

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت الموارد البشرية

تأثير نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS_ وكالة ميلية

تحت اشراف الدكتور:

منيير بلالي

إعداد الطالبة:

ناموس سعاد

الاسم واللقب	الصفة
لاراس شفيقة	الرئيس
بلالي منير	المشرف
صابة امين	الممتحن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة وذلك بغرض التأكد من فاعلية نظام تقييم أداء العاملين بالشركة، بالإضافة إلى محاولة معرفة مختلف الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، حيث افترضت الدراسة تأثير نظام تقييم الأداء مباشرة على الرضا الوظيفي للعامل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولإبراز ذلك وضعنا استبانة اداة للدراسة مكونة من (27) سؤال وجهت لعينة (53) من العمال (عددهم 168 عامل) اضافة إلى المقابلة، وبعد ذلك تحليلها باستخدام برنامج (spss) الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات بشكل جيد.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- اهتمام الشركة بعملية تقييم أداء العاملين.
- اتباع الشركة للطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين.
- عدم وجود هيئة مختصة تعمل على تصميم نظام تقييم أداء العاملين.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of the performance appraisal practice on the job satisfaction of the employees of the National Fund for Social Insurance Agency Mila, in order to ensure the effectiveness of the performance appraisal system for the company's employees, in addition to trying to know the various methods used in performance appraisal, as the study assumed the impact of the performance appraisal system directly On job satisfaction of workers in the National Social Insurance Fund, and to highlight this, we developed a questionnaire tool for the study consisting of (27) questions directed to a sample (53) of workers (their number are 168 workers) in addition to the interview, and then analyzed using the spss program) which enabled us to display and analyze data well.

Among the most important results of this study are the following:

- The company's interest in the process of evaluating the performance of employees.
- The company follows the traditional methods of evaluating the performance of employees.

- The absence of a competent body working on the design of the performance appraisal system for employees.

Résumé:

Cette étude visait à identifier l'impact de la pratique d'évaluation des performances sur la satisfaction au travail des employés de la Caisse nationale d'assurance sociale Mila, afin de garantir l'efficacité du système d'évaluation des performances des employés de l'entreprise, en plus d'essayer de connaître les différentes méthodes utilisées dans l'évaluation des performances, car l'étude a supposé l'impact du système d'évaluation des performances directement sur la satisfaction au travail des travailleurs de la Caisse nationale d'assurance sociale, et pour le mettre en évidence, nous avons développé un outil de questionnaire pour l'étude composé de (27) questions adressées à un échantillon (53) de travailleurs (leur nombre est de 168 travailleurs) en plus de l'interview, puis analysées à l'aide du programme spss) qui nous ont permis de bien visualiser et analyser les données.

Parmi les résultats les plus importants de cette étude figurent les suivants :

- L'intérêt de l'entreprise dans le processus d'évaluation de la performance des employés.
- L'entreprise suit les méthodes traditionnelles d'évaluation de la performance des employés.
- L'absence d'un organe compétent travaillant sur la conception du système d'évaluation des performances des salariés.

كلمة شكر

الحمد لله الذي منا علي بالوصول إلى هذه المنزلة التي ما كنت لأبلغها إلا بفضلته

"إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون"

له الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن ألهمني الصبر والثبات ومدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري

الدراسي

يسعدني وأنا في مستهل هذا العمل أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان

إلى الأستاذ المشرف "منير بلالي"

الذي لم يبخل علي بالمساعدة وتقديم النصائح والتوجيهات الضرورية

إلى الذين حظيت بشرف الجلوس متعلما بين أيديهم

إلى الأساتذة الذين استفدت من علمهم

إلى كل من كان له الفضل في اتمام هذا العمل

شكرا

فهرس المحتويات

I	ملخص البحث.....
III	الشكر.....
IV	فهرس المحتويات.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الجداول.....
02	مقدمة عامة.....

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار النظري لنظام تقييم أداء العاملين

09	تمهيد.....
أداء	المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين
10	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.....
11	المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم أداء العاملين.....
11	المطلب الثالث: مجالات استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين.....
13	المبحث الثاني: أهداف وطرق تقييم أداء العاملين وأهم مراحله.....
13	المطلب الأول: أهداف تقييم أداء العاملين.....
13	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.....
17	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء العاملين.....
19	المبحث الثالث: عوامل ومعوقات تقييم أداء العاملين.....
19	المطلب الأول: عوامل تقييم أداء العاملين.....
20	المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين.....
21	المطلب الثالث: اعتبارات هامة لنجاح عملية تقييم أداء العاملين.....
36	خلاصة.....

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

25	تمهيد.....
الرضا	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
26	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....

27.....	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.....
27.....	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.....
29.....	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي مؤشرات و انواعه.....
29.....	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي.....
30.....	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.....
31.....	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.....
33.....	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والمشاكل التي تواجهها.....
33.....	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
34.....	المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه الرضا الوظيفي.....
34.....	المطلب الثالث: بعض الارشادات لتحسين الرضا الوظيفي.....
36.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة

39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
40.....	المطلب الأول: نشأة وكالة CNAS لولاية ميلة.....
41.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف وكالة CNAS لولاية ميلة.....
42.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
43.....	المبحث الثاني: هيكلية الدراسة الميدانية.....
43.....	المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة.....
44.....	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان.....
45.....	المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة.....
48.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
48.....	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....
51.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل أسئلة المقابلة.....
52.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
60.....	خاتمة.....
63.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

- شكل رقم (01): يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف.....16
- الشكل رقم (02): نظرية التوقع عند فروم.....31
- الشكل رقم (03): مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة.....32
- شكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة
ميلة.....42

قائمة الجداول

- جدول رقم (01): يوضح تقديرات مختلفة للموظفين.....v.....13
- جدول رقم (02): عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين.....19
- جدول رقم (03) توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي.....44
- جدول رقم(04): اجابة الاسئلة ودلالاتها الاحصائية.....45
- جدول رقم (05): نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان.....45
- جدول رقم (06): نتائج معادلة الثبات الفا كرونباخ لأداة الدراسة.....46
- جدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....48
- جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر.....48
- الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....49
- الجدول رقم (10) :توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.....49
- الجدول رقم (11): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.....50
- الجدول رقم (12): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة.....50
- الجدول رقم (13): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة.....51
- الجدول رقم (14): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على علمية وشفافية المعايير.....52
- الجدول رقم (15): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على استخدام نتائج التقييم.....53
- الجدول رقم (16): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي.....54
- الجدول رقم (17): قيمة t للعبارات الخاصة لعلاقة نظام تقييم الأداء بالرضا الوظيفي.....56
- الجدول رقم (18): قيمة t للعبارات الخاصة بفاعلية نظام تقييم الأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة الذي يضمن الرضا الوظيفي للعمال.....57
- الجدول رقم (19): قيمة t للعبارات الخاصة بتأثير تقييم الأداء لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة على رضاهم الوظيفي.....57

مقدمة

مقدمة:

تحتل إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة حيث أنها تعمل على الاستفادة المثلى من مهارات وقدرات الأفراد العاملين فيها واستثمار الكفاءات المتاحة لهم لرفع إنتاجيتهم باستمرار وتعزيز قدرتهم التنافسية مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائفها المختلفة، ويساعد القيام بها بشكل فعال على تشغيل بقية الوظائف بشكل جيد، وكذلك من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين، يمكن توزيعهم بشكل صحيح، مع مراعاة قدرات كل فرد. علاوة على ذلك وبفضل التقييم الموضوعي والدقيق لأداء الموظفين، يصبح من الممكن تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز سواء كانت ايجابية أو سلبية، ومعرفة نقاط القوة والتميز لدى الأفراد تمكنهم من الاستثمار لتحقيق أقصى أداء ممكن وأكثره فاعلية ومعرفة مواطن الضعف و القصور لدى العاملين والحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة حيث أن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل.

نتيجة لذلك، اهتمت المنظمات بالبحث في التطلعات الفردية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يتأثر بسلوكهم اتجاه العمل الذي يقومون به من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإحساسهم بالانتماء بشكل فعال. وقد تم تحقيق ذلك من خلال تنفيذ إدارة متطورة تراعي اهتمامات الموظفين وقضاياهم وتوظف أحدث التقنيات والأساليب التي أثبتت جدواها لتعزيز رضا الموظفين وأدائهم.

ولهذا فإن الحافز الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، يشير هذا إلى أنه كلما زادت العائدات والمزايا التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، زاد حرصه على بذل جهد قوي في أداء عمله فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج للشعور بالسعادة والرضا عن العمل، و بالتالي أكثر أداء تضمنه الدراسات الانسانية التي يتم فيها تحليل سلوك الموظفين في بيئة عمل ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الافراد واشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لاستمرارية المنظمة، ونجاحها وتحقيق أهدافها، لأن ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتجوير الطاقات الابداعية الكامنة لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة.

1. الإشكالية:

ضمن هذا الإطار تتدرج اشكالية بحثنا و التي يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
ما هو تأثير نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الاجراء وكالة ميله؟

2. الأسئلة الفرعية:

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي سنحاول الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ايجابية بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي.
2. على ماذا يتم الاعتماد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله لضمان الرضا الوظيفي للعمال.

3. فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سوف نسعى لإثبات أو نفي الفرضية الرئيسية التالية:

يؤثر تقييم الأداء لدى موظفي الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله مباشرة على الرضا الوظيفي

من الفرضية الرئيسية يمكن استنتاج الفرضيات الجزئية التالية:

1. هناك علاقة ايجابية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.
2. يتم الاعتماد على نظام لتقييم الأداء فعال في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله يضمن الرضا الوظيفي للعمال.

4. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى لتحقيقه وفي هذا السياق تتبلور الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم كل من تقييم الاداء والرضا الوظيفي.
2. تبيان مدى أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة تأثيرها على الرضا الوظيفي
3. تحديد المحددات الايجابية لتقييم الأداء وفعاليتها على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله.
4. تحديد المحددات السلبية لتقييم الأداء ومردوديتها الضعيفة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله.
5. تأكيد وجود علاقة ارتباط بين عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي

5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ومن نوع المشكلات التي نطرحها من جهة أخرى ويمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. مدى أهمية تقييم الأداء في المؤسسات كونه اهم حافز للعمال.
2. أهمية الرضا الوظيفي و ما ينتج عنه من تحقيق انتماء العمال للمؤسسة و دفعهم نحو الابتكار و الابداع في عملهم .
3. ابراز كيف تؤثر عملية تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي.
4. أهمية المؤسسة محل الدراسة كونها أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

6. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية، والتي نذكر منها:

1. اهتمامنا الشخصي لمعرفة مدى تأثير نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.
2. اثرء المكتبة العلمية بموضوع جديد تستفيد منه الأجيال القادمة في بحوثها.
3. نظرا لارتباط الموضوع بتخصص الموارد البشرية.

7. صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات اثناء انجازنا لها، هذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري او التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- 1.ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراسة كبيرة بهذه العلوم
- 2.الحجم الكبير لمجتمع الدراسة و بالتالي للعينة
- 3.صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية
- 4.صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة

8. منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الاجابة عن الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الاطار النظري إلى جانب أسلوب دراسة حالة الذي تم ارفاقه بعملية التحليل الاحصائي. أما أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها فهي :

1. الكتب والمجلات.
2. المذكرات والاطروحات.
3. المواقع الإلكترونية.

4. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع المعلومات.

9. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة ميدانيا في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا
- **الحدود الزمانية:** تتحدد الدراسة زمانيا بموسم 2021-2022.
- **الحدود الموضوعية:** تتحدد الدراسة بموضوع تأثير نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي.

10. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

مذكرة لنيل شهادة ليسانس بعنوان: (تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية) من اعداد الطالبتين الضب الزهرة وتينعمري نجمة 2013، والتي طرحت الاشكالية التالية:

" كيف يمكن تطبيق الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين في المؤسسة "

توصلت هذه الدراسة إلى:

- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في ادارة الموارد البشرية حيث يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات العاملين .
- هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة كطريقة الإدارة بالأهداف التي تعتمد على العبرة بالنتائج وطريقة الملاحظة السلوكية تركز على السلوك الملاحظ من قبل المقيم، طريقة التدرج على أساس السلوك حيث يقيم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل.

الدراسة الثانية:

مذكرة لنيل شهادة ليسانس بعنوان: (أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي) من اعداد الطالبين بن عبيلا امين و صامت شامي أيوب تحت إشراف الدكتور رجم خالد سنة 2017، وتناولت الاشكالية التالية:

"ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي و بين الأداء الوظيفي للعاملين "

حيث تم التطرق الى ماهية الرضا الوظيفي و الذي يعبر عن مدى طموح الفرد و رغباته و توقعاته، و انه مرتبط بقدرات الفرد و مؤهلاته العلمية، كما اشارا الى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، في المقابل تطرقا الى اساسيات الأداء الوظيفي على ان الأداء الجيد للموظف و ما يعقبه من مكافئات يؤدي الى زيادة قدرته على اشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة الرضا عن العمل ، و أخيرا حاولا الوصول الى حقيقة العلاقة و الأثر ما بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي في شركة انابيب المغرب

توصلت هذه الدراسة الى:

- للراحة النفسية والاجر المناسب ومكان العمل أثر كبير على أداء الموظف في الشركة
- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي ابداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة
- هناك شعور لدى الموظفين ان المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم
- ان لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث ان له تأثير إيجابي او سلبي على أداء الموظفين
- ان سياسة الرواتب والأجور المعتمدة للموظفين تعطيهم شعور بالرضا أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح.

الدراسة الثالثة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: (تقييم الأداء و علاقته بالرضا الوظيفي لدى الإطارات دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة) من اعداد الطالبة حسان زهية تحت اشراف الاستادة زموري ليندة سنة 2019, والتي طرحت الاشكالية التالية:

"الى أي مدى يؤثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للإطارات بجامعة قاصدي مرباح ورقلة " و قد اسفرت الدراسة على وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء لدى الإطارات باختلاف محور السن، محور الخبرة المهنية و الرضا الوظيفي حيث يرجع هذا التأثير الى ان معايير تقييم الأداء باختلاف أنواعها و تطبيقاتها لها تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي ادا ما طبقت من طرف القائمين عليها و المسؤولين بها بكل شفافية و بعيدا على المحسوبة , كما ان تقييم الأداء لدى الإطارات الجامعية أهمية كبيرة بالنسبة لهم و ذلك لما تحققه من من نسب عالية للرضا الوظيفي لديهم

11. هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول الى ابراز أهمية وتحقيق أهدافه اقتضت الضرورة تقسيم بحثنا الى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها إضافة الى بعض التوصيات

بالنسبة للفصل الأول " الإطار النظري لنظام تقييم أداء العاملين "قم تقسيمه لثلاثة مباحث: المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين نتطرق فيه الى مفهوم تقييم أداء العاملين، أهميته ومجالات استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: اهداف وطرق تقييم أداء العاملين واهم مراحل المبحث الثالث: عوامل ومعوقات تقييم أداء العاملين، نستعرض فيه عوامل ومشاكل تقييم أداء العاملين، بالإضافة الى اعتبارات هامة لنجاح عملية تقييم أداء العاملين

اما الفصل الثاني فهو تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي" وسيتم تقسيمه كذلك الى ثلاثة مباحث: المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي، نتناول فيه تعريف للرضا الوظيفي، خصائصه وأهميته المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات وأنواعه

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والمشاكل التي تواجهها، نستعرض فيه طرق قياس الرضا الوظيفي، المشاكل التي تواجهه وذكر بعض الارشادات لتحسين الرضا الوظيفي اما بالنسبة للفصل الثالث: أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة فسوف نقسمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة، فيه نتطرق الى نشأة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية ميلة، مهام واهداف الوكالة والهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة المبحث الثاني: هيكل الدراسة الميدانية، نتناول فيه منهجية، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى تصميم الاستبيان وأخيرا صدق وثبات أداة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة، نستعرض فيه عرض وتحليل لبيانات الاستبيان وأسئلة المقابلة، بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام

تقييم أداء العاملين

تمهيد

يجب أن تكون هناك آلية عمل في كل نظام هيكلية، بغض النظر عن نشاطه للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح، حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى التقنيات لتوضيح مقدار التوافق بين العاملين بمؤهلات ومجالات ومواقف مختلفة بموضوعية، بعيدا عن التحيز والانفعالات والأهواء، حيث يتم تعزيز قدرة الأفراد على مواجهة العقبات الوظيفية المتنوعة من خلال تقييم أدائهم ومتابعته و تنمية مهاراتهم، ناهيك عن إنشاء نظام الحوافز وتنفيذه في البيئة الإنتاجية للعمال، حيث يتلقى العامل المتميز حوافز كبيرة، وهو عامل مهم في تنمية وتطوير مهارات العمال ومعارفهم، تعتبر عملية تقييم الأداء وإدارته من أهم ضوابط إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مخرجات هذه العملية من المكونات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العليا للأنظمة في تطوير الوسائل والأساليب اللازمة لتخطيط وإدارة وتعزيز الموارد البشرية بالشكل المطلوب، وكذلك تحديد تدريب الموظفين من أجل زيادة كفاءتها الإنتاجية. بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

خلال فصلنا هذا سنتعرف على طبيعة عملية تقييم أداء العاملين من خلال تعريفها وتحديد أهدافها ومدى أهميتها الى جانب الكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عبر مراحل ادائها وكيفية علاجها بالإضافة الى طرق تطبيقها وبناء على هذا تم تقسيم فصلنا إلى:

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: أهداف وطرق تقييم أداء العاملين وأهم مراحلها.

المبحث الثالث: عوامل ومعوقات تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هو عملية قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه و النتائج المطلوبة و المتحققة من خلال الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم، بهدف معرفة الخلل في الأداء أو ضعف الانتاج لعلها وتحسين أداء الفرد وتطويره أو تشجيعه ومكافأته والاهتمام به حال الاتقان وحسن الأداء أي أن تقييم الأداء يعني:

- معرفة درجة اتقان الموظف للعمل المكلف به ودرجة القصور أو التميز.
- الاجراء المنظم لتقييم أداء الموظف حاليا وامكانية اتقانه وتطويره مستقبلا.
- الاجراء الذي من خلاله يمكن ايجاد حلول لثغرات أداء الفرد ويمكن الاهتمام والتخطيط والتشجيع لحسن أداء الفرد. ويعرف راندل تقييم الأداء بأنه: (هو الاجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة واعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من الافراد بغرض تحسين أدائهم في العمل) لذا فان تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفها وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض التنظيمات الصغيرة ويكون أمام المنظمة عديد من الطرق والتصميمات لتطبيق تقييم الأداء غير أن النقاط التالية تعتبر مهمة قبل البدء في التقييم وتحتاج الى قرارات محددة مقدما وهي:

- معرفة العاملين الخاضعين للتقييم عددا ونوعا وهل هناك استثناء لبعضهم من عملية التقييم والأساس الذي تم الاستثناء فيه سواء كان المنصب أو العمر أو غيره.
- معرفة الأهداف من التقييم.
- معرفة المعلومات ووفرتها عن الأفراد المراد تقييمهم.
- معرفة المعايير والطرق والأساليب المستخدمة للتقييم.
- معرفة النماذج المستخدمة.
- معرفة القائم بالتقييم سواء كان الأفراد يقيمون أنفسهم أو مسئولوهم من يقوم بذلك أو لجنة أو إدارة معينة أو منظمة أو مركز خارجي.
- نطاق التقييم هل يشمل الأداء المحتمل والحالي معا هل يشمل الكل أم البعض في المنظمة.
- مدى الوضوح والموضوعية في التقييم كأحقية الفرد في رؤية تقييم أدائه ومناقشته في ذلك ومدى مشاركته في تقييم نفسه.
- مدى توفر نماذج وسجلات خاصة تستخدم في عملية التقييم.
- مسؤولية التقييم واعتمادها والصلاحيات التي يملكها مسؤول التقييم.

كل هذا يتم وضعه في الحسبان عند تصميم نظام تقييم الأداء ولعل أهمها هو تحديد أهداف التقييم وكذا الاستخدامات الممكنة من البيانات التي تتوفر لدى التنظيم.

ان أهداف التقييم يجب أن تتماشى مع أهداف وسياسات واستراتيجية التنظيم ولذا فالقرارات سوف تختلف من تنظيم لآخر الأمر الذي ينعكس في شكل تنوع أنظمة تقييم الأداء . (علي بن سعيد آل عامر الشهراني، ص 188-189-

190)

المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

اكتسب تقييم أداء الموظف زخما كبيرا في سياق الفعالية الإدارية بشكل عام، والذي يهدف إلى خلق بيئة إدارية قادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الموظفين بالوفاء بمسؤولياتهم وواجباتهم. تتضح ضرورة مراجعة أداء الموظف من خلال ما يلي:

- توفير مقاييس الأداء وظروف مكان العمل والمشاكل للمؤسسات.
- الكشف عن متطلبات التدريب من خلال تحديد أنواع التدريب المتاحة.
- إشجع المشرفين على التواصل مع رؤوسهم أثناء عملية التقييم حتى يتمكنوا من التعرف على شخصياتهم.
- موازنة عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي المهارات العلمية والعملية في المناصب أو الوظائف التي تتوافق مع مواهبهم وتوقعات الأداء.
- يساعد في حملة القوى العاملة في المؤسسة والتي تشمل تطوير الموظفين، والتدريب، والمكافآت والحوافز، في شكل فرصة للموظفين للتعلم من أخطائهم والعمل على منعها في المستقبل، وتنمية قدراتهم، والحصول على المكافآت.

(تينعمري نجمة، 2013، ص 16-17)

المطلب الثالث: مجالات استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه. فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1. الترقية:

أصبحت الإدارات في الوقت الحاضر تعتمد على التعيين من داخل المؤسسة نفسها لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، ونتائج تقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانية نقله لمنصب أعلى من منصبه الحالي.

2. التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما في الحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته والتعرف على الموظفين المؤهلين للاستمرار بالعمل المهني الحالي، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم و أكثر مناسبة لهم.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج الى أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير .

وإحدى هذه الوسائل المفيدة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء من خلال تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين لتوفير التدريبات اللازمة لتحسين الأداء .

4. تخطيط الموارد البشرية:

- عندما تُظهر نتائج تقييم الأداء مستوى عالٍ من كفاءة الموارد البشرية، فإنها تشير إلى وظيفة التخطيط أن أعباء العمل المستقبلية ستكتمل في وقت أقل نتيجة لهذا المستوى العالي، مما يؤدي إلى مزيد من وقت العمل المتاح في المستقبل المخطط له، ويشير إلى إمكانية عدم الحاجة إلى موارد بشرية في المستقبل لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في التوظيف.
- تظهر نتائج تقييم الأداء من هو غير كفاء ومن سيتم طرده، وكذلك الحاجة إلى استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يساعد على تقدير احتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة من حيث الحجم والجودة، والتي في صميم عملية تخطيط الموارد البشرية.

5. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات

يتم تحديد من يحصل على مكافأة أو مكافأة تشجيعية على نشاطه وأدائه الجيد كنوع من الحافز من خلال تقييم الأداء والنتائج التي ينتجها.

6. الانضباط والمعاقبة

في أي وقت يتعرض فيه الفرد لعقوبة، يجب توثيقها في ملفه وأخذها بعين الاعتبار في مراجعته السنوية. ونتيجة لذلك، تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي تلقاها الفرد على مدار العام. علاوة على ذلك، إذا تم تقديم شكوى جديدة ضد أحد الأفراد، فقد يكون من الضروري مراجعة تقييماته السابقة لمعرفة ما إذا كانت الشكوى من المحتمل أن تكون دقيقة، وإذا كان الأمر كذلك، فقد يعاقب بتجميد ترقبته أو تحميل درجته الوظيفية أو فصله أو أي وسيلة أخرى. قبل اتخاذ مثل هذه الخطوة الجزئية، يجب على المنظمة مراجعة ملف الفرد لمعرفة ما إذا كان هذا السلوك شائعاً ومتكرر الحدوث، وكذلك فحص ما إذا كان يمتلك المؤهلات للاستفادة منه في أماكن أخرى. (عمار بن عيشي، 2006، ص 08-

(10-09)

المبحث الثاني: أهداف وطرق تقييم أداء العاملين وأهم مراحلها

المطلب الأول: أهداف تقييم أداء العاملين

- ان الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن الأداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه وتحقيق الأهداف التالية: (عبد الناصر موسى، 2004)
- اختيار أفضل المرشحين للترقية
 - القضاء على المحسوبية من خلال توحيد معايير الترقية وزيادة التعويضات ومعايير الفصل والجزاءات.
 - تشجيع الموظفين على التنافس مع بعضهم البعض والذهاب إلى أبعد الحدود للاستفادة من فرص الترقية.
 - تشجيع التنافس الصحي بين الإدارات من أجل زيادة الإنتاج.
 - المقدرة على تقييم كفاءة وفعالية عدة أقسام.
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة من خلال تحديد الأشخاص الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى في المستقبل.
 - التعرف على من يحتاجون إلى مزيد من الاهتمام أو التدريب لتحسين قدراتهم.
 - المحافظة على كفاءة الإنتاج عند مستوى مرتفع أو ثابت.
 - مساعدة المشرفين المباشرين على فهم أفضل للعمال الخاضعين لإشرافهم وتحسين التواصل معهم، وبالتالي تقوية العلاقات وزيادة التعاون بين الطرفين من أجل زيادة كفاءة الإنتاج من جهة وتطوير القدرات الفردية من جهة أخرى.
 - الاستفادة من فرص التقدم.
 - توفير معلومات مستفيضة للإدارة حول السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية (عبد الرحمن توفيق 2014)

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

1. طريقة التدرج البياني:

وفقا لهذه الطريقة فان المقيم يقوم بتقييم أداء العاملين على أساس بعض الصفات حيث يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) والتي يعبر عنها بنقاط أي (ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيدا جدا=4، ممتاز=5) والجدول التالي يوضح بعض الصفات:

جدول رقم (01): يوضح تقديرات مختلفة للموظفين

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع الرؤساء	3	2	3
العلاقة مع المرووسين	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في انجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر: (شاويش، 2000، ص90).

وتعتبر هذه الطريقة سهلة وبسيطة الفهم وعادة ما تتم بواسطة الرئيس المباشر غير أن هذه الطريقة يعاب عليها في:

- ✓ التحيز من طرف الشخص القائم على التقييم.
- ✓ شخصية الفرد الذي يقوم بالتقييم وطريقة تفكيره.
- ✓ العلاقات مع الرؤساء. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص12-13)

2. طريقة الترتيب البسيط:

طبقا لهذه الطريقة يقوم مدير القسم بالتقييم عن طريق ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم، وذلك بإعطاء رقم 1 مثلا للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوء. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص14)

3. طريقة المقارنات الثنائية:

تتطلب هذه الطريقة منا لمقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد ثم اعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها كل فرد على زميله، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي، وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة إلا أنها لا تمكننا من الحصول على التغذية العكسية للعاملين والتي تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي، وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص14)

4. طريقة التوزيع الاحباري:

تعتمد هذه الطريقة على طريقة التوزيع الطبيعي، حيث يكون كل رئيس مجبر على توزيع الأفراد المراد تقييمهم على الكفاءة بشكل تحدده المنظمة مسبقا، وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي:

المجموعة الأولى: مجموعة الرديئين = 10 بالمئة من العاملين.

المجموعة الثانية: مجموعة الأقل من المتوسط = 20 بالمئة من العاملين.

المجموعة الثالثة: مجموعة المتوسطين = 40 بالمئة من العاملين.

المجموعة الرابعة: مجموعة الأعلى من المتوسط = 20 بالمئة من العاملين.

المجموعة الخامسة: مجموعة الممتازين = 10 بالمئة من العاملين. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص14-15)

5. طريقة المقابلة:

وتتبع هذه الطريقة عندما يكون هناك نظاما معيناً للتقييم يتضمن مقابلة الفرد عند دخوله الخدمة أو عند تقرير أمر ترقبته، وقد يقابل عند دخول الخدمة ومن ثم يقابل ثانية بعد مرور فترة التجربة لمعرفة مدى ملاءمته للوظيفة على ضوء ما يحققه من انجاز مقارنة بالأعمال المطلوب منه أدائها وتعتبر المقابلة أولى طرق التقييم. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص15)

6. التقارير الدورية:

تقوم هذه الطريقة على جمع البيانات والحقائق عن العمل الذي يؤديه الفرد وكتابة تقرير عن الجهود المبذولة من طرف الرؤساء وكذلك تصرفاتهم معهم أثناء العمل، وهذه الطريقة تستوجب حدوث مناقشة بين الرئيس والمرؤوس حول نتائج التقييم وابرار نقاط الضعف وطرق معالجتها لذا فهي ذات أثر كبير في اصلاح ثغرات الأداء، من عيوب هذه الطريقة التحيز الناجم من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص15)

7. طريقة الاختيار الاحباري:

وفقا لهذه الطريقة يتم اعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء عباراتان منهما تعبران عن الجوانب الايجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة الأكثر انطباقا على الفرد الذي يريد تقييمه ويتم اعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها الشخص المشرف على التقييم مما يقلل احتمال حدوث تحيز من المقيم، ولكن يعيبها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقيم هذا بالإضافة إلى أنها لا تمكن الشخص الذي يتم تقييمه من التعرف على نواحي الضعف الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد السبيل المناسب لتنمية أدائه. (محمد دليم القحطاني، 2015)

8. طريقة الوقائع الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من الشخص القائم بالتقييم بتسجيل السلوكيات المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات التي تمثل أداء منخفضا خلال فترة التقييم بناء على معايير محددة على التحليل الوظيفي، ومن أهم المزايا التي ترتبط بها هذه الطريقة:

- توفير تغذية عكسية لكل عامل حول أدائه.
- تساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه.
- طريقة تدفع العاملين إلى تنمية مهاراتهم حول الابداع والتغيير. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص17)

9. طريقة الادارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على النتائج وعادة ما يطلب من الشخص القائم على عملية التقييم الاهتمام بالنتائج التي استطاع الفرد تحقيقها دون الاهتمام بسلوك أو صفات المرؤوسين، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات:

تحديد النتائج المراد تحقيقها والتي من خلالها يتم تقييم الفرد المراد تقييمه، حيث يجتمع كل رئيس مباشر مع كل مرؤوس لتحديد الأهداف والاتفاق عليها وكذلك الفترة التي يتم فيها تحقيق الأهداف.

- ✓ الرئيس يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة مسار تحقيق النتائج.
- ✓ مقارنة النتائج التي تم تحقيقها مع النتائج التي تم تحديدها في بداية المدة ومن ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا أو سلبا.

غير أنه يعاب على هذه الطريقة في:

- ✓ ان الموظفين نظرا لظروف خارجية عن ارادتهم قد لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المحددة كتغير الظروف البيئية أو تغير في بعض السياسات الحكومية.
- ✓ الفرد المراد تقييمه سوف يركز على تحقيق الأهداف بدرجة أولى دون اعتبار الوسائل التي يستعملها.

كما أن هذه الطريقة قد تحقق العديد من النتائج الايجابية على الأداء الفردي والتنظيمي:

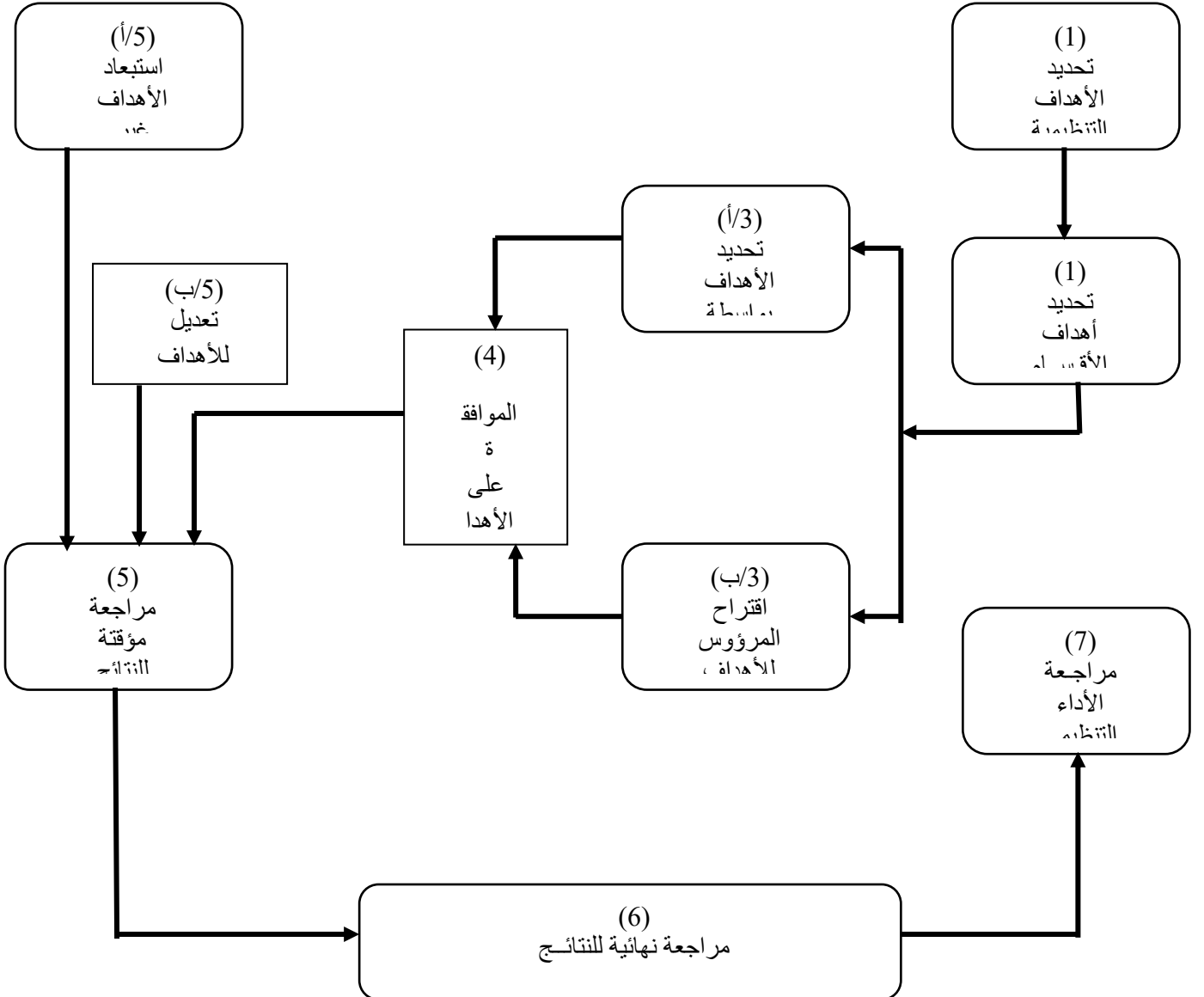
✓ التركيز على الاداء و ليس الصفات الشخصية.

✓ عدم التحيز من طرف الشخص القائم بالتقييم.

✓ توفير التغذية العكسية. (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص17)

والشكل التالي يبين كيفية تقييم الأداء وفقا للطريقة المذكورة من منظور الادارة بالأهداف:

شكل رقم (01): يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



المصدر: (ماجد ابراهيم شاهين، 2010، ص18)

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء العاملين

1. تحديد الهدف:

وهو الهدف الذي تطمح الإدارة إلى تحقيقه من خلال عملية جمع البيانات والمعلومات، والتي يمكن الاستفادة منها في أغراض متنوعة، منها ما يلي:

- من أجل المعرفة والتحسين، لا تقدم معلومات للموظفين حول جودة وكفاءة أداء عملهم.
- تحديد مقدار المال والمهارات والمكافآت التي يمكن أن يكسبها الشخص مقابل جهوده.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للعامل والعمل المستقبلي الذي يمكن نقله أو تسريحه إليه.
- تحديد الأعمال والمسؤوليات التي يمكن تكليفها بالموظف في حالة طلبها.
- التعرف على عيوب أداء الفرد، وكذلك احتياجاته التنموية والتطويرية، من خلال جهود التدريب
- إجبار المديرين على ربط إجراءات موظفيهم بنتائج العمل والقيمة النهائية.

يتم تحديد التصميم العام لنظام تقييم الأداء من خلال التركيز على أحد هذه الأهداف. (نوال شيشة وزيني فريدة،

2009، ص 9)

2. حدد المسؤول عن الإجراء:

يمكن لأي من الأطراف التالية تنفيذ هذه العملية: المشرف أو المرؤوس أو لجنة التقييم أو زملاء العمل. الطريقة الأكثر شيوعاً للتقييم هي من قبل الرئيس، ويمكن تعزيز هذه الطريقة عن طريق قياس الرئيس فوق المدير المباشر من خلال الموافقة على التقييم، حيث أن الأخير مسؤول عن ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين لبعضهم البعض، بالإضافة إلى التأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل صحيح، بينما يكون المدير المباشر مسؤولاً عن التقييم.

الطريقة الثانية هي تقييم المرؤوسين للرؤساء، والتي تستخدم في المؤسسات ذات الحساسية العالية والمواقف الحرجة. من أخطر العيوب في هذه الاستراتيجية أنها تتعارض مع المبادئ الإدارية، هذا على عكس الطريقة الأولى والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة، لا سيما من حيث وحدة المادة. أضف إلى ذلك لقاءات الرؤساء مع احتجاجات المرؤوسين. الطريقة الثالثة تختص بتقييم الزملاء والتي نادراً ما تستخدم، ويتم تمثيل مشاكلها في أدنى مستوى تنظيمي بسبب المشاكل التي تخلقها في العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل، ولكن يمكن استخدامها أيضاً على المستويات الإدارية لتحديد قادة المستقبل، الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة للمديرين.

بالنسبة للطريقة الرابعة، والتي تستلزم وجود لجنة من الرؤساء تعمل على تقييم مشترك لكل مرؤوس على حدة، تقترض هذه الطريقة أن الرؤساء قريبون من كل مرؤوس وأن لديهم معلومات كافية لتنفيذ هذه العملية. (نوال شيشة وزيني فريدة،

2009، ص 10)

3. تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة التالية:

✓ كم مرة سيتم التقييم سنويا؟

✓ متى تتم عملية التقييم؟

بسبب الوقت المحدود المتاح، تقوم المؤسسات في كثير من الأحيان بهذه العملية في نهاية العام، مما يشكل خطرا على عملية التقييم. إذا شارك الرؤساء في عملية التقييم على مدار العام، فسيتمكنون من تتبع تطور مرؤوسيتهم، الأمر الذي سيستغرق وقتا أطول من الوقت المخصص لهم في نهاية العام. (نوال شيشة وزيني فريدة، 2009، ص 10-

(11

المبحث الثالث: عوامل ومعوقات تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: عوامل تقييم أداء العاملين

يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل المرتبطة بالعمل والتي يمكن تقديرها أو قياسها، فأحسن نظم تقييم الأداء هي تلك النظم التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية، عوامل مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين.

والجدول التالي يبين أهم هذه العوامل في ثلاث فئات هي الشخصية والسلوك والنتائج: (عبد الناصر موسى، 2004،

ص06)

الجدول رقم (02): عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين

السلوك	النتائج	الشخصية
<ul style="list-style-type: none">• تحديد الأولويات• حل المشاكل• اتخاذ القرارات• الاتصالات الشفهية والكتابية• الحضور• الدقة في المواعيد	<ul style="list-style-type: none">• الكمية• الجودة• النتائج• الوقت المحدد للإنجاز	<ul style="list-style-type: none">• المهارات• القدرات• الدوافع• الاتجاهات• القيم• القابلية• الاستعدادات

المصدر: (زهير ثابت، 2001، ص97)

التقييم على أساس النتائج:

أن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياس النتائج المحصل عليها. ووفقا لهذا العامل فإنه يتم تقييم الأفراد مثلا على أساس الوحدات المنتجة، أرقام المبيعات، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المعيبة التي تكون عبارة عن أرقام مختصرة. وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على انها الأكثر موضوعية لأنها واضحة وغير قابلة لأخطاء التفسير، إلا أن النتائج وللأسف تتأثر بعوامل أخرى على أداء الفرد العامل كزملاء العمل والمشرفين (الرؤساء والآلات والتجهيزات والمواد الأولية... الخ). (عبد الناصر موسى،

2004، ص07)

التقييم على أساس السلوك:

بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل عوامل النتائج إلا أنه ليس من الصعب إخضاعها للقياس. وعلى هذا الأساس فإن كثير من الكتاب يقترحون التركيز على عوامل السلوك عند تقييم الأفراد العاملين من أجل التغلب على المشاكل التي تصاحب التقييم على أساس النتائج فمثلا اقترح (Farr, landy) كبديل لمقياس حجم المبيعات، أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس ما يقومون به (سلوكهم). وهنا التقييم لا يكون على

أساس عدد الوحدات المباعة بل على أساس وجود أو غياب بعض مظاهر السلوك التالية: وجود ابتسامة قبل الكلام، استخدام كلمات مناسبة عند الكلام، المثابرة في طلب مقابلة الزبون المحتمل، استخدام رد صحيح على اعتراضات الزبون المحتمل. (عبد الناصر موسى، 2004، ص 07-08)

التقييم على أساس عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عاملاً أساسياً للنجاح في أداء العمل ولكن من الصعب تقييم عناصرها للأسباب التالية:

- أ- أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.
- ب- يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المنظمة التي يعمل بها.
- ج- ليس هناك اتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- د- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق. (عبد الناصر موسى، 2004، ص 08)

المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين

فيما يلي أهم القضايا التي تعيق تحقيق تقييم أداء فعال للعاملين في مؤسسات اليوم:

- عدم التزام الإدارة.
 - عدم تحديد أهداف واضحة ودقيقة.
 - ندرة المعلومات أو استخدام مصادر مختلفة.
 - الأفراد المشاركون في عملية التقييم تلقوا تدريباً غير كافٍ.
 - وجود معايير تقييم أداء غير عادلة تتسم بعدم الدقة والتحيز الشخصي.
 - يهتم بعض المقيمين بقبول مسؤولية التقييم السابق.
 - غالباً ما يقدمون درجات "متوسطة" لا تعكس قدراتهم بدقة.
- بالإضافة إلى المخاوف المذكورة، هناك عيوب مرتبطة بعملية التقييم، مثل تأثير الهالة، حيث يتأثر المقيم بشخصية الفرد ويحكم عليه وفقاً لذلك، أو صرامة المقيم أو مرونته في عملية التقييم. هذه كلها مجالات نزاع يجب على الإدارة معالجتها إذا كانت ترغب في تعزيز روح التعاون وتقليل الصراع بين المجموعات المختلفة داخل الشركة.
- نتيجة لذلك، من الواضح أن الدعم الإداري، وتحديد الأهداف من خلال أنظمة تقييم الأداء، ووجود معايير محددة بطريقة موضوعية ومنتق عليها، بالإضافة إلى التدريب القائم على عملية التقييم وقياس الأداء الحقيقي، كلها حاسمة في نجاح نظام تقييم الأداء وتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. (علي بن سعيد آل عامر الشهراني، ص 209)

المطلب الثالث: اعتبارات هامة لنجاح عملية تقييم أداء العاملين

يجب هيكلة نظام تقييم الأداء لتوفير أهداف الموظفين وقياس أدائهم بموضوعية من أجل تحقيق النجاح. تشكل العناصر الخمسة التالية نظام التقييم الأكثر فعالية:

1. ملاحظات منتظمة وغير رسمية من المشرفين:

من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كاف. يحتاج الموظفون إلى مراجعات أداء منتظمة من المشرفين، والتي يجب أن تأخذ شكل مناقشات تركز على العمل اليومي للموظف بدلا من الأخطاء أو الإخفاقات السابقة. تتطلب هذه الاستراتيجية من المشرفين مراقبة وتقييم رؤوسهم على أساس متكرر، بالإضافة إلى أكبر قدر ممكن من العمل المباشر معهم.

2. مشاركة الموظف في تحديد أهداف أدائه:

بمعنى أنه يجب على المشرف أو المدير مقابلة رؤوسه ومناقشة الأهداف التي يجب تحقيقها. قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن أن تشمل عددا من الأهداف التي ترغب الإدارة أو المنظمة في تحقيقها بناء على واجبات الوظيفة الحالية أو المستقبلية. يجب على المشرفين تحديد المسؤوليات الأساسية للوظيفة واستخدام هذه المسؤوليات لتحديد أهداف الأداء المستقبلية. حيثما أمكن يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، مثل إكمال مشروع ضمن إطار زمني معين، ويمكن للمشرفين تقديم المساعدة لرؤوسهم، مثل المزيد من التدريب، لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، تم وضع أهداف أداء جديدة.

3. وضع خطط عمل لحل أي مشاكل تتعلق بالأداء أو السلوك:

إذا كان الموظف يعاني من مشكلات في الأداء، فقد تكون خطط العمل أداة مفيدة. عند ظهور المشكلات، يجب على المدير تحديدها ومناقشتها مع الموظف، وكذلك التوصية بطرق لتحسين الأداء. تحدد هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها الموظف ومشرفه للعمل معا لحل المشكلة، والإطار الزمني لوضع الخطة موضع التنفيذ. يجب على الموظف المشاركة في الخطة وإجراء أي تعديلات يراها مناسبة، بعد الاتفاق على الاستراتيجية، يجب مراجعتها بشكل منتظم للتأكد من أن الموظف يمكنه تنفيذها بنجاح.

4. التقييم الرسمي يرسم الصورة الكبيرة على أكمل وجه:

يجب إجراء المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة. الاجتماعات الرسمية منها وغير الرسمية، (نصف سنوية أو حتى سنوية)، من ناحية أخرى، لا ينبغي تسليط الضوء على مشكلات الأداء الحالية خلال هذه الجلسات لأن الموظف قد تم إعلامه بها أثناء المناقشات غير الرسمية وتم وضع خطة عمل لها. من ناحية أخرى، تعقد هذه الاجتماعات لتقييم مدى تلبية الأهداف وخطط العمل المحددة مسبقا، وكذلك لتحديد ما إذا كان الموظف على المسار الصحيح لتعزيز حياته المهنية.

5. لتحقيق أقصى استفادة من البرنامج، يجب تدريب المشرفين:

أخيراً، لكي تكون هذه التقييمات قوية ويمكن الاعتماد عليها، يجب تعليم المشرفين مهارات إجراء مراجعات أداء فعالة. يتضمن هذا التدريب عادة نصائح حول الاستماع الفعال وحل النزاعات، وكذلك كيفية تجنب الحجج إذا كان الموظف يعارض جانباً معيناً من المراجعة. يعد هذا التدريب أمراً بالغ الأهمية لأن التعليقات غير المسؤولة أو غير المرتبطة بتقييم الأداء قد يكون لها تأثير على اختيار المشرف. قبل كل فترة تقييم، يجب إصدار تعليمات مكتوبة للمشرف كتذكير بالسلوك الصحيح الذي يجب اتباعه في اجتماعات مراجعة الأداء. (يزن تيم، ص 105-106 -

(107)

خلاصة:

إن عملية تقييم أداء العاملين عملية لها أهمية استراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمنظمة، إذ أن دراسة أداء العاملين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات العاملين، كما يعتبر مقياساً لنجاح إدارة الموارد البشرية في سياساتها المختلفة (تطوير وتنمية الأداء، تنظيم الأجور والمكافآت، النقل والترقية، تنمية المسار الوظيفي، الاختيار والتعيين، تصميم الوظائف، التخطيط الاستراتيجي...).

فعملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى معرفة مدى نجاح العامل في أداء عمله، ولهذا على المنظمة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييمه لأداء العاملين لتكون النتائج موضوعية فيحس العامل بعدالة التقييم وموضوعيته، وحتى يكون هذا التقييم فعالاً لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط تجعل العاملين يشعرون أكثر بعدالة التقييم ويزداد رضاهم عن عملهم كمشاركتهم في التقييم التي تجعلهم أكثر تقبلاً له. فتقييم الأداء الذي لا يقبل قبولا من قبل العاملين لا يعتبر تقييماً ناجحاً، بالإضافة إلى وضوح أهداف التقييم التي تعد من الشروط الداعمة لنجاحه. كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم أداء العاملين تواجهها العديد من العراقيل والصعوبات التي تقلل من فعاليتها وموضوعيتها، ولكي تحقق هذه العملية النتائج المرجوة منها يجب العمل على التقليل من هذه العراقيل ومواجهة هذه الصعوبات من خلال التعامل معها بشكل منظم ودقيق مع مشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تشملهم هذه العملية، كما يجب تصميم نظام تقييم الأداء بما يتلاءم مع طبيعة ونوعية العمل مع ضرورة تدريب المقيمين على كيفية التقييم ومناقشة النتائج مع العاملين.

الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة للباحثين والمتخصصون في الإدارة والسلوك التنظيمي. نظرا لارتباطه المباشر بالعنصر البشري، وهو محور عملية الإنتاج أو الخدمة في أي منظمة لأنه يمثل الدافع والرغبة في العمل. منذ بداية القرن العشرين، ازداد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في الدول المتقدمة، وذلك بسبب جهود الإدارة لضمان ولاء الموظفين ودعمهم للأهداف التي يسعون إليها، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي وهذا ما سنحاول تفصيله من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي مؤشرات و انواعه.

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والمشاكل التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي في مطلع القرن العشرين، وفقا للعديد من العلماء في العقود الثلاثة الأولى. غالبا ما يكون من الصعب شرح ذلك لأنه يختلف اعتمادا على شعور الناس في المواقف المختلفة، وهي الطريقة التي تعمل بها الروح البشرية. طالما يوجد شخص يعمل، فهو إما راضٍ أو غير راضٍ عن وظيفته. بسبب الأساليب العديدة التي اتخذها مختلف العلماء والباحثين لفكرة الرضا الوظيفي، كانت هناك محاولات عديدة لتحديد معنى دقيق للرضا الوظيفي، على سبيل المثال: الرضا الوظيفي هو الإحساس النفسي بالرضا والمتعة والسعادة التي تأتي من تلبية احتياجات الفرد ورغباته وتوقعاته في مكان العمل. فيما يتعلق بالثقة والولاء والانتماء في العمل، وكذلك العوامل والآثار البيئية الداخلية والخارجية الهامة.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه نتيجة لمجموعة من العوامل المتعلقة بالوظيفة، والتي تقاس في المقام الأول من خلال رضا الفرد عن هذا العمل، والرضا عن النفس، وكفاءة الإنتاج كنتيجة للشعور العاطفي الذي يسمح للفرد بالقيام به. العمل دون ضجر أو ضيق.

يمكن أيضا تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بالرضا والوفاء أثناء العمل. يتم تحقيق ذلك من خلال المطابقة بين توقعات الفرد لعمله وكمية العمل التي يتلقاها بالفعل.

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوما معقدا له عدة جوانب، حيث يعتقد بعض الخبراء أن تلبية احتياجات العمال هي أحد محددات الرضا، بينما يركز البعض الآخر بشكل أكبر على الجوانب الاجتماعية مثل الروابط وأواصر الصداقة التي تربط العمال لبعضهم البعض.

ونتيجة لذلك، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الكامل للفرد عن وظيفته، ومجموعة العمل الخاصة به، وتلك التي تقع تحت إشرافه، بالإضافة إلى المنظمة والبيئة التي يعمل فيها.

باختصار، الرضا الوظيفي هو مقياس لرضا الشخص واستقراره في عمله وإنجازاته. يشمل الرضا الوظيفي، الرضا بعلاقات العمل، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن السياسات

الفردية. (عصام عبد اللطيف، 2015، ص 8-9-10)

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

1. مفاهيم طرق القياسات المختلفة: نتيجة لتنوع وجهات النظر بين العلماء، لاحظ العديد من الباحثين في الرضا الوظيفي تعدد واختلاف تعريفات الرضا الوظيفي الذين لديهم مداخل وأرضيات مختلفة يقفون عليها.
2. النظر إلى الرضا الوظيفي كمسألة شخصية: كثيرا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مسألة شخصية، لأن ما قد يرضي شخصا قد يكون خيبة أمل لشخص آخر.

3. يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من الجوانب المترابطة للسلوك البشري، تختلف المكونات المعقدة والمتداخلة للسلوك البشري في الأنماط اعتمادا على منظور الفرد ودراسته.
4. يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور بالرضا والقبول في العمل: يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنها حالة من القناعة والقبول نتيجة تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل، وكذلك تلبية الاحتياجات والطموحات والتطلعات، وهذا الشعور يؤدي إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء، فضلا عن الكفاءة وزيادة الإنتاجية لتلبية أهداف المنظمة.
5. يرتبط الرضا الوظيفي ببيئة تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، حيث يكون نتيجة العديد من تجارب العمل الإيجابية والسلبية ويتجلى في تمتع الفرد بالعمل وإدارته. وإدارة العمل من أجل تحقيق الأهداف الشخصية
6. الرضا الفردي عن عنصر معين لا يعني أنه راضٍ عن العناصر الأخرى، تماما كما أن ما قد يؤدي إلى إرضاء فرد معين لا يحدث دائما نفس التأثير نتيجة اختلاف الاحتياجات والتوقعات. (منال البارودي، 2015، ص 38-39)

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مهم للغاية بالنسبة للفرد الذي يعمل في المنظمة، وكذلك للمؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، وذلك للأسباب التالية:

1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد الموظف في المنظمة:

- زيادة قدرة الموظف على التكيف مع العمل داخل الشركة حيث تعتبر الراحة النفسية المستمدة من الشعور بالرضا الوظيفي جانبا مهما في تحقيق أهداف العمل من خلال هذا الفرد.
- رغبة الموظف في الإبداع والابتكار.
- زيادة طموح الموظف: الشخص الذي يسعد بوظيفته لديه رغبة أكبر في النهوض بمهنته المستقبلية وتطويرها.
- درجة عالية من الرضا عن الحياة: المزايا الملموسة وغير الملموسة للوظيفة تساعد الأفراد في تلبية احتياجات الحياة المختلفة.

2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- إنتاجية عالية: يحفز الرضا الوظيفي الناس على السعي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنجاز.
- مستوى عال من الفعالية: يشير إلى تعزيز تركيز الموظفين أثناء أداء وظائفهم.
- يشير هذا إلى أن الرضا الوظيفي يساعد على خفض معدل الاضطرابات والشكاوى والغياب في مكان العمل.
- مستوى عال من الولاء المؤسسي: عندما يتم استيفاء المتطلبات المادية وغير المادية للموظف، يصبح أكثر ارتباطا بالمنظمة التي يعمل بها.

3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

يعكس رضا الموظفين عن العمل نتائج إيجابية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتتجلى هذه النتائج في ارتفاع معدلات الإنتاج والكفاءة الاقتصادية ومعدلات النمو الإنتاجي في المجتمع. (محمد بن علي أحمد الدخيل، 2017، ص31-32)

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي مؤشرات و أنواعه

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

1. مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

- **الاستقرار في العمل:** يرغب معظم الناس في الشعور بالأمان في العمل لأنهم بحاجة إلى معرفة أنهم في مأمن من فقدان وظائفهم والحوادث، وعندما يفعلون ذلك، فإنهم يشعرون بالمتعة والحرية والاستقلال وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، وكذلك دليل على الرضا عن عمله.
- **الصلات الجيدة:** إن وجود علاقات جيدة بين العاملين وبين العمال والمشرفين من جهة وتكون هذه العلاقات تتميز بالتقدير والاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم، هو مؤشر على رضا العمال بعملهم.
- **عدم وجود الشكاوى والتظلمات:** يستخدم العمال الشكاوى والتظلمات للإشارة إلى عدم رضاهم عن مطالبهم، ويعتبر غيابهم دليلاً على رضاهم عن عملهم.
- **تقليل النزاعات والصراعات في العمل:** عندما يتفاعل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض، تقل احتمالية الصراع بينهم.

2. مؤشرات الرضا المنخفض:

- **الإضراب:** الإضراب هو توقف العمال عن العمل لتحقيق أهدافهم وتلبية متطلباتهم، كثرة الإضرابات تشير إلى أن العمل لا يلبي احتياجاتهم أو أنهم غير راضين عنه، والعكس صحيح. كلما قل عدد الإضرابات لديهم، زادت أدلة الرضا عن العمل لديهم.
 - **حوادث مكان العمل:** تنتج حوادث مكان العمل عن عدم رضا الفرد عن وظيفته، واقتضاه إلى الدافع للقيام بالعمل بشكل جيد، وعدم رغبته في القيام بالعمل. هناك ارتباط عكسي بين عدد الحوادث والإصابات ومستوى الرضا.
 - **التغيب عن العمل:** يمكن استخدام معدل التغيب عن العمل لتحديد مستوى الرضا الوظيفي.
- نتيجة لذلك، يجب على المديرين تقييم الرضا الوظيفي بشكل دوري من خلال إجراء دراسات دورية واتصال شخصي مع رؤوسهم، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين مواقف العمال وإدراكهم لاهتمام الإدارة بهم. (لكحل منيف، 2018، ص 62-63-64)

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

1. باعتبار شموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

- ❖ **الرضا الوظيفي الداخلي:** يشير هذا إلى المكونات الذاتية لتوظيف العامل، مثل الاعتراف والاحترام والقبول والشعور بالتمكين والإنجاز والتعبير عن الذات.
- ❖ **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

2. أنواع الرضا باعتبار زمنه: ويقسم إلى:

❖ الرضا الوظيفي المتوقع: يتوقع الموظف أن تتناسب جهوده مع هدف المهمة، وبالتالي يشعر بهذه الطريقة أثناء عملية الأداء الوظيفي.

❖ الرضا الوظيفي الفعلي: يمر الموظف بهذا المستوى من الرضا بعد بلوغه مستوى الرضا المتوقع وبعد تحقيق الهدف.

3. أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

❖ الرضا الكلي: يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات الوظيفة، ويشير إلى أن العامل راض تماما عن عمله. ومع ذلك، لا يجب أن تكون جميع عناصر الرضا موجودة في هذه الوظيفة، يعتمد الرضا التام على طبيعة العامل نفسه، ولا يمكن اعتبار كل هذه العناصر. نتيجة لذلك، يمكن للعامل فقط تحديد العناصر التي تنطبق عليه.

❖ الرضا الجزئي: وهو يمثل المشاعر العاطفية للفرد تجاه بعض أجزاء ومكونات الوظيفة، وهنا يكون العامل قد وصل إلى مستوى كاف من الرضا عن بعض جوانب الوظيفة، فيرضى عنها، أو ربما لا يزال عدم الرضا موجودا. لكنه لا يزال يعمل. (لكحل منيف، 2018، ص 65-66)

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

1. نظرية ماسلو (Maslow)

كان يعرف أيضا باسم "سلم ماسلو للاحتياجات"، والذي يجادل بأن احتياجات الفرد غير الملباة تعمل كنقطة بداية للتعزيز، والذي يتم تنظيمه في سلم هرمي. ما لم يتم تلبية الاحتياجات الدنيا في الهرم، فإن الحاجة لا تساوي الدافع. يعتبر التسلسل الهرمي للاحتياجات، وفقا لماسلو، الدافع الأول للناس للانضمام إلى أي نظام، ويمكن أن يؤدي عدم تلبية الاحتياجات إلى اختلال التوازن، مما يتطلب نشاطا لاستعادة التوازن. قد يؤدي الفشل في تلبية احتياجات الإنسان إلى سلوكيات سلبية مثل رفض العمل.

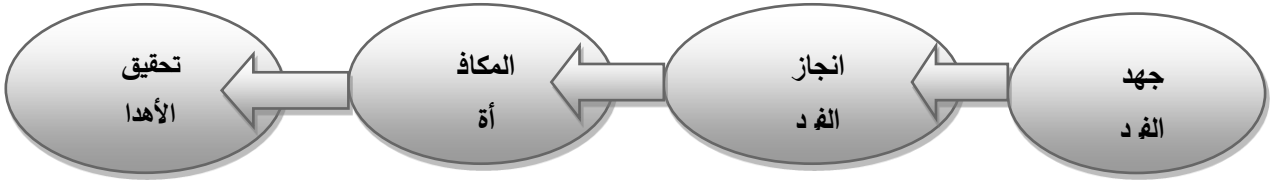
2. نظرية العدالة (Equity Theory)

إنه يعتمد على فكرة القدرة على تحفيز الناس بشكل أكثر فعالية عندما يعاملون بشكل صحيح، والعكس صحيح. تؤدي المعاملة غير العادلة إلى انخفاض الإنتاجية والاستياء. في تفسيرها للرضا الوظيفي، تقترض النظرية أن الفرد يحاول الحصول على عوائد أثناء العمل، وأن رضاه يتحدد بالمقدار الذي يتفق عليه العائد الذي يتلقاه مع العمل الذي قام به.

3. نظرية فروم (Vroom)

تعرف أيضا باسم "نظرية التوقع" وهي أحدث ما ظهر. يفسر الرضا الوظيفي على أساس مقارنة الفرد بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه والمنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وهذه المقارنة تقود الفرد إلى مقارنة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين. يحقق العائد الموعود به بحيث يتوافق مع الميزة المادية والمعنوية التي يحصل عليها.

الشكل رقم (02): نظرية التوقع عند فروم



المصدر: ([/https://www.new-educ.com](https://www.new-educ.com))

4. نظرية الانجاز (McClelland's Needs Theory)

لخص مكلياند الحاجات الأساسية المؤثرة على التحفيز في "الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز، الحاجة للسلطة":

- الحاجة الى الانتماء: يسعد الناس عندما يكونون محبوبين وغير سعداء عندما ترفضهم المجموعة، ويطورون تفاعلات اجتماعية وصدقات مع الآخرين لتلبية هذه الحاجة.
- الحاجة إلى الإنجاز: الأشخاص الذين يريدون النجاح ولكنهم يخشون الفشل لديهم رغبة قوية في النجاح.
- الحاجة إلى السلطة: لقد وجد أن الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون إلى ممارسة أدوار مثل الإشراف والسيطرة والتأثير، وغالبا ما يسعون للوصول إلى مناصب قيادية.

5. نظرية هيرزبرغ (Herzberg)

يناقش إمكانية شعور العمال بالرضا وعدم الرضا في نفس الوقت، لأن العوامل الوقائية (عوامل النظافة)، مثل ظروف العمل والأجور والسياسات المؤسسية والعلاقات الإدارية، تمنع عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا في حد ذاتها. التعزيز والمسؤولية والاحترام والإعجاب كلها جوانب محفزة تؤدي إلى سعادة الناس. ركز هيرزبرغ على وظيفة وظروف العمل في حياة الناس، وحدد خمسة عناصر تتعلق بالرضا الوظيفي: الإنجاز، وتقدير الجهد، والعمل نفسه، والتقدم.

الشكل رقم (03): مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة



المصدر: ([/https://www.new-educ.com](https://www.new-educ.com))

6. نظرية (XY) لماك جري جور

لقد ابتكر أنماطا حول السلوكيات المرغوبة للناس، حيث (X) سلبية ، (Y) إيجابية، و(Y) تتطابق بوضوح مع نظرية تحفيز تحقيق الذات لماسلو، والتي تستند إلى مفهوم أن النضج والتحكم في النفس هي الجوانب التي تحكم في الدافع. وذلك لتحفيز الناس، يجب أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع العناصر الداخلية. تقترح النظرية أن مشاعر الحرمان لدى العمال نتيجة تجاهل احتياجاتهم الشخصية والاجتماعية هي أصل إهمالهم في العمل وانعدام المساءلة. ([/https://www.new-educ.com](https://www.new-educ.com))

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والمشاكل التي تواجهها

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

لأن الرضا الوظيفي يتكون من المشاعر والأحاسيس غير الملموسة، فإن التعرف عليها وتحقيقها مهمة صعبة. استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم في منهجيات علم النفس لفحص الشخصية والاتجاهات والسمات النفسية الأخرى فيما يلي قائمة بالأنواع الأكثر استخداما لمقاييس وطرق الرضا الوظيفي: (ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 2009، ص66)

أ. المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة. (ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 2009، ص67)

- معدل الغياب:

إنه معدل يوضح الدرجة التي يكون بها الفرد متسقا في عمله، بالإضافة إلى أنه يقيس مستوى رضا العامل عن العمل. لذلك يجب توفير قسم في المؤسسة يسمح لها بمتابعة معدلات الحضور والغياب وتحديد أي اضطرابات تحتاج إلى التحقيق فيها ومعالجتها.

مع ذلك، يتم الطعن فيه لأنه لا يتوقف عند أضرار للغياب. قد يتغيب العمال لأسباب متنوعة، بما في ذلك المرض، والحوادث، وانقطاع النقل، والالتزامات العائلية، أو أسباب أخرى معقولة أو مبررة. (لكحل منيف، 2018، ص67)

- دوران العمل:

المعروف أيضا باسم ترك الخدمة، هو مقياس للرضا الوظيفي يحدده الفرد. ونتيجة لذلك، يمكن استخدام البيانات المتعلقة بمغادرة الخدمة التطوعية لتقييم فعالية البرامج المختلفة من حيث تأثيرها على الرضا. (لكحل منيف، 2018، ص68)

ب. المقاييس الذاتية:

- يقيم هذا النوع الرضا بشكل مباشر، وإن كان ذلك من خلال طرق الإبلاغ الذاتي، مثل استجواب الأفراد حول مشاعرهم حول المكونات المختلفة للوظيفة أو المقدار الذي تلبي فيه الوظيفة احتياجاتهم. هذا المقياس أفضل في تحديد الأسباب الجذرية للرضا أو عدم الرضا.
1. يعد مقياس رسم الوجه من أقدم الأساليب.
 2. طريقة مراقبة سلوك الموظف بشكل مباشر.
 3. تقنيات المقابلات الشخصية.
 4. يتميز منهج تقييم الظواهر بالقدرة على التنبؤ بالخصائص التي تحفز الموظف على البقاء أو ترك وظيفته، ويتم انتقاده لحذف بعض الظواهر التي لا يمكن تقييمها كأثر سلوكي مثل الدافع.
 5. يتم سرد الإجراء في المسح، تعتمد هذه الاستراتيجية على استجابات المستجيبين لاستطلاعات الرضا الوظيفي التي تم إنشاؤها بشكل صحيح. مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي، وقائمة الوصف الوظيفي هي ثلاثة من أبرز قوائم الاستطلاعات حول الرضا الوظيفي. (ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 2009، ص 67)

المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه الرضا الوظيفي

1. **الاحباط:** الحاجز بين الحاجة والحافز، وبالتالي فإن عامل الضغط أو حالة عدم التوازن يستمر إلى درجة المثابرة أو حتى يتجاوز الحاجز أو حتى يكون هناك هدف يرضي الحاجة.
2. **العدوانية:** إذا كانت العقبة هي شخص آخر، يلجأ الفرد غير الراضي إلى السلوك العدواني، بما في ذلك الكلمات الغاضبة والصوت العالي والاستعداد للهجوم إذا لزم الأمر.
3. **تجميد السلوك:** أي الإصرار على نفس الخط السلوكي الذي أحبطه مع علمه أنه سيحبطه مرة أخرى، والفرد في هذه الحالة إما لا يعرف سلوكا آخر يؤدي إلى الهدف، أو يعرف ولكن يخشى الفشل أو العقوبة إذا حاول سلوكا جديدا.
- يعرف تحويل انتباه الفرد بعيدا عن سلوكه الحالي عن تحقيق هدفه باسم تحويل السلوك. قد تكون اللامبالاة أو أي سلوك آخر يوفر له الراحة خيارا آخر.
4. **الصراع:** عندما يكون الشخص في حالة نزاع، فهناك العديد من الخيارات والأساليب المتاحة له، لكنهم غير قادرين على الموافقة على أي منها للتنفيذ. الشخص الذي يحاول ويصر على طلب مشرفه بشأن ترقية ولكن يتم رفضه، يمارس النزاع. (محمد عافت شامان العنزي، 2017، ص 37-38)

المطلب الثالث: بعض الارشادات لتحسين الرضا الوظيفي

1. العدالة في الأجور والمكافآت:

- سيشعر الناس بعدم الرضا إذا اعتقدوا أنهم يتلقون تعويضات ومزايا غير عادلة، لذلك يجب على الشركة العمل بجد لتطوير نظام للأجور والمزايا التكميلية يجعل الناس يشعرون بأنهم يعاملون بشكل عادل.

يعتقد البعض أن الفرد راضٍ عن وظيفته عندما يدرك عدالة المكافآت والمزايا التي يحصل عليها، وكذلك عدالة الإجراءات المتبعة لتقييم ما يستحقه، وعندما نمحه بعض الحرية في أنواع الحوافز. والفوائد التي يحصل عليها.

2. تحسين نوعية وجوده الإشراف:

يزداد الرضا الفردي عن العمل عندما تكون هناك علاقة جيدة من الاحترام بين المشرف والفرد، مع مراعاة المصالح المشتركة، وفتح خطوط الاتصال بين المشرف ومرؤوسيه.

3. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:

تستلزم اللامركزية تمكين العديد من الأشخاص من اتخاذ القرارات. عندما تنقسم سلطة صنع القرار ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في صنع القرار، يرتفع شعورهم بالمتعة، وهذا مرتبط بفكرتهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

4. تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد:

لأن الإنسان أقل رضى بعمله إذا كان رتيباً ويسبب الملل، ويمكن بالطبع الاستفادة من مداخل التوسع الأفقي والعمودي لحل هذه المشكلة.

5. اجعل العمل مسلياً:

تنتج العديد من المهن، وخاصة المهن الروتينية، الملل والكآبة، مما يزيد من الكآبة وينمي الشعور بعدم الرضا في مكان العمل. هناك عدة طرق لتخفيف ذلك، بما في ذلك بث مقطوعات موسيقية، وإصدار صور مرحة لسيناريوهات مكان العمل المضحكة، وتقديم الهدايا. (مروان أحمد حويحي، 2008، ص 25-26)

خلاصة:

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي، لأنه يساعد على تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي والمهني للعامل، الأمر الذي يزيد من ثقته ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس أكبر للعمل مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في الأداء، لأنه كلما زاد الشعور بالرضا عن العمل انعكس ذلك على زيادة مردودية العامل وتحسين أدائه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي
للعاملين بالصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الجوانب النظرية لكل من نظام تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في البحث، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري ومدى تطابقه مع الواقع العملي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة ، ولإلمام أكثر بالجانب التطبيقي ارتأينا أن نتناول في فصلنا هذا كل من مجتمع وعينة الدراسة والمتغيرات المستخدمة وطريقة القياس من أجل بناء التصور الواقعي الذي يسمح بمعرفة التأثير الحقيقي لنظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي حيث يتكون التقسيم المنهجي للفصل التطبيقي من ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: هيكلية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر التامين الركيزة الأساسية في عملية بناء المجتمع المهني سواء كعمال أو موظفين في القطاع العام أو القطاع الخاص ومن بين المؤسسات الفاعلة في هذا المجال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء ميلة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال استعراض نشأتها مهامها وأهدافها ودراسة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وكالة CNAS لولاية ميلة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49من القانون رقم 01_88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية فهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية

نشأت وكالة ميلة لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة ميلة كسائر الوكالات الولائية عبر التراب الوطني، بموجب المرسوم رقم: 223/85، المؤرخ في 20 أوت 1985م، والمتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وبعده في سنة 1992 صدر المرسوم رقم 07/ 92 المؤرخ في 04/01/1992، المتضمن للنظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي الذي غير التسمية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من جهة ومن جهة أخرى شهد انفصال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء . بدأ تشغيل الوكالة تدريجيا منذ جانفي 1986م، دون أن يكون لها مقر ثابت لأن المقر الأصلي المشيد حول إلى مقر للولاية، ثم مقر للأمن الوطني، وبعد ذلك شرعت الوكالة في بناء المقر الحالي الكائن بحي بالطوط في سنة 1993م ليتم استلامه في سنة 1997م، وتدشينه من طرف السيد الوزير المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي وعدد عمالها هو 460 عامل، وتقع هذه الوكالة في شمال غرب ولاية ميلة، وهي مصنفة في الدرجة الثالثة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف وكالة CNAS لولاية ميلة

سنعرض فيما يلي مهام وأهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة

الفرع الأول: مهام وكالة ولاية ميلة

- تسيير أداات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
 - تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
 - تحصيل الاشتراكات.
 - الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداات.
 - منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
 - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
 - تسيير الأداات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
 - إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
 - القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
 - تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
 - إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
 - إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.
- ومن خلال كل هذه المهام فان الصندوق يعتبر عنصرا أساسيا بالنسبة للحياة العملية لأفراد المجتمع فهو يعطي للعمال العديد من المزايا والايجابيات.

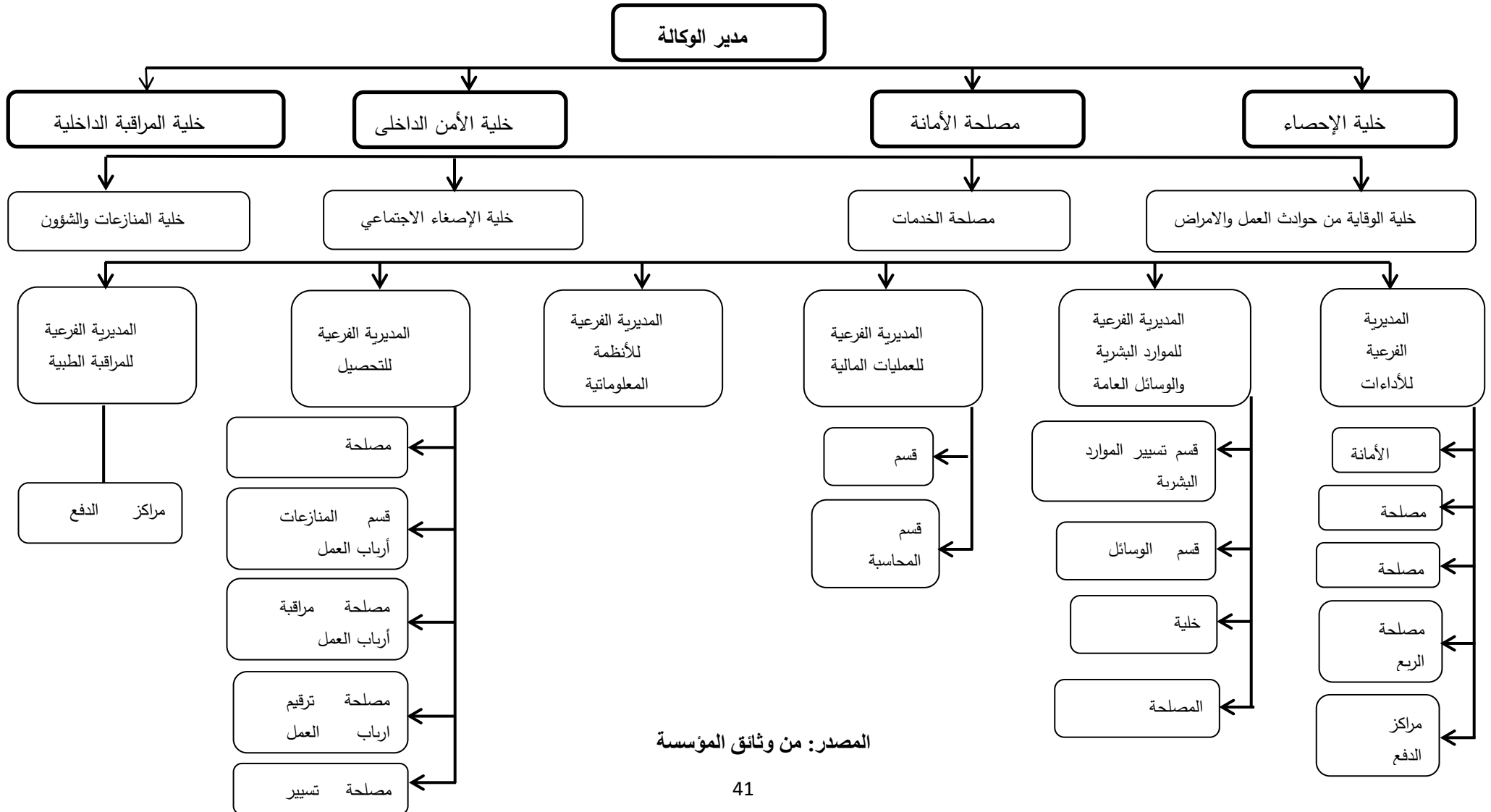
الفرع الثاني: أهداف وكالة ولاية ميلة

- ضمان استمرارية أي نشاط تجاري أو صناعي، في حالة وقوع ضرر لهذا النشاط.
- منح تجسيد فعلي لإثبات الحق الوطني والشرعي لكل فرد.
- المساهمة في ترقية مستوى معيشة العمال، وعائلاتهم المنكفل بهم، ومنح الحق في الأداات ذات الطابع الصحي.
- ضمان حقوق العمال في المستقبل فيما يخص التقاعد، وذلك من خلال فرض عقوبات على المستخدمين في حالة التأخر وعدم دفع الاشتراكات إلى الوكالة.
- عصرنة تسيير هيئات الضمان الاجتماعي.
- تحسين نوعية الخدمات لفائدة المؤمنين اجتماعيا .
- الحفاظ على التوازن المالي لمنظومة الضمان الاجتماعي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

ان الهيكل التنظيمي للصندوق هو وسيلة لخدمة أهدافه لهذا يجب أن يوفر أحسن الشروط من أجل استغلال جميع الطاقات المتاحة فيه لتحقيق الهدف المنشود والشكل التالي يوضح مكونات الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: هيكلية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول استظهار المنهجية المعتمدة في بناء وتجسيد هذه الدراسة الميدانية، عبر التطرق للأليات التي تم جمع البيانات من خلالها دون إغفال عينة ومجتمع الدراسة، مع التركيز على الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة ما تم جمعه من بيانات. كل ما سبق سيتم إرفاقه باختبار يدرس مدى صدق أداة الدراسة للتأكد من أنها تدرس فعلا ما تهدف لدراسته وكذا قياس مدى ثباتها.

المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تم الاعتماد بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل البيانات التي تم جمعها كاملة عن طريق الاستبيان , كما اعتمدنا على المقابلة مع بعض المسؤولين من اجل معرفة " أثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي "، كل ما تم جمعه خضع لمعالجة إحصائية باستخدام برنامج SPSS المعتمد في أغلب الدراسات التي تعنى بالظواهر الاجتماعية وذلك لمستوى الثقة الكبير الموضوع فيه بالإضافة إلى منطقية النتائج التي يعطيها وقابليتها للتحليل الموضوعي.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة والبالغ عددهم 168 عاملا، حيث مست جميع المستويات والأفراد سواء كانوا قادة ذوي مناصب عليا، أو مسؤولي أقسام دون إغفال عمال المستويات الدنيا.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

بسبب العدد المرتفع للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة، تعذر علينا الوصول إليهم جميعا فارتأينا بعد التشاور مع الأستاذ المشرف على أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مثلت نسبة (31%) من هذا المجتمع أي ما يعادل (53) عاملا، وذلك لتوفرها على كل الخصائص التي يتميز بها المجتمع محل الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج مضبوطة ودقيقة، علما أن عدد الاستبيانات الموزعة بلغ (56) استبيان لكننا استرجعنا العدد المذكور سابقا فقط، بالإضافة إلى 03 مسؤولين أجريت معهم المقابلة.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

تضمن الاستبيان المعد لهذه الدراسة على محورين يضم كل محور فيها عبارات واضحة ومختصرة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

المحور الأول: يشتمل على أسئلة حول البيانات الشخصية للعمال والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

المحور الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة كما هو مبين في الملحق رقم (01) والذي يتكون من العبارات التالية:

البعد الأول: أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة ويشمل 5 عبارات

البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة ويشمل 7 عبارات

البعد الثالث: علمية وشفافية المعايير ويشمل 5 عبارات

البعد الرابع: استخدام نتائج التقييم ويشمل 5 عبارات

البعد الخامس: علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي ويشمل 5 عبارات

وقد تم تدرج العبارات على سلم ليكارت والذي يحتوي على خمس درجات كما هو مبين فيما يلي:

الجدول رقم (03) توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي

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

من اعداد الطالبة

وباعتبارها فئات يمكن استخراج المدى وطول الفئة على النحو التالي:

- **المدى:** هو الفرق بين أكبر وأقل قيمة في المقياس $(5-1=4)$.

- **طول الفئة:** يمثل المدى على عدد فئات المقياس أي $(4/5=0.08)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس $(+1)$ ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة $(1+0.08=1.08)$

وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): اجابة الاسئلة ودلالاتها الاحصائية

المتوسط الحسابي	الرمز	الاجابة على الاسئلة
من 1 إلى أقل من 1.8	1	غير موافق تماما
من 1.81 إلى أقل من 2.60	2	غير موافق
من 2.61 إلى أقل من 3.40	3	محايد
من 3.41 إلى أقل من 4.20	4	موافق
من 4.21 إلى أقل من 5	5	موافق بشدة

من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة

الفرع الأول: الصدق الداخلي لأداة الدراسة

تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المحور
0,000	0,838	البعد الأول
0,000	0,752	البعد الثاني
0,000	0,721	البعد الثالث
0,000	1,032	البعد الرابع
0,000	0,926	البعد الخامس

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن متوسط قيم ارتباط فقرات اداة الدراسة مع الدرجة الكمية للأداة موجب ودال احصائيا مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الاداة وانها تشترك معا في قياس تأثير نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات اداة الدراسة قمنا بحساب معادلة الثبات الفا كرونباخ لأداة الدراسة

جدول رقم (06): نتائج معادلة الثبات الفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	العبارة	قيمة معامل الفا كرونباخ
البعد الأول	تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم	0,821
	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العمال دون تمييز	0,818
	انا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة	0,818
	يساعد نظام تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي	0,813
	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى ادائي	0,810
البعد الثاني	يتم شرح طريقة التقييم ومعاييرها قبل التطبيق	0,812
	أنا راض على طريق تقييم الأداء	0,810
	طريقة تقييم الأداء تختلف من موظف إلى آخر	0,825
	يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها	0,818
	يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل	0,819
	يتم تقييم أدائي على أساس سماتي الشخصية	0,821
	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم	0,819
البعد الثالث	يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي	0,818
	انا على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم أدائي من قبل المسؤول المباشر	0,818

0,821	العلاقة المباشرة مع المسؤول على التقييم مهمة في عملية تقييم الأداء	البعد الرابع
0,817	انا راض على نتائج تقييم أدائي	
0,817	يتم اعطائي حق الاعتراض على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي	
0,831	استفدت من علاوات ومكافآت بناء على نتائج التقييم	
0,823	تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي	
0,811	استفدت من برنامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي	
0,812	تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم وتحسين نقاط الضعف	البعد الخامس
0,819	تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل	
0,825	انا راضي على المنصب والوظيفة التي اشتغلها حاليا	
0,830	تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى ادائه الفعلي	
0,820	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتي	
0,823	لعملية تقييم الأداء اثار سلبية على الرضا الوظيفة	
0,825	طريقة واسلوب تقييم الأداء تجعلنا نحقق الرضا الوظيفي	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ لكل عبارة من العبارات تجاوز قيمة (0.6) أي ثبات النتائج المترتبة عن تطبيق الاستبيان الذي يحتوي على هذه العبارات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على اداة المقابلة وأداة الاستبانة حيث قمنا بطرح مجموعة من الاسئلة الموضحة في كل منهما وفيما يلي سوف نقوم بعرضها وتحليلها بهدف الاستفادة منها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالجزء الأول المتعلقة بالبيانات الشخصية

1.الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس مع توضيح النسبة المئوية

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.7	20	ذكر
62.3	33	أنثى
100	53	المجموع

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

يظهر من الجدول رقم (07) أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (20) ذكراً أي ما نسبته (37.7) في مقابل (33) أنثى المعبر عنهم بنسبة (62.3) من اجمالي عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة وبالتالي يمكن القول أن نسبة الاناث في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء وكالة ميله أكبر من نسبة الذكور.

2.العمر: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
7.5	4	أقل من 30 سنة
47.2	25	من 30 إلى 40 سنة
24.5	13	من 41 إلى 50 سنة
20.8	11	أكثر من 50 سنة

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

يظهر من خلال الجدول رقم (08) أن الفئة التي تمتد أعمارها ما بين 30 إلى 40 سنة تمثل أكبر نسبة وهي تقدر بـ 47.2، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة تقدر بـ 24,5 ويرجع هذا إلى قدم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا من جهة ومن جهة أخرى فان هذا يدل على أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا تمتلك عمال لديهم خبرة في العمل، تليها الفئة التي أعمارها أكثر من 50 سنة بنسبة تقدر بـ 20.8 أما النسبة التي تمثل أعمارها أقل من 30 سنة وهي الفئة الشابة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا قدرت نسبتها بـ 7.5 وهي نسبة ضئيلة.

3. المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح النسبة المئوية

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
43.4	23	ثانوي أو أقل
35.8	19	جامعي
18.9	10	تقني سامي
1.9	1	دراسات عليا
100	53	المجموع

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أن المستوى التعليمي للعمال الأكثر غالبية هو المستوى ثانوي أو أقل وذلك بنسبة تقدر بـ (43.4) يليه المستوى الجامعي بنسبة (35,8) ثم يليه المستوى تقني سامي بنسبة (18.9) وأخيرا دراسات عليا بنسبة تكاد تكون معدومة بنسبة (1.9) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستويات الأخرى.

4. الحالة الاجتماعية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (10): توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
71.7	38	متزوج
26.4	14	اعزب
100	53	المجموع

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أن الحالة الاجتماعية لأغلبية عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا هم عمال متزوجون بنسبة عالية قدرت بـ (71.7) أما العمال غير المتزوجون فقدرت نسبتهم بـ (26.4)

5.الخبرة المهنية:

الجدول رقم (11): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
5.7	3	أقل من 5 سنوات
17	9	من 5 إلى 10 سنوات
22.6	12	من 11 إلى 15 سنة
52.8	28	اكثر من 15 سنة
100	53	المجموع

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) أن الخبرة المهنية للعمال الأكثر غالبية هي فئة أكثر من 15 سنة والتي قدرت بنسبة (52.8) يليه فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (22,6) ثم يليه فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (17) ثم تليها النسبة (5.7) بالنسبة للفئة التي تقل فيها سنوات العمل عن 5 سنوات ومنه نستنتج أن العمال يملكون خبرات في مجال عملهم باعتبار أنهم قضوا فترات طويلة فيه.

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بالجزء الثاني

الجدول رقم (12): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

الرقم	العبرة	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم	العدد	0	0	10	37	6	3,92	0,549	موافق
		النسبة	0%	0%	18,9%	69,8%	11,3%			
2	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العمال دون تمييز	العدد	0	10	12	26	5	3,49	0,911	موافق
		النسبة	0%	18,9%	22,6%	49,1%	9,4 %			
3	انا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة	العدد	1	2	12	32	2	3,65	0,723	موافق
		النسبة	1,9%	3,8%	22,6%	60,4%	3,8%			
4	يساعد نظام تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي	العدد	2	6	12	31	1	3,44	0,872	موافق
		النسبة	3,8%	11,3%	22,6%	58,5%	1,9%			
5	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى ادائي	العدد	1	5	10	30	6	3,67	0,879	موافق
		النسبة	1,9%	9,4%	18,9%	56,6%	11,3%			
المجموع										
								3.64	0.598	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن الوسط الحسابي العام للعبارات في هذا البعد (أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة) قد بلغ (3.64) أما الانحراف المعياري العام بلغ (0.598) هذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على مضمون عبارات الجدول، وهذا ما يبين أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا تهتم بتطبيق ومتابعة نظام تقييم أداء العاملين على جميع العمال واخبارهم بأهداف نظام التقييم قبل تطبيقه، حيث يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا المسؤولين على فهم مشاكل العمال وبالتالي العمل على معالجتها وتحسين مستوى الأداء وهو الهدف الذي تسعى اليه المؤسسة من خلال نظام تقييم الأداء، بحيث أنه كلما كانت مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا تعمل على توضيح الغرض من هذا النظام تتضح الرؤية للعاملين بها مما يساعد على الفهم الجيد له وقبولهم له.

الجدول رقم (13): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم شرح طريقة التقييم ومعاييرها قبل التطبيق	العدد	0	6	6	34	4	3,72	0,783	موافق
		النسبة	0%	11,3%	11,3%	64,2%	7,5%			
2	انا راض على طريق تقييم الأداء	العدد	1	12	15	24	1	3,22	0,891	محايد
		النسبة	1,9%	22,6%	28,3%	45,3%	1,9%			
3	طريقة تقييم الأداء تختلف من موظف إلى اخر	العدد	0	4	5	43	1	3,77	0,608	موافق
		النسبة	0%	7,5%	9,4%	81,1%	1,9%			
4	يتم تقييم ادائي على أساس النتائج التي احققها	العدد	0	6	9	35	3	3,66	0,758	موافق
		النسبة	0%	11,3%	17%	66%	5,7%			
5	يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل	العدد	0	7	12	27	6	3,61	0,866	موافق
		النسبة	0%	13,5%	22,6%	50,9%	11,3%			
6	يتم تقييم أدائي على أساس سماتي الشخصية	العدد	0	12	17	20	4	3,30	0,911	محايد
		النسبة	0%	22,6%	32,1%	37,7%	7,5%			
7	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم	العدد	2	7	12	30	2	3,43	0,909	موافق
		النسبة	3,8%	13,2%	22,6%	56,6%	3,8%			
المجموع										
								3,530	0,512	

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

التعليق:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمجموع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب هذا البعد (طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة) (3.53) أما الانحراف المعياري العام بلغ (0.512) هذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على العبارات (1,3,4,5,7) والتي تشير إلى ان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله تقوم بشرح طريقة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها والتي تختلف من موظف إلى اخر وذلك حسب النتائج التي يحققها الفرد بالإضافة إلى سلوك العامل اثناء العمل بشكل دوري ومنتظم، أما بالنسبة للعبارتين (2,6) التي تبين رضا العامل على طريقة التقييم والتقييم على أساس السمات الشخصية نلاحظ أن اجابات عينة الدراسة تتجه إلى الحياد الذي يميل نحو الموافقة مما يدل على وجود تضارب حول مضمونها حيث انقسمت اجابات العمال إلى أنا راض على طريقة التقييم بنسبة 45.3 تليها نسبة 28.3 الذين اختاروا الحياد و 22,6 ابدوا عدم رضاهم على طريقة التقييم وأن التقييم يتم على أساس السمات الشخصية.

الجدول رقم (14): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على علمية وشفافية المعايير

الرقم	العبارات	العدد و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي	العدد	0	11	9	26	6%	3,51	0,959	موافق
		النسبة	0 %	20,8 %	17%	49,1 %	11,3%			
2	انا على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم أدائي من قبل المسؤول المباشر	العدد	0	7	13	28	3	3,52	0,808	موافق
		النسبة	0%	13,2 %	24,5 %	52,8 %	5,7%			
3	العلاقة المباشرة مع المسؤول على التقييم مهمة في عملية تقييم الأداء	العدد	0	3	7	37	4	3,82	0,654	موافق
		النسبة	0%	5,7 %	13,2 %	69,8 %	7,5%			
4	انا راض على نتائج تقييم أدائي	العدد	1	11	10	26	4	3,40	0,975	موافق
		النسبة	1,9 %	20,8 %	18,9 %	49,1 %	7,5%			
5	يتم اعطائي حق الاعتراض على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي	العدد	3	11	11	24	4	3,28	1,062	محايد
		النسبة	5,7 %	20,8 %	20,8 %	45,3 %	7,5%			
المجموع										
								3.51	0.582	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي العام للعبارات في هذا البعد (علمية وشفافية المعايير) قد بلغ (3.51) أما الانحراف المعياري العام بلغ (0.598) هذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على مضمون عبارات الجدول، وهذا ما يبين أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله تسمح لموظفيها بالاطلاع على نتائج التقييم الخاصة بهم ورضاهم على النتائج التي يتحصلون عليها بسبب علمهم بالمعايير المعتمدة في التقييم من قبل المسؤول المباشر، كما ان أغلبية العمال يرون بان العلاقة المباشرة مع المسؤول مهمة ولها تأثير على نتائج التقييم، أما بالنسبة للعبارة رقم (7) التي تدل على اعطاء العامل حق الاعتراض على نتائج التقييم فقد اتجهت إلى الحياد الذي يميل إلى الموافقة، وهذا ما يعكس وجود الشفافية نسبيا في نظام تقييم الأداء وبالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (15): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على استخدام نتائج التقييم

الرقم	العبارات	العدد و النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	استفدت من علاوات ومكافآت بناء على نتائج التقييم	العدد	6	14	10	20	2,92	1,110	محايد
		النسبة	11,3%	26,4%	18,9%	37,7%	1,9%		
2	تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي	العدد	5	20	7	18	2,80	1,095	محايد
		النسبة	9,4%	37,7%	13,2%	34%	1,9%		
3	استفدت من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي	العدد	4	25	9	13	2,65	1,007	محايد
		النسبة	7,5%	47,2%	17%	24,5%	1,9%		
4	تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم وتحسين نقاط الضعف	العدد	2	11	13	19	3,31	1,067	محايد
		النسبة	3,8%	20,8%	24,5%	35,8%	11,3%		
5	تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل	العدد	2	5	7	29	3,70	0,985	موافق
		النسبة	3,8%	9,4%	13,2%	54,7%	15,1%		
المجموع									
							3.10	0.770	

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتضح أن اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات استخدام نتائج التقييم تتجه نحو حياد الذي يميل تارة إلى الموافقة وتارة اخرى إلى عدم الموافقة اذ بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي (3.10) وانحراف معياري قدره (0.770) حيث نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا تمنح علاوات ومكافآت للعمال بناء على نتائج التقييم لموظفيها، أما بالنسبة للعبارة الثانية والثالثة المتمثل مضمونهما حول حصول العمال على الترقية بناء على نتائج التقييم بالإضافة إلى الاستفادة من برامج تدريبية حيث قدر المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي (2,65/2,80) وانحرفهما المعياري (1,007/1,095) وهذا ما يدل على حياد يميل

إلى عدم الموافقة أي أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة قليلا ما تلجا إلى الترقية على أساس نتائج التقييم وعدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما العبارة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3,31) والانحراف المعياري لها (1,067) وهذا ما يدل على حياد يميل إلى الموافقة على مساعدة عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم وتحسين نقاط الضعف وأخيرا العبارة الخامسة التي بلغ متوسطها الحسابي (3,70) وانحراف معياري قدره (0,985) وهذا ما يعكس موافقة أفراد العينة حول تأثير نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي لهم.

الجدول رقم (16): عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد و النسبة	العبارات	الرقم
محايد	1,023	3,37	3	30	6	5	2	العدد	انا راضي على المنصب والوظيفة التي اشتغلها حاليا	1
			5,7%	56,6%	11,3%	22,6%	3,8%	النسبة		
موافق	0,915	3,62	4	33	7	17	2	العدد	تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى ادائه الفعلي	2
			7,5%	62,3%	13,2%	9,4%	3,8%	النسبة		
محايد	0,885	3,15	0	25	11	14	0	العدد	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتي	3
			0%	47,2%	20,2%	32,1%	0%	النسبة		
محايد	0,904	3,25	2	23	13	8	0	العدد	لعملية تقييم الأداء اثار سلبية على الرضا الوظيفي	4
			3,8%	43,4%	24,5%	26,4%	0%	النسبة		
موافق	0,875	3,66	6	31	8	8	0	العدد	طريقة واسلوب تقييم الأداء تجعلنا نحقق الرضا الوظيفي	5
			11,3%	58,5%	15,1%	22,6%	0%	النسبة		
		3.41								
		0.581								
المجموع										

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمجموع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب هذا البعد (علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي) (3.41) أما الانحراف المعياري العام بلغ (0.581) هذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على العبارتين (2,5) والتي تشير إلى أن تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى أدائه الفعلي بالإضافة إلى أن طريقة وأسلوب تقييم الأداء

تجعل الموظف يحقق الرضا الوظيفي، أما بالنسبة للعبارات (1,3,4) التي تبين رضا العامل على المنصب والوظيفة التي يشغلها ومدى مناسبة النموذج المستخدم لتقييم الأداء لوظيفته وهل لتقييم الأداء آثار سلبية على الرضا الوظيفي السمات نلاحظ أن اجابات عينة الدراسة تتجه إلى الحياد الذي يميل نحو موافقة مما يدل على وجود تضارب حول مضمونها حيث نلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميله راضيين على المنصب الوظيفي التي يشغلونها بنسبة 56,6 وهذا ما يدل أن النسبة الأكبر حققت المراكز التي ترضى عنها في حين أن النسبة المتبقية راضية في مراكز غير راضية عنها أما نسبة موافقة العمال على العبارتين الثالثة والرابعة على التوالي هي 47,2 و43,4.

المطلب الثاني: عرض وتحليل أسئلة المقابلة

لقد قمنا بطرح أربعة عشر (14) سؤال متعلقة بموضوع الدراسة على ثلاثة (3) مسؤولين، يتولون مهمة تقييم أداء العاملين، وسيتم عرض وتحليل المقابلة على النحو التالي:

السؤال الأول: هل عملية تقييم اداء العاملين مهمة

- الاجابة: نعم مهمة جدا

السؤال الثاني: هل طريقة تقييم الأداء تختلف من موظف لأخر

- الاجابة: نعم تختلف من موظف لأخر وذلك حسب طبيعة العمل

السؤال الثالث: ما هي المعايير التي على أساسها يتم تقييم أداء العاملين وهل تقترح معايير اخرى

- الاجابة: المعايير التي على أساسها يتم تقييم اداء العاملين هي: الحضور، نوعية العمل، العلاقات مع الجمهور وروح المبادرة، لا اقترح معايير اخرى الموجودة كافية

السؤال الرابع: هل انت راض على طريقة التقييم المتبعة في مؤسستكم

- الاجابة: نعم انا راض على طريقة التقييم

السؤال الخامس: هل علاقتك مع العمال تؤثر على نتائج التقييم

- الاجابة: علاقتي مع العمال ليس لها تأثير على نتائج التقييم

السؤال السادس: هل عملية تقييم الأداء تساعدك على الاتصال بالعمال ومعرفة مشاكلهم

- الاجابة: نعم تساعد

السؤال السابع: هل يحق للعامل الاطلاع على نتائج التقييم

- الاجابة: نعم يحق له الاطلاع على نتائج التقييم وكذلك معرفة الاسباب في حالة حصوله على نقطة أقل من 25 بالمئة

السؤال الثامن: هل يحق للعامل الاعتراض على نتائج التقييم

- الاجابة: لا يحق له الاعتراض

السؤال التاسع: هل يتم مكافآت العمال عند حصولهم على نتائج جيدة في التقييم

- الاجابة: المكافاة هي الحصول على نقطة كاملة

السؤال العاشر: هل تتم الترقية على أساس نتائج التقييم

- الاجابة: نعم تتم الترقية على أساس النتائج

السؤال الحادي عشر: هل العمال راضين على طريق التقييم المتبعة في مؤسستكم

- الاجابة: ليس الكل راض على طريقة التقييم

السؤال الثاني عشر: هل تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي

- الاجابة: نعم تؤثر نتائج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

من خلال الاجوبة السابقة نتوصل إلى ان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة تهتم بتطبيق نظام تقييم اداء العاملين وتعطيه اهمية بالغة، حيث تقتصر الطرق المعتمدة لديهم على الطرق التقليدية كطريقة النقط والملاحظة التي تعتمد على معايير واضحة وموضوعية ومن اهم هذه المعايير هي: الحضور والعلاقات مع الجمهور، وحرصها على علمية وشفافية عملية تقييم الأداء ورضا المسؤولين على الطريقة المتبعة في عملية تقييم اداء العاملين فحسب نظرهم عملية تقييم الأداء تعمل على تحفيز العمال وتساعد المرؤوسين على متابعة العمال اثناء العمل وفقا للمعايير المذكورة سابقا ، وتأثير نتائج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة المتعلقة أساسا بنظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة وعلاقة نظام تقييم اداء العاملين بالمؤسسة على رضاهم الوظيفي

✓ اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: "هناك علاقة ايجابية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي "

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام اختبار t والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): قيمة t للعبارات الخاصة لعلاقة نظام تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

الفرضية	T المحسوبة	T الجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	النتيجة
الفرضية الأولى	15.74	1.99	2.00	0.92	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات الدالة على هذا البعد قد بلغت قيمته (2.00) وهو أكبر من الوسط الفرضي وكذلك هو الحال بالنسبة للانحراف المعياري كما يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان قيمة (t) الجدولية أقل من قيمة (t) المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يشير ويؤكد ان اجابات أفراد العينة تدل على وجود علاقة ايجابية بين نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الأولى.

✓ اختبار صحة الفرضية الثانية: "يتم الاعتماد على نظام لتقييم الأداء فعال في مؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا ضمن الرضا الوظيفي للعمال".

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام اختبار t والنتائج يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (18): قيمة t للعبارة الخاصة بفاعلية نظام تقييم الأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلا الذي ضمن الرضا الوظيفي للعمال

الفرضية	T المحسوبة	T الجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	النتيجة
الفرضية الثانية	18.99	1.99	1.96	0.75	0.00	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ولأجل التحقق من مدى قبولها نقوم بالمقارنة بين (t) المحسوبة و(t) الجدولية اذ يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هذه الأخيرة أقل قيمة من (t) المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من 0,05 والنتائج موضحة في الجدول أعلاه مما يشير ويؤكد ان اجابات أفراد العينة تدل على اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا على نظام لتقييم الأداء فعال ضمن الرضا الوظيفي للعمال. وبالتالي نستنتج صحة الفرضية الثانية.

✓ اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على: "يؤثر تقييم الأداء لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا مباشرة على رضاهم الوظيفي".

ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام اختبار t والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): قيمة t للعبارة الخاصة بتأثير تقييم الأداء لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا على رضاهم الوظيفي.

الفرضية	T المحسوبة	T الجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	النتيجة
الفرضية الرئيسية	17.902	1.99	2.53	1.03	0.00	مقبولة

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي: "يؤثر تقييم الأداء لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلا مباشرة على رضاهم الوظيفي" حيث يتبين من الجدول رقم (19) والذي يبين أن المتوسط الحسابي العام للعبارة الدالة على هذا البعد قد بلغت قيمته (2.53) وهو أكبر من الوسط الفرضي وكذلك هو الحال بالنسبة للانحراف المعياري كما يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) الجدولية أقل من قيمة (t) المحسوبة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير مباشر لتقييم الأداء لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

وكالة ميلة ويرجع هذا التأثير إلى أن معايير الأداء تقييم الأداء باختلاف انواعها وتطبيقاتها لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي اذا ما طبقت من طرف القائمين عليها والمسؤولين بها بكل شفافية وبعيدا عن المحسوبية والذاتية. وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الرئيسية.

خاتمة

خاتمة

تعد عملية تقييم أداء الموظف من أهم العمليات التي يستخدمها قسم الموارد البشرية لأنها تتيح لهم تحديد وتحليل وتقدير المستوى الفعلي لإنجاز الموظفين بمرور الوقت. ويرجع ذلك إلى أهميته من حيث أنه يقدم معلومات تساعد المديرين في توجيه وتحسين أداء الموظفين، فضلا عن تمكينهم من تنفيذ خطط لتحسين مناهج الأداء. كما أنه يساعد على التأكيد على المهارات وتحفيز القدرات وتطوير المهارات والعمل على تعزيز العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.

يهدف التقييم إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين، وتحسين أدائهم في المستقبل. كما يحاول تحديد الاحتياجات التدريبية، وترشيح قواعد الرواتب والحوافز، وتحديد الموظفين المؤهلين للترقية حتى يتمكنوا من الاستفادة من إمكانيات ومكافآت التقدم. كما أنه يحاول تحسين رضا الموظفين. إذ أنه يجب الاهتمام بنتائج تقييم الأداء لأنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الذي يقترن بالعديد من العوامل التي تتحكم في وجوده واستمراره وهذه العوامل متنوعة ولعل أهمها تقييم الأداء والذي يعتبر أحد الأساليب التي نحكم من خلالها على درجة الرضا الوظيفي، فالفرد داخل أي تنظيم مستعد لمنح أو بذل جهد في العمل بقدر الرضا الوظيفي الذي يحصل عليه، فالعامل الراضي ينتج أكثر من العامل غير الراضي وبالتالي يرفع من كفاءته الانتاجية كما أنه يتمتع بمعنويات عالية تشعره بالراحة والسعادة مع زيادة احساسه بأهمية وجوده في المنظمة ما يزيد من التزامه التنظيمي.

نتائج الدراسة

وقد تم في الأخير الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة نذكرها فيما يلي:

1. اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة بعملية تقييم أداء العاملين.
2. مساهمة نتائج نظام تقييم الأداء في تسيير ادارة الموارد البشرية.
3. يعاب على نظام تقييم الأداء بانه غير موضوعي ذلك لأن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة.
4. اتباع مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة للطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين والاعتماد على معايير واضحة.
5. درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات منخفضة جدا.
6. عدم وجود هيئة مختصة تعمل على تصميم نظام تقييم أداء العاملين.

توصيات الدراسة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة بشقها النظري والتطبيقي والوقوف على اثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة ووفقا للنتائج السالفة الذكر يقدم الطالب جملة من الاقتراحات يجمعها فيما يلي :

1. حتى يكون نظام تقييم أداء العاملين فعال ويحقق أهداف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة يجب أن يكون نابع عن قناعة الشركة واحتياجاتها.
2. وضع معايير موضوعية ومحددة بدقة تتناسب مع كل مستوى وظيفي إضافة إلى إشراك العاملين في وضعها.
3. ضرورة وضع هيئة مختصة من أجل تصميم نظام تقييم أداء العاملين من أجل تجنب التحيز الشخصي للمقيم.
4. اعتماد مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة على أساليب وطرق مختلفة في عملية تقييم الأداء وذلك وفقا لطبيعة الوظائف وزيادة تفاعلها مع العاملين وإشراكهم في خططها المستقبلية من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي.
5. من الأفضل لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ميلة أن تعتمد في توزيع المكافآت على المرودية الفردية من أجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي.
6. اخضاع المسؤولين عن التقييم لدورات تدريبية كافية في مجال تقييم الأداء، وذلك حتى يكون تقييمهم فعال.
7. يجب الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين والسياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالتحفيز والتدريب، الاتصال، وكذلك الربط بينه وبين أهداف العاملين من أجل إتقان العامل لعمله.
8. ادخال التكنولوجيا والرقمنة في عملية التقييم لأنها تجعل التقييم بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب

1. زهير ثابت. (2001). كيف يتم تقييم أداء الشركات والعاملين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
2. شاويش، مصطفى نجيب. (2000). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
3. عصام عبد الطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. الطبعة الاولى. نيولينك للنشر والتوزيع.
4. علي بن سعيد ال عامر الشهراني. "إدارة وتنمية الموارد البشرية".
5. لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي. الطبعة الاولى. المثقف للنشر والتوزيع.
6. محمد دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل). الطبعة الرابعة. دار العبيكان للنشر.
7. منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. الطبعة الاولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
8. يزن تيم. إدارة الموارد البشرية (اساليب الإدارة الحديثة).

❖ الرسائل والأطروحات

9. الضب الزهرة وتينعمري نجمة. (2013). تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية - مذكرة لنيل شهادة ليسانس.
10. عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تجديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-. رسالة ماجستير.
11. ماجد ابراهيم شاهين. (2010). مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- رسالة ماجستير.
12. محمد بن علي أحمد الدخيل. (2017). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الاردنية. رسالة ماجستير.
13. محمد عافت شامان العنزي. (2017). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت. رسالة ماجستير.
14. مروان أحمد حويحي. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. رسالة ماجستير.

❖ المجالات والملتقيات

1. ايناس فؤاد نواوي فلمبان. (1429 هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.
2. توفيق عبد الرحمان. (2014). تنمية الموارد البشرية- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

3. عبد الناصر موسى. (2004). مجلة العلوم الانسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. نوال شيشة وزيني فريدة. (2009). مداخلة حول "قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الاعمال". جامعة الدكتور الطاهر مولاي-سعيدة.

❖ المواقع الالكترونية

5. www.new-educ.com على الساعة 12:30 بتاريخ 13.05.2022.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للماجستير
القلبيعة



تخصص مناخمت الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

سيدي الفاضل.....، سيدي الفاضلة.... تحياتي لكم،

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص " مناخمت الموارد البشرية " بعنوان:

تأثير نظام تقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS_ وكالة ميله

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.

ونرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة وذلك بوضع اشارة (x) في المربع الذي ترونه مناسباً ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

اشراف الدكتور:

- منير بلالي

اعداد الطالبة:

- ناموس سعاد

السنة الجامعية 2021 - 2022

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

نك أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة - من 41 إلى 50 - أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل - جامعي - تقني سامي - دراسات عليا

4. الحالة الاجتماعية

متزوج - أعزب

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة

6. الرتبة:

7. الصنف:

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

البعد الأول: أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم					
2	يتم تطبيق نظام تقييم الاداء على جميع العمال دون تمييز					
3	انا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة					
4	يساعد نظام تقييم الاداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي					
5	يساعد نظام تقييم الاداء المطبق على تحسين مستوى ادائي					

البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم شرح طريقة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها					
2	انا راض على طرق تقييم الاداء					
3	طريقة تقييم الاداء تختلف من موظف الى اخر					
4	يتم تقييم ادائي على اساس النتائج التي احققها					
5	يتم تقييم ادائي على اساس سلوكي في العمل					
6	يتم تقييم ادائي على اساس سماتي الشخصية					
7	يتم تقييم ادائي بشكل دوري و منتظم					

البعد الثالث: علمية وشفافية المعايير

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اطلاعي على نتائج تقييم ادائي					
2	انا على علم بالمعايير المعتمدة في تقييم ادائي من قبل المسؤول المباشر					
3	العلاقة المباشرة مع المسؤول على التقييم مهمة في عملية تقييم الاداء					
4	انا راض على نتائج تقييم ادائي					
5	يتم اعطائي حق الاعتراض على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي					

البعد الرابع: استخدام نتائج التقييم

الرقم	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استفدت من علاوات ومكافآت بناء على نتائج التقييم					
2	تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم ادائي					
3	استفدت من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي					
4	تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال و التعرف على مشاكلهم و تحسين نقاط الضعف					
5	تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل					

البعد الخامس: علاقة تقييم الاداء بالرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:	الرقم
					أنا راض على المنصب والوظيفة التي أشغلها حاليا	1
					تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة يوضح للفرد مستوى أدائه الفعلي	2
					النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتي	3
					لعملية تقييم الأداء آثار سلبية على الرضا الوظيفي	4
					طريقة وأسلوب تقييم الأداء تجعلنا نحقق الرضا الوظيفي	5

أشركم جدا على وقتكم وعلى تعاونكم معنا كما يمكنكم إضافة ما تراه مناسباً حول موضوع الدراسة:

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 02:

أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة

- السؤال الأول: هل عملية تقييم أداء العاملين مهمة
- السؤال الثاني: هل طريقة تقييم الأداء تختلف من موظف لآخر
- السؤال الثالث: ما هي المعايير التي على أساسها يتم تقييم أداء العاملين وهل تقترح معايير أخرى
- السؤال الرابع: هل أنت راض على طريقة التقييم المتبعة في مؤسستكم
- السؤال الخامس: هل علاقتك مع العمال تؤثر على نتائج التقييم
- السؤال السادس: هل عملية تقييم الأداء تساعدك على الاتصال بالعمال ومعرفة مشاكلهم
- السؤال السابع: هل يحق للعامل الاطلاع على نتائج التقييم
- السؤال الثامن: هل يحق للعامل الاعتراض على نتائج التقييم
- السؤال التاسع: هل يتم مكافآت العمال عند حصولهم على نتائج جيدة في التقييم
- السؤال العاشر: هل تتم الترقية على أساس نتائج التقييم
- السؤال الحادي عشر: هل العمال راضيين على طريق التقييم المتبعة في مؤسستكم
- السؤال الثاني عشر: هل تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي

الملحق رقم 03:
وثيقة التنقيط الشهري للأعوان



وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- تسيير الموارد البشرية -

الشهر السنة

التنقيط الشهري للأعوان
(إبذرات العلبا)

(1)

الإسم واللقب :

الوظيفة :

الفرع الفرع الفرع

تأشيرة الهيئة

نوعية العمل*								
موسطة	مقبولة	حسنة	تمتازة					
3	6	8	10					
التقاط الممنوحة ⁽²⁾								
مراقبة ومتابعة تنفيذ برامج العمل**								
قليل المهج	مواظب	منهجي	مدقق					
2	5	7	10					
التقاط الممنوحة ⁽²⁾								
روح المبادرة و/أو التنظيم								
غالبية	قليلة	يواجه الصعوبات	متطورة					
0	4	8	10					
التقاط الممنوحة ⁽²⁾								
العلاقات المهنية والسلطات على المساعدين								
ضعيف السلطة	يأمر بشدة	ينشط ويؤثر على الإنتاج						
1	3	5						
التقاط الممنوحة ⁽²⁾								
التقاط المحصلة ⁽²⁾								
5 وأقل	6	7	8 إلى 9	10 إلى 13	14 إلى 17	18 إلى 20	21 إلى 24	25
نسبة مكافأة الإنتاج ⁽²⁾ فردي الممنوحة								
0% - 5% ⁽³⁾	5%	9%	13%	17%	20%	23%	25%	
أحسن يوم :								
مسؤول الهيئة		المسؤول بالسلم الإداري		الهوية				
				التأشيرة				

(1) حسن : النسبة التفرغ : الفورية والفورية - والنسبة للوكالات - التأشيرة الوكالات : نسبة الفورية والتفصيل
(2) وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لقطعة
(3) المطروح من الأجر الأساسي
* موصفا للتشري الوكالات - ** حسان لتسيير الوكالات فقط