانب الرضا الوحيد في المنظمة حيث أن العلاقات بين الرؤساء والمرووسين تعتبر جيدة وذات تأثير ايجابي على أداء العاملين، ومع ذلك فقد أكد بعض المبحوثين على عدم مراعاة الرؤساء للجوانب الإنسانية وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات كما أن أساليب الإشراف المتبعة غير مناسبة حسب وجهة نظر البعض.

ج- الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء:

من جدول (07) نجد أن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (2.61) بانحراف معياري (0.93) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء بالمنظمة أنها اتجاهات أغلبها محايدة.

ومن هنا نلاحظ أن أفراد المنظمة محايدون حول ما توفره المنظمة لهم من تعاون بين أفراد الجماعة من اجل توفير المعلومات وتبادلها بينهم ومحاولة تفهمهم لمواقف بعضهم البعض، ورغم علاقات التعاون وتبادل المعارف بين الزملاء إلا أن الأفراد راضون نسبيا عن قنوات الاتصال بالمؤسسة وخاصة مع المستويات الإدارية العليا كما أن بعضهم يشتكى من سوء نقل المعلومات ومدى توفرها في الوقت المناسب .

د- الرضا عن الأجور والمكافئات:

يتضح من خلال الجدول (07) أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات المتعلقة بهذا البعد (3.39) بانحراف معياري (0.96) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث اتجاهات أغلبها غير موافقة .

وهذا راجع لعدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع طبيعة العمل الذي يقومون به، كذلك عدم تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة من وجهة نظرهم، كما أنهم ليسوا راضين على طريقة منح المكافآت والسياسة المتبعة في ذلك، لشعورهم بعدم العدالة في منح المكافآت والترقيات.

* من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة لا يشعرون بالرضا والدليل على ذلك رأيهم المحايد حول رضاهم عن مناصبهم وعن علاقاتهم مع الزملاء وأيضا عدم رضاهم عن الأجور والمكافآت في حين أنهم راضين فقط عن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة .

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء البشري الآتية (تخطيط الأداء , توجيه الأداء , مراقبة وتقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 5% ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	9.402	1	9.402	16.750	*0.000

الخطأ	53.321	95	0.561
المجموع الدوري	62.723	96	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS.V17

معامل الارتباط (R)=0.617

معامل التحديد (R2)=0.381

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.750) وقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة الأداء البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (40%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، بعبارة أخرى إدارة الأداء البشري يساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة أي وجود علاقة بين أبعاد إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور ادارة الاداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي

بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة الأداء البشري	0.387	4.093	0.000	16.750	0.381	0.617

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد إدارة الأداء البشري والمتغير التابع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود دور لإدارة الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 16.750 وكذلك قيمة (T) البالغة 4.093 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.381 حيث ان متغير إدارة الأداء البشري يفسر ما نسبته 61.8% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.387 . وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء البشري الآتية (تخطيط الأداء , توجيه الأداء , مراقبة وتقييم الأداء , تطوير وتحسين الأداء) ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05". وسنحاول تفسير علاقة الارتباط هذه من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد إدارة الأداء بالرضا الوظيفي وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تخطيط الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء البشري والرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): اختبار دور تخطيط الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي

البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تخطيط الأداء البشري	0.417	7.204	0.000	19.942	0.417	0.173

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تخطيط الأداء البشري والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 19.942 وكذلك قيمة (T) البالغة 7.204 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.417 حيث أن بعد تخطيط الأداء البشري يفسر ما نسبته 17.3% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.417 وبالتالي من خلال ماسبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبليدة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا راجع للاجتماعات الدائمة بين الرئيس ومروؤوسيه من اجل مناقشة مختلف الأهداف سواءا كانت الشخصية أو أهداف المنظمة مما يجعل الفرد داخل المجلس الشعبي البلدي يشعر بقيمته وأهميته داخلها وانه عنصر مهم يساهم في نجاحها فيرفع ذلك من معنوياته ويزيد من رضاه، بالإضافة لتوفر بطاقة وصف المنصب التي تكون واضحة للموظفين فيكونون على علم تام بمسؤولياتهم الواجب القيام بها، كذلك تبسيط كيفية أداء العمل من خلال الإجراءات السهلة التي تقلل الضغط على العامل وتشعره بالراحة اثناء اداء عمله وبالتالي رفع كفاءته من خلال رضاه على مختلف ظروف العمل.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توجيه الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الأداء البشري والرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) : اختبار دور توجيه الاداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X2	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
توجيه الأداء البشري	0.530	7.420	0.000	37.693	0.533	0.284

مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توجيه الأداء البشري والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 37.693 وكذلك قيمة (T) البالغة 7.420 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.533 حيث أن بعد توجيه الأداء البشري يفسر ما نسبته 28.4% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.530 . وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا راجع للإشراف الجيد داخل المجلس الشعبي البلدي من خلال تعزيز السلوك الفعال للأفراد وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا من خلال شعورهم بأهميتهم ومدى التقدير الجيد لأعمالهم. كذلك تساهم المناقشة المستمرة حول العمل في خلق شعور متبادل بالثقة والمنفعة فيصبح الفرد مدركا لمكانته داخل المنظمة. الى جانب العلاقات الجيدة المبنية على الاحترام والتفاهم السائدة بين المشرفين ومرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة التي تعد أساس توجيههم في العمل وهي أيضا مصدر رضاهم وظيفيا، فرغم مستوى الرضا المتوسط الذي يسود المؤسسة محل الدراسة إلا أن الرضا عن الإشراف كان واضحا ومقبولا انطلاقا من إجابات المبحوثين.

الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مراقبة وتقييم الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقييم الأداء البشري والرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار دور مراقبة وتقييم الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار

الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
مراقبة وتقييم الأداء البشري	0.327	9.394	0.001	11.396	0.327	0.107

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مراقبة وتقييم الأداء البشري والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 11.396 وكذلك قيمة (T) البالغة 9.394 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.327 حيث ان بعد تقييم ومراقبة الأداء البشري يفسر ما نسبته 10.7% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.327 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ومراقبة الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة "0.05".

فرغم أن عملية المراقبة وتقييم الأداء بشكل مستمر تساهم في تحديد نقاط قوة وضعف المرؤوسين وتبث فيهم روح المنافسة ، كما أن وضوح برامج التقييم يضمن موضوعية التقييم وعدالته ويشعر الأفراد بالرضا حول هذه البرامج، وهذا بتأكيد من غالبية المبحوثين ومع ذلك هنالك نقص حول عملية التقييم من حيث الطرق المستخدمة في التقييم وطريقة الإبلاغ بنتائجه والتي من دون شك لو تم الاهتمام بها أكثر من قبل المنظمة وإعطائها أهميتها المفترضة كان ذلك سيؤدي أكثر إلى رضا الموظفين وتفهمهم لعملية التقييم.

الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تحسين وتطوير الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة"

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء البشري والرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار دور تحسين وتطوير الأداء البشري في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الانحدار

الخطي البسيط

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
تحسين وتطوير الأداء البشري	-0.014	9.612	0.892	0.019	0.014	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تحسين وتطوير الأداء البشري والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 0.019 وكذلك قيمة (T) البالغة 9.612 بمستوى دلالة 0.892 وهو أكبر من 0.05، وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء البشري ومستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويفسر ذلك لعدم توافق البرامج التدريبية المسطرة بالمجلس الشعبي البلدي مع احتياجات التدريب التي تم تحديدها في المرحلة السابقة (المراقبة والتقييم) بالرغم من أن الأفراد على علم تام بأن التطوير والتحسين يساعد على سد فجوة الأداء ويصح مسار العمليات الفاشلة عن طريق اكتساب مهارات جديدة لكن العمال غير راضين عن هذا البعد نظرا لان المنظمة تعتمد على الإشراف والتدوير فقط كطريقة لنقل الخبرات للأفراد وهي طرق غير كافية بنظرهم بالإضافة لعدم منح المنظمة مكافآت للأفراد الذين ساهموا في تطوير أنفسهم مما يقلل من عزيمتهم في العمل فهم يرون أن البرامج التدريبية ليس لها علاقة بتخطيط المسارات الوظيفية لهم مما يجعل رضاهم منخفضا بالمنظمة.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، متوسط الأجر). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرع الأول : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى(H01)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة

الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج

موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.866	-0.169

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة T (-0.169) ومستوى الدلالة المحسوب

(0.866) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري

لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. أي أن

إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليبيتهم من النساء.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة

الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.359	3	1.120	2.952	0.037
داخل المجموعات	35.280	93	0.379		
المجموع	38.640	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.952) والدلالة الإحصائية (0.037)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، وهي لصالح فئة العمر من 30 سنة الى اقل من 40 سنة بدليل انخفاض الوسط الحسابي لاجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تليها الفئة العمرية من 40 الى أقل من 50 سنة وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر حسب المتوسط الحسابي لها. وهذا راجع لمدى

تعلمهم مع مرور الوقت وبالتالي يستطيعون إدارة أداء الأفراد بصورة جيدة سواء كانوا مشرفين أو فهم هذه العملية وتعودهم على ممارستها سواء كانوا مرؤوسين بالمقارنة مع المبحوثين الأقل سناً.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
,037	2,952	0,61606	2,5769	أقل من 30 سنة
		0,59900	2,2450	من 30 سنة الى اقل من 40 سنة
		0,68955	2,7016	من 40 سنة الى اقل من 50 سنة
		0,54620	2,7355	من 50 سنة فاكثر

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة

الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.002	4.112	1.424	5	7.121	بين المجموعات
		0.346	91	31.518	داخل المجموعات

96	38.640	المجموع
----	--------	---------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.112) والدلالة الإحصائية (0.002)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديل التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وهي لصالح فئة الدراسات العليا المتخصصة بدليل انخفاض الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني فئة الحاملين لشهادة الماجستير تليها الليسانس ثم التقني سامي ويليهم المستوى الثانوي ثم في الأخير المهندس حسب المتوسط الحسابي لها.

وذلك نظرا لارتفاع المستوى التعليمي للموظفين حيث أن أغلبهم حاملين شهادات جامعية أي لديهم أساليب وطرق حديثة مواكبة للتغيرات تم اكتسابها من خلال البرامج التعليمية الجديدة.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المؤهل العلمي
		0,71454	2,7776	ثانوي
		0,54357	2,3152	ليسانس

,002	4,112	0,41080	2,8645	مهندس
		0,71419	2,3290	تقني سامي
		0,24425	1,9570	ماجستير
		/	1,5484	دراسات عليا متخصصة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة

الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.746	3	2.249	6.558	0.000
داخل المجموعات	31.893	93	0.343		
المجموع	38.640	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير

سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (6.558) والدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا ما يشير إلى وجود

أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهي لصالح فئة من 10 الى 15 سنة بدليل انخفاض الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني فئة من 5 الى اقل من 10 سنوات تليها الفئة الأقل من 5 سنوات ثم في الأخير من 15 سنة فأكثر حسب المتوسط الحسابي لها.

ويرجع ذلك لمهاراتهم في التعامل مع الأفراد وطريقة الإشراف عليهم نظرا لخبرتهم الواسعة في هذا المجال فهم على علم بالطرق الجيدة للتقييم وطرق الإشراف الأكثر تأثيرا والكيفية الصحيحة لأداء الأعمال. كما أن هذه النتيجة توافق تأثير العمر على مستوى إدارة الأداء.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
,000	6,558	,62438	2,5256	اقل من 5 سنوات
		,55051	2,2048	من 5 الى اقل من 10
		,14233	1,8925	من 10 الى اقل من 15
		,59329	2,8880	من 15 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية "

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.780	3	2.260	0.639	0.592
داخل المجموعات	37.859	93	0.407		
المجموع	38.640	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.639) والدلالة الإحصائية (0.592)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة الاجتماعية في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية .

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H06)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر "

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدارة الأداء البشري حسب متغير متوسط الأجر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.593	3	0.531	1.333	0.268
داخل المجموعات	37.047	93	0.398		
المجموع	38.640	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة الأداء البشري لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.333) والدلالة الإحصائية (0.268)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير متوسط الأجر في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، متوسط الأجر). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (23): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.011	0.991	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة T (0.011) ومستوى الدلالة المحسوب (0.991) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا

الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير

العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.309	3	2.103	3.467	0.019

0.607	93	56.414	داخل المجموعات
	96	62.723	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.467) والدلالة الإحصائية (0.019)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

وهي لصالح فئة العمر من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة بدليل انخفاض الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر حسب المتوسط الحسابي لها.

ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي يرجع إلى الإداريين الشباب الذين يشكون من عدم تناسب مؤهلاتهم مع الاعمال الموكلة اليهم.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.

فئات متغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 30 سنة	2,9375	0,83260		
من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	2,6764	0,69223		

0.019	3,467	0,92943	2,6786	من 40 سنة الى اقل من 50 سنة
		0,36922	3,8000	من 50 سنة فاكثر

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا

الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.897	5	2.179	3.827	0.003
داخل المجموعات	51.826	91	0.570		
المجموع	62.723	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.827) والدلالة الإحصائية (0.003)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل

الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي . وهي لصالح فئة الماجستير بدليل انخفاض الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني فئة المهندسين ثم الحاملين لشهادة تقني سامي تليها الليسانس ثم الثانوي وفي الأخير الدراسات العليا حسب المتوسط الحسابي لها.

فالأفراد غير راضين عن مناصبهم لعدم تكافؤ مؤهلاتهم العلمية مع أعمالهم الموكلة إليهم نتيجة إلى أن اغلب العاملين من عقود قبل التشغيل يوضعون في مناصب بسيطة ومؤقتة فقط .

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المؤهل العلمي
,003	3,827	0,56222	3,4602	ثانوي
		0,74232	2,7331	ليسانس
		0,72397	2,6362	مهندس
		0,98649	2,6610	تقني سامي
		0,86015	2,3524	ماجستير
		/	3,9714	دراسات عليا متخصصة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا

الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.418	3	1.806	2.931	0.038
داخل المجموعات	57.304	93	0.616		
المجموع	62.723	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.931) والدلالة الإحصائية (0.038)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وهي لصالح فئة من 10 الى اقل من 15 سنة بدليل انخفاض الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني فئة من 5 الى اقل من 10 سنوات تليها الفئة الأقل من 5 سنوات ثم في الأخير من 15 سنة فأكثر حسب المتوسط الحسابي لها.

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
,038	2,931	,69485	2,8829	اقل من 5 سنوات
		,97251	2,7056	من 5 الى اقل من 10
		,61299	2,1571	من 10 الى اقل من 15
		,80923	3,1933	من 15 فأكثر

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا

الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية "

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير

الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.433	0.924	0.605	3	1.815	بين المجموعات
		0.407	93	60.908	داخل المجموعات
			96	62.723	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير

الحالة الاجتماعية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.924) والدلالة الإحصائية (0.433)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الحالة الاجتماعية في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية .

الفرع السادس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H06)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا

الوظيفي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر "

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير

متوسط الأجر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.155	3	3.385	5.988	0.001
داخل المجموعات	52.568	93	0.565		
المجموع	62.723	96			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير متوسط الأجر ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (5.988) والدلالة الإحصائية (0.001)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير متوسط الأجر في مستوى إدارة الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وهي لصالح فئة من 40000 الى اقل من 50000 دج بدليل انخفاض الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني فئة من 300000 الى اقل من 40000 دج تليها الفئة من 20000 الى اقل من 300000 دج ثم في الأخير أقل من 20000 دج فأكثر حسب المتوسط الحسابي لها.

وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل البديلة.

وذلك نظرا لأن الأفراد متحصلين على شهادات جامعية ويعملون ضمن عقود الادماج ، وهذا له علاقة بمتوسط الاجور المتدنية التي لا تتوافق مع مؤهلاتهم ولا مع ظروف المعيشة الصعبة.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير متوسط الأجر.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير متوسط الأجر
,001	5,988	,75170	3,1136	أقل من 20000 دج
,001	5,988	,83661	2,9704	من 20000 الى اقل من 300000 دج
,001	5,988	,73833	2,4810	من 300000 الى اقل من 40000 دج
,001	5,988	,47239	2,2052	من 40000 الى اقل من 50000 دج

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة وهيكلته التي يسير وفقها ، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي وزعناها على العمال بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين : إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في السؤال التالي " ماهو دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة ؟ وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري معامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا الى اثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وقبولها أو رفضها، حيث استنتجنا ما يلي:

- يوجد دور معنوي لإدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى

دلالة (0.05).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة إدارة الأداء البشري لدى المشرفين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، متوسط الأجر).

خاتمة (النتائج والتوصيات)

يبقى استمرار عمل أي منظمة مرهون بتحقيق أهدافها التي لا تتحقق إلا من خلال أداء جيد من قبل أفرادها، الذين يمتلكون مستوى عال من الرضا الوظيفي ولهذا فالاهتمام بالرضا عن العمل نابع عن دوره الأساسي في نجاح المنظمة، وبالتالي أصبحت محاولات الرفع من مستواه محاولات دائمة وخاصة من خلال إدارة الأداء البشري وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال هذه الدراسة التي أجريت بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

1- النتائج النظرية:

- إدارة الأداء وظيفية هامة داخل المنظمة مكونة من مجموعة عمليات (تخطيط الأداء البشري، توجيه الأداء البشري، مراقبة وتقييم الأداء البشري، تحسين وتطوير الأداء البشري) وتعمل جميعها على ضمان السير الحسن للأداء.
- تعود إدارة الأداء البشري بنتائج على الفرد بالدرجة الأولى ومنه على المنظمة.
- تعمل إدارة الأداء البشري على توفير الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائجها بصورة أفضل.
- تواجه إدارة الأداء البشري معوقات تعترض تطبيقها منها ما يتعلق بالعامل البشري بحد ذاته ومنها ما يتعلق بالنظام ككل.
- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل به.
- الشعور بالرضا الوظيفي يعود بالفائدة على الصحة العضوية للفرد.
- يتأثر رضا الفرد بمجموعة من العوامل منها الأجر والترقية ونمط الإشراف... الخ
- ينتج التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بسبب مجموعة من المحددات (كالعدالة الإدارية...).
- من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه أولا عن طريق مقاييس ذاتية وأخرى موضوعية.
- يتحقق الرضا الوظيفي داخل المنظمة انطلاقا من أداء الفرد بها ولذلك أصبح من الضروري إدارة أداء الأفراد من أجل توجيهه للطريق الصحيح.

2- النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن المشرفين بالمجلس الشعبي البلدي لديهم مستوى مقبول من إدارة الأداء البشري وفقا لمقياس الدراسة، وذلك راجع لقدرتهم العالية على تخطيط الأداء من خلال توفير الفرص لمناقشة الأهداف، والإجراءات المبسطة التي تسمح بتسهيل انجاز العمل كذلك قدرتهم على توجيه أداء الأفراد

- من خلال تعزيز سلوكهم الفعال وتقدير أدائهم الجيد. ويرجع كذلك إلى تقييمهم المستمر لمدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة بالإضافة للإشراف الدائم الذي يحصل عليه الأفراد من أجل نقل الخبرات إليهم.
- أظهرت الدراسة أن المجلس الشعبي البلدي يلتزم بأبعاد إدارة الأداء البشري التي تمت دراستها، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها إلى (التوجيه، التخطيط، المراقبة والتقييم، التطوير والتحسين) .
 - أظهرت الدراسة أن العاملين بالمجلس الشعبي البلدي يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة وفقاً لمقياس الدراسة وهذا راجع لعدم رضاهم على الأجور والمكافآت، فهم يرون أنها لا تتناسب مع متطلبات المعيشة، كما أنهم محايدون فيما يخص رضاهم عن الاتصال وعلاقتهم مع الزملاء بالرغم من أنهم موافقون على توفر المعلومات المتبادلة والتعاون المشترك بينهم.
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثبات صلاحية النموذج أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي، فلقد توصلت النتائج إلى أن إدارة الأداء تفسر ما مقداره (40%) من الرضا الوظيفي وبالتالي فإن أبعاد إدارة الأداء المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتقييم لها دور في رفع مستوى الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي في حين بعد التطوير والتحسين ليس له دور واضح في ذلك.
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى إدارة الأداء البشري في المجلس الشعبي البلدي تعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، متوسط الأجر) كما أشارت نتائج اختبار هاته الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأداء البشري في المجلس الشعبي البلدي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي).
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، متوسط الأجر)، كذلك أشارت نتائج اختبار هاته الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأداء البشري في المجلس الشعبي البلدي تعزى لمتغيرات (الجنس والحالة الاجتماعية).

أما فيما يخص التوصيات، ففي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، نوصي بما يلي:

- نتيجة لما أظهرته النتائج وهو تبني عمليات إدارة الأداء البشري لدى الرؤساء بالمجلس الشعبي البلدي فنوصي بالمحافظة على تلك الممارسات الإدارية وتنميتها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال من خلال التوسع في الدورات التدريبية التي تساعد على التعرف على كل ما هو جديد في مجال الإدارة.
- أشارت النتائج إلى أن العاملين بالمجلس الشعبي البلدي محايدون فيما يخص رضاهم داخل المنظمة وهذا راجع لآرائهم المحايدة حول رضاهم عن مناصبهم وعن علاقاتهم الداخلية وأيضاً رضاهم حول الأجور والمكافآت التي يتحصلون عليها، لذا نوصي بالعمل على رفع هذا المستوى من خلال التعامل بعدالة مع كافة العاملين والعمل على خلق التوازن بين كفاءات الأفراد ومهام المناصب الموكلة إليهم.
- من خلال النتائج فالموظفون يمتلكون القدرة على أداء أعمالهم إلا أنهم لا يمتلكون الدافعية المرتفعة للعمل، ولذلك يجب الاهتمام أكثر بالإشراف عليهم وتحسيسهم بأهمية أدوارهم.
- يجب أن يكون الرضا الوظيفي موضوعاً هاماً يحظى بالاهتمام من قبل المسؤولين في المنظمة.
- يجب الرفع من مستوى الرضا من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه ويأتي في مقدمها الأجر التي أوضحت الدراسة عدم رضا الموظفين عليه.
- وضع وسائل للرقابة على تنفيذ القواعد في المنظمة خاصة فيما يخص الترقية لمنع التحيزات.
- منح الموظفين حرية أكثر في اتخاذ القرارات مما يساعد على إثراء القرارات وزيادة مستوى رضاهم عن عملهم وتعزيز انتمائهم للمنظمة.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

* الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004
2. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
4. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، مصر، 2000
5. أحمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000،
8. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دارالجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003
9. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006
10. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
11. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002
12. ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005
13. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004

15. حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
16. خالد عبد الرحمان الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003
17. خيضر كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
18. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002
19. دافيد ويتون، تيم كاميرون، الإدارة والقيادة (العلاقات، التفاعل الإيجابي)، ترجمة محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001
20. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
21. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
22. زهير ثابت، كيف تقيم اداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
23. سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003
24. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001،
25. سهيلة محمود عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003
26. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار العشري للنشر، مصر، 2008
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002
30. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

31. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003
32. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001
33. فرج طريف شوقي، " السلوك القيادي وفعالية الإدارية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
34. فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005
35. كاي كيبيلر، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2003
36. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2003
37. محمد سعيد أنور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
38. محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2005،
39. محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر ،دمشق، سوريا، 2001
40. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر ، 2008
41. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ،مصر، 2002
42. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2003
43. نصر محمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009

44. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام ادارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية (دليل تطبيق نظام ادارة الاداء الخاص بالموظف)، دولة الامارات العربية المتحدة، 2012

45. الازرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، لبنان، 2000

* المذكرات والرسائل الجامعية

46. انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003

47. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويون والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008

48. بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010

49. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010

50. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005

51. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2004

52. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006
53. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007
54. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002
55. عز الدين هرورم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008
56. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006
57. نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج بالساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2005
58. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008
59. ياسر سالم المرعي، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009

* المجالات و الملتقيات

60. ابراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2005
61. ابراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الاداء، المؤتمر العلمي الدولي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر ، 08-09 مارس 2005
62. أحمد سيد مصطفى، إستراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، الكويت، 2-4 أكتوبر، 2002
63. بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الاداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الاول حول الاداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
64. حسين خشارمة، عودة سليمان، تقارير الاداء في عملية الرقابة في البنوك التجارية الاردنية، مجلة ابحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة اليرموك، عمان، الاردن، المجلد 16، العدد 4 ، 2000
65. خالد أحمد الصرايرة، الاداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، الاردن، المجلد 27، العدد 01+02، 2011
66. خالد وهيب الراوي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة ، م 19، ع 2، المملكة العربية السعودية ، 2000
67. ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 27، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2007
68. عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد 15 جوان، 2001
69. عقيلي عمر وصفي، تقييم اداء العاملين في الجهاز الحكومي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة، بدون سنة نشر ، العدد 196

70. علاء شكري, مداخلة بعنوان تحفيز وتقويم مندوبي البيع, كلية المجتمع ,جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية, نوفمبر, 2010
71. سناء عبد الكريم الخناق, مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية, المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, قسم التسيير , جامعة ورقلة, 08-09 مارس 2005
72. مزهودة عبد المليك, الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ,مجلة العلوم الانسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, العدد الأول, نوفمبر 2001
73. محمد على الروسان, مناور فريد حداد, الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية ,مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سطيف, ع2, الجزائر, 2003

* مقالات من الانترنت

74. أحمد السيد كردي, المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء, كنانة اون لاين, <http://kenanaonline.com>
75. واثق الطيب علي ابوجديري , إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز, www.abahe.co.uk,
76. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية, نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية, دولة الامارات العربية المتحدة, 2013, www.fahr.gov.ae
77. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية, المعهد الوطني للإدارة العامة, <http://www.ina-syrie.com>
78. هيثم الفقهاء, غادة العبدالات, دراسة بعنوان اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية, وزارة المالية, اكااديمية علم النفس, عمان, 2007, <http://www.acofps.com>

79. Bernard Martory , Danial Grozt, **Gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Edition Dunod, paris, 2001
80. Wheelen, T.L and hunger, D.J, **Strategic management and business policy** (Eighth ed) , prentice hall, new jersey , 2002
81. Mathis L , Robert and Jackson H Jone, **Human Resource Management** , 12 th , 2008
82. Chauvet A, **Methodes de managements**, les éditions d'organisations, Paris, 2000
83. Sekiou , Bloudin , Fabi Bayad , Peretti , Alis, Chevalier , **Gestion des ressources humaines**, Edition De boeck université, 2eme éditions, canada, 2001
84. Michael Armstrong, **Performance management : Key strategies and practical guidelines**, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : 2000
85. William J. Rothwell; H. C. Kazanas, **Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management** , Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): 2004
86. Don Hellriegel , Suzan E. Jackson , and John W. Slocum, **Management : A Contemporary –Based Approach , 9 th ed**; South-Western . New York , 2002
87. John R. Schermerhorn , **Management , Sixth ed**, John Wiley , New York , 2001
88. Don Hellriegel , and John W. Slocum Jr. , and Richard W. Woodman , **Organizational Behavior, 9th ed**; South- Western . New York , 2001
89. Chun Wei Choo & Nick Bontis, **The strategic Management of Intellectual Capital And Organizational Knowledge**, Oxford University Press, New York , 2002

90. Jean-Marie Perretti, **Ressource Humaines et gestion des personnes**, 4eme ed, Paris, Vuibert, 2002
91. Luc Boyer et Noel Equilbey, **organisation, théories et application**, édition d'organisation, paris, 2000
92. Dick Grote, **The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers**, AMACOM, U.S.A: 2002
93. Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews**, Mc Graw-Hill, USA: 2004
94. Bitch. Vera. Hog Berg "Exploring Horticultural Employees Attitudes Toward Their Jobs: A qualitative analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction". *Journal of Agricultural And Applied Economies*, Dec, 2005
95. Cao.Q., and Dowlathshahi.S. "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, (2005),



استمارة بحث

الموضوع : دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة

دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بiskra

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : " دور إدارة الأداء البشري في تحقيق

الرضا الوظيفي بالمنظمة - دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بiskra " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر بiskra .

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منك الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، لذلك أمل أن تولى هذه الاستبانة اهتمامك، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفا.

إشراف الأستاذة :

* خان أحلام

إعداد الطالبة :

* مباركي صبرين

السنة الجامعية: 2013/2014

القسم الاول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض خصائص موظفي المنظمة، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس مهندس

تقني سامي جستير عليا متخصصة

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

5. الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج بدون أولاد

متزوج بأولاد مطلق ارمل

6. متوسط الاجر: أقل من 20000 دج

من 20000 دج الى 30000 دج من 30000 دج الى 40000 دج

من 40000 دج الى 50000 دج أكثر من 50000 دج فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: مدى تطبيق إدارة الأداء البشري في المنظمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تطبيق إدارة الأداء البشري في المنظمة، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا مطلقا
	تخطيط الأداء					
1	هنالك اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية					
2	توجد فرصة لمناقشة الأهداف الفردية مع الرئيس					
3	هنالك توافق بين مهام المنصب ومستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بهذا العمل					
4	يكون الفرد على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء بالعمل					
5	هنالك إجراءات مبسطة وخطوات سهلة تسمح بتسهيل انجاز العمل					
6	عن طريق وصف الوظيفة يعرف الفرد مدى ملاءمة قدراته مع مسؤولياته					
7	من خلال تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي سيتعامل معها الموظف أثناء القيام بعمله					
	توجيه الأداء					
8	يتم إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح					
9	تتم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر					
10	يتم تحديد أسباب العقاب في الأداء ومناقشتها مع المدير					
11	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات الغير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين					

					12	يتم من خلال التوجيه تعزيز السلوك الفعال للأفراد من خلال تقدير أدائهم الجيد
					13	تضمن المؤسسة موضوعية تقييم الأداء من خلال توثيق المعلومات التي تتم في مرحلة التوجيه
					14	تساعد مناقشة العمل مع الرئيس في خلق شعور بالثقة والمنفعة المتبادلة
					15	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المنظمة
						مراقبة وتقييم الأداء
					16	يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة
					17	يتم إعلام الموظفين بنتائج التقييم
					18	يساعد تقييم الأداء على تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب
					19	تساعد نتائج التقييم على بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم
					20	برنامج التقييم بالمنظمة مرتبط بنظام الحوافز والمكافآت
					21	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع
					22	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة سير عمل المرؤوسين كالتقارير والاجتماعات ولقاء الأفراد
						تطوير وتحسين الأداء
					23	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد
					24	يساعد تطوير وتحسين الأداء على سد فجوة الأداء التي تفصل بين الانجاز الفعلي والمستهدف
					25	هنالك إشراف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من اجل نقل الخبرات إليه
					26	يعمل التدريب على تصحيح مسار عملية الأداء الفاشلة
					27	يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة
					28	يتم اعتماد تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب

					تمنح المؤسسة مكافئات للذين نجحوا في تطوير أنفسهم	29
					تساعد البرامج التطويرية على تخطيط المسارات الوظيفية	30
					تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين	31

المحور الثاني : مدى رضا الموظفين داخل المنظمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى رضا الموظفين داخل المنظمة من خلال أبعاده، الرجاء تحديد درجة

موافقتك أو عدم موافقتك عليها من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
	الرضا عن الوظيفة					
1	اشعر بالرضا عن عملي					
2	أفضل العمل بهذه المنظمة عن غيرها					
3	اشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين					
4	لا أجد صعوبة في تأدية عملي					
5	يوزع القائد المهام حسب القدرات والمسؤوليات					
6	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل					
7	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم					
8	تتوافق كفاءتي مع مهام مناصبي الحالي					
9	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط					
10	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل بهذه					

					المنظمة	
					الرضا عن نمط الإشراف	
					علاقتي مع الرئيس جيدة	11
					لا يمانع رئيسي إذا أخذت المبادرة	12
					رئيسي يكسبي الرغبة في العمل	13
					أسلوب الإشراف المتبع من قبل الرئيس مناسب	14
					يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل	15
					التعليمات التي تصدر من الرؤساء واضحة	16
					يقدم لي الرئيس المساعدة حين أجد صعوبة في العمل	17
					هنالك مشاركة في اتخاذ القرارات	18
					يعترف الرؤساء ويقدر ما أقوم به من عمل	19
					الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	
					تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع المرؤوسين والزملاء	20
					توفر المؤسسة المعلومات اللازمة في الوقت اللازم	21
					يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	22
					يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض	23
					يستمتع الرؤساء لآراء المرؤوسين بشكل دائم	24

					هنالك تفاهم وانسجام بين فرق العمل	25
					هنالك تعاون بين أفراد جماعة العمل أثناء أدائهم للمهمة المطلوبة	26
					يتبادل الزملاء المعلومات ومصادر المعرفة	27
					هنالك جو من الألفة والانسجام بين الموظفين	28
					الرضا عن الأجور والمكافآت	
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	29
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به	30
					هنالك عدالة في منح المكافآت في المنظمة	31
					تتناسب المكافآت مع الجهد الذي ابذله	32
					توجد عدالة في الحصول على الترقية	33
					يعتبر راتبي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	34
					هنالك سياسة محددة في الحصول على الحوافز والترقيات	35