

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القطب الجامعي بقلعة



مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص : مناجنت الموارد البشرية

تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي

دراسة حالة : إدارة الموارد البشرية بنشاط النقل عبر الأنابيب ببراقي

- مجمع سوناطراك -

تحت إشراف :
د. بوعمامة عبد الله

من إعداد الطالبة :
تمشباش فادية

السنة الجامعية : 2025 / 2024

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بنشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، من خلال أربعة أبعاد: وضوح التقييم، عدالته، انتظامه، وأثره على الترقية والتطوير المهني. كما اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وبلغ حجم العينة 52 موظفًا وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، حيث فسر تقييم الأداء نسبة 62.8% من التغير في الرضا الوظيفي. كما تبين أن بعد "أثر التقييم على الترقية والتطوير المهني" هو الأكثر تأثيرًا في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى تأثيرًا معنويًا مستقلًا. أخيرًا خلصت الدراسة إلى أن تحسين سياسات التقييم وربطها الفعلي بفرص الترقية والتطوير المهني يسهم بشكل كبير في رفع مستوى رضا الموظفين.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، تقييم أداء العاملين، رضا وظيفي، إدارة الموارد البشرية، مجمع سوناطراك.

Résumé

Cette étude visait à examiner l'effet de l'évaluation de la performance sur la satisfaction au travail des employés de la Direction des Ressources Humaines de l'activité Transport par Canalisations au sein du groupe Sonatrach, à travers quatre dimensions : la clarté de l'évaluation, son équité, sa régularité et son impact sur la promotion et le développement professionnel. L'étude a adopté une approche quantitative en utilisant un questionnaire comme outil principal, distribué à un échantillon de 52 employés. Et les résultats ont révélé une relation positive forte et statistiquement significative entre l'évaluation de la performance et la satisfaction au travail, l'évaluation de la performance expliquant 62,8 % de la variance du niveau de satisfaction. Il est apparu que la dimension « impact de l'évaluation sur la promotion et le développement professionnel » est la plus influente sur la satisfaction, tandis que les autres dimensions n'ont pas montré d'effet significatif indépendant. L'étude a conclu que l'amélioration des politiques d'évaluation, en les liant efficacement aux opportunités de promotion et de développement professionnel, contribue largement à accroître la satisfaction des employés.

Mots-clés : évaluation de la performance, évaluation des employés, satisfaction des employés, gestion des ressources humaines, groupe Sonatrach.

Abstract

This study aimed to examine the impact of performance appraisal on job satisfaction among the employees of the Human Resources Department within the Pipeline Transportation Activity of the Sonatrach Group, focusing on four dimensions: clarity of appraisal, fairness, regularity, and the impact on promotion and professional development. The study adopted a quantitative approach using a questionnaire as the main tool, distributed to a sample of 52 employees. The results revealed a strong, positive, and statistically significant relationship between performance appraisal and job satisfaction, with performance appraisal explaining 62.8% of the variance in job satisfaction levels. The dimension “impact of appraisal on promotion and professional development” was found to be the most influential, while the other dimensions showed no independent significant effect. The study concluded that improving appraisal policies and effectively linking them to promotion and professional development opportunities significantly contributes to enhancing employee satisfaction.

Keywords: performance evaluation, employee evaluation, employee satisfaction, human resources management, Sonatrach Group.

شكر وتقدير

"وكان فضل الله عليك عظيماً"

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ... .

فاللهم لك الحمد والشكر قولاً وعملاً، الحمد لله على التمام والانجاز

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور بوعمامة عبد الله، على دعمه وتوجيهه لي خلال إعداد هذه المذكرة وعلى ما قدمه لي من ملاحظات كان لها الأثر في تحسين هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كافة دكاترة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، على ما بذلوه من جهد وعطاء في في تحفيزنا على الإجتهد والمثابرة.

وإن أول ما يفرضه الوفاء، أن أزجي وافر الشكر والامتنان إلى من كان لهم الفضل الأول بعد الله في وصولي إلى هذا المقام،

أمي الغالية، يا من كنتِ العون في ضعفي، والداعم في خطواتي الأولى، يا من غرست في نفسي حب العلم والاجتهاد، وسقيتني من حنانك وصبرك ما يكفيني عمراً بأكمله... لك أرفع كلمات الشكر على ما قدّمته لي من دعم لا ينقطع، وعلى صبرك، ومساندتك المتواصلة في كل مراحل حياتي الدراسية، فكل نجاح وصلتُ إليه، كان بدعائك، ورضاك، ودعمك

أبي العزيز، كل الامتنان لما بذلته من أجل راحتي، ولما منحتني من دعم بلا حدود، وعطاء بلا مقابل وغرست في نفسي مكارم الأخلاق، فكنّت داعمي الأول في مسيرتي

كما أتوجه بالشكر والإمتنان إلى السيد فريد صلاح الدين لكل توجيهاته وتعليماته لي أثناء تربصي بالمؤسسة المستقبلية.

وختاماً، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له أثر طيب في مسيرتي. فلكم مني كل الامتنان والإحترام.

فهرس المحتويات

ملخص	II
شكر وتقدير	IV
فهرس الجداول :	IX
فهرس الأشكال :	X
المقدمة :	12
1- أسباب إختيار الموضوع :	13
2- الإشكالية :	13
3- الفرضيات :	14
4- هدف الدراسة :	15
5- أهمية الدراسة :	15
6- المنهجية المعتمدة :	16
7- هيكل الدراسة :	16
الفصل الأول : الإطار الأدبي والمفاهيمي	18
المبحث الأول : مراجعة الأدبيات	19
1-1- التطور التاريخي لتقييم الأداء وأبرز نظرياته :	19
1-1-1- التطور التاريخي لتقييم الأداء :	19
1-1-2- النظريات المرتبطة بتقييم الأداء :	21
2-1- التطور التاريخي للرضا الوظيفي وأبرز نظرياته	29
1-2-1- التطور التاريخي للرضا الوظيفي :	29
2-2-1- النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي :	31
3-1- الدراسات السابقة :	34
المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي	45

- 45 1-3- ماهية تقييم أداء العاملين
- 45..... 1-1-3- المفاهيم الأساسية المرتبطة بتقييم الأداء :
- 48..... 2-1-3- أهداف تقييم أداء العاملين :
- 50..... 3-1-3- أهمية تقييم أداء العاملين :
- 51..... 4-1-3- معايير تقييم أداء العاملين :
- 52..... 5-1-3- طرق وأساليب تقييم أداء العاملين :
- 54..... 6-1-3- الأطراف الفاعلة في تقييم أداء العاملين :
- 55..... 7-1-3- خطوات تقييم أداء العاملين :
- 58..... 8-1-3- مشاكل تقييم أداء الموظفين :

- 60 2-3- مفهوم الرضا الوظيفي :
- 60..... 1-2-3- تعريف الرضا الوظيفي :
- 61..... 2-2-3- أهمية الرضا الوظيفي :
- 62..... 3-2-3- أنواع الرضا الوظيفي :
- 64..... 4-2-3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :
- 66..... 5-2-3- طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي :
- 68..... 6-2-3- مظاهر الرضا و عدم الرضا الوظيفي :
- 69 3-3- العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي :

73 الفصل الثاني : السياق التنظيمي والمنهجي للدراسة

- 74 المبحث الأول : السياق التنظيمي
- 74..... 1-1- التقديم بشركة سوناطراك :
- 75..... 1-1-1- مهام وأهداف شركة سوناطراك :
- 76..... 2-1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك :
- 78..... 2-1- تقديم نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) :
- 79..... 1-2-1- مهام نشاط النقل عبر الأنابيب :
- 80..... 2-2-1- الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الأنابيب :
- 80..... 3-1- تقديم لإدارة الموارد البشرية لنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) :
- 81 المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- 82..... 1-2- النموذج الإيستمولوجي :
- 82..... 2-2- منهج الدراسة:

82.....	3-2- مجتمع الدراسة:
83.....	4-2- عينة الدراسة :
83.....	5-2- الادوات المنهجية للدراسة :
87.....	6-2- أساليب المعالجة الإحصائية:
91.....	الفصل الثالث : عرض ومناقشة النتائج.....
91.....	1- نتائج الدراسة:
91.....	1-1- مؤشرات صدق وثبات الاستبيان:
91.....	1-1-1- مؤشر الصدق:
93.....	1-1-2- مؤشر الثبات:
94.....	2-1- عرض بيانات وخصائص عينة الدراسة:
94.....	1-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:
95.....	2-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمالية:
96.....	3-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة:
97.....	4-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:
98.....	5-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:
99.....	3-1- عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة :
99.....	1-3-1- التحقق من شروط الاختبارات المعلمية (اختبار اعتدالية التوزيع) :
100.....	2-3-1- عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين:
104.....	3-3-1- عرض وتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي:
106.....	4-1- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:
106.....	1-4-1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) للدراسة:
108.....	2-4-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة:
109.....	3-4-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة للدراسة:
111.....	4-4-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة:
112.....	5-1- مناقشة وتفسير النتائج العامة للدراسة :
116.....	الخاتمة العامة:

119 قائمة المراجع :

120 الملاحق:

فهرس الجداول :

- جدول 1 : الدراسات السابقة..... 39
- جدول 2 : مقياس ليكرت السداسي 87
- جدول 3 : مفتاح التصحيح للإستبيان حسب سلم ليكارت السداسي..... 88
- جدول 4: صدق الإتساق الداخلي لقسم تقييم الأداء 91
- جدول 5 : صدق الإتساق الداخلي لقسم الرضا الوظيفي 92
- جدول 6 : معاملات ثبات محاور الإستبيان وأبعاده..... 94
- جدول 7 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 94
- جدول 8 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمالية 95
- جدول 9 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة 96
- جدول 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية 97
- جدول 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 98
- جدول 12 : نتائج إختبار إعتدالية التوزيع لبيانات عينة الدراسة..... 100
- جدول 13 : نتائج تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود محور اتقييم الأداء 100
- جدول 14 : نتائج تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة لبنود محور الرضا الوظيفي..... 104
- جدول 15 : نتائج الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) للدراسة 107
- جدول 16 : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة 108
- جدول 17 : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفرضية الجزئية السادسة للدراسة 109
- جدول 18 : نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة 111

فهرس الأشكال :

- شكل 1 : عناصر نظرية التوقع 23
- شكل 2 : دورة الإدارة بلأهداف (MBO) 27
- شكل 3 : العلاقة بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة 32
- شكل 4 : النموذج النظري للدراسة 44
- شكل 5 : خطوات تقييم أداء العاملين 57
- شكل 6 : الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك 77
- شكل 7 : الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الأنابيب 80
- شكل 8 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 95
- شكل 9 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمالية 96
- شكل 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة 97
- شكل 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية 98
- شكل 12 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المرية 99

المقدمة

المقدمة :

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً عبر مراحل متعددة، بدءاً من إدارة العمل، ثم إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى المفهوم الاستراتيجي الحالي المتمثل في إدارة الموارد البشرية. ويشمل هذا المفهوم جميع الجوانب المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة، بدءاً من تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وصولاً إلى نظم المكافآت وإدارة العلاقات المهنية. ويستند هذا التحول إلى إدراك متزايد لأهمية الأفراد باعتبارهم أصولاً يجب استثمارها وتميئتها بدلاً من اعتبارهم مجرد تكاليف تشغيلية. وفي هذا السياق، ينظر إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد على أنها تشكل ما يعرف برأس المال البشري، والذي يمثل مورداً حيوياً لتحقيق النمو التنظيمي المستدام (Armstrong, 2014, pp. 4-5, 68).

وتعد المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على التكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وينبع ذلك من القدرة على استثمار العنصر البشري المدرب والمؤهل للتعامل بإيجابية مع تلك المتغيرات، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة (محمود ، 2012، صفحة 7).

وعليه تعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى قياس الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالأهداف المحددة، مما يساعد على تحديد الفجوات وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. وتعتبر هذه العملية خطوة محورية في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا المهني، إذ أنها لا تقتصر على القياس فقط، بل تتعداه إلى التأثير على رضا الموظفين وشعورهم بالتقدير والإنصاف (مصطفى، 2017، صفحة 91).

وفي هذا الإطار، يعد الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظراً لما له من دور حاسم في تحقيق الفعالية التنظيمية وارتباطه المباشر بالعنصر البشري. فالجمع بين الأفراد ذوي المعتقدات والأفكار والخبرات المختلفة لتحقيق هدف مشترك يشكل تحدياً يتطلب إدارة فعالة للعلاقات بين الأفراد. وقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، من أبرزها الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين. فالشعور بالرضا تجاه العمل يعزز الشعور بالارتياح ويزيد من الرغبة في تقديم أفضل أداء ممكن، مما يساهم في تشجيع الابتكار والمبادرة .

وعليه تعد عملية تقييم الأداء من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمدها المؤسسات لتعزيز فعالية العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية. فهي لا تقتصر على قياس مستوى الأداء فحسب، بل تمتد إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. ومع ذلك، فإن تأثير هذه العملية لا ينعكس فقط على الأداء الوظيفي، بل يمتد أيضا ليشمل مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم. وفي هذا السياق، تتناول هذه الدراسة معرفة تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

ولتنفيذ هذا البحث، وقع اختيارنا على مجمع سوناطراك نظراً لأهميته كأكبر شركة نفطية في الجزائر، وما يوفره من بيئة عمل ديناميكية تضم مختلف الفئات الوظيفية. وقد أتاحت لنا فرصة التدريب ضمن نشاط النقل عبر الأنابيب التابع له، مما يتيح لنا دراسة تأثير تقييم الأداء على رضا الوظيفي للعاملين فيه.

1- أسباب إختيار الموضوع :

جاء إختيار موضوع تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي نتيجة للأهمية المحورية التي تحتلها عملية تقييم الأداء في المؤسسات باعتبارها وسيلة رئيسية لقياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة، إلا أنه يتجاوز كونه مجرد عملية إدارية لقياس الكفاءة، فهو يمثل أداة مؤثرة في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، نظراً لارتباطه المباشر بتطور المسار المهني من حيث الترقية والحوافز والعلاوات. وانطلاقاً من الأهمية المزدوجة لتقييم الأداء كأداة إدارية تستهدف قياس الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، وكعامل مؤثر في الرضا الوظيفي من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة عمل تتسم بمتطلبات تشغيلية عالية مثل نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

2- الإشكالية:

في إطار تحقيق أهداف البحث، تم صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل

عبر الأنابيب ببراقى التابع لمجمع سوناطراك؟

بناءً على الإشكالية المطروحة يمكننا طرح التساؤلات التالية :

- ما مدى تأثير وضوح وشفافية عملية تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك؟
- ما مدى تأثير العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين؟
- ما مدى تأثير الانتظام في عملية تقييم الأداء ومشاركة الموظفين فيها على مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما مدى تأثير نتائج تقييم الأداء على فرص الترقية والتطوير المهني، وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الفئة العمالية (منفذين، متحكمين، إطارات أو مهندسين، إطار سامي) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة المهنية لدى الموظفين؟

3- الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات، نقترح الفرضيات التالية :

أولاً: الفرضية الأساسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

ثانياً : الفرضيات الجزئية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد وضوح وشفافية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد العدالة والموضوعية في تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الانتظام والمشاركة في تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد أثر تقييم الأداء على الترقية والتطوير المهني على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى عامل الفئة العمالية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى عامل الخبرة المهنية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

4- هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بنشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسية لعملية تقييم الأداء، وهي: وضوح وشفافية التقييم، العدالة والموضوعية، انتظام التقييم ومشاركة الموظفين فيه، وأثر التقييم على الترقية والتطوير المهني.

5- أهمية الدراسة :

تقييم الأداء هو طريقة تستخدمها المؤسسات لمعرفة أداء الموظفين. لكنه لا يؤثر فقط على العمل، بل يؤثر أيضاً على شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم. لذلك، تهتم هذه الدراسة بمعرفة كيف يؤثر تقييم الأداء على رضا الموظفين في العمل، وتبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

• الأهمية الإدارية:

- تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين.
- تُساهم الدراسة في فهم دور تقييم الأداء في الترقية والتطوير المهني، مما يساعد في توجيه سياسات التحفيز والترقية بشكل أكثر فعالية.
- تُساهم الدراسة في تقييم مدى فهم الموظفين لعملية التقييم وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي.
- من خلال نتائج الدراسة، يمكن تقديم توصيات لتطوير نظم تقييم الأداء بما يتماشى مع احتياجات الموظفين.

• الأهمية العلمية:

- توفر الدراسة بيانات كمية يمكن الاعتماد عليها كمرجع لدراسات مستقبلية حول تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين، مما يدعم بناء قاعدة معرفية متخصصة في هذا المجال.
- تركز الدراسة على تحديد أبعاد تقييم الأداء (وضوح وشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة في تقييم الاداء، الترقية والتطوير المهني) الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، مما يُضيف بُعداً علمياً مهماً للدراسة.

6- المنهجية المعتمدة:

لدراسة تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، اعتمدنا على المنهج الكمي كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة. ولتحقيق ذلك، قمنا بإعداد استبيان تم توزيعه على موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب، ثم قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج النتائج وتحليلها.

7- هيكل الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع ولإلمام بجميع عناصر الإجابة عن اشكاليته، قمنا بوضع خطة عمل بثلاث فصول حيث يتضمن الفصل الأول الجانب الأدبي والمفاهيمي المتعلقة بموضوع الدراسة بينما يتضمن الفصل الثاني السياق التنظيمي والمنهجي للدراسة، وأخيرا يأتي الفصل الثالث في عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

تناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال أجزاء حيث تطرقنا في الجزء الأول الى التطور التاريخي للمتغيرين وبرز النظريات المتعلقة بها وفي الجزء الثاني إلى الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، أما في الجزء الثالث قمنا بعرض مفهوم المتغير المستقل المتمثل في تقييم الاداء ومفهوم المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص الفصل الثاني فلقد تطرقنا فيه الى السياق التنظيمي والمنهجي للدراسة، من خلال عرض مختلف مهام المؤسسة المستقبلية. بالإضافة الى توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال تحديد منهج الدراسة، العينة، بالإضافة الى التعريف بالأدوات المستخدمة في الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المعتمدة.

وفي الفصل الأخير فلقد تم عرض النتائج المتوصل إليها من الدراسة، ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج مع اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

الفصل الأول : الإطار الأدبي
والمفاهيمي

الفصل الأول : الإطار الأدبي والمفاهيمي

تمهيد

يشهد العصر الحالي تطورًا متسارعًا في شتى المجالات، مما أثر بشكل مباشر على بيئة العمل وأساليب تسيير المؤسسات. ومن بين القضايا التي حظيت باهتمام متزايد، نجد تقييم أداء العاملين باعتباره أحد الأدوات الجوهرية التي تضمن تحقيق الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات. ومع اشتداد المنافسة وارتفاع سقف توقعات العاملين، باتت المؤسسات أكثر إدراكًا لأهمية تبني أنظمة تقييم أداء دقيقة وفعالة، نظرًا لدورها في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية واستقرار بيئة العمل.

في هذا الفصل الأول، سنستعرض في مبحثه الأول التطور التاريخي لمفهوم تقييم الأداء والرضا الوظيفي، إضافة إلى عرض أبرز النظريات التي تناولت هذين المتغيرين. ثم في المبحث الثاني، سيتم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة، التي تناولت تقييم الأداء والرضا الوظيفي، بهدف توفير أساس علمي راسخ للدراسة. وأخيرًا، سنخصص المبحث الثالث للإطار المفاهيمي، حيث سيتم تحديد ماهية كل من تقييم الأداء والرضا الوظيفي، مع توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وذلك لضبط الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة.

المبحث الأول : مراجعة الأدبيات

1-1- التطور التاريخي لتقييم الأداء وأبرز نظرياته :

1-1-1- التطور التاريخي لتقييم الأداء :

يُعد تقييم الأداء إجراءً دوريًا يهدف إلى قياس إنتاجية الموظف وكفاءته في أداء مهامه، حيث يساعد المؤسسات على تحديد مهارات الموظفين، والتعرف على نقاط قوتهم والجوانب التي تحتاج إلى تطوير. كما يشمل تقييم الأداء تحليل سلوك الموظف في بيئة العمل، ومدى التزامه بالمهام الموكلة إليه، إضافة إلى استقراره الوظيفي وتوجهاته المهنية. يُستخدم التقييم لدعم قرارات الترقية وزيادة الرواتب وتحديد الفرص الوظيفية المستقبلية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز الإنتاجية ورفع جودة العمل. علاوة على ذلك، يخلق تقييم الأداء نظامًا مستمرًا للتغذية الراجعة، حيث يتمكن الموظف من قياس مدى تحقيقه لأهدافه الوظيفية، مع التركيز على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لتطوير أدائه بشكل مستدام (TIWARI, 2020, p. 58).

وفقًا لمارل ساشكين، مؤلف كتاب دليل المدير لإدارة الأداء 1944، كما ورد في (Bangura, 2006, p. 18)، فإن "تقييم الأداء كان موجودًا طوال تاريخ البشرية ولا يبدو أنه في طريقه إلى الزوال". وتشير الدلائل إلى أن هذه الممارسة قديمة جدًا، حيث تعود بعض أقدم الشواهد على استخدامها إلى القرن الثالث الميلادي. ففي ذلك الوقت، وجّه الفيلسوف الصيني سين يو انتقادًا لأحد المقيمين الرسميين في أسرة وي الإمبراطورية بسبب التحيز في التقييم، مشيرًا إلى أن "المُقيّم الإمبراطوري ذو الدرجات التسع" لم يكن يُقيّم الأفراد بناءً على مهاراتهم الفعلية، بل استند تصنيفه إلى اعتبارات شخصية (MUMBA, 2018, p. 13).

مع مرور الوقت، تطورت هذه الممارسة وأصبحت أكثر تنظيمًا، حيث بدأ استخدامها في الأوساط العسكرية خلال القرن التاسع عشر. على سبيل المثال، قدّم أحد جنرالات الجيش الأمريكي تقريرًا رسميًا إلى وزارة الحرب لتقييم أداء جنوده، مستخدمًا أوصافًا ذاتية مثل "رجل طيب القلب" أو "ماكر مكروه من الجميع"، مما يعكس أسلوبًا بدائيًا في تقييم الأفراد بناءً على ملاحظات غير ممنهجة (MUMBA, 2018, p. 13).

أدى اندلاع الحرب العالمية الأولى إلى إدخال تقييم الأداء رسميًا في الجيش، حيث تم استخدامه لتقييم الضباط (Bangura, 2006, p. 18)، في هذا السياق، طور والتر ديل سكوت نظام "التقييم الفردي"، المعروف آنذاك بـ "تصنيف الجدارة" (Davydova, 2022, p. 11). وفي عام 1920، أجرى ثورندايك دراسة بعنوان خطأ ثابت في التقييمات النفسية، حيث قدّم مفهوم "خطأ الهالة" (الذي ساهم لاحقًا في تطوير أبحاث تقييم الأداء). وقد شكلت هذه الدراسة أساسًا لأبحاث كل من راغ (1921) ورمز (1931)، مما ساهم في استمرار البحث في هذا المجال لعقود لاحق (Davydova, 2022, p. 11). رغم أن جذور تقييم الأداء ترتبط أيضًا بدراسات الوقت والحركة التي أجراها تايلور في أوائل القرن العشرين، إلا أن هذه الدراسات لم تكن الأكثر فاعلية في تقييم الأداء بشكل شامل (Sajib, 2022, p. xiv)، مع الحرب العالمية الثانية، بدأ استخدام تقييم الأداء كنهج إداري رسمي في بيئات العمل (Bangura, 2006, p. 18)، وبعد انتهاء الحرب، اتجهت المؤسسات إلى توسيع نطاق استخدام هذه الأنظمة، حيث لم يعد يقتصر على الأوساط العسكرية فحسب، بل شمل تقييم الفنيين والمهنيين والمدبرين في مختلف القطاعات. ومع ذلك، كان التقييم في تلك الفترة مرتبطًا في الغالب بالجوانب السلبية والعقوبات، ولم تعتمد المنظمات نهج المكافآت إلا بعد سنوات عديدة (Davydova, 2022, p. 11).

بين عامي 1970 و1980، تحول التركيز نحو تطوير نماذج مقاييس التقييم وتحليل نتائجها. آنذاك، كان تقييم الأداء مرتبطًا بشكل وثيق بتبرير الأجور، حيث كانت التعديلات في الرواتب، سواء بالزيادة أو النقصان، تستند إلى نتائج التقييمات (Davydova, 2022, p. 11)، كان هذا النظام يعكس الفكرة السائدة بأن الأجر هو العامل الرئيسي في تحفيز الموظفين، حيث تم استخدام التقييم لتحديد ما إذا كان الموظف يستحق زيادة في راتبه أو تخفيضه بناءً على أدائه (Bangura, 2006, p. 19). ومع ذلك، كانت هذه النظرة محدودة، إذ لم يكن هناك اهتمام بتطوير مهارات الموظفين أو تعزيز قدراتهم على المدى الطويل.

مع مرور الوقت، بدأت الأبحاث تشير إلى أن الأجر وحده لا يكفي لتحفيز الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى، مثل الروح المعنوية واحترام الذات، تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي. أدت هذه النتائج إلى تحول تدريجي في منهجية التقييم، حيث تم التخلي عن التركيز الحصري على المكافآت المالية لصالح نهج أكثر شمولية يُركز على التحفيز والتطوير (Bangura, 2006, p. 19). أصبح

ينظر إلى التقييم كوسيلة لدعم الموظفين وتعزيز مهاراتهم، وليس فقط كأداة لمراقبة الأداء أو ضبط الرواتب. كما بدأ المشرفون يعتمدون على أساليب أكثر موضوعية، بعيداً عن التقديرات الشخصية، مما ساهم في تحسين مصداقية التقييمات (Sajib, 2022, p. xiv).

خلال الثمانينيات والعشرين سنة التي تلتها، ركزت الأبحاث على العمليات المعرفية المرتبطة بتقييم الأداء، حيث بدأ الباحثون في تحليل أهداف التقييم والفوائد التي يمكن أن يحققها، بالإضافة إلى استجابات الموظفين له، مثل إحساسهم بالعدالة ومدى رضاهم عن العملية. تدريجياً، بدأ يُنظر إلى التقييم كوسيلة لتحفيز الموظفين ودعم تطورهم المهني، بدلاً من كونه مجرد إجراء إداري. لاحقاً، ركزت الدراسات على دمج تقييم الأداء ضمن نطاق أوسع من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تطوير عمليات أكثر شمولية لإدارة الأداء (Davydova, 2022).

مع دخول القرن الحادي والعشرين، تغير التوجه البحثي من التركيز على دقة التقييمات إلى كيفية تحسين أداء الموظفين والمؤسسات من خلال هذه التقييمات، حيث لم يعد التقييم مجرد أداة لقياس الأداء فحسب، بل أصبح يشمل أيضاً تحليله وإدارته بفعالية أكبر (Davydova, 2022). نتيجة لهذه التغيرات، أصبحت أنظمة تقييم الأداء أكثر ارتباطاً بالتطوير الوظيفي، حيث بدأ يُنظر إليها كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة.

في المستقبل، سيتجه نظام إدارة الأداء نحو التركيز على العلاقة المباشرة بين مساهمة الموظف ومستوى رضاه الوظيفي. وسيعتمد التقييم على متابعة مستمرة للأداء، بحيث لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بل يشمل أيضاً القيمة التنافسية التي يضيفها الموظف للمؤسسة. كما سيكون هذا النظام قائماً على التطوير المستمر والتعلم الذاتي، مع اتباع نهج استباقي يركز على النتائج. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحديث الأهداف بانتظام لضمان توافقها مع مشاركة الموظفين بطريقة فعالة، بينما سيتم تقييم مدى مساهمتهم بناءً على تحسين الإنتاجية والنتائج المؤسسية (Mangipudi, Prasad, Vaidya, & Muralidhar, 2020, p. 991).

1-1-2- النظريات المرتبطة بتقييم الأداء :

◀ نظرية التوقع (Expectancy Theory) :

نظرية التوقع هي إحدى النظريات المعرفية في الدافعية، والتي تقوم على فكرة أن الأفراد يعتقدون بوجود ترابط بين الجهد الذي يبذلونه، والأداء الذي يحققونه نتيجة لذلك الجهد، والمكافآت التي يحصلون عليها

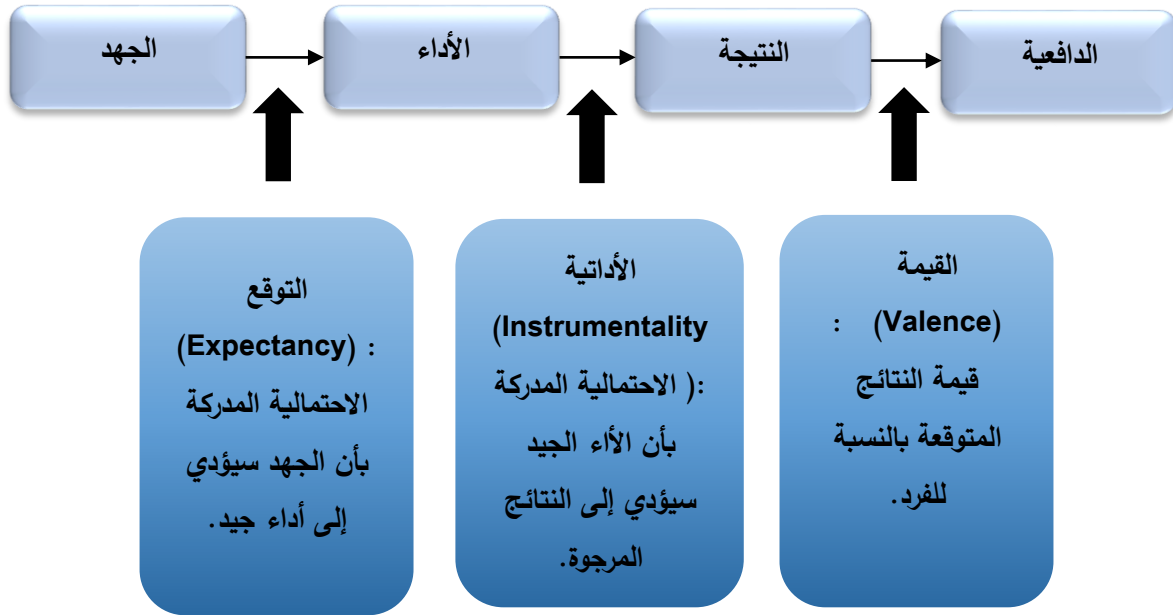
بناءً على أدائهم. وبمعنى آخر، يكون الأفراد أكثر تحفيزاً إذا كانوا يؤمنون بأن بذل جهد كبير سيؤدي إلى أداء متميز، وأن الأداء الجيد سيجلب عليه مكافآت مرغوبة (Lunenburg, 2011).

طوّرت هذه النظرية عام 1964 على يد فيكتور هـ. فروم (Victor H. Vroom) ضمن دراسته حول الدوافع (Muriuki & Wanyoike, 2021)، ثم خضعت لاحقاً للتوسيع والتعديل على يد باحثين آخرين، من بينهم بورتر ولاولر (1968) وبيندر (1987) (Lunenburg, 2011).

تقتضى هذه النظرية أن الأفراد يتخذون قراراتهم السلوكية بناءً على مقارنة واعية بين البدائل المتاحة، حيث يختارون السلوك الذي يعتقدون أنه سيحقق لهم أكبر قدر من الرضا وأقل مستوى من التوتر (Abdul Rehman, Sehar, & Afzal, 2019). وعلى عكس النظريات التي تركز على الاحتياجات، فإن نظرية التوقع تولي اهتماماً أساسياً للنتائج (Fang, 2023). تشير النظرية إلى أن مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد في العمل يعتمد على إدراكهم لاحتمالية تحقيق النتيجة المرجوة. وبناءً على ذلك، فإن الموظفين يكونون أكثر التزاماً في عملهم عندما يؤمنون بأن جهودهم ستُسهم في تحسين أدائهم، مما يؤدي إلى حصولهم على مكافآت. ومن هذا المنطلق، تستطيع المؤسسات تعزيز أدائها من خلال تقديم المكافآت الملائمة، كما ينبغي لمديري الموارد البشرية مواءمة الحوافز مع قيم الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة لتعزيز التحفيز والأداء التنظيمي. وفي حال كانت توقعات الموظفين بشأن المكافآت منخفضة، فقد يؤدي ذلك إلى مغادرتهم للوظيفة. لذا، يُعد التركيز على المكونات الثلاثة الأساسية لنظرية التوقع أمراً جوهرياً في عملية التحفيز (Fang, 2023). تؤكد نظرية فروم على العلاقة الإيجابية بين الجهد المبذول والأداء، لكن هذه العلاقة مشروطة بتوافر الموارد المناسبة، والمهارات المطلوبة، والدعم الضروري لإنجاز المهام بفعالية (Muriuki & Wanyoike, 2021).

يُعد تقييم الأداء أحد التطبيقات العملية لنظرية التوقع، حيث تؤكد النظرية على أن غياب نظام تقييم فعال يجعل من الصعب تحديد مستويات الأداء، سواء كانت مرتفعة أو منخفضة، مما يؤثر على توزيع المكافآت بشكل عادل، ويحدّ من وضوح التوقعات الوظيفية، وبالتالي يقلل من تحقيق النتائج المرجوة من الأداء (Muriuki & Wanyoike, 2021).

شكل 1 : عناصر نظرية التوقع



المصدر : (Fang, 2023)

يوضح الشكل 1 المكونات الأساسية لنظرية التوقع، حيث تبين أن الدافعية تعتمد على التفاعل بين ثلاثة عوامل رئيسية: التوقع (Expectancy) ، والوسيلة (Instrumentality) ، والقيمة (Valence) ، (Fang, 2023).

وفقاً لما اقترحه فروم، يمكن التعبير عن العلاقة بين هذه العوامل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{القيمة} \quad (\text{Lunenburg, 2011})$$

وتشير هذه المعادلة إلى أنه إذا انعدم أي من هذه العوامل الثلاثة، فإن الدافعية ستكون معدومة أيضاً، مما يفسر استخدام عملية الضرب بدلاً من الجمع في المعادلة. وبالتالي، إذا كانت قيمة أي عامل تساوي صفرًا، فلن يكون هناك أي دافع للعمل (SUCIU, MORTAN, & LAZĂR, 2013). يُحفِّز الأفراد عندما يؤمنون بأن الجهد الذي يبذلونه سيؤدي إلى تحسين أداؤهم، وعندما يكون هناك ارتباط واضح بين الأداء والمكافآت المتوقعة، إضافةً إلى إدراكهم لقيمة هذه المكافآت وأهميتها بالنسبة لهم (SUCIU, MORTAN, & LAZĂR, 2013).

بناءً على ذلك، يعتمد التحفيز على ثلاثة عناصر رئيسية (Fang, 2023) :

◀ **التوقع:** يُشير إلى اعتقاد الفرد بأن الجهد الذي يبذله سينعكس إيجابيًا على مستوى أدائه (Lunenburg, 2011). وفقًا لهذه النظرية، فإن الموظفين يكونون أكثر تحفيزًا عندما يعتقدون أن

زيادة الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء. ولذلك، يجب على المديرين خلق بيئة عمل داعمة من خلال تحديد أهداف قابلة للتحقيق وتعزيز مناخ إيجابي يُمكن الأفراد من تحقيق هذه الأهداف (Fang, 2023).

يُعبّر عن التوقع من خلال مقياس احتمالي يتراوح بين 0 و1، حيث يشير الصفر إلى انعدام الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، في حين أن القيمة 1 تعكس يقينًا تامًا بأن الجهد سيحقق الأداء المرجو. وعادةً ما يقع تقدير الموظفين لهذا العامل بين هذين الحدين (Lunenburg, 2011).

◀ الوسيلة : تُعبر عن درجة اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت محددة (Lunenburg, 2011). وترتكز هذه الفكرة على أن الأفراد يُحفّزون بالمكافآت، لذا فإنهم يكونون أكثر دافعية إذا كانوا يؤمنون بأن تحسين أدائهم سيؤدي إلى نتائج إيجابية بالنسبة لهم. ومن هذا المنطلق، ينبغي على المؤسسات ضمان وجود علاقة واضحة بين الأداء والمكافآت، بحيث يتم تحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أداء أعلى عبر توفير حوافز عادلة ومتسقة مع إنجازاتهم (Fang, 2023).

وكما هو الحال مع التوقع، تُقاس الوسيلة بمقياس احتمالي يتراوح بين 0 و1. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموظف متأكدًا من أن تحقيق أداء متميز سيؤدي بالضرورة إلى زيادة في راتبه، فإن قيمة الوسيلة ستكون 1 أما إذا لم يكن هناك ارتباط بين الأداء والمكافأة، فإن قيمتها ستكون 0 (Lunenburg, 2011).

◀ القيمة: تعكس مدى أهمية المكافأة للفرد ومدى تقديره لها (Lunenburg, 2011)، وتشير نظرية التوقع إلى أن التحفيز يكون أقوى عندما يكون للمكافآت المقدمة قيمة حقيقية بالنسبة للموظفين. لذا، ينبغي على المؤسسات التأكد من أن الحوافز تتماشى مع تطلعات الموظفين، مما يزيد من دافعيتهم لتحقيق الأداء المطلوب (Fang, 2023).

على عكس التوقع والوسيلة، يمكن أن تكون القيمة موجبة أو سالبة، حيث تكون موجبة إذا كان الموظف يرغب بشدة في الحصول على مكافأة معينة، وسالبة إذا كان يفضل تجنبها. أما إذا لم يكن للمكافأة أي تأثير على قرارات الموظف، فتكون قيمتها صفرًا. ويتراوح نطاق القيمة بين -1 و+1، حيث تعتمد أهميتها على مدى توافقها مع احتياجات وتطلعات الموظف. ويُنظر إلى هذا المفهوم على أنه حلقة وصل بين نظرية التوقع ونظريات الدافعية الأخرى (Lunenburg, 2011, pp. 1-3).

◀ نظرية الإدارة بالأهداف :

في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية السريعة، أصبح من الضروري أن يمتلك المديرين القدرة على التكيف مع هذه التحولات واستغلالها لتحقيق أهداف مؤسساتهم بدلاً من أن يكونوا مجرد متأثرين بها. ويُعد العنصر البشري أهم أداة في يد المدير لتحقيق هذه الأهداف، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى التزام الموظفين و رغبتهم في المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولتحفيز الأداء الفردي والجماعي، استخدمت المؤسسات استراتيجيات متنوعة مثل الحوافز المالية، وتدريب الموظفين على أساليب العمل الأكثر كفاءة، وتهيئة بيئة عمل مريحة. ورغم تحقيق هذه الأساليب بعض النجاح، إلا أنها لم تكن كافية لضمان الحيوية والتكيف المطلوبين لاستدامة المؤسسات في عصر التغيير المستمر. ومن هنا، برزت الإدارة بالأهداف (MBO) كأحد الحلول الفعالة التي تساعد المديرين على توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج محددة، من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومراجعة الأداء بانتظام لضمان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة. وقد استُخدم مصطلح "الإدارة بالأهداف" لأول مرة من قبل بيتر دراكر عام 1954، ثم طُوِّر لاحقاً من قبل عدد من منظري الإدارة، مثل دوغلاس ماكغريغور، وجورج أودينوري، وجون هامبل، حيث أصبحت هذه التقنية أداةً نفسية تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشعرهم بأهمية دورهم في المؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى اندماجهم الوظيفي وزيادة مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Thomson, 1998).

تُعد الإدارة بالأهداف من أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة في بيئة الأعمال، حيث تلعب دوراً مزدوجاً؛ فمن جهة، تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال إشراكهم في عملية تحديد الأهداف، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من المنظمة وليسوا مجرد أرقام. ومن جهة أخرى، تُسهم في تطوير المنظمة عبر تمكين الموظفين من تحديد احتياجاتهم بأنفسهم، بدلاً من فرضها عليهم من قبل الإدارة. في الأدبيات الإدارية، يُشار إلى مفهوم الإدارة بالأهداف بعدة مصطلحات مختلفة، مثل: "الإدارة القائمة على الأهداف"، و"الإدارة بالأهداف والنتائج"، و"الإدارة الموجهة بالأهداف"، و"الإدارة القائمة على الأهداف المشتركة" (DEVELI, 2023).

وقد عرّف كونتز وأودونيل (1968) الإدارة بالأهداف على أنها نهج إداري يقوم على اتفاق بين المديرين ومرووسيتهم حول الأهداف العامة للمؤسسة، يلي ذلك تحويل هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف قصيرة المدى محددة بدقة، مع توزيع المسؤوليات بناءً على النتائج المتوقعة، ليتم بعد ذلك مراجعة الأداء

بصورة مستمرة، بحيث تصبح هذه المراجعات الأساس الوحيد للتقييم والمكافآت (Asfaqur , Hasibul , Rakibul, & Nayan , 2020, p. 16).

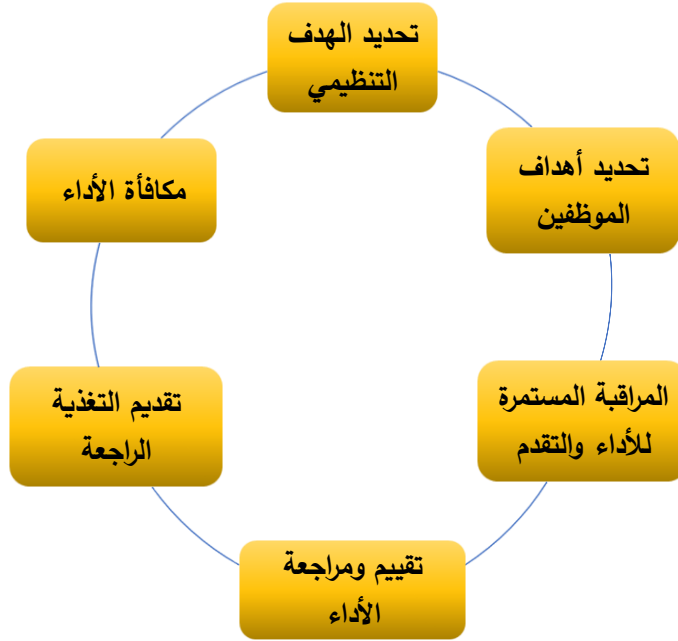
وفقاً لبيتر دراكر، تُعدّ الإدارة بالأهداف "نظاماً يهدف إلى تحسين الأداء، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة ككل، من خلال تحديد الأهداف على الأصعدة المؤسسية والتنموية والإدارية"، كما ورد في (Shrestha, 2022)، وضع دراكر (1954) إطاراً من خمس خطوات لتنفيذ الإدارة بالأهداف، وهو ما أشار إليه (Asfaqur , Hasibul , Rakibul, & Nayan , 2020, p. 17)، ويشمل :

1. مراجعة أهداف المنظمة.
2. تحديد أهداف الموظفين.
3. متابعة التقدم المحرز.
4. التقييم الدوري للأداء.
5. تقديم الحوافز أو الإجراءات التصحيحية بناءً على النتائج.

من ناحية أخرى، يوضح (Shrestha, 2022) أن الإدارة بالأهداف تتم وفق عملية دورية مستمرة تبدأ بتحديد الهدف التنظيمي، الذي ينبغي أن يتماشى مع معايير SMART ، أي أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، قابلاً للتحقيق، واقعيًا، ومحددًا زمنيًا، وذلك من خلال مشاركة مختلف مستويات الموظفين في المؤسسة.

بمجرد تحديد الأهداف التنظيمية، يتم العمل على صياغة الأهداف الفردية للموظفين، مما يساعدهم على فهم التوقعات المؤسسية بدقة. يلي ذلك عملية متابعة دورية للأداء، يتم فيها تقييم الإنجازات وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء خلال فترة زمنية محددة. بناءً على نتائج هذه التقييمات، قد يتم مكافأة الموظف المتميز من خلال الترقية أو زيادة الراتب، أو اتخاذ إجراءات أخرى مثل النقل إلى وظيفة توفر له المزيد من التدريب أو الإشراف (Thomson, 1998). تعتمد هذه المنهجية على قياس الأداء من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية بالأهداف المحددة مسبقاً، مستندةً إلى الملاحظات والبيانات الموضوعية بدلاً من الأحكام الشخصية للمشرفين (Shrestha, 2022, p. 141). يمكن تمثيل هذه العملية في شكل مخطط توضيحي كما يلي :

شكل 2 : دورة الإدارة بالأهداف (MBO)



المصدر : الشكل مترجم من : (Shrestha, 2022)

لفهم الإدارة بالأهداف بشكل أكثر عمقًا، من الضروري التعرف على خصائصها الأساسية. وتشير الدراسات إلى أن هذا النهج الإداري يتميز بعدة سمات رئيسية، من بينها كونه فلسفة إدارية قائمة على التخطيط والرقابة، إضافةً إلى كونه أداةً تتيح المشاركة الفعالة في عملية الإدارة. كما يُستخدم كوسيلة لتقييم الأداء وتحفيز الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام، فضلاً عن دوره في دعم تطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية (DEVELI, 2023).

أما فيما يتعلق بتصنيف الأهداف في إطار الإدارة بالأهداف، فيمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية (DEVELI, 2023):

1. الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.
2. الأهداف التنظيمية المحددة، التي تعمل على ترجمة الاستراتيجيات العامة إلى خطط تشغيلية واضحة.
3. الأهداف على مستوى الأقسام، والتي يتم من خلالها تفصيل الأهداف التنظيمية وفقاً لاحتياجات كل قسم داخل المؤسسة.

إحدى السمات الجوهرية للإدارة بالأهداف هي المتابعة المستمرة، حيث تسهم هذه العملية في تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أكبر. كما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يؤثر إيجابياً على نظام الحوافز

المخصص للموظفين، مما يعزز دافعيتهم للالتزام بمعايير الأداء المطلوبة (Ashfaq, 2018, p. 50)، علاوة على ذلك، يُعد تقديم التغذية الراجعة المستمرة حول الأداء أحد العوامل الأساسية في تحسين إنتاجية العاملين، حيث يتيح لهم فرصة تعديل جهودهم وفقاً للتوقعات التنظيمية (Xhavit , Mulolli, & Mustafa, 2018, p. 96).

يرتكز الإطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف على ثلاثة عناصر أساسية، تبدأ بتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها (Asfaqur , Hasibul , Rakibul, & Nayan , 2020, p. 17). يلي ذلك عملية التواصل حول الأهداف، حيث يتعين على المديرين والموظفين التوصل إلى اتفاق واضح ومحدد بشأن التطلعات المنتظرة. ورغم أن وضع الأهداف والخطط يتم غالباً في المستويات العليا للمؤسسة، إلا أنه يجب نقلها بوضوح إلى جميع الأفراد المعنيين داخل المنظمة لضمان انسجام الجهود نحو تحقيقها.

أما تحديد النتائج، فيبدأ باختيار الموظف المناسب للقيام بمهمة معينة، ومن ثم يجري الاتفاق بين المدير والموظف على خطة العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز الأهداف المطلوبة. في هذه المرحلة، يصبح التواصل المستمر وتبادل المعلومات أمراً ضرورياً لضمان سير العملية بكفاءة. يلي ذلك تقييم الأداء، حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية سلفاً، مما يساهم في تقديم المكافآت للموظفين بناءً على إنجازاتهم. كما أن رضا الموظفين يُقاس من خلال تقييم أدائهم ومدى توافق المكافآت التي يتلقونها مع الجهود التي يبذلونها. وتوضح بعض الدراسات أن اعتماد الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، حيث كشفت إحدى الدراسات التي أجريت على الممارسات الإدارية في بريطانيا أن 89% من المؤسسات تعتمد على الأهداف المحددة كمعيار رئيسي لقياس الأداء الوظيفي (Asfaqur , Hasibul , Rakibul, & Nayan , 2020, pp. 17-18).

بناءً على ذلك، فإن الإدارة بالأهداف تُعد أداة فعالة لتحسين الأداء الإداري وزيادة رضا الموظفين (Asfaqur , Hasibul , Rakibul, & Nayan , 2020, p. 18). كما تساهم في رفع دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أظهرت الأبحاث أن تحديد الأهداف سواء من قبل الإدارة أو عبر تمكين الموظفين من وضع أهدافهم بأنفسهم، يؤدي إلى مستويات أداء أعلى (Xhavit , Mulolli, & Mustafa, 2018).

في الختام، تعكس الإدارة بالأهداف منهجية متكاملة تجمع بين تحديد الأهداف، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتقديم التغذية الراجعة الموضوعية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق

أهدافها التنظيمية، إلى جانب تحسين رضا وإنتاجية الموظفين (Asfaqur , Hasibul , Rakibul, & Nayan , 2020, p. 18).

1-2-1- التطور التاريخي للرضا الوظيفي وأبرز نظرياته

1-2-1- التطور التاريخي للرضا الوظيفي :

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً أساسياً في علم السلوك التنظيمي، وقد شهد تطوراً تدريجياً في تعريفاته، حيث انتقل من كونه مفهوماً عاماً إلى تحليل أكثر تفصيلاً يشمل عدة أبعاد. وفقاً لـ (Zhu, 2013) ، فقد انقسمت وجهات النظر حول الرضا الوظيفي إلى اتجاهين رئيسيين: الأول، يرى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم موحد، حيث يشكل الموظفون موقفاً عاماً تجاه العمل، ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه هوبوك (Hoppock)، الذي وصفه في أطروحته عام 1935 بأنه انعكاس ذاتي لمشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل، سواء من الناحية العاطفية أو الإدراكية. وقد رأى أن الرضا الوظيفي هو تقييم ذاتي نفسي وجسدي للوظيفة وبيئتها. وفي عام 1976، قدم لوك (Locke) تعريفاً أكثر دقة، إذ اعتبره حالة عاطفية إيجابية وممتعة يحملها الفرد تجاه وظيفته. بينما جادل كالبرغ (Kalleberg) في 1977 بأن الرضا الوظيفي هو الموقف العام الذي يتبناه الموظف تجاه عمله بناءً على موازنة بين الجوانب المرضية وغير المرضية في الوظيفة. وفي عام 2005، وصف لوسيير (Lussier) الرضا الوظيفي بأنه الموقف العام للموظفين تجاه عملهم (Zhu, 2013, p. 294).

على النقيض من هذا التصور العام، تبنى باحثون آخرون منظوراً أكثر تفصيلاً، حيث رأوا أن الرضا الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر المحددة، وليس مجرد تقييم شامل للعمل. ووفقاً لـ (Vroom, 1962)، يتضمن الرضا الوظيفي سبعة جوانب رئيسية، وهي: التعويض المالي، الإشراف، الزملاء، بيئة العمل، محتوى الوظيفة، الترقية، والهوية التنظيمية. فيما أظهرت دراسة سميث وآخرون أن الرضا الوظيفي يشمل خمسة أبعاد فقط، وهي: التعويض المالي، طبيعة الوظيفة، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء (Zhu, 2013, p. 294).

يرجع الاهتمام العلمي بالرضا الوظيفي إلى أوائل القرن العشرين، حيث لم يكن هذا المفهوم شائعاً في علم النفس التطبيقي والإدارة حتى الثلاثينيات. وفقاً لكلٍ من كورنهاوزر (Kornhauser, 1933) وأوربروك (Uhrbrock, 1934) ، فإن الغموض الذي كان يحيط بمفهوم "الموقف" أدى إلى تأخير ظهور مفهوم الرضا الوظيفي كموضوع بحثي مستقل كما ورد في (Wright, 2006, p. 266) .

وفي هذا السياق، أشار أورغان ونير (1995)، كما ورد في (Wright, 2006) إلى أن العديد من الباحثين الأوائل لم يميزوا بدقة بين مفهومي "روح الموظفين المعنوية" و"الرضا الوظيفي"، بل إنهم كانوا يدمجونهما دون تفرقة واضحة. ويؤكد Wright (2006) أن مراجعة الأبحاث المنشورة في مجلة علم النفس التطبيقي (JAP)، التي بدأت إصدارها عام 1917، تُظهر أن مصطلح "الرضا الوظيفي" لم يكن محورًا للدراسات إلا بعد مرور ثلاثة عقود. فمنذ تأسيس المجلة وحتى عام 1946، لم يُنشر سوى بحثين فقط احتوى عنوانهما على "الرضا الوظيفي"، بينما لم يظهر أول بحث متخصص في هذا المجال إلا في عام 1937، على يد روبرت هوبوك (Hoppock) وقد تناولت دراسته مستويات الرضا الوظيفي لدى علماء النفس الصناعيين المنتمين إلى الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA)، مشيرًا إلى أنهم لم يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم مقارنة بالعاملين في مجالات أخرى (Wright, 2006, p. 266).

بعد الحرب العالمية الثانية، ازداد الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الأفراد وسلوكهم في بيئة العمل. ومن أوائل المحاولات التي سلطت الضوء على هذا المفهوم كانت جهود فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في أوائل القرن العشرين، حيث سعى إلى تحسين كفاءة المنظمات من خلال تعزيز التعاون بين الإدارة والعمال. وقد اعتقد تايلور أن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه من خلال تقليل الإرهاق وزيادة الأجور (برنية، 2014، صفحة 67).

وفي عام 1935، أجرى هوبوك دراسة حول رضا العمال في مصنع صغير، حيث استخدم أسلوب الاستقصاء لقياس رضاهم عن العمل وتحليل العوامل المؤثرة فيه، مثل بيئة العمل، الإشراف، والإنجاز. وتُعتبر هذه الدراسة أول بحث ميداني متخصص في الرضا الوظيفي، ونقطة انطلاق للأبحاث اللاحقة في هذا المجال (برنية، 2014، صفحة 67).

وفي عام 1957، قدم هيرزبرغ (Herzberg) نقدًا للنظريات التقليدية للرضا الوظيفي، مشيرًا إلى أن الرضا ليس مجرد متغير مستقل، بل يمكن اعتباره متغيرًا ثابتًا يتأثر بعدة عوامل. وقد هيمنت نظريته على أبحاث الرضا الوظيفي خلال الستينيات، حيث بدأت الدراسات تتوسع لتشمل تأثير العوامل النفسية والاجتماعية، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي ومعدلات دوران الموظفين (برنية، 2014، صفحة 68).

1-2-2- النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي :

◀ نظرية العاملين لهيرزبرغ :

طور فريدريك هيرزبرغ وزملاؤه نظرية العاملين، المعروفة أيضًا باسم نظرية الحوافز والصحة المهنية، والتي استندت إلى دراسة أجريت على 203 من المحاسبين والمهندسين، تم اختيارهم نظرًا لأهميتهم المتزايدة في عالم الأعمال، وذلك من مختلف الصناعات في منطقة بيتسبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية (Hussain & Sekhar, 2021, p. 85).

اعتمد هيرزبرغ في دراسته على أسلوب الحوادث الحرجة، حيث طُلب من المشاركين وصف المواقف التي شعروا فيها برضا استثنائي أو استياء شديد تجاه وظائفهم الحالية أو السابقة، مع تقديم الأسباب والتفاصيل التي أدت إلى تلك المشاعر. وبعد تحليل الإجابات، اكتشف هيرزبرغ وزملاؤه وجود مجموعتين من العوامل تؤثر على الدافعية والرضا الوظيفي (Farag & Zhu, 2017, p. 104) :

1. **العوامل الوقائية** : هذه العوامل، عند غيابها، تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى التحفيز أو الرضا عند توفرها.

ترتبط بسياق العمل والبيئة المحيطة، وهي عوامل خارجية لا تتعلق بجوهر الوظيفة نفسها. تشمل: السياسات الإدارية، الإشراف، ظروف العمل، الرواتب، العلاقات مع الزملاء، والأمان الوظيفي (Hussain & Sekhar, 2021, p. 85).

2. **العوامل المحفزة** : عند توفرها، تساهم هذه العوامل في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، لكنها لا تسبب الاستياء في حال غيابها.

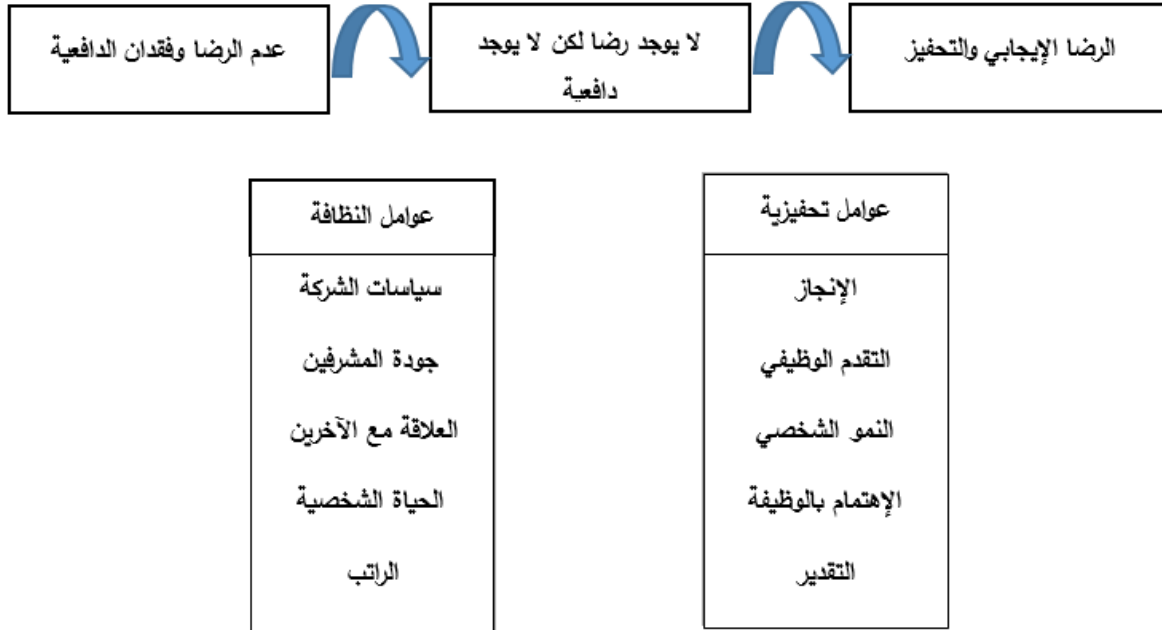
ترتبط بمحتوى العمل نفسه، أي بجوهر الوظيفة وما تتضمنه من تحديات وفرص للنمو والتطوي، تشمل: الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل، المسؤولية، والتطور المهني (Hussain & Sekhar, 2021, p. 85).

ميز هيرزبرغ بين الرضا وعدم الرضا الوظيفي خلال الدراسة، حيث طُلب من المشاركين الإجابة عن السؤالين التاليين :

- متى شعرت برضا كبير عن وظيفتك؟
- متى شعرت بعدم رضا شديد عن وظيفتك؟

بعد تحليل الإجابات، وجد هيرزبرغ أن العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي تختلف عن تلك المرتبطة بعدم الرضا. بناءً على ذلك، صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ضمن فئة العوامل المحفزة، بينما صنّف العوامل المسببة لعدم الرضا ضمن العوامل الوقائية (Farag & Zhu, 2017, p. 104).

شكل 3 : العلاقة بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة



المصدر : الشكل مترجم من (Khan, Bhatti, Hussain, Ahmad, & Iqbal, 2021)

يوضح الشكل التالي العلاقة بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة وتأثيرها على مستويات الرضا الوظيفي وعدم الرضا، وفقاً لنظرية هيرزبرغ (Khan, Bhatti, Hussain, Ahmad, & Iqbal, 2021, pp. 260-261):

- العوامل الوقائية: تشمل الأمان الوظيفي، الإشراف، الراتب، الزملاء، والسياسات التنظيمية
- العوامل المحفزة: تشمل المسؤولية، التقدير، والإنجاز، والتي ترتبط بتحقيق النمو الشخصي والتطور المهني (Farag & Zhu, 2017, p. 104).

❖ استنتاجات نظرية هيرزبرغ :

جادل هيرزبرغ بأن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي هما مفهومان مستقلان، أي أن إزالة العوامل الوقائية لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي. وبدلاً من ذلك، فإن تحقيق الرضا يتطلب تعزيز

العوامل المحفزة التي تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم نحو الأداء الأفضل (Farag & Zhu, 2017, p. 104).

كما أكد هيرزبرغ (1959) أن المستويات المرتفعة من العوامل المحفزة أو المنشطة تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي (Khan, Bhatti, Hussain, Ahmad, & Iqbal, 2021, pp. 260-261).

◀ نظرية العدالة :

بينما تسعى نظرية التوقع لـ "فروم" إلى تفسير العوامل التي تؤثر على دافعية الموظفين، فإن نظرية العدالة لـ "جاي ستايسي آدامز" تركز على أهمية التوازن بين ما يقدمه الموظف في عمله وما يحصل عليه من مكافآت. تفترض هذه النظرية أن الموظفين يوازنون بين مدخلاتهم (مثل الجهد، الخبرة، التعليم، والكفاءة) ومخرجاتهم (مثل الراتب، الترقيات، والتقدير)، ثم يقارنون هذه النسبة مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين في بيئة العمل. إذا شعر الموظف بأن هناك توازنًا بين الجانبين، فإنه يدرك أن العدالة متحققة، مما يعزز الرضا الوظيفي. أما في حال وجود تفاوت في هذه النسب، فقد يؤدي ذلك إلى الشعور بعدم العدالة، مما يولد توترًا يدفع الموظف إما إلى تعديل سلوكه أو المطالبة بتصحيح الوضع (Hussain & Sekhar, 2021, p. 85).

تُقدم معادلة النسبة التي طرحها آدامز نموذجًا لقياس العدالة، حيث يتم حساب نسبة مخرجات الموظف مقارنة بمدخلاته، ثم يتم مقارنة هذه النسبة مع مخرجات ومدخلات الآخرين. لا يشترط أن تكون المكافآت متساوية بين الموظفين، ولكن يجب أن يكون التناسب بين الجهد والمكافأة متكافئًا. على سبيل المثال، قد يحصل موظف على مكافأة أقل من زميله، إلا أنه قد يشعر بالعدالة طالما أنه يعتقد أن كل منهما حصل على ما يعكس مستوى أدائه. بالمقابل، إذا شعر الموظف بأن زميلًا آخر حصل على مكافأة غير مستحقة مقارنة بجده، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض دافعيته (Watters, 2021, pp. 6-7).

ووفقًا لآدامز، فإن إدراك الموظف لعدم العدالة يؤدي إلى توتر نفسي يُحفزه على محاولة استعادة التوازن. ويختلف تأثير هذا الإدراك وفقًا لدرجة الفجوة بين الجهد والمكافأة، فقد يقوم الموظف الذي يشعر بأنه لا يحصل على مكافأة عادلة بتقليل إنتاجيته لمعادلة ما يتلقاه، بينما قد يحاول الموظف الذي يشعر بأنه حصل على أكثر مما يستحق زيادة إنتاجيته ليتناسب مع المكافأة. ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن

الأفراد أكثر ميلاً إلى تقليل جهدهم عند الشعور بعدم العدالة بدلاً من زيادته (Jahid , Hasan, 2024, p. 98).

تزداد تعقيدات نظرية العدالة بالنظر إلى المرجعيات التي يعتمدها الموظف في إجراء المقارنة. فقد يستند في تقييمه إلى أربع مقارنات أساسية (Hussain & Sekhar, 2021, p. 89):

1. الذات - الداخل: مقارنة الموظف بين وظيفته الحالية وخبراته في وظائف سابقة داخل نفس المؤسسة.
2. الذات - الخارج: مقارنة الموظف بين وظيفته الحالية ووظائف أخرى شغلها خارج المؤسسة.
3. الآخر - الداخل: مقارنة الموظف بين نفسه وزملاء آخرين داخل نفس المؤسسة.
4. الآخر - الخارج: مقارنة الموظف بين نفسه وأفراد يعملون في مؤسسات أخرى.

قد يختار الموظفون مقارنة أنفسهم بزملائهم أو أصدقائهم أو حتى بوظائف سابقة شغلوها، ويعتمد ذلك على مدى توفر المعلومات عن المرجعيات المختلفة ومدى جاذبيتها في نظر الموظف. إذا شعر الموظف أن المكافأة التي يحصل عليها أقل من زميله رغم تكافؤ الجهد بينهما، فقد يؤدي ذلك إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي. على العكس، إذا رأى الموظف أن المكافآت تُوزع بعدالة، فمن المرجح أن يكون أكثر تحفيزاً وإنتاجية (Watters, 2021, pp. 6-7).

1-3- الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الأبحاث والدراسات موضوع تقييم أداء العاملين، لا سيما من الناحية النظرية مع تطبيقات على قطاعات محددة. ويكمن الهدف الأساسي من الرجوع إلى الدراسات السابقة في الاطلاع على أهم الأبحاث النظرية والتطبيقية المرتبطة بالموضوع، إلى جانب التعرف على الأدوات الإحصائية المستخدمة، واستخلاص النتائج التي تم التوصل إليها للاستفادة منها في تحليل مختلف جوانب الدراسة.

❖ دراسة (محدادي، قادري، و معزوزي، 2023) بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالاداء

الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية :

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسات الصناعية. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق فرضيات البحث، حيث تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على وجود انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العمال، بينما تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من 100 عامل، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات العينة

على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية، في حين تم استخدام معامل الارتباط لقياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن هناك انخفاضاً في مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العمال، حيث تبين أن العمال غير راضين عن العديد من جوانب العمل مثل ظروف العمل، الأجر، الحوافز، والعلاقة مع الرؤساء. بالمقابل، أبدى العمال رضاهم عن العلاقة مع زملاء. كما أكدت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن أداء العمال يتأثر بشكل كبير بمستوى رضاهم عن عملهم. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتحقيق رضا الموظفين، باعتباره أحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية العامة.

❖ دراسة (الحربي، اليامي ، و العنزي، 2023) بعنوان أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء

العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض:

تم دراسة أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم على أداء العاملين في تلك الشركات. كما تم اختبار وجود فروق دالة إحصائية في أثر تقييم الأداء الوظيفي بناءً على متغيرات مثل الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 374 موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد تم جمع البيانات باستخدام الإستبيان، التي تم التحقق من مصداقيتها وثباتها عبر اختبار ألفا كرونباخ واختبار الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، مما يدل على أن ارتفاع مستوى تقييم الأداء الوظيفي يرتبط بزيادة أداء العاملين. كما أكدت النتائج على تأثير قوي لكل من المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم على أداء العاملين بشكل منفصل، مما يشير إلى أهمية هذه العناصر في تحسين الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من ذلك، لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين بناءً على متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

❖ دراسة (بن العائب ، 2020) بعنوان تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية :

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي، مثل الأجور، الترقية، بيئة العمل، والعلاقة مع الإدارة، وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسة استشفائية. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين العاملين في القطاع الصحي، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات ولقياس العلاقة بين مستوى الرضا والأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن الأجور والمكافآت كان لها تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي، ما يشير إلى عدم تليتها تطلعات الموظفين. في المقابل، أظهرت بيئة العمل وساعات العمل ونمط الإشراف تأثيراً متوسطاً على الأداء، مما يؤكد الحاجة إلى تحسين ظروف العمل وإدارة الوقت. كما تبين أن العمل الجماعي له تأثير إيجابي لكنه أقل من المتوقع، مما يستدعي تعزيز ثقافة التعاون. وأبرزت الدراسة أن العامل الأكثر تأثيراً في الأداء هو توفر الإمكانيات المادية واللوجستية، مما يشير إلى ضرورة تحسين بيئة العمل لضمان رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

❖ دراسة (Hamidi, 2023) بعنوان **The Impacts of Performance Appraisal**

: on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior

سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير نظام تقييم الأداء على رضا الموظفين وسلوكهم التنظيمي، مع التركيز على القطاع العام. اعتمد الباحث على المنهج المكتبي النوعي من خلال تحليل الدراسات السابقة والبحوث المنشورة في قواعد بيانات موثوقة، بهدف استكشاف الروابط المفاهيمية والتطبيقية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء الإيجابي يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالإنجاز والثقة بالنفس والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. كما أشارت الدراسة إلى أن العدالة والشفافية في عملية التقييم، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد الأهداف بوضوح، تعد عوامل أساسية تؤثر على رضا الموظفين. وفي المقابل، بينت الدراسة أن التقييمات غير العادلة أو غير الواضحة قد تسبب الشعور بالإحباط، وتقلل من الدافعية، وتزيد من نية ترك العمل. وبهذا، أكدت الدراسة على وجود علاقة مباشرة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، مما يدعم الأساس النظري والتطبيقي لدراستك ويبرز أهمية العدالة في عملية التقييم.

❖ دراسة (Rodrigues , Gomes , & Junça-Sil, 2023) بعنوان **The Role of**

Satisfaction with the Performance Appraisal: A Comparative Study

: Between the Public and Private Sectors

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة رضا الموظفين عن تقييم الأداء بين القطاعين العام والخاص في البرتغال. كما تسعى لتحليل كيفية تأثير تصورات الموظفين حول دقة وفائدة التقييم على رضاهم عن النتائج، مع التركيز على دور رضاهم عن العملية نفسها. استخدم الباحثون منهجًا كميًا استكشافيًا، حيث وزعوا استبيانًا على 866 موظفًا من القطاعين العام والخاص، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS و AMOS. أظهرت النتائج أن موظفي القطاع الخاص كانوا أكثر رضا عن تقييمات أدائهم مقارنة بالموظفين في القطاع العام. كما تبين أن تحسين دقة وفعالية التقييم يعزز رضا الموظفين بشكل عام. تقدم هذه الدراسة دعمًا مباشرًا للبحث، حيث تؤكد أن رضا الموظفين عن العملية نفسها هو عنصر أساسي لفهم رضاهم عن التقييم.

❖ دراسة (Sowmya , Balu, & Jayakrishna, 2023) بعنوان **Impact of Performance Appraisal on Faculty Satisfaction – A Conceptual Study**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تقييم الأداء ورضا أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. اعتمدت الدراسة على المنهج المفاهيمي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات السابقة لتطوير إطار مفاهيمي يوضح كيفية تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين. أظهرت نتائج الدراسة أن نظم تقييم الأداء التي تتمتع بالشفافية، وتقدم الدعم والتطوير المستمر، تساهم في تحسين بيئة العمل. وهذا يؤدي إلى زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو تحسين أدائهم.

❖ دراسة (Varma & Chavan, 2023) بعنوان **Employee Satisfaction of Performance Appraisal and Employee Turnover**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير رضا الموظفين عن عملية تقييم الأداء على نية ترك العمل، مع التركيز على دور العدالة والشفافية كوسيطين في هذه العلاقة. أجريت الدراسة في الهند على عينة مكونة من 430 موظفًا في قطاع تكنولوجيا المعلومات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ITES). اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن رضا الموظفين عن تقييم الأداء يساهم في تقليل نية ترك العمل، كما أن العدالة والشفافية تلعبان دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة. أوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات تقييم الأداء بحيث تكون قائمة على العدالة والشفافية لتقليل معدلات دوران الموظفين.

❖ دراسة (Perveez , Iashari , Raza , & Shah, 2023) بعنوان **Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees : Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations**

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين تقييم الأداء ومشاركة الموظفين في عملية التقييم ومدى تأثير ذلك على رضاهم الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. ركزت الدراسة على فرضية مفادها أن مشاركة الموظفين في عملية التقييم تعزز من رضاهم عن العمل وتزيد من تقبلهم لنتائج التقييم. اعتمدت على منهج كمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من العاملين في المنظمات غير الحكومية. أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في التقييم تؤدي إلى شعورهم بعدالة أكبر تجاه العملية، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم. تقدم هذه الدراسة بُعداً مهماً لبحثنا، حيث يمكننا الاستفادة من هذه الدراسة لاستكشاف مدى تأثير نقص المشاركة في التقييم على الرضا الوظيفي في بيئة عمل مثل سوناطراك، وما إذا كان يمكن تحسين الرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين بشكل أكبر في العملية.

❖ دراسة (Helal, 2022) بعنوان **The Impact of Performance Appraisals on Employee Productivity: The Case of the Lebanese Retail Sector**

تمت دراسة تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في الشركات اللبنانية باستخدام المنهج الكمي من خلال استبيان تم توزيعه على 100 موظف، حيث تم استرجاع 81 استبياناً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالأهداف، وتقييم 360 درجة، وتقييم الأداء من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. وأكدت النتائج أن التقييم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بتحسين الشفافية في التقييم وتعزيز التغذية الراجعة لتطوير الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

❖ دراسة (Madhavi , NagaMamatha , & Veerendra , 2022) بعنوان **A Study : on Employee Performance Appraisal**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم تقييم أداء الموظفين وأهدافه، وكذلك عملية تطبيقه، مع التركيز على أهمية تقييم الأداء في تطوير المنظمات ومدى رضا الموظفين عنه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 100 موظف من مختلف الأقسام داخل المؤسسة باستخدام استبيانات ومقابلات غير رسمية، بالإضافة إلى الرجوع إلى مصادر ثانوية مثل

الأدلة الإدارية وسجلات الشركة. توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء يساعد في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين لدى الموظفين، ويعد أداة أساسية لدعم التطوير المهني وتحسين أداء الأفراد والمنظمات. كما أظهرت أن نظام التقييم يؤثر إيجاباً في شعور الموظفين بالقيمة والانتماء، إلا أنه يواجه بعض التحديات مثل قلة الشفافية وعدم مناقشة نتائج التقييم بشكل كافٍ مع الموظفين، مما يقلل من فعاليته ومصداقيته. وأكدت الدراسة على أن جودة نظام التقييم ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام نتائجه في تخطيط الترقيات والتحفيز وبرامج التدريب والتطوير.

❖ دراسة (Agyare, Yuhui, Mensah, Aidoo, & Ansah, 2016) بعنوان **The**

Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction

and Organizational Commitment: A Case of Microfinance

: Institutions in Ghana

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسات التمويل الأصغر في غانا، حيث اعتُبر تقييم الأداء أداة مهمة لتعزيز المواقف الإيجابية لدى العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 200 موظف تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية. ولتحليل البيانات، تم الاعتماد على معامل الارتباط وتحليل الانحدار. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وبعض جوانب تقييم الأداء، مثل عدالة النظام وربط التقييم بالترقيات ووضوح الأدوار وتقديم التغذية الراجعة. كما تبين أن الالتزام التنظيمي تأثر إيجاباً بربط التقييم بالرواتب، وتحديد احتياجات التدريب، ووضوح أهداف التقييم، وإشراك الموظفين في تصميم أدوات التقييم. وأوصت الدراسة بضرورة ربط المكافآت بمستويات الأداء، وتوفير التدريب المناسب للعاملين، وتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين.

والجدول التالي يلخص الدراسات السابقة التي تم عرضها أعلاه:

جدول 1 : الدراسات السابقة

الحدود	النتائج	المنهج	الدراسة	الباحث والسنة
هذه الدراسة لم تتطرق إلى عملية تقييم الأداء كأحد محددات الرضا، ولم توضح ما إذا كانت المؤسسة تعتمد آليات تقييم رسمية، مما يشكل	تبين أن العمال غير راضين عن عدة جوانب من العمل مثل ظروف العمل، الأجر، الحوافز،	المنهج الوصفي من خلال مسح لعينة من 100 عامل	الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية	(محدادي، قادري، و معزوزي، 2023)

<p>فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، من خلال فحص أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.</p>	<p>والعلاقة مع الرؤساء. ومع ذلك، أظهر العمال رضاهم عن العلاقة مع الزملاء. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.</p>			
<p>رغم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي داخل المنظمات الدولية غير الحكومية في اليمن، إلا اقتصر على المنظمات غير الحكومية دون النظر إلى قطاعات أخرى، مما يحد من قابلية تعميم نتائجها. بالإضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسة متغيرات تنظيمية أو شخصية أخرى قد تؤثر في الرضا الوظيفي.</p>	<p>أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، حيث يرتبط ارتفاع تقييم الأداء بزيادة في أداء العاملين. كما تبين أن لكل من المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم تأثيرًا قويًا على تحسين الأداء الوظيفي.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المسح على عينة تكونت من 374 موظفًا</p>	<p>أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض</p>	<p>(الحربي، الياامي ، و العنزي، 2023)</p>
<p>تناولت هذه دراسة أثر محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، من خلال تحليل ستة أبعاد منها الأجر، الترقي، الإشراف، جماعة العمل وغيرها. ورغم أهمية هذه الدراسة في إبراز محددات الرضا في قطاع الخدمات الصحية، إلا أنها لم تتطرق إلى عملية تقييم الأداء كمتغير مؤثر في الرضا، كما لم</p>	<p>توصلت الدراسة إلى أن الأجر والمكافآت لها تأثير ضعيف على الأداء الوظيفي، بينما كان لبيئة العمل وساعات العمل ونمط الإشراف تأثير متوسط. كما ظهر أن العمل الجماعي له أثر إيجابي محدود، في حين كان توفر الإمكانيات</p>	<p>المنهج الكمي من خلال مسح على عينة من الموظفين العاملين في القطاع الصحي (إستبيانات)</p>	<p>تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية (مقال)</p>	<p>(بن العائب ، 2020)</p>

<p>تُشر إلى الآليات أو النظم المعتمدة في التقييم داخل المؤسسة.</p>	<p>المادية واللوجستية العامل الأكثر تأثيرًا، مما يؤكد أهمية تحسين بيئة العمل لرفع الرضا والإنتاجية.</p>			
<p>هذه الدراسة اعتمدت فقط على المنهج المكتبي دون اختبار ميداني للعينة</p>	<p>تقييم الأداء الإيجابي يعزز الرضا الوظيفي والانتماء؛ التقييم السلبي يضعف الدافعية</p>	<p>نوعي مكتبي</p>	<p>The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior</p>	<p>(Hamidi, 2023)</p>
<p>رغم أن الدراسة قدمت تحليلاً مقارنةً مهمًا، إلا أنها لم تتناول العلاقة المباشرة بين تقييم الأداء والرضا، وهو ما يسدّه بحثي من خلال فحص العلاقة المباشرة بين تقييم الأداء والرضا في بيئة محددة.</p>	<p>أظهرت النتائج أن موظفي القطاع الخاص كانوا أكثر رضا عن تقييم الأداء مقارنة بموظفي القطاع العام. كما تبين أن تصورات الموظفين حول دقة وفعالية التقييم ترتبط إيجابياً برضاهم عن نتائج التقييم.</p>	<p>منهج كمي</p>	<p>The Role of Satisfaction with the Performance Appraisal: A Comparative Study Between the Public and Private Sectors</p>	<p>(Rodrigues , Gomes , & Junça-Sil, 2023)</p>
<p>كونها دراسة مفاهيمية، فهي تقتصر إلى الاختبار الميداني.</p>	<p>أشارت الدراسة إلى أن الشفافية، والدقة، وتوجهات التطوير في التقييم تعزز من رضا هيئة التدريس، وتدعم الأداء والمشاركة الإيجابية. كما نهت إلى أن النقص في التدريب، وضبابية المعايير، أو التقييمات غير العادلة يؤدي إلى إحباط كبير.</p>	<p>دراسة نظرية تحليلية -مراجعة الأدبيات-</p>	<p>Impact of Performance Appraisal on Faculty Satisfaction – A Conceptual Study</p>	<p>(Sowmya , Balu, & Jayakrishna, 2023)</p>

<p>ركزت هذه الدراسة على نية ترك العمل، في حين سيركز بحثي على الرضا الوظيفي بشكل مباشر، مما يساهم في سد فجوة بحثية حول العلاقة الدقيقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.</p>	<p>رضا الموظفين عن تقييم الأداء يقلل من نية ترك العمل، والعدالة والشفافية وسيطان مهمان في هذه العلاقة</p>	<p>المنهج الكمي</p>	<p>Employee Satisfaction of Performance Appraisal and Employee Turnover</p>	<p>(Varma & Chavan, 2023)</p>
<p>ركزت الدراسة على تأثير تقييم الأداء على الأداء المهني فقط، دون التطرق إلى الرضا الوظيفي كعنصر نفسي وسلوكي مهم، وهو ما يشكل محور اهتمام دراستي.</p>	<p>أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في التقييم تؤدي إلى شعورهم بعدالة أكبر تجاه العملية، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم.</p>	<p>منهج كمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من العاملين</p>	<p>Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations</p>	<p>(Perveez , lashari , Raza , & Shah, 2023)</p>
<p>الدراسة ركزت على تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين في قطاع التجزئة بلبنان، لكنها لم تتناول جانب مهم جداً وهو الرضا الوظيفي الذي يُعتبر من أهم نتائج التقييم، خاصة من ناحية نفسية الموظف وتحفيزه.</p>	<p>أظهرت النتائج أن عملية التقييم تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي. كما أشارت إلى أن التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم 360 درجة تُستخدم لأغراض تطوير الذات بدلاً من التصنيف.</p>	<p>النهج الكمي من خلال مسح على عينة من الموظفين تضم 81 موظف بإستخرام الإستبيانات</p>	<p>The Impact of Performance Appraisals on Employee Productivity: The Case of the Lebanese Retail Sector</p>	<p>(Helal, 2022)</p>
<p>لم يتم دراسة العلاقة الكمية الدقيقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، كما أن فعالية النظام تأثرت بعدم</p>	<p>تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط القوة ومجالات التطوير لدى الموظفين ويعزز إحساسهم بالقيمة</p>	<p>المنهج الوصفي باستخدام الاستبيانات</p>	<p>A Study on Employee Performance Appraisal</p>	<p>(Madhavi , NagaMamatha , & Veerendra , 2022)</p>

التواصل الكافي مع الموظفين بشأن نتائج التقييم.	والانتماء، لكنه يعاني من ضعف الشفافية ومحدودية التغذية الراجعة.	والمقابلات غير الرسمية		
درست الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي معاً دون فصلهما.	توجد علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ العوامل المؤثرة تشمل العدالة، الربط بالمكافآت، وضوح الأدوار، والتغذية الراجعة.	المنهج الوصفي	The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana	(Agyare, Yuhui, Mensah, Aidoo, & Ansah, 2016)

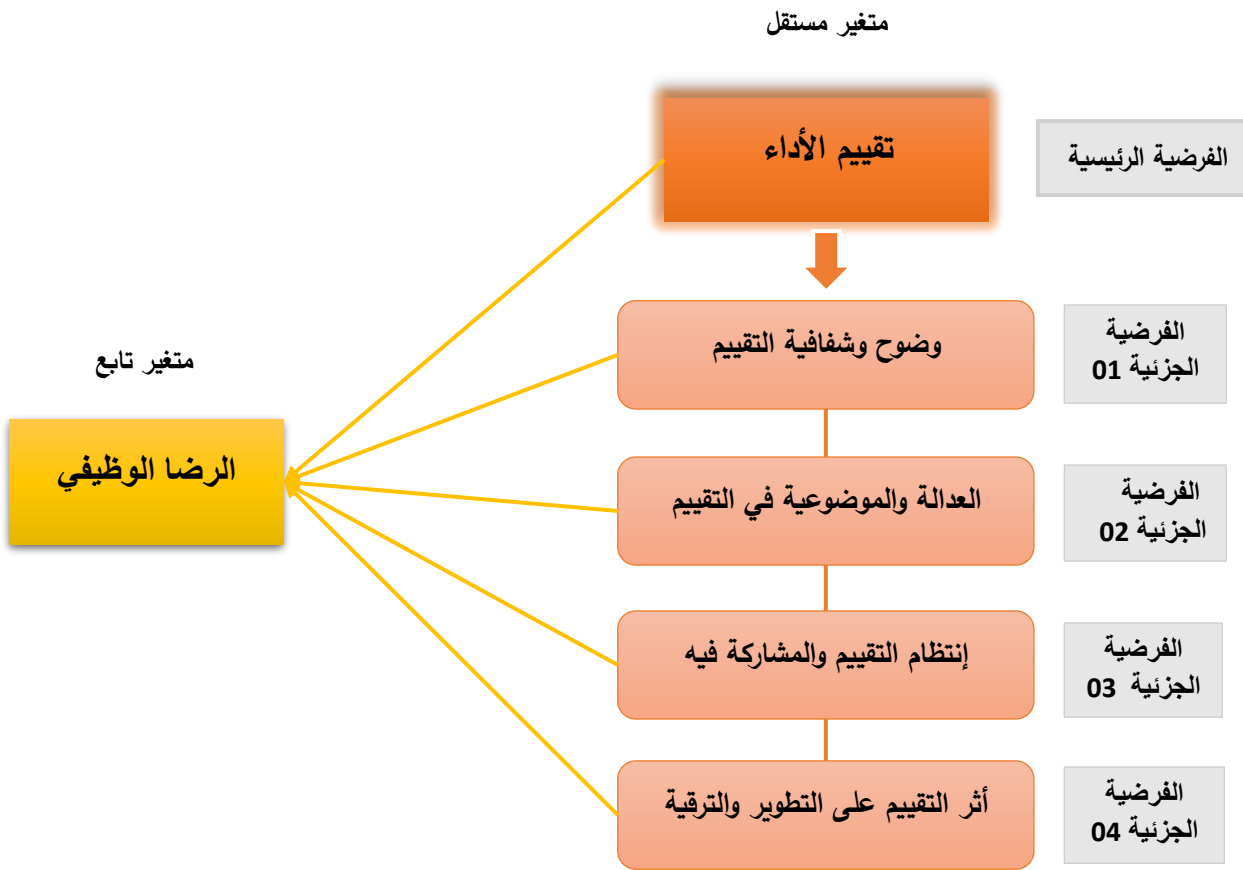
❖ يتميز بحثنا عن الدراسات السابقة من خلال :

- تحليل تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين في قطاع صناعي استراتيجي، وهو قطاع نقل النفط والغاز عبر الأنابيب الذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.
- تتناول الدراسة الحالية الرضا الوظيفي كمتغير تابع رئيسي، بخلاف بعض الدراسات التي ركزت على الأداء أو الإنتاجية دون التطرق للجوانب النفسية والسلوكية.
- تحلل الدراسة أبعاد تقييم الأداء (وضوح وشفافية التقييم، العدالة والموضوعية في التقييم، إنظام التقييم والمشاركة فيه، أثر التقييم على التطوير والترقية)، في حين أن معظم الدراسات لم تتناول هذه الأبعاد بشكل دقيق.
- تأخذ الدراسة بعين الاعتبار الفروقات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والقئة العمالية، وهو ما لم تتطرق له العديد من الدراسات السابقة.

- تُجرى الدراسة في قطاع صناعي استراتيجي (سوناطراك - نشاط النقل عبر الأنابيب)، بينما أُجريت أغلب الدراسات في قطاعات خدمية أو خاصة (مصرفي، صحي، تجزئة، منظمات غير حكومية).
- تركز الدراسة على تقييم الأداء بوصفه مؤثرًا مباشرًا في الرضا الوظيفي.

❖ النموذج النظري للدراسة :

شكل 4 : النموذج النظري للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الثالث : الإطار المفاهيمي

في هذا الجزء، سنتناول التعريفات المختلفة للمفاهيم المرتبطة بتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي، والتي تم جمعها من خلال الأبحاث والدراسات السابقة. ويهدف هذا التناول إلى تقديم فهم أعمق لهذين المتغيرين، من خلال تحديد ماهيتهما وتسلط الضوء على المفاهيم والجوانب المختلفة المتعلقة بهما، وذلك لما لهما من أهمية في دراسة تأثير تقييم الأداء على رضا العاملين داخل بيئة العمل.

3-1-1- ماهية تقييم أداء العاملين

3-1-1-1- المفاهيم الأساسية المرتبطة بتقييم الأداء :

قبل التطرق لتعريف تقييم الأداء يجب فهم أولاً بعض المفاهيم المتعلقة بها وهي :

3-1-1-1-1- تعريف الأداء و التقييم :

يُعرف الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (بن عيشي، 2015، صفحة 3).

كما عرّفه الحموان الخوالده (2017) بأنه "مقدار الإنجاز الذي تم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً (الخوالده، 2017، صفحة 7).

أما التقييم، فقد عرّفه بن عيشي (2015) بأنه "عملية المقارنة بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بينهما في أي ميدان كان (بن عيشي، 2015، صفحة 4).

3-1-1-2- تعريف الأداء الوظيفي :

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم التي لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لها، حيث يراه البعض مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام، بينما يراه آخرون على أنه قدرة الفرد على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفي الوقت المحدد. ومن التعريفات المتداولة للأداء الوظيفي ما قدّمه المجالي (2022)، حيث عرّفه بأنه قدرة الفرد ورغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد وبطريقة محددة (المجالي، 2022، صفحة 476).

كما عرّفه الخوالده (2017) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين المحددات التالية:

- **الجهد:** ناتج الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته من جراء حصوله على الحوافز.
 - **القدرات:** الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في الأداء الوظيفي والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.
 - **إدراك المهمة:** الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يراه ضروريًا لأداء مهامه (الخوالده، 2017، صفحة 14).
- وفي السياق ذاته، قدّم عبد الشافع وآخرون (2023) تعريفًا آخر للأداء الوظيفي، حيث أشاروا إلى أنه "المحصلة التي ينتج من خلال أداء الفرد لمهامه الموكلة إليه، ومسؤولياته وواجباته وأنشطته على الوجه المطلوب حسب استطاعته والكفاءة التي يستخدمها في العمل" (عبد الشافع، مختار، و حمزه، 2023، صفحة 150).

3-1-1-3- تعريف تقييم الأداء :

يُعرف تقييم الأداء بأنه عملية تحليلية تستهدف مراجعة إخفاقات ونجاحات الموظف الأخيرة، مع التركيز على نقاط قوته وضعفه، ومدى ملاءمته للترقية أو التدريب المتقدم. كما يشمل تقييمًا دوريًا لأداء الموظف يُعتمد بناءً على متطلبات الوظيفة أو المعايير المحددة (Ponfa , Akwari, Ededem, & William, 2023, p. 101).

وفي تعريف آخر، يشير **Nobari** وآخرون (2021) إلى أن تقييم الأداء هو "العملية التي تقيس أداء الموظفين، والتي تشمل: (1) تحديد ما يجب تقييمه، (2) تحديد من ينبغي أن يقوم بالتقييم، (3) اختيار إجراءات التقييم، و(4) كيفية التواصل بشأن نتائج التقييم (Babak , Ebrahimi, Shoja, & Gholipour, 2021).

كما أوضح كل من الشيخ و الحديثي (2019) أن تقييم الأداء هو : عملية منتظمة تتم بشكل دوري تهدف إلى قياس وتحديد نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة من قبل العاملين والسلوكيات التي يقومون بها في موقف محدد تم التخطيط له مسبقاً من قبل المنظمة. ويعرف أيضا على أنه : عملية تشخيص الأداء الفعلي للموظفين العاملين في منظمة ما ومقارنته بما هو مخطط لتنفيذ مهام معينة خلال فترة زمنية محددة (الشيخ و الحديثي، 2019، صفحة 65).

أما خريسات (2022)، فقد قدمت تعريفاً لتقييم الأداء على أنه : عملية تقييم مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم عند مقارنتها بمجموعة من المعايير، ومن ثم توصيل تلك المعلومات إلى هؤلاء الموظفين (خريسات، 2022، صفحة 636)

3-1-1-4- الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء :

يُعرّف تقييم الأداء على أنه عملية تهدف إلى قياس أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة، بينما تشمل إدارة الأداء أنشطة أوسع تهدف إلى تحسين أداء الموظف من خلال التقييم، والتغذية الراجعة، والتدريب، والمكافآت (RUSU, AVASILCAI, & HUTU, 2016, p. 54)

أما (Shafagatova (2020 فقد أوضحت أن "إدارة الأداء هي عملية مستمرة تهدف إلى تحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Shafagatova & Van Looy, 2020, p. 4).

وفي تعريف آخر، يشير Nobari وآخرون (2021) إلى أن إدارة الأداء تشمل جميع العمليات التي تُستخدم لتحديد وقياس والتواصل وتطوير ومكافأة أداء الموظفين داخل المنظمة (Babak , Ebrahimi, Shoja, & Gholipour, 2021)

كما أكد (Armstrong (2018 أن إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحسين الأداء من خلال تحديد الأهداف الفردية وأهداف الفريق التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتخطيط للأداء لتحقيق هذه الأهداف، ومراجعة وتقييم التقدم، وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأفراد (Babak , Ebrahimi, Shoja, & Gholipour, 2021).

وبناءً على ذلك، يمكن تحديد الفرق الجوهرية بين تقييم الأداء وإدارة الأداء على النحو التالي:

- تقييم الأداء هو جزء من إدارة الأداء، يركز على قياس الأداء خلال فترة زمنية معينة.
- إدارة الأداء هي عملية مستمرة تتضمن التقييم، التدريب، التطوير، التحفيز، والمكافآت، وتهدف إلى تحسين الأداء على المدى الطويل.

بناءً على ما سبق من تعريفات، أرى أن تقييم الأداء يمكن تعريفه كما يلي :

تقييم الأداء هو عملية منتظمة لقياس أداء الموظف بمقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ودعم القرارات المتعلقة بالترقية أو التدريب.

3-1-2- أهداف تقييم أداء العاملين :

❖ أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

تتمثل الأهداف الرئيسية لعملية تقييم الأداء داخل المنظمة فيما يلي (إسماعيل، 2015، صفحة 485؛ الكرخي، 2024، صفحة 23):

- تعزيز بيئة عمل يسودها الثقة والعدالة من خلال تطبيق معايير تقييم موضوعية تعتمد على أسس علمية، مما يقلل من احتمالات الشكاوى والالتهامات بالتمييز غير العادل.
- تحسين كفاءة العاملين عبر استثمار قدراتهم وتطوير مهاراتهم، مع توفير التدريب اللازم لمن يحتاجونه.
- وضع معايير دقيقة للأداء بناءً على دراسة تحليلية لمتطلبات العمل، مما يساهم في تحديد مستويات الأداء المتوقعة بشكل واضح.
- ضبط تكاليف الموارد البشرية من خلال ربطها بسياسات الإنتاج والتوظيف، مما يساعد على تحقيق توازن اقتصادي أكثر كفاءة.
- توثيق تطور أداء الموظفين بشكل منظم، وفقاً للتشريعات والقوانين المعمول بها، لضمان التقييم العادل والمتسق عبر الزمن.
- رفع مستوى الأداء المؤسسي عبر تحسين أداء الأفراد وتعزيز الإنتاجية الإجمالية للمنظمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية بما يتماشى مع خطط واستراتيجيات المنظمة، مما يضمن استدامة التطوير المهني للعاملين.
- ربط الأداء الفردي بالحوافز والرواتب، مما يساهم في تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات أداء أفضل.

❖ أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تحقيق الأهداف التالية (إسماعيل، 2015، صفحة 486؛ بلوناس و بوزيدي، 2011، صفحة 159؛ قصير و مختار، 2019، صفحة 106):

- تزويدهم برؤية دقيقة حول أداء الموظفين استناداً إلى معايير علمية وموضوعية، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية .

- تعزيز علاقات العمل بين المديرين والموظفين عبر فتح قنوات للحوار حول تحديات العمل وسبل تحسين الأداء، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تفاعلية وتعاونًا.
- تنمية مهارات المديرين في الإشراف والتوجيه، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن العاملين.
- تحسين قدرات المديرين في تطوير فرق العمل التي يشرفون عليها، مما يساهم في تحقيق مستويات أداء أعلى داخل الأقسام المختلفة.
- تمكين المديرين من إعداد تقارير دقيقة عن أداء الموظفين، مما يساعد في التخطيط الإداري واتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير الوظيفي والتعيينات والترقيات.

❖ أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

- تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعود بالفائدة على الموظفين، وتشمل (إسماعيل، 2015، صفحة 486؛ الكرخي، 2024، صفحة 23):
- تعزيز إحساس الموظفين بالمسؤولية تجاه أدائهم، حيث يدركون أن جهودهم وإنجازاتهم سيتم تقييمها وفق معايير واضحة، مما يحفزهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر.
- اقتراح استراتيجيات عملية وفعالة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي.
- توضيح دور كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه النجاح الجماعي.
- وضع معايير تقييم واضحة للموظفين، مما يجعل عملية التقييم أكثر شفافية ويحد من الشعور بالتحيز أو عدم العدالة.
- تعزيز التعاون والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث تساهم عملية التقييم في خلق بيئة عمل أكثر انسيابية وتنظيمًا.
- تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، من خلال خلق بيئة تنافسية صحية تعتمد على معايير أداء موضوعية.

- توفير فرص تدريب وتطوير تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق نتائج أفضل.

3-1-3- أهمية تقييم أداء العاملين :

وفقاً (الألفى، 2023، الصفحات 24-25):

- يُعد تقييم الأداء من الأدوات الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يُستخدم في توجيه خطط التدريب، توزيع المهام، وتحسين كفاءة الموظفين استناداً إلى معايير واضحة ومحددة.
- يساهم في اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الموظفين، مما يُمكن الإدارة من إعادة توزيع الأعباء الوظيفية بطرق أكثر كفاءة، بما يضمن الاستفادة القصوى من مهارات الأفراد داخل المؤسسة.
- يساعد في تحليل نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يتيح للمؤسسة تطوير استراتيجيات فعالة لمعالجة أوجه القصور وتحسين الأداء العام.
- يُعزز الإحساس بالمسؤولية والانضباط الوظيفي، حيث يدرك الموظفون أن مستويات أدائهم تخضع للتقييم المستمر، مما يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم والالتزام بالمعايير المهنية المطلوبة.
- يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، إذ يوفر التقييم بيانات دقيقة يعتمد عليها عند تحديد الترقيات، العلاوات، والتنقلات الوظيفية، مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- يُحقق العدالة بين الموظفين من خلال تطبيق معايير تقييم موحدة، مما يقلل من احتمالات التحيز أو المحاباة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- يُعزز التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث يُوفر التقييم وسيلة للحوار حول الأداء والتطوير المهني، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية تقوم على مبدأ الثقة والتعاون المتبادل. إضافة الى ذلك:
- يساهم تقييم الأداء في تعزيز رضا الموظفين، حيث تؤدي عدالة العملية التقييمية إلى رفع مستوى ولائهم للمؤسسة وتحفيزهم على تحسين أدائهم (نوري، 2014، صفحة 50) .
- يُساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، إذ يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما ينعكس على التزامهم الوظيفي وسلوكهم داخل بيئة العمل (الشيخ و الحديثي، 2019، صفحة 65) .

3-1-4- معايير تقييم أداء العاملين :

تُعد معايير تقييم الأداء أداة أساسية لقياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الوظيفية، حيث تساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم واتخاذ قرارات إدارية مستنيرة. وقد أشار الباحثون إلى عدة تصنيفات لهذه المعايير، حيث تختلف وفقاً لطبيعة الوظيفة ومتطلبات المؤسسة.

بحسب ما أوضحه نزار عوني اللبدي في كتابه "تنمية الأداء الوظيفي والإداري" (2015)، فإن معايير تقييم الأداء تُعد الأساس الذي يُبنى عليه الحكم على مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات. ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **معايير نواتج الأداء:** تُستخدم هذه المعايير لقياس الجوانب الكمية والنوعية للأداء، بما يشمل حجم الإنتاج ومدى تحقيق الأهداف المحددة.
- **معايير السلوك الوظيفي:** تهتم هذه المعايير برصد السلوكيات المهنية أثناء العمل، مثل القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء، مهارات إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير بفعالية، التعاون مع الزملاء، والالتزام بالحضور والانضباط.
- **معايير السمات الشخصية:** تتعلق بالجوانب الفردية التي تؤثر على الأداء المهني، مثل روح المبادرة، الانتباه، الدافعية الذاتية، والقدرة على ضبط الانفعالات (اللبدي، 2015، صفحة 20). ولضمان فعالية هذه المعايير، لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد في تحقيق التقييم العادل والدقيق للأداء (اللبدي، 2015، صفحة 21):
- يجب أن تشمل المعايير كافة الجوانب المهمة للأداء لضمان شمولية التقييم.
- ينبغي أن تكون المعايير موضوعية، أي تعتمد على مقاييس واضحة تعكس متطلبات الوظيفة.
- لا بد من التأكد من صدق المعيار، بحيث يكون قادراً على التعبير بدقة عن مستوى الأداء المطلوب.
- يجب أن تكون المعايير ثابتة، أي تعطي نتائج متسقة عند إعادة التقييم في أوقات مختلفة.
- يُفضل أن تكون المعايير حساسة بما يكفي لإظهار الفروق بين مستويات الأداء المختلفة.
- يجب أن تكون المعايير واضحة وسهلة الفهم بالنسبة للقائمين على عملية التقييم.
- لا بد أن تكون المعايير قابلة للقياس لضمان تحقيق تقييم عادل ودقيق للأداء.

وفي سياق متصل، تناولت ليلي الألفي (2023) تصنيفًا آخر لمعايير تقييم الأداء، حيث ميزت بين نوعين أساسيين (الألفي، 2023، الصفحات 37-38):

❖ **المعايير الموضوعية:** وتشمل المعرفة بالعمل، مدى تحقيق الأهداف، جودة وكفاءة الإنتاج.

❖ **المعايير السلوكية:** والتي تشمل درجة تعاون الموظف، مدى اعتماديته، الحفاظ على الأدوات

والمعدات، الالتزام بالمواعيد، واستغلال وقت العمل بشكل فعال.

من جهة أخرى، قدم كل من الشيخ والحديثي (2019) تصنيفات أخرى، حيث أشارا إلى أن المعايير الموضوعية تتضمن عوامل مثل حجم الإنتاج، سرعة الإنجاز، تكلفة العمليات، وعدد الحوادث في بيئة العمل. أما المعايير السلوكية فتشمل جوانب مثل الاستفادة من التدريب، القدرة على التعلم السريع، العلاقات المهنية بين الموظفين، والالتزام الانفعالي (الشيخ و الحديثي، 2019، صفحة 67) .

3-1-5- طرق وأساليب تقييم أداء العاملين :

يعتمد تقييم الأداء على مجموعة من الأساليب التي تُستخدم لتحديد مستوى كفاءة الموظفين ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة. وتتنوع هذه الأساليب بين التقليدية التي تعتمد على التقييم المباشر، والحديثة التي تركز على النتائج والسلوكيات المرتبطة بالأداء الوظيفي.

أولاً : الطرق التقليدية

❖ طريقة الترتيب البسيط (Ranking Method) :

تُعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعاً في تقييم الأداء، حيث يتم تصنيف الموظفين وفقاً لمستوى كفاءتهم، بدءاً من الأعلى أداءً وصولاً إلى الأقل أداءً. وتُعتبر هذه الطريقة غالباً في الفرق الصغيرة، حيث يسهل على المدير مقارنة أداء الموظفين بشكل مباشر. ومع ذلك، فإنها قد تكون غير دقيقة عندما يكون الفارق في الأداء بين الموظفين طفيفاً، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي (العبيد، 2023، صفحة 22) .

❖ طريقة المقارنة الثنائية (Paired Comparison Method) :

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات فردية بين الموظفين بحيث تتم مقارنة كل موظف بزميله في جوانب الأداء المختلفة. يتم في النهاية تصنيف الموظفين وفقاً لعدد المرات التي تفوقوا فيها في المقارنات الثنائية. ورغم أن هذه الطريقة قد توفر نتائج دقيقة في المجموعات الصغيرة، إلا أنها تصبح غير عملية

في المؤسسات التي تضم عددًا كبيرًا من الموظفين، نظرًا للوقت والجهد اللازمين لإجراء جميع المقارنات المطلوبة (العبيد، 2023، صفحة 23).

❖ طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method) :

تعتمد هذه الطريقة على تصنيف الموظفين ضمن فئات محددة وفقًا لمنحنى التوزيع الطبيعي، بحيث يتم توزيعهم على مستويات أداء متباينة مثل: "ممتاز"، "جيد جدًا"، "جيد"، "ضعيف"، و"غير مرضٍ". وتهدف هذه الطريقة إلى تقليل التحيزات وضمان توزيع عادل للتقييمات، لكنها قد تفرض تصنيفات غير دقيقة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظفين متقاربًا (العبيد، 2023، صفحة 23).

❖ طريقة التقرير المكتوب (Essay Method) :

في هذه الطريقة، يُطلب من المديرين إعداد تقرير تحليلي عن أداء كل موظف، يتضمن نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى التوصيات المتعلقة بتطوير أدائه المهني. وتُعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب تفصيلاً، حيث تتيح تقييمًا شاملاً للموظف بدلاً من الاقتصار على الأرقام أو التقديرات الرقمية. ومع ذلك، فإنها تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين من المدير، كما أنها قد تتأثر بالانطباعات الشخصية (قصير و مختار، 2019، صفحة 108).

❖ طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method) :

تركز هذه الطريقة على تسجيل الأحداث البارزة التي قام بها الموظف خلال فترة عمله، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ليتم تقييم أدائه بناءً على هذه الوقائع. وتتطلب هذه الطريقة من المدير متابعة دقيقة ومستدامة لأداء الموظف، مما يسمح بتحليل أدائه بشكل أكثر موضوعية. إلا أن التركيز على الأحداث الاستثنائية قد يؤدي إلى إغفال الأداء اليومي المنتظم للموظف (بلوناس و بوزيدي، 2011، صفحة 164).

ثانياً: الطرق الحديثة

❖ طريقة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO) :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الأهداف الواضحة لكل موظف بالتنسيق بينه وبين مديره المباشر. يُقاس الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة. وتُعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب تحفيزًا للموظفين، حيث تجعلهم أكثر وعياً بمسؤولياتهم وتوجهاتهم المهنية. ومع ذلك،

فإن نجاح هذه الطريقة يعتمد بشكل أساسي على دقة تحديد الأهداف ووضوح معايير التقييم (بلوناس و بوزيدي، 2011، صفحة 165).

❖ طريقة التقييم بـ 360 درجة (360° Feedback Method) :

في هذا الأسلوب، يتم جمع تقييمات الموظف من عدة مصادر داخل المؤسسة، بما في ذلك المديرين، والزملاء، والعملاء، وحتى تقييم الموظف لنفسه. يُساعد هذا التقييم المتعدد الزوايا في توفير صورة أكثر شمولية وموضوعية عن أداء الموظف. ومع ذلك، قد تؤدي اختلاف وجهات النظر بين المقيمين إلى تضارب في التقييمات، كما تتطلب هذه الطريقة آلية واضحة لضمان السرية والحيادية (العبيد، 2023، صفحة 24).

❖ طريقة التقييم القائم على السلوك (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS) :

تُركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من السلوكيات التي تعكس الأداء الجيد في الوظيفة، ويتم تقييم الموظف بناءً على مدى اتساق سلوكياته مع هذه المعايير. وتتميز هذه الطريقة بالدقة والموضوعية، حيث يتم تقييم الأداء بناءً على سلوكيات قابلة للقياس وليس على أحكام عامة. ومع ذلك، فإن تطوير معايير السلوك المناسبة لكل وظيفة يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين (قصور و مختار، 2019، صفحة 108).

3-1-6- الأطراف الفاعلة في تقييم أداء العاملين :

يتطلب تقييم الأداء تعاونًا مشتركًا بين عدة جهات داخل المؤسسة، حيث يلعب كل طرف دورًا محددًا في تنفيذ التقييم وضمان تحقيق أهدافه بفعالية. وتشمل هذه الأطراف ما يلي (الكرخي، 2024، صفحة 26):

❖ مسؤول إدارة الموارد البشرية :

يُعد مسؤول الموارد البشرية الجهة المشرفة على عملية تقييم الأداء السنوي للموظفين داخل المؤسسة أو الجهة الحكومية. وتتمثل مهامه الأساسية في متابعة تنفيذ التقييم وفق السياسات والإجراءات المعتمدة، والتأكد من دقة العملية وعدالتها بما يحقق الأهداف التنظيمية المرجوة.

❖ الموظف :

يُعتبر الموظف عنصرًا أساسيًا في عملية التقييم، حيث يشارك في:

- التعاون مع رئيسه المباشر لتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة خلال فترة التقييم.

- إعداد خطة تنفيذية تحدد آليات تحقيق الأهداف الموكلة إليه.
- تطوير أدائه بشكل مستمر استنادًا إلى الملاحظات والتغذية الراجعة التي يتلقاها.
- حضور جلسات مراجعة الأداء والمشاركة في توثيق نتائجها بشكل رسمي.

❖ الرئيس المباشر :

يمثل الرئيس المباشر حلقة الوصل الأساسية بين الموظف والإدارة في عملية التقييم، حيث تشمل مهامه ما يلي:

- الإسهام في تحديد الأهداف التنظيمية للوحدة التي يعمل بها الموظف.
- التعاون مع الموظف في وضع الأهداف المطلوبة واعتماد خطته التنفيذية.
- تنظيم اجتماعات مراجعة الأداء الدورية وإعداد التقارير اللازمة.
- تقديم ملاحظات بناءة للموظف لمساعدته في تحسين أدائه وتطوير مهاراته.
- اقتراح البرامج التدريبية التي من شأنها تعزيز كفاءة الموظف وتحقيق الأهداف المرجوة.

❖ المدير المعني :

يُشرف المدير المعني على سير عملية التقييم وفقًا للمعايير والإجراءات المعتمدة، وتشمل مسؤولياته:

- التأكد من تنفيذ التقييم وفق المنهجيات المحددة، ومتابعة مدى التزام الأطراف المعنية بالإجراءات الرسمية.

- مراجعة وتدقيق سجلات الأداء لضمان دقة وصحة البيانات الواردة فيها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح أي خلل.
- التأكد من أن تقارير الأداء المقدمة تتوافق مع واقع أداء الموظف قبل اعتمادها ورفعها إلى الإدارة المختصة.

من خلال تكامل أدوار هذه الأطراف، يتم ضمان تنفيذ تقييم الأداء بموضوعية وكفاءة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية المستهدفة.

3-1-7- خطوات تقييم أداء العاملين :

تبدأ عملية تقييم أداء العاملين بتحديد معايير واضحة للأداء، يليها توضيح هذه التوقعات للعاملين، ثم يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقًا. بعد ذلك تُناقش نتائج التقييم مع الأفراد

المعنيين، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة، وفيما يلي نجد خطوات تقييم أداء العاملين (عزي ، مسعودي ، و غرمولي، 2020، الصفحات 52-54) :

أولاً: تحديد معايير الأداء

تُعد معايير تقييم الأداء الأساس الذي تُبنى عليه عملية التقييم، وهي تمثل المستوى المطلوب من الإنجاز الذي يجب على العاملين تحقيقه في إطار زمني محدد. وتعكس هذه المعايير الأهداف التي يُفترض أن يسعى الموظفون إلى تحقيقها من خلال أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وهي المرجعية التي يُقاس بناءً عليها مدى كفاءة هذا الأداء.

ثانياً: توضيح توقعات الأداء للعاملين

بعد وضع معايير الأداء، من الضروري إبلاغ العاملين بها بشكل واضح ومباشر. يجب أن يدرك الموظفون ما يُنتظر منهم، وما الذي يُعد أداءً مرضياً وفقاً للمعايير المحددة. من الأفضل أن تتم هذه الخطوة من خلال تواصل ثنائي الاتجاه، بحيث لا تقتصر على نقل التعليمات من المدير إلى الموظفين فحسب، بل تتضمن أيضاً تفاعلاً يتيح للموظفين طرح استفساراتهم وتلقي تغذية راجعة تساعدهم على فهم المهام والمتطلبات بشكل أدق.

ثالثاً: قياس الأداء الفعلي

تُجمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي باستخدام عدة مصادر رئيسية، منها: الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، والتقارير الإحصائية، والبيانات الشفهية، بالإضافة إلى التقارير المكتوبة. يساعد تنوع مصادر المعلومات على تقديم تقييم شامل ودقيق للأداء.

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الفجوات أو الانحرافات بين الأداء الفعلي وما تم تحديده من معايير. وتكمن أهمية هذه المرحلة في الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس الأداء الحقيقي للعامل، مع التأكيد على ضرورة قبول العاملين لهذه النتائج، لما لها من تأثير مباشر على معنوياتهم وتحفيزهم المستقبلي. وبناءً عليه، لا بد من الانتقال بعد هذه الخطوة إلى مناقشة التقييم مع المعنيين لتخفيف أي آثار سلبية قد تترتب على التقييم.

خامسًا: مناقشة نتائج التقييم مع العاملين

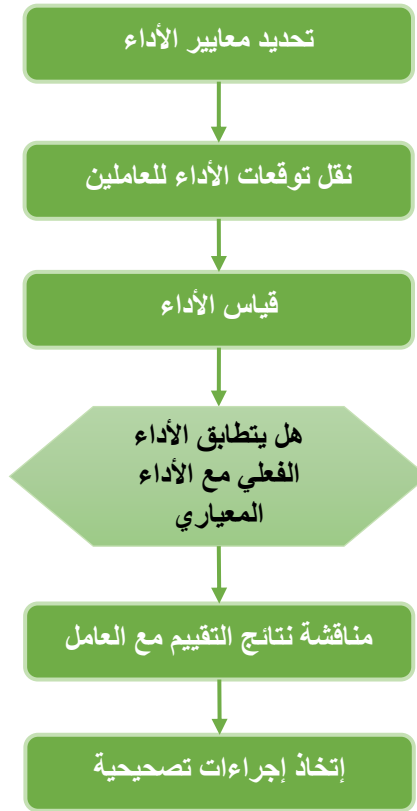
من المهم أن تتاح الفرصة للعاملين لمناقشة تفاصيل تقييم أدائهم مع المشرفين أو المقيمين، سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية. تساهم هذه المناقشة في توضيح الجوانب التي قد تكون غائبة عن وعي الموظف، خاصة تلك المتعلقة بنقاط الضعف في الأداء، مما يُمكنه من إدراكها والعمل على تحسينها.

سادسًا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تُقسم الإجراءات التصحيحية إلى نوعين:

- **الإجراء الفوري:** يُعنى بتعديل الأداء دون التطرق إلى الأسباب الجوهرية التي أدت إلى الانحراف عن المعايير، ويُعتبر حلاً وقيماً ذا أثر محدود.
- **الإجراء الجذري:** يُركّز على تحليل أسباب الخلل بعمق لتحديد جذوره، ويهدف إلى اقتراح حلول طويلة المدى تساهم في تحسين مستمر ومستدام للأداء، وهو الخيار الأكثر فعالية على المدى البعيد.

شكل 5 : خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على : (عزي ، مسعودي ، و غرمولي، 2020)

◀ طريقة تقييم الأداء إجرائياً:

يتم تقييم أداء العاملين في نشاط النقل عبر الأنابيب التابع لمجمع سوناطراك من خلال عملية منظمة تعتمد على المؤسسة لقياس مدى كفاءة وفعالية العاملين، استناداً إلى شبكة تقييم ثنائية المحاور تشمل:

- السلوك المهني: ويرتبط بطريقة أداء الموظف لمهامه.
- الأداء الوظيفي: ويتعلق بمدى التحكم في المهام الوظيفية وإتقان الجوانب التقنية والمهنية المرتبطة بالمنصب.

يتضمن كل من المحورين ثمانية معايير موضوعية، تُقيّم من خلال سلم تدرّجي مكون من خمسة مستويات: (غير كاف، متوسط، فوق المتوسط، حسن، ممتاز).

ويتم تنفيذ هذه العملية عبر ثلاث مراحل متكاملة تشمل التقييم الأولي من طرف المسؤول المباشر، ثم المراجعة من قبل مسؤول الموارد البشرية، وأخيراً المصادقة من طرف المدير الأعلى.

تُوثق نتائج التقييم إلكترونياً وتُستخدم كأداة أساسية في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير المسار المهني للموظف، مثل الزيادة الفردية في الأجر أو الترقية إلى منصب أعلى، مما يجعل التقييم خطوة محورية في إدارة الأداء داخل المؤسسة.

3-1-8- مشاكل تقييم أداء الموظفين :

يواجه نظام تقييم الأداء عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه وتحّد من فاعليته، ومن أبرز هذه المشكلات (اللبدي، 2015، الصفحات 25-26):

❖ غياب الوضوح في أهداف التقييم :

يُعدّ تحديد أهداف نظام تقييم الأداء بشكل دقيق خطوة أساسية قبل البدء في تصميمه، إذ ينبغي مناقشة هذه الأهداف مع الموظفين والمشرفين لضمان استيعابهم لها وتعزيز التزامهم بتنفيذها. إن غياب هذا الوضوح قد يثير الشكوك حول مدى مصداقية النظام ويؤدي إلى عدم الالتزام بنتائجه. كما أن استخدام التقييم لأغراض متباينة، كمنح الحوافز والترقيات أو تحديد الاحتياجات التدريبية، قد يؤدي إلى تضارب في نتائجه. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف الأساسي هو منح المكافآت، فقد يميل المسؤول إلى إعطاء تقييمات مرتفعة تفوق المستوى الفعلي للأداء، أما إذا كان الهدف تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب، فقد يمنحهم تقييماً أقل من مستواهم الحقيقي لضمان استفادتهم من البرامج التدريبية.

❖ سرية التقييم ونتائجه :

يؤدي نظام التقييم وظيفتين رئيسيتين: إصدار الأحكام على الأداء، وتوفير تغذية راجعة تُمكن الموظف من تحسين مستواه. لهذا، من الضروري أن يتمكن الموظف من الاطلاع على نتائجه وفهم الجوانب التي تتطلب التحسين. ومع ذلك، قد تلجأ بعض الإدارات إلى عدم الإعلان عن التقييمات بهدف الحد من التوتر داخل بيئة العمل، إلا أن السرية في هذه الحالة يجب أن تقتصر على منع الاطلاع عليها من قبل الزملاء، دون حجبها عن الموظف نفسه.

❖ تأثير التحيزات الشخصية على التقييم :

على الرغم من أن نظم التقييم يتم إعدادها وفق أسس موضوعية، إلا أن الأحكام التي يصدرها المشرفون قد تتأثر بعوامل شخصية، ومن أبرز هذه العوامل:

- أثر الهالة: حيث قد يمنح المشرف تقييماً مرتفعاً أو منخفضاً بناءً على انطباع شخصي عن الموظف، مثل التزامه بالمواعيد أو سلوكه الاجتماعي، دون النظر إلى أدائه الفعلي في العمل.
- التساهل أو التشدد: يميل بعض المشرفين إلى التساهل في التقييم بسبب الخوف من المواجهة أو لحدائتهم في المنصب الإشرافي، بينما يتجه آخرون إلى التشدد ظناً أن ذلك يعزز سلطتهم الإدارية.
- الحياد المفرط في التقييم: يتجنب بعض المسؤولين إعطاء تقييمات متفاوتة للموظفين ويفضلون تصنيفهم جميعاً في مستوى متوسط، سواء لعدم اقتناعهم بنظام التقييم، أو لنقادي ردود الفعل السلبية من قبل الموظفين.
- المحاباة الشخصية: قد تتأثر عملية التقييم بعوامل لا علاقة لها بالكفاءة، مثل العلاقات الشخصية أو التفضيلات الشخصية والإدارية، مما يؤثر على نزاهة وشفافية النظام.

❖ اعتبار التقييم أداةً للرقابة والعقوبات :

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو مساعدة الموظف على تطوير وتحسين مهاراته، وليس استخدامه كأداة لتوجيه العقوبات التأديبية. لذلك، فإن القضايا المتعلقة بالمخالفات الإدارية أو السلوكية يجب التعامل معها فور وقوعها، دون الانتظار إلى موعد التقييم السنوي، حيث إن جلسة التقييم ينبغي أن تركز على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم المستقبلي، وليس استخدامها كفرصة للمحاسبة التأديبية.

❖ استغراق التقييم وقتاً طويلاً :

غالبًا ما يُنظر إلى عملية التقييم على أنها عبء إداري يستهلك وقتًا طويلاً، مما يؤدي إلى تراجع اهتمام المشرفين بها. ومع ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تُعدّ من المهام الأساسية للمسؤولين الإداريين، ولا ينبغي النظر إليها على أنها أولوية ثانوية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تخصيص وقت غير كافٍ للتقييم قد يؤدي إلى إصدار أحكام غير دقيقة على أداء الموظف، مما يؤثر بشكل مباشر على مستقبله المهني والامتيازات التي يحصل عليها.

3-2- مفهوم الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لأثره المباشر على أداء الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة.

3-2-1- تعريف الرضا الوظيفي :

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسات. وقد تناوله العديد من الباحثين بتعريفات مختلفة، تعكس جميعها الجوانب النفسية والسلوكية التي تحدد مدى رضا الأفراد عن وظائفهم.

يشير **Armstrong (2006)** إلى أن: "الرضا الوظيفي يعكس المواقف والمشاعر التي يشعر بها الأفراد تجاه عملهم؛ حيث تشير المواقف الإيجابية إلى الرضا، بينما تشير المواقف السلبية إلى عدم الرضا (جغام ، 2024، صفحة 106)

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه: عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، إذ تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا (الذبحاني، 2024، صفحة 467)

يعرف عبد المنعم عبد الحي الرضا الوظيفي بأنه: عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن إطلاق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة، المادية والمعنوية (مزغيش، 2020، صفحة 187)

حيث يرى أحمد صقر عاشور بأن: سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه عمله واتجاه جوانب الإبداع، إما أن يكون رضا عام

نحو العمل أو الرضا من جوانب جزئية (الرضا عن الأجر، الإشراف، محتوى العمل) فالرضا العام يتحقق من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية (لكحل ، 2018، صفحة 57) كما يعرف أحمد صقر عاشور الرضا الوظيفي من خلال معادلة توضح مكوناته الأساسية، حيث يشير إلى أن:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقية} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل (ضيف و ضيف)}$$

(2025، صفحة 261)

يعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه: «شعور بالارتياح ناتج عن رضا الفرد عن عمله، عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرتة إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل فعلا كان هناك عدم رضا» (دعاس، 2024، صفحة 46).

استنادا إلى ما تم استعراضه من آراء الباحثين، أرى أن الرضا الوظيفي يمكن تعريفه بأنه : الرضا الوظيفي هو: إحساس إيجابي يشعر به الموظف تجاه عمله نتيجة توافق توقعاته مع ما يحصل عليه فعلياً من مزايا وظروف داخل بيئة العمل.

أما من الناحية الإجرائية فيقصد بالرضا الوظيفي ذلك الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى الموظف نتيجة تقييمه العام لبيئة العمل، ويتجلى في مدى ارتياحه لشروط العمل، وتوافق المهام الموكلة معه، والعلاقات المهنية داخل الفريق، وشعوره بالتقدير. ويستدل على مستوى هذا الرضا من خلال المؤشرات التي تعكس مواقفه وانطباعاته تجاه الجوانب المختلفة للعمل داخل المؤسسة.

3-2-2- أهمية الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح الأفراد والمؤسسات، إذ يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف وصحته النفسية والجسدية، كما ينعكس على إنتاجية المؤسسة واستقرارها. وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره على طرفين رئيسيين: الموظف والمؤسسة، وذلك على النحو التالي :

أولاً : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف (بلقاضي، 2022، صفحة 517؛ لكحل ، 2018، صفحة 59؛ البارودي، 2015، صفحة 39):

- يساعد الرضا الوظيفي الموظف على التكيف مع بيئة العمل، حيث تتيح له حالته النفسية المستقرة قدرة أكبر على التحكم في عمله والتفاعل مع محيطه المهني بكفاءة.
 - يعزز الشعور بالرضا الوظيفي رغبة الموظف في الإبداع والابتكار، إذ أن تلبية احتياجاته الأساسية، سواء كانت مادية (مثل الأكل، الشرب، والسكن) أو غير مادية (مثل التقدير، الاحترام، والأمان الوظيفي)، تساهم في تحفيزه على تقديم أفكار جديدة وتطوير طرق العمل.
 - يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى زيادة طموح الموظف وسعيه إلى تحقيق التقدم في مسيرته المهنية.
 - يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالرضا العام عن حياته، نظرًا للدور الذي تلعبه الامتيازات المادية وغير المادية للوظيفة في تسهيل تلبية احتياجاته الحياتية.
 - انخفاض مستوى الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى مشكلات صحية ونفسية، مثل التوتر والقلق، كما يرتبط بظهور بعض الأمراض الجسدية، ومنها أمراض القلب.
- ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة (الذبحاني، 2024، صفحة 83؛ لكل ، 2018، صفحة 59؛ بلقاضي، 2022، صفحة 517):
- يساهم الشعور بالرضا الوظيفي في تحفيز الموظفين على الأداء بفعالية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.
 - تسهم زيادة الرضا الوظيفي في خفض تكاليف التشغيل، من خلال تقليل معدلات التغيب عن العمل والحد من النزاعات والمطالبات العمالية.
 - يعزز الرضا الوظيفي ولاء الموظفين لمؤسستهم، إذ أن شعورهم بإشباع احتياجاتهم المهنية والمادية يزيد من ارتباطهم بمكان العمل.
 - ينعكس ارتفاع الرضا الوظيفي إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة، حيث يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة.

3-2-3- أنواع الرضا الوظيفي :

يتنوع الرضا الوظيفي تبعًا لمجالاته والعوامل المؤثرة فيه، حيث يختلف بين الشعور العام بالارتياح تجاه العمل وبين الرضا عن جوانب محددة منه. وقد قدم الباحثون عدة تصنيفات لهذا المفهوم وفقًا لشموليته، مصدره، أو توقيته، ومن أبرز هذه التصنيفات :

قسّم الذبحاني (2024) الرضا الوظيفي إلى نوعين أساسيين:

❖ **الرضا الوظيفي الكلي** : يشير إلى إحساس العامل بالرضا عن مختلف الجوانب المرتبطة بعمله، بحيث يصل إلى مستوى عالٍ من القناعة الوظيفية. ولا يشترط في هذا النوع توفر جميع العوامل المؤثرة على الرضا، إذ يعتمد ذلك على طبيعة الظروف الخاصة بكل فرد، حيث يحدد العامل بنفسه الجوانب الأكثر أهمية بالنسبة له.

❖ **الرضا الوظيفي الجزئي** : يتعلق برضا العامل عن بعض العناصر المرتبطة ببيئة العمل دون أن يشمل جميع الجوانب. فقد يشعر الموظف بالرضا عن بعض العوامل مثل نظام الأجور، أسلوب الإشراف، ظروف العمل، العلاقات المهنية، والرعاية الاجتماعية، في حين قد يكون غير راضٍ عن عوامل أخرى. في هذه الحالة، قد يستمر الموظف في أداء عمله رغم عدم تحقيق رضا وظيفي كامل (الذبحاني، 2024، صفحة 84).

من جهة أخرى، قدّمت جغام (2024) تصنيفًا مختلفًا للرضا الوظيفي بناءً على نطاق شموليته، حيث ميّزت بين:

❖ **الرضا الوظيفي الداخلي** : وهو الرضا الناتج عن العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه، مثل الشعور بالتقدير، الاعتراف بالجهود، الشعور بالكفاءة، والإحساس بالقبول في بيئة العمل.

❖ **الرضا الوظيفي الخارجي** : يتعلق بالعوامل البيئية المحيطة بالموظف، كعلاقته بالمدير وزملاء العمل، وطبيعة بيئة العمل نفسها، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه.

❖ **الرضا الكلي العام** : يعكس النظرة الشاملة للموظف تجاه عمله، حيث يجمع بين مستوى الرضا عن العوامل الداخلية والخارجية معًا، مما يؤدي إلى تكوين انطباع عام عن مدى الرضا الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته (جغام ، 2024 ، صفحة 113).

أما وفقًا لتصنيف لكحل (2018)، فقد تم تقسيم الرضا الوظيفي بناءً على الإطار الزمني إلى:

❖ **الرضا الوظيفي المتوقع** : وهو الرضا الذي يتشكل لدى الموظف خلال قيامه بعمله، إذ يتوقع أن تكون الجهود التي يبذلها متناسبة مع النتائج التي سيحققها أو مع الأهداف التي يسعى إلى بلوغها.

❖ **الرضا الوظيفي الفعلي** : يظهر بعد تحقيق الموظف للهدف الذي كان يسعى إليه، إذ يشعر حينها بالرضا نتيجة تحقق توقعاته أو تجاوزه لها، مما يعزز إحساسه بالإنجاز والارتياح الوظيفي (لكحل ، 2018 ، صفحة 65).

3-2-4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بعدد من العوامل المتداخلة التي تعكس بيئة العمل وشروطه، حيث تلعب الجوانب المادية، والتنظيمية، والاجتماعية دورًا مهمًا في تشكيل نظرة الموظف تجاه وظيفته. ويمكن تصنيف هذه العوامل وفقًا لعدة محاور، من بينها:

❖ الرضا عن الأجر والمزايا المادية :

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، حيث يسهم الأجر المرتفع في تعزيز الشعور بالأمان المادي والاستقرار المهني، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الحياة الشخصية والاجتماعية للموظف، ويزيد من ثقته بنفسه وتقاؤله بالحياة العملية والمهنية (الشمري، 2009؛ Dao، Mansuri، Jakandy، و Lajili Ali، 2023، صفحة 71).

❖ الرضا عن محتوى العمل :

يُعد محتوى العمل من أبرز العوامل التي تؤثر على سعادة الموظفين، حيث يرى بعض الباحثين أنه قد يكون العامل الأساسي، بل الوحيد، المؤثر في رضا بعض الأفراد عن وظائفهم، ويتأثر الرضا عن محتوى العمل بعدة متغيرات، من بينها (الشمري، 2009، صفحة 14):

- **تنوع المهام الوظيفية :** يقلل تنوع المهام من احتمالية شعور الموظف بالملل على المدى القصير، مما يعزز إحساسه بالرضا الوظيفي.
- **درجة الاستقلالية في أداء المهام :** كلما مُنح الموظف حرية اختيار أساليب تنفيذ عمله، زادت سرعة إنجازه للمهام، نظرًا لتمكّنه من اعتماد الطريقة التي يراها أكثر فاعلية وكفاءة.
- **مدى استخدام الموظف لقدراته ومهاراته :** كلما أُتيح للموظف فرصة تطبيق خبراته وقدراته في العمل، زاد مستوى رضاه الوظيفي.

وفي هذا السياق، أكدت بعض الدراسات أن طبيعة المهام الموكلة للموظف تؤثر على مدى رضاه عن عمله، إذ يؤدي تنوعها وانخفاض مستوى تكرارها إلى زيادة الشعور بالرضا (بالحاج، 2024، صفحة 178).

❖ الرضا عن فرص الترقية والمسار الوظيفي :

يشعر الموظفون برضا أكبر عندما يدركون أن جهودهم محل تقدير، وأن الأداء المتميز يقود إلى فرص للترقية وتحسين الوضع الوظيفي، مما يحفزهم على العمل بجدية وكفاءة أكبر (الشمري، 2009، صفحة

14). ويُعتبر المسار الوظيفي أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يمثل المستقبل المهني للموظف، ويعكس إمكانية التطور واكتساب مهارات جديدة، مما يعزز شعوره بالانتماء والرضا عن بيئة العمل (Jakandy، Mansuri، Dao، و Lajili Ali، 2023، صفحة 71).

❖ الرضا عن الإشراف ونمط القيادة :

تؤثر جودة الإشراف ونمط القيادة على رضا الموظفين، إذ أن وجود مشرفين يتمتعون بقدرة على تفهم احتياجات المرؤوسين والتفاعل الإيجابي معهم يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ويقلل من التوتر الوظيفي (الشمري، 2009، صفحة 14).

كما أن تأثير المدير على رضا الموظفين يعتمد على مجموعة من العوامل، منها (بالحاج، 2024، صفحة 178):

- الخصائص الشخصية للمدير والموظفين.
 - مدى تحكم المدير في الحوافز ووسائل التحفيز.
 - درجة تفويضه للصلاحيات ومدى تناسبها مع قدرات الموظفين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.
- إضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل التي تتسم بالعلاقات الودية بين الرؤساء والمرؤوسين تعزز من الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأن قادتهم يفهمون احتياجاتهم ويدعمونهم، مما يخلق أجواءً نفسية إيجابية داخل المؤسسة (مزغيش، 2020، صفحة 189).

❖ الرضا عن زملاء العمل والعلاقات الاجتماعية :

تلعب العلاقات المهنية بين الموظفين دوراً مهماً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، حيث يؤدي التوافق الشخصي بينهم، وتقارب مستواهم الثقافي والعلمي، ووجود اهتمامات مهنية مشتركة، إلى تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة وزيادة الرضا عن بيئة العمل (مزغيش، 2020، صفحة 189).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقات الإيجابية بين الموظفين تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما تساعد في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وتحفيزاً (Jakandy، Mansuri، Dao، و Lajili Ali، 2023، صفحة 72).

❖ الرضا عن ساعات العمل :

يعد توافق ساعات العمل مع احتياجات الموظف الشخصية أحد العوامل المؤثرة في مستوى رضاه عن وظيفته، فكلما كانت ساعات العمل متناسبة مع أوقات راحته، زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح (الشمري، 2009، صفحة 15).

❖ الرضا عن ظروف العمل :

تلعب العوامل البيئية والمادية في مكان العمل دورًا مهمًا في التأثير على الرضا الوظيفي، حيث تؤثر عناصر مثل درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، ومستوى النظافة على شعور الموظف بالراحة والرضا عن بيئة العمل (الشمري، 2009، صفحة 15).

❖ الاعتراف والتقدير :

يعتبر التقدير والاعتراف بجهود الموظفين من العوامل المحفزة لزيادة رضاهم عن العمل، فحين يدرك الأفراد أن إنجازاتهم محط اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، يزداد حافزهم للعمل بجدية، مما ينعكس على مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي (Dao، Mansuri، Jakandy، و Lajili Ali، 2023، صفحة 72).

3-2-5- طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي :

لقياس مستوى الرضا الوظيفي بدقة، تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية التي تتيح فهم تجارب الموظفين وتحديد العوامل المؤثرة في رضاهم. وتتفاوت هذه الأساليب من حيث مدى موضوعيتها ودقتها، حيث تشمل أدوات مباشرة مثل المقابلات والاستبيانات، وأخرى غير مباشرة تعتمد على تحليل مؤشرات سلوكية داخل بيئة العمل. وفيما يلي عرض لأبرز طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي :

❖ طريقة المقابلات الشخصية :

تُعتبر المقابلات الشخصية من أبرز الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، حيث تعتمد على مقابلة الموظفين مباشرة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم تجاه بيئة العمل (عبد العزيز، ألبير، و إبراهيم، 2018، صفحة 497). وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، مخططًا لها مسبقًا أو عفوية، وهي أكثر فاعلية في المؤسسات الصغيرة نظرًا لإمكانية تحقيق تواصل مباشر بين الموظف والقائم بالمقابلة (الذبحاني، 2024، صفحة 86). وتُعرّف المقابلة الشخصية بأنها تفاعل لفظي مباشر، يسعى من خلاله القائم بالمقابلة إلى استنباط معلومات وآراء من الموظفين حول تجربتهم الوظيفية (لكحل، 2018، صفحة 70).

❖ طريقة الاستبيان :

يُعد الاستبيان من أكثر الطرق شيوعًا في قياس الرضا الوظيفي، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع بيانات حول أبعاد مختلفة للرضا الوظيفي بما يتناسب مع خصائص عينة الدراسة (عبد العزيز، ألبير، و إبراهيم، 2018، صفحة 497). يشمل الاستبيان عدة عوامل تؤثر على رضا الموظفين، مثل طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، فرص الترقية، ممارسات الإدارة، حرية التعبير، الأجور، الإشراف، والعلاقات مع الزملاء (الذبحاني، 2024، صفحة 86).

❖ المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي :

تعتمد هذه الطريقة على قياس بعض الظواهر السلوكية للموظفين داخل بيئة العمل، والتي يمكن أن تعكس مستوى رضاهم عن وظائفهم. يتم ذلك من خلال مؤشرات مثل معدل الغياب، دوران العمالة، عدد الحوادث في العمل، حجم الشكاوى، ومستوى الإنتاجية. يمكن لهذه المؤشرات أن تُستخدم كدلالات غير مباشرة على مدى رضا الموظفين عن وظائفهم (الدرسي، 2023، صفحة 20). ومع ذلك، يواجه هذا الأسلوب بعض الانتقادات، نظرًا لأنه لا يميز بين أسباب الغياب المختلفة، فقد يكون الغياب ناتجًا عن أسباب غير مرتبطة بعدم الرضا الوظيفي، مثل المرض أو الظروف العائلية أو تعطل وسائل النقل (لكحل ، 2018، صفحة 67).

❖ أسلوب الأحداث الحرجة :

يقوم هذا الأسلوب على تحليل الأحداث البارزة التي واجهها الموظفون في بيئة العمل، والتي كان لها تأثير مباشر على شعورهم بالرضا أو عدم الرضا. يتم ذلك من خلال مطالبتهم باسترجاع تلك الأحداث ووصف الأسباب التي أدت إلى شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه العمل. من خلال تصنيف وتحليل هذه الأحداث، يمكن تحديد الجوانب الوظيفية التي تسهم في تحسين رضا الموظفين، وكذلك العوامل التي تؤدي إلى استيائهم (الدرسي، 2023، صفحة 20).

❖ الملاحظة :

تُستخدم الملاحظة كوسيلة مباشرة لمتابعة سلوك الموظفين أثناء العمل، حيث يمكن للمراقب استنتاج مستوى رضاهم من خلال ملاحظة تصرفاتهم واستجاباتهم في بيئة العمل (الذبحاني، 2024، صفحة 86).

أما عن بريار ونور الدين (2021) فقد صنفا طرق قياس الرضا الوظيفي إلى فئتين رئيسيتين:

• المقاييس الموضوعية : تعتمد على تحليل مؤشرات فعلية مثل معدلات الغياب، التأخر، دوران العمالة، الحوادث، الشكاوى، ومستوى الإنتاجية، مما يساعد في تقديم تقييم غير مباشر لمستوى الرضا الوظيفي.

• الطرق الذاتية : يتضمن جمع البيانات من خلال إجابات الموظفين حول تجربتهم في العمل باستخدام أدوات مثل الاستبيانات أو المقابلات الشخصية، مما يوفر تقييمًا ذاتيًا لمدى رضاهم (بربار و بن الحاج، 2021، صفحة 65).

3-2-6- مظاهر الرضا و عدم الرضا الوظيفي :

يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على سلوكيات الموظفين وأدائهم داخل المؤسسة، حيث ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل ويعزز الإنتاجية عند توفره، بينما يؤدي غيابه إلى تدني الأداء وانتشار السلوكيات السلبية. وفيما يلي مظاهر كل من الرضا وعدم الرضا الوظيفي :

أولا : مظاهر الرضا الوظيفي (مصطفى، 2017، صفحة 72) :

- الانسجام مع زملاء العمل.
- تعزيز التعاون بين الموظفين.
- تنمية العلاقات المهنية بشكل إيجابي.
- الإحساس بالانتماء لمكان العمل والولاء للفريق.
- تحسين الإنتاجية وجودتها على مستوى الفرد والفريق.
- سرعة استجابة الموظف لخدمة المؤسسة.
- التحلي بالنشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتطوير.
- تبني نظرة واقعية ومتفائلة تجاه العمل.
- الشعور بالأمان والاستقرار في الوظيفة.
- التمتع بصحة بدنية ونفسية جيدة.
- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- انخفاض معدل الغياب والتنقل بين الوظائف.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي

كما أن الالتزام الوظيفي يزداد، مما يدفع الموظف إلى احترام أوقات العمل والالتزام بالانضباط ويزداد شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة (بوحوية، 2020، صفحة 85).

ثانيا : مظاهر عدم الرضا الوظيفي (مصطفى، 2017، صفحة 73):

- تدني مستوى الإنتاج من حيث الكم والنوع.
 - ارتفاع معدلات الحوادث والأخطاء التقنية.
 - سوء استغلال الموارد مثل الآلات والأدوات والمواد الخام.
 - تزايد معدلات الغياب والتمارض المبرر وغير المبرر، والتنتقل المستمر بين الوظائف.
 - ظهور سلوكيات اللامبالاة والكسل، إضافة إلى الشعور بالاكئاب.
 - ارتفاع عدد الشكاوى، وانتشار التذمر والمشغبة.
 - ضعف القدرة على التكيف المهني وزيادة الإحباط.
 - الشعور بالملل والضجر نتيجة الروتين.
 - تدهور العلاقات مع الإدارة والزملاء.
 - ضعف الإحساس بالانتماء للمؤسسة.
 - الإسهام في تكوين صورة سلبية عن المؤسسة في المجتمع.
- إلى جانب ذلك، قد يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى تدني دافعية العمل لدى الموظفين (بوحوية، 2020، صفحة 87). كما قد يلجأ الموظفون غير الراضين إلى الإضراب كوسيلة للتعبير عن مطالبهم، مما يعطل سير العمل داخل المؤسسة (منصور، 2025، صفحة 463).

3-3- العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي :

تُعد العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية، نظرًا لدورها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. وقد اختلفت التفسيرات حول طبيعة هذه العلاقة، حيث تتبنى بعض الرؤى منظورًا يفترض أن التقييم العادل للأداء يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، بينما ترى وجهة نظر أخرى أن رضا الموظف عن عمله قد ينعكس إيجابيًا على أدائه وتفاعله مع عملية التقييم. في المقابل، يشير منظور ثالث إلى أن العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي ليست خطية، بل تتأثر بعوامل وسيطة مثل العدالة التنظيمية، وأنظمة الحوافز، وظروف العمل. يمكننا تقديم مجموعة من النقاط التي توضح كيف يساهم تقييم الأداء في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين:

• تحقيق التقدير والاعتراف:

عندما يتم تقييم أداء الموظف بشكل منتظم ومنظم، يشعر الموظف بأن عمله محل تقدير من قبل الإدارة. هذا الاعتراف بإنجازاته يعزز من شعوره بالرضا الوظيفي ويحفزه على تقديم المزيد من الجهد في المستقبل.

• الشفافية في التقييم:

يساهم التقييم المنتظم في تعزيز الشفافية داخل المنظمة. عندما يكون الموظفون على دراية واضحة بمعايير التقييم وآلياته، فإن ذلك يساهم في بناء الثقة في نظام التقييم المعتمد ويزيد من رضاهم الوظيفي، حيث يشعرون أن التقييم يتم بناءً على معايير موضوعية وعادلة.

• فرص النمو والتطور المهني:

يوفر التقييم فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، مما يساعده على توجيه جهوده نحو تحسين أدائه وتطوير مهاراته. هذا التحسن المستمر في أدائه يعزز من شعوره بالرضا تجاه عمله وتجاه تقدمه المهني.

• تعزيز العدالة والإنصاف:

عندما يعتمد التقييم على معايير موضوعية وعادلة، يشعر الموظفون بالاطمئنان إلى أن التقييم لا يتضمن محاباة أو تمييزًا. هذا الشعور بالإنصاف داخل المنظمة يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي.

• تحفيز الأداء العالي:

يمكن للتقييم الفعال أن يشجع الموظفين على تحسين أدائهم من خلال تقديم المكافآت أو الفرص المهنية المستقبلية. هذا النوع من التحفيز يعزز شعور الموظف بالإنجاز ويزيد من رضاه عن عمله عندما يلاحظ أن جهوده تُكافأ وتُقدّر.

بذلك، يظهر أن التقييم الفعال لا يقتصر على قياس الأداء فحسب، بل يمتد إلى تعزيز بيئة عمل تقوم على التقدير، والشفافية، والإنصاف، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

خلاصة الفصل :

أظهر هذا الفصل استعراض التطور التاريخي والمفاهيم النظرية لكل من تقييم الأداء والرضا الوظيفي أن العلاقة بينهما كانت محط اهتمام العديد من الباحثين، وهو ما أكدته الدراسات السابقة التي تم استعراضها، سواء العربية أو الأجنبية.

**الفصل الثاني : الإطار التنظيمي
والمنهجي للدراسة**

الفصل الثاني : السياق التنظيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيري البحث، واستعراض العلاقة بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي جاء هذا الفصل لتطبيق ما تم تناوله نظريًا على أرض الواقع، وذلك من خلال دراسة حالة نشاط النقل عبر الأنابيب التابع لمجمع سونطراك.

يركز هذا الفصل على عرض المنهجية البحثية المتبعة، والتي تشمل تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، إلى جانب توضيح الأساليب الإحصائية التي ستساعد في تحليل البيانات المستخلصة. كما يتناول الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال استعراض طبيعة نشاطها ومهامها، باعتبارها الميدان الذي سيتم فيه الجانب التطبيقي للبحث.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أجزاء، حيث يتناول الجزء الأول تعريف المؤسسة المدروسة من خلال عرض مهامها وهيكلها التنظيمي، بينما يركز الجزء الثاني على منهجية البحث، موضحًا الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة، تمهيدًا لتحليل النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

المبحث الأول : السياق التنظيمي

يُعد مجمع سوناطراك أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد الجزائري، إذ يمثل العمود الفقري لقطاع الطاقة والمصدر الرئيسي لعائدات الدولة من المحروقات. فمنذ تأسيسه عام 1963، اضطلع بدور استراتيجي في استكشاف واستغلال الموارد الطاقوية، مما جعله من بين أكبر الشركات النفطية في إفريقيا وأحد الفاعلين البارزين في سوق الطاقة العالمية. وقد اكتسب المجمع هذه المكانة بفضل السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر منذ الاستقلال، والتي ركزت على تطوير الصناعات الثقيلة والخفيفة بهدف تقليل التبعية الاقتصادية للخارج وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى الدولي. وقد شملت هذه الجهود استثمارات كبرى في قطاعات استراتيجية، أبرزها قطاع الطاقة، والمحروقات، والبتروكيماويات، مما أسهم في إنشاء مؤسسات اقتصادية كبرى ذات دور محوري في إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتعزيز الإنتاج المحلي .

وفي هذا الإطار، يبرز مجمع سوناطراك كركيزة أساسية في قطاع الطاقة، إذ يتولى مهام استكشاف واستغلال الموارد الطاقوية، مما عزز مكانته كفاعل رئيسي على الساحة الدولية. وتؤكد هذه المكانة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني وترسيخ موقع الجزائر ضمن الفاعلين الأساسيين في أسواق الطاقة العالمية.

1-1- التقديم بشركة سوناطراك :

سوناطراك (الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، التحويل، والتسويق للمحروقات - ش.ذ.م.م) هي شركة وطنية جزائرية متخصصة في استكشاف وإنتاج ونقل وتسويق المحروقات. تأسست في 31 ديسمبر 1963، وأصبحت واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في العالم وأحد الفاعلين الرئيسيين في صناعة النفط والغاز .

تحتل سوناطراك اليوم المرتبة الأولى كأكبر شركة للمحروقات في إفريقيا ومنطقة البحر الأبيض المتوسط. يمكن تصنيف أنشطة سوناطراك إلى خمسة مجالات رئيسية تمثل سلسلة عمليات المحروقات:

❖ **المنبع (l'amont) :** يشمل الاستكشاف، الحفر، الاستغلال، وتطوير الأماكن التي تحتوي

على النفط والغاز ...

❖ **نقل المحروقات عبر الأنابيب (TRC):** يشمل تشغيل وصيانة أنظمة النقل عبر الأنابيب،

وإنجاز وتطوير خطوط نقل المحروقات...

❖ **المصب (l'aval) :** مقسم اليوم إلى جزئين : إسالة الغاز والفصل من جهة، والتكرير والبتروكيمياويات من جهة أخرى، حيث يُعتبر كلاهما نشاطين استراتيجيين.

❖ **التسويق (Commercialisation) :** يشمل تسويق المنتجات البترولية في السوقين الوطني والدولي، إضافة إلى أنشطة التجارة والشحن الخاصة بالمحروقات... كما تشارك في عدة مشاريع مع شركاء متعددين في إفريقيا، أمريكا اللاتينية وأوروبا. تماشياً مع التغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية، قامت سوناطراك بتنويع أنشطتها من خلال الاستثمار في قطاعات أخرى، مثل: إنتاج الطاقة الكهربائية، المياه، النقل الجوي والبحري. اليوم، لا تقتصر سوناطراك على كونها مجموعة دولية متخصصة في قطاع النفط والغاز، بل تؤكد التزامها كشركة مسؤولة اجتماعياً ومواطنة. حيث تساهم في التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كما تولي أولوية قصوى لمجالات الصحة، السلامة والبيئة، وتشارك بفاعلية في حماية البيئة والحفاظ على النظم البيئية.

كان لي شرف القيام بتربصي داخل نشاط نقل المحروقات عبر الأنابيب (TRC)، والذي يقع مقره في سيدي أرزين، ببلدية براقى. يُعدّ هذا النشاط حلقة وصل حيوية بين المنبع والمصب في قطاع النفط والغاز، حيث يضمن التنسيق والتكامل بين مختلف قطاعات سلسلة المحروقات.

1-1-1- مهام وأهداف شركة سوناطراك :

تسعى شركة سوناطراك منذ تأسيسها إلى تحقيق مجموعة من المهام والأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى استغلال وتثمين مواردها الطاقوية بشكل مستدام، مما يعزز من دورها في السوق الوطنية والدولية ويعكس التزامها بالتطور التكنولوجي والتنمية الاقتصادية للجزائر، نذكر منها:

❖ المهام:

- التنقيب والبحث والاستكشاف عن المحروقات.
- تطوير واستغلال وتسيير شبكات نقل وتخزين وتحميل المحروقات.
- تسييل الغاز الطبيعي، ومعالجة وتثمين المحروقات.
- تحويل وتكرير المحروقات.
- تلبية الطلب الوطني على الطاقة على المدى المتوسط والبعيد، والمساهمة في الساحة الطاقوية الدولية.

- المساهمة في التنمية الوطنية من خلال تعظيم القيمة طويلة الأجل للموارد الطاقوية في الجزائر.
- تطوير تقنيات التسيير الحديثة على المستوى الوطني عبر التكوين المستمر.
- تطوير جميع أشكال الأنشطة المشتركة داخل الجزائر وخارجها، مع شركات وطنية أو أجنبية.
- دراسة، ترقية وتثمين كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل نشاط قد يحقق فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بهدفها الاجتماعي.

❖ الأهداف:

- التحكم المستمر في موادها الأساسية.
- تعزيز قدراتها التكنولوجية والتسييرية.
- التوسع دوليًا وتطوير الشراكات.

1-1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك :

يتم تنظيم الهياكل التشغيلية حول الأنشطة التالية:

- الاستكشاف والإنتاج :مسؤول عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات التنقيب عن النفط والغاز وتطويرهما واستغلالهما. في إطار أهداف الشركة الاستراتيجية.
- النقل عن طريق خطوط الأنابيب :مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بنقل الهيدروكربونات عبر خطوط الأنابيب، في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- التسييل والفصل : مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة إسالة وفصل الغاز في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- التكسير والبتروكيماويات : مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير التكسير والبتروكيماويات، في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- التسويق التجاري :مسؤول عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات تسويق المحروقات في الخارج وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- يمارس كل نشاط حرفه ويطور محفظة أعماله ويساهم، في مجال خبرته، في تطوير أنشطة الشركة الدولية.

شكل 6 : الهيكل التنظيمي لشركة سوناتراك



الهيكل التنظيمي لمجمع سوناتراك



المصدر : من إعداد الطالبة إعتقادا على وثائق من طرف المؤسسة

1-2- تقديم نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) :

يتولى نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) مسؤولية نقل المحروقات (النفط الخام، الغاز، غاز البترول المميع، والمكثفات) من مناطق الإنتاج إلى الجهات المصدرة إلى المناطق الشمالية (السوق الداخلية والخارجية) ويقوم بتحديد، وإنجاز، واستغلال، وصيانة، وتطوير شبكة الأنابيب والمنشآت التابعة لها، بهدف تلبية احتياجات عمليات النقل الخاصة بشركة سوناطراك، وذلك في ظل أفضل شروط الاقتصاد، والجودة، والسلامة، والحفاظ على البيئة.

❖ مكونات شبكة النقل التابعة لنشاط :

تتكوّن شبكة النقل الخاصة بنشاط TRC من 22 نظامًا للنقل عبر الأنابيب، تشمل أنابيب يبلغ طولها الإجمالي 21,185 كلم، موزعة كالتالي:

- 20 أنبوب نفط (Oléoducs) بطول 9,451 كلم
- 24 أنبوب غاز (Gazoducs) بطول 11,734 كلم
- 85 محطة لضخ وضغط المحروقات
- 128 خزانًا للتخزين
- مركزا توزيع (Dispatching) للمحروقات السائلة والغازية
- 12 نقطة شحن للنفط الخام والمكثفات على الأرصفة
- 5 نقاط شحن للنفط الخام في عرض البحر
- كل أنبوب يتكوّن أساسًا من:
- محطات انطلاق ووصول
- محطات القطع المخصصة لتنظيف وفحص الأنابيب
- محطات التقسيم التي تُستخدم لعزل جزء من الأنبوب في حالة وجود تسرب
- محطات ضخ أو ضغط

تقوم مديريةية نشاط النقل بالأنابيب بنقل (04) منتجات هي: (البترول الخام، الغاز الطبيعي، الغاز البترولي المميع، الغاز المكثف)، ويكون نقل هذه المحروقات برا وبحرا عبر أنابيب نقل.

1-2-1- مهام نشاط النقل عبر الأنابيب :

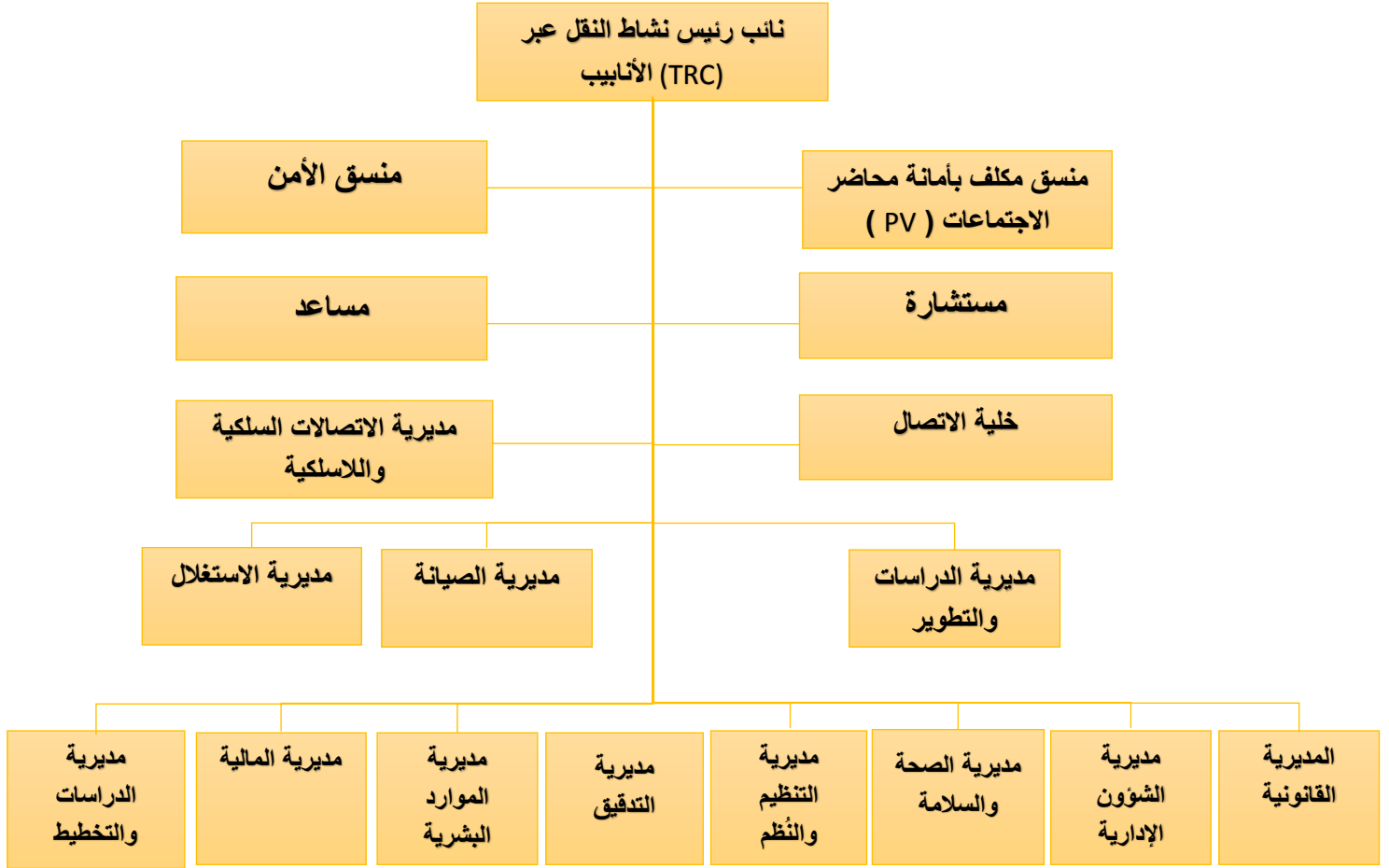
❖ المهام الأساسية :

تتمثل المهام الأساسية لنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) فيما يلي :

- إعداد وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بنقل المحروقات عبر الأنابيب؛
- إدارة واستغلال منشآت نقل المحروقات عبر الأنابيب؛
- إجراء الدراسات وإنجاز مشاريع التطوير وإعادة التأهيل؛
- إدارة واستغلال وصيانة ومراقبة وتجديد البنى التحتية للموانئ في المحطات البحرية؛
- تنفيذ عمليات شحن وتفريغ شحنات المنتجات السائلة على مستوى الموانئ النفطية بأرزيو، بجاية، وسكيدة؛
- متابعة عمليات صيانة البنى التحتية للموانئ؛
- التنسيق بين الزبائن ونشاط التسويق في عمليات الشحن والتفريغ؛
- صيانة البنى التحتية والمنشآت والمرافق والأنابيب الخاصة بشبكة نقل المحروقات؛
- المتابعة اليومية لحجم المحروقات المنقولة (النفط الخام، المكثفات، غاز البترول المميع، والغاز الطبيعي)؛
- إعداد حصيلة مادية عشرية للنشاط، حسب نوع السائل وحسب نظام النقل عبر الأنابيب ؛
- إعداد فواتير الكميات المنقولة، حسب المنتج، حسب نظام النقل عبر الأنابيب، حسب نطاق الاستغلال، وحسب نوع السائل؛
- تنسيق الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بمجال النقل عبر الأنابيب، وتسوية التداخلات التشغيلية الحرجة المرتبطة به؛
- التحضير لاتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بمجال نقل المحروقات، ومتابعة تنفيذها؛
- المساهمة وتقديم الدعم الفني اللازم لتطوير النشاطات الدولية والفروع والمشاركات الخارجية؛
- تنظيم المعلومات وإعداد تقارير دورية حول النشاط.

1-2-2- الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الأنابيب :

شكل 7 : الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الأنابيب



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

1-3- تقديم لإدارة الموارد البشرية لنشاط النقل عبر الانابيب (TRC) :

تتكفل ادارة الموارد البشرية بتسيير شؤون العمال وتطوير قدراتهم، وتسهر على تطبيق قوانين العمل وتنظيم الرواتب والتكوين وإدارة الأداء، وفيما يلي أهم مهامها :

- المساهمة في إعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالشركة في مجال الموارد البشرية؛
- إدارة وتطوير الموارد البشرية للنشاط، وفقاً لسياسة الشركة؛
- تنفيذ سياسة إدارة توعوية للوظائف والكفاءات، بما يسمح بإدارة مهنية ومنسجمة للمسارات المهنية؛

- نشر النصوص القانونية والتنظيمية والمذكرات الدورية المنظمة لإدارة الموارد البشرية، وتقييم مدى تطبيقها على مستوى هياكل النشاط؛
- تقديم الدعم لهياكل النشاط في إدارة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، إضافة إلى الوقاية من النزاعات الاجتماعية المهنية، سواء كانت فردية أو جماعية، والعمل على تسويتها؛
- تجميع واعتماد خطط التكوين، وخطط التوظيف، وخطط الكتلة الأجرية الخاصة بهياكل النشاط، ومتابعة تنفيذها؛
- الإدارة الإدارية لموظفي مقر النشاط، والإدارة الإدارية والاجتماعية للإطارات السامية للنشاط؛
- تنفيذ وتعميم نظام الأجور على مستوى هياكل النشاط؛
- تنفيذ وتعميم نظام إدارة الأداء على مستوى هياكل النشاط؛
- متابعة وتنفيذ سياسة الشركة في مجال طب العمل وتطبيقها على مستوى هياكل النشاط؛
- إعداد تقارير المتابعة لفائدة الإدارة العليا وكذا المديرية المركزية للموارد البشرية.

تتكون مديريةية الموارد البشرية من الأقسام التالية:

- قسم تطوير الموارد البشرية؛
- قسم التكوين؛
- قسم الإدارة الإدارية؛
- قسم التنظيم والعلاقات المهنية؛
- قسم التعويضات.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من البحث عرضًا تفصيليًا لأهم الإجراءات المنهجية المعتمدة في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد المنهج الملائم لطبيعة الموضوع، وتوصيف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، بالإضافة إلى عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وصولاً إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة لتحليل النتائج المتحصل عليها.

2-1- النموذج الإستمولوجي :

تتبنى دراستنا منظورا إستمولوجيا وضعيا (**Positiviste**)، يقوم على المنهج الفرضي-الاستنباطي (**hypothético-déductif**)، والذي يعتمد فيه على صياغة فرضيات مسبقة قابلة للاختبار، غالبا ما تكون في شكل كمي. ويستخدم هذا المنهج لاشتقاق علاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث ينصب الاهتمام على تحليل الروابط السببية أو التفسيرية بين هذه المتغيرات . (Park, Konge, & Artino, 2019, p. 691)

أما الاستنباط (**Déductif**) فيعد اسلوبا استدلاليا ينتقل من العام إلى الخاص، حيث ينطلق الباحث من فرضيات أو مبادئ عامة ويختبر مدى انطباقها على الواقع، بهدف التحقق من صحتها ضمن السياق التجريبي (بن جخدل، 2021، صفحة 107).

2-2- منهج الدراسة :

إذا أردنا القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة، وعقلانية تهدف إلى بلوغ نتيجة ما، وهذا بإتباع منهج معين مناسب، ويعرف موريس أنجرس (**Morrice Angers**) المنهج على أنه: مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف. فاختيار المنهج لا يأتي من قبل الصدفة أو لميل رغبة الباحث إلى منهج دون آخر، بل طبيعة الموضوع يحدد نوعية المنهج المتبع، وهذا من أجل الحصول على معلومات دقيقة ونتائج موضوعية (سيفون و حرايرية، 2015، صفحة 24)، ولكوننا نسعى إلى الكشف عن (تأثير تقييم اداء العاملين على الرضا الوظيفي لموظفين إدارة الموارد البشرية التابعين لنشاط النقل عبر الانابيب لمجمع سوناطراك) بالنسبة للإطار النظري تم الاستناد على أسلوب المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته أهم المراجع في خصوص هذا الموضوع من الكتب والمقالات والدراسات السابقة، وأما فيما يخص الإطار التطبيقي سنعتمد على المنهج الكمي في دراستنا والذي عرفه موريس أنجرس على أنه مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظاهرة، وبالتالي سنصل إلى حقائق وبيانات من ميدان الدراسة وبعد ترتيبها وتصنيفها نصل إلى نتائج يمكن قياس الظاهرة في المؤسسة محل البحث (سيفون و حرايرية، 2015، صفحة 24) .

2-3- مجتمع الدراسة :

هو المجتمع الأكبر أو المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة. ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته، ويتم تعميم نتائج الدراسة على

كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات. والذي يعتبر عادة جزء ممثلاً للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، وتختار منه عينة البحث (طلحة، 2017، صفحة 1). تناولت هذه الدراسة أثر تقييم الاداء على رضا الموظفين وتم اختيار نشاط النقل عبر الانابيب التابع لمجمع سونطراك كدراسة حالة، ومن خلال مدة التبرص تم تزويدنا من طرف المؤطر الذي رافقنا طيلة مدة التبرص، بجميع المعلومات والإحصائيات التي احتجنا لها لإكمال دراستنا، ومن بين هذه المعلومات إعطاءنا عدد العاملين في الشركة والبالغ عددهم 13639 عامل.

2-4- عينة الدراسة :

العينة : هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عدداً من الأفراد من لمجتمع الأصلي (طلحة، 2017، صفحة 1).

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف ضمان تمثيل عادل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، وتوفير فرصة متساوية لكل فرد ليتم اختياره، مما يساهم في تقليل التحيز وتعزيز الموضوعية في النتائج. وقد تمثل مجتمع الدراسة الكلي في 13639 عاملاً تابعاً لمجمع سونطراك - نشاط النقل عبر الأنابيب، إلا أن الدراسة ركزت فقط على الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية، والذين يبلغ عددهم 60 موظفاً. وبناءً عليه، تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 52 موظفاً، وقد تم استرجاع 52 استبياناً صالحاً للتحليل.

2-5- الادوات المنهجية للدراسة :

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على عدة ادوات لجمع البيانات والمعلومات التالية :

٤ البيانات الأولية :

وهي بيانات تجمع لأول مرة من قبل الباحث نفسه من مجتمع خاص لمشروع البحث، وغالبا ما يكون الاعتماد عليها يحتاج إلى جهد ووقت كافي وتفضل أكثر من المصادر الثانوية لأنها تقود إلى معلومات أكثر دقة وواقعية. مثل: الاستبيان، المقابلة الملاحظة (حمدي، 2020، صفحة 1).

لإنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث جرى توزيعه على عينة من العاملين، ثم جمعت البيانات اللازمة، ليتم بعد ذلك تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية المناسبة، قصد الوصول

إلى نتائج ذات دلالة علمية تسهم في تأكيد الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة، ودعم الإطار النظري للموضوع.

وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل منهجية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من أجل الاستفادة من نماذجها وأفكارها في بناء فقرات الاستبيان وصياغتها؛
- التشاور مع الأستاذ المشرف لتحديد محاور الاستبيان وصياغة عباراته بشكل دقيق؛
- تحديد المحاور الرئيسية التي يتناولها الاستبيان؛
- عرض النسخة الأولية من الاستبيان على الأستاذ المشرف، الذي قدم مجموعة من الملاحظات والتعديلات الضرورية لتعزيز جودته العلمية؛
- إدخال التعديلات المقترحة وتثبيت النسخة النهائية للاستبيان؛
- توزيع الاستبيان على عينة مناسبة من موظفي إدارة الموارد البشرية لنشاط النقل عبر الأنابيب، ثم التحقق من صدقه وثباته باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة .

ب- البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي جمعت سابقا من قبل باحث آخر وغالبا ما يكون الاعتماد عليها اقل كلفة ووقت. مثل : الكتب، المجالات العلمية والأبحاث المنشورة، الاطروحات الجامعية، قواعد البيانات المختلفة... (حمدي، 2020، صفحة 1).

من خلال هذا البحث، تم الرجوع إلى مجموعة من الكتب، والدراسات السابقة، والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة، إلى جانب عدد من الرسائل والمذكرات الجامعية والمقالات العلمية. وقد اعتمدنا على هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيم محتواه بالمفاهيم والأسس العلمية ذات الصلة .

ج- الدراسة الاستطلاعية :

نظراً لأهداف الدراسة وطبيعتها، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الضرورية، بعد إجراء دراسة استطلاعية أولية بهدف اختبار فعالية الأسئلة وضمان دقتها.

حيث قبل الشروع في جمع البيانات الرئيسية، تم إجراء دراسة استطلاعية باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 10 موظفين من العاملين في نشاط النقل عبر الأنابيب التابع لمجمع سوناطراك. كانت هذه الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى اختبار فعالية الأسئلة المطروحة وقياس وضوحها لدى

المستجيبين. كما تم استخدامها لاكتشاف أي جوانب تحتاج إلى تعديل أو تحسين في الاستبيان، بحيث يتسنى جمع بيانات دقيقة وموثوقة في المرحلة التالية من البحث. تم تحليل إجابات العينة على الاستبيان الاستطلاعي لتحديد مستوى وضوح الأسئلة ومدى مناسبة صياغتها، وتم إدخال التعديلات الضرورية في النسخة النهائية للاستبيان التي سيتم توزيعها على العينة الرئيسية.

٤٤ الاستبيان :

للإجابة على الفرضيات تم استخدام الاستبيان وهو: أحد وسائل البحث العلمية المستعملة من طرف الباحث لجمع معلومات من أشخاص في شكل استمارة تضم أسئلة، لاستنباط حقائق معينة تتعلق بإشكالية محددة، ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة وإعادتها للباحث (هوارى ، 2021) .

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بدراستنا، حيث تم تصميمه وفقاً لأهداف الدراسة وبهدف اختبار فرضياتها. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تركز على موضوع الدراسة، خاصة تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي. كما تضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للعينة قيد الدراسة، إلى جانب الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات الرئيسية التي يتم تحليلها. بعد إعداد الاستبيان، تم توزيعه على عينة من الإطارات التابعين لمديرية إدارة الموارد البشرية لنشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

❖ هيكل الاستبيان :

من أجل جمع البيانات الميدانية وتحليل نتائجها واختبار فرضيات البحث المتعلق بـ "تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية التابعين لنشاط النقل عبر الأنابيب لمجمع سوناطراك"، تم اعتماد أداة الاستبيان باعتبارها الأداة الأساسية في هذه الدراسة. وقد تم إعداد الاستبيان بصيغته النهائية بناءً على ملاحظات وتوجيهات الأستاذ المشرف، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

الجزء الأول: تقييم الأداء

يتعلق هذا الجزء بالمتغير المستقل وهو تقييم أداء العاملين، ويهدف إلى قياس إدراك الموظفين لعملية التقييم داخل المؤسسة. وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى عدة أبعاد تتناول مختلف الجوانب المرتبطة بعملية

التقييم، من خلال 27 فقرة موزعة وفق سلم ليكارت سداسي قسري يتكوّن من ستة خيارات استجابة تبدأ من "موافق تماما" وتنتهي بـ "غير موافق تماما"، وذلك بهدف دفع أفراد العينة لاتخاذ موقف واضح من العبارات، وتفادي المواقف الحيادية التي قد تؤثر على دقة التحليل الإحصائي، وقد تم توظيف هذا السلم وفقاً لما أوصت به بعض الدراسات.

- والأبعاد المتضمنة هي:
 - وضوح وشفافية التقييم
 - العدالة والموضوعية في التقييم.
 - انتظام التقييم والمشاركة فيه
 - أثر التقييم على الترقية والتطوير

الجزء الثاني: الرضا الوظيفي

يمثل هذا الجزء المتغير التابع في الدراسة، ويهدف إلى قياس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والمؤسسة بصفة عامة، خصوصاً في ضوء نتائج تقييم أدائهم. وقد تم تضمين 20 فقرة في هذا الجزء، وتعتمد هذه الفقرات على سلم ليكارت السداسي كذلك.

الجزء الثالث: المعلومات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات ديموغرافية ووظيفية حول أفراد العينة من أجل تحليل الفروقات المحتملة في إدراك التقييم والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيراتهم الشخصية. وتشمل المعلومات:

الجنس (ذكر، أنثى)، الفئة العمرية (أقل من 25، من 25 إلى 35، من 36 إلى 45، أكثر من 45، الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق، أرملة)، المستوى الدراسي (ابتدائي، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج)، الفئة العمالية (منفذين، متحكمين، إدارات أو مهندسين، إطار سامي)، مدة الخدمة في المؤسسة (أقل من سنتين، من سنتين إلى أقل من 5 سنوات، ... إلى غاية 16 سنة فأكثر)

اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكارت السداسي (Chang , 1994, p. 207)، الذي يتضمن ست درجات للإجابة لقياس إجابات العينة بشكل دقيق، حيث تم تحديد مجالات الإجابة على عبارات الاستبيان على النحو التالي:

جدول 2 : مقياس ليكرت السداسي

موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
06	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على بيانات مستخلصة من (Chang , 1994)

2-6- أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، استخدمنا برنامج (SPSS) هو أحد التطبيقات الإحصائية، وجاءت تسميته من العبارة (Statistical Package for the Social Sciences) أي الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاختبارات أو الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الاحصائي) ، ويعتمد البرنامج الإحصائي SPSS على المعلومات الرقمية والحرفية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات ، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي (ذنون، 2019 ، صفحة 1). وذلك اعتمادا على الأساليب والاختبارات الاحصائية المولية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية: وتم الاعتماد عليها في الوصف المنهجي لتوزيع عينة الدراسة من حيث متغيرات الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الفئة العمالية، مدة الخدمة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: وتم الاعتماد عليه في إطار الدراسة من أجل تحديد مفتاح التصحيح للاستبيان (مفتاح تصحيح سلم ليكرت السداسي)، وكذا تحليل استجابات أفراد العينة على البنود الموافقة لمحاور الاستبيان، والتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل بند من بنوده.
- معامل ألفا كرونباخ: وتم الاعتماد على هذا المعامل في اختبار ثبات قسمي الاستبيان وأبعاده من خلال بيانات عينة مختصة للتقنين، حيث يعد معامل ألفا كرونباخ أشهر وأكثر معاملات الثبات اعتمادا في قياس خصائص أدوات الدراسة ويمكن اعتماد قيمته للدلالة عن ثبات الأداة إذا بلغت أو فاقت (0.650).

- نموذج الانحدار الخطي البسيط: ويمكن من خلال هذا الاختبار اختبار دلالة تأثير متغير مستقل في قيم متغير تابع وتحديد درجة واتجاه ونسبة ذلك التأثير بدقة. وتم الاعتماد على النموذج في تحليل نتائج فرضيات الدراسة.
 - تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): ويعنى بالكشف عن الفروق بين عدة مجموعات، وتم الاعتماد عليه في تحليل نتائج فرضيات الدراسة.
 - اختبار شايبرو ويلك: من أجل اختبار اعتدالية توزيع بيانات عينة الدراسة واختيار أنسب الاختبارات الاحصائية المناسبة.
- وتم الاعتماد في تحديد سلم تصحيح الاستبيان الذي يعنى بالمستويات الموافقة لدرجات الاستجابة عن بنوده على عدة أساليب احصائية تمثلت في: المتوسط الحسابي، والمدى وذلك من أجل تحديد طول الفئة الموافقة لكل مستوى من مستويات درجات الاستبيان وفقا لسلم ليكارت السداسي حيث:
- طول الفئة = [أعلى درجة (موافق تماما) - أدنى درجة (غير موافق تماما)] / عدد المستويات
- طول الفئة = $0.83 = 6 / (6 - 1)$
- ما سبق ذكره من أساليب احصائية، يمكن تقديم مفتاح تصحيح الاستبيان الموالي والذي يوضح كل من مستوياته ومدى الدرجات الموافقة لها:

جدول 3 : مفتاح التصحيح للإستبيان حسب سلم ليكارت السداسي

درجة الموافقة	مقياس ليكارت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة تماما	غير موافق تماما	من 1 إلى 1.83	[1.83-1]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.83 إلى 2.66	[2.66-1.83]
درجة منخفضة إلى حد ما	غير موافق لحد ما	من 2.66 إلى 3.49	[3.49-2.66]
درجة مرتفعة إلى حد ما	موافق إلى حد ما	من 3.49 إلى 4.32	[4.32-3.49]
درجة مرتفعة	موافق	من 4.21 إلى 5.15	[5.15-4.32]
درجة مرتفعة تماما	موافق تماما	من 5.15 إلى 6	[6-5.15]

المصدر: إعداد الطالبة

خلاصة الفصل :

في إطار هذا الفصل، قمنا أولاً بعرض المؤسسة المستقبلية (نشاط النقل عبد الانابيب التابع لمجمع سوناطراك)، مهام كل منها وهيكلها التنظيمي، ثم اختتم الفصل بعرض المنهجية المعتمدة لإنجاز عملنا، والمتمثلة في المقاربة الكمية، ادوات جمع البيانات وأدوات معالجتها.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة

النتائج

الفصل الثالث : عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

في هذا الفصل، سنقوم بعرض نتائج بحثنا داخل المؤسسة المستقبلة نشاط النقل عبد الانابيب التابع لمجمع سوناطراك، حيث سنبدأ أولاً بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، ثم سنعرض مناقشة النتائج، ونختتم بخاتمة.

1- نتائج الدراسة:

1-1- مؤشرات صدق وثبات الاستبيان:

1-1-1- مؤشر الصدق:

تم الاعتماد في تحديد صدق أداة الدراسة على إحدى أهم أنواع الصدق في البحوث العلمية ومجال الخصائص السيكمترية ألا وهو صدق الاتساق الداخلي الذي يسمح بتقدير مدى اتساق العبارات الدالة لمحاور (أقسام) الاستبيان مع الدرجة الكلية لها ويتم عن طريق دراسة دلالة الارتباط بين كل البنود والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، ويعتبر بذلك الاستبيان متسقا كلما كانت كل عباراته وأبعاده ومحاوره مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا، ونتائج المعالجة الإحصائية لذلك موضحة في الجداول الموالية:

جدول 4: صدق الإتساق الداخلي لقسم تقييم الأداء

البنود	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$	البنود	القيمة الاحتمالية <i>P value</i>	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ α * دال عند $\alpha = 0.05$	البنود
1	0.747**	15	0.000	0.799**	1
2	0.741**	16	0.000	0.827**	2
3	0.721**	17	0.000	0.742**	3
4	0.809**	18	0.000	0.886**	4
5	0.759**	19	0.000	0.840**	5

0.003	0.519**	20	0.000	0.793**	6
0.000	0.600**	21	0.000	0.880**	7
0.000	0.721**	22	0.000	0.825**	8
0.000	0.798**	23	0.000	0.765**	9
0.000	0.795**	24	0.000	0.753**	10
0.000	0.776**	25	0.000	0.887**	11
0.000	0.767**	26	0.001	0.590**	12
0.932	-0.016	27	0.006	0.493**	13
			0.000	0.820**	14

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال نتائج الجدول رقم (04) أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين بنود القسم الأول والمتعلق بتقييم أداء العاملين والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) بمعاملات تراوحت بين (0.493) و(0.887) بقيم احتمالية تراوحت بين (0.000) و(0.006) دلالة على اتساقها داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، ذلك باستثناء البند رقم (27) والذي جاء غير دال إحصائيا في ارتباطه مع الدرجة الكلية للمحور وعليه تقرر حذف هذا البند من النسخة النهائية للاستبيان، ويمكن القول أن جميع البنود المتبقية متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الأول التي تنتمي له وأن المحور (القسم) الأول للاستبيان في صيغته النهائية يتكون من (26) بندا.

جدول 5 : صدق الإتساق الداخلي لقسم الرضا الوظيفي

البنود	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية <i>P value</i>	البنود	معامل الارتباط	البنود
	** دال عند $\alpha = 0.01$			** دال عند $\alpha = 0.01$	
	* دال عند $\alpha = 0.05$			* دال عند $\alpha = 0.05$	
0.000	0.754**	11	0.000	0.610**	1

0.000	0.676**	12	0.000	0.785**	2
0.000	0.723**	13	0.000	0.632**	3
0.000	0.679**	14	0.001	0.596**	4
0.000	0.734**	15	0.000	0.826**	5
0.000	0.800**	16	0.000	0.850**	6
0.000	0.716**	17	0.000	0.678**	7
0.000	0.674**	18	0.000	0.645**	8
0.000	0.744**	19	0.000	0.727**	9
0.000	0.712**	20	0.000	0.843**	10

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال نتائج الجدول رقم (05) أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين بنود المحور الثاني والمتعلق بالرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) بمعاملات تراوحت بين (0.610) و (0.850) بقيم احتمالية تراوحت بين (0.000) و (0.001) وبذلك يمكن القول أن جميع البنود متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثاني التي تنتمي له وأن المحور الثاني للاستبيان يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

1-1-2- مؤشر الثبات:

يعتبر الثبات من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، ويعبر عن ثبات نتائج الاستبيان في حالة ما إذا تم تطبيقه مرات عديدة على الفرد الواحد، أي أن الثبات دلالة على أن نتائج الاستبيان وفهم أفراد العينة لمحتوى بنوده لا يتغير بتغير الوقت والمكان والظروف المحيطة حال ما تم تكرار تطبيقه، وتم حساب ثبات الاستبيان ومحاوره وأبعاده عبر معامل ألفا كرونباخ، ونتائج المعالجة الإحصائية لذلك موضحة في الجدول الموالي :

جدول 6 : معاملات ثبات محاور الإستبيان وأبعاده

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
محور (بعد وضوح وشفافية التقييم)	0.952
محور (بعد العدالة والموضوعية في التقييم)	0.880
محور (بعد انتظام التقييم والمشاركة فيه)	0.881
محور (بعد أثر التقييم على التطوير والترقية)	0.900
المحور الأول: تقييم الأداء	0.970
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	0.950

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجداول رقم (06) نلاحظ أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمها بين (0.880) و(0.952) كأدنى وأعلى قيمة بالنسبة لأبعاد المحور الأول المتعلق بتقييم أداء العاملين، أما فيما يتعلق بالاستبيان ككل، فقد بلغت قيمها (0.970) بالنسبة للمحور الأول من الاستبيان، وقيمة (0.950) بالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان، وكل هذه القيم مرتفعة جدا دالة على تميز الاستبيان بثبات عالي يتوافق مع الخصائص السيكومترية الجيدة لأدوات جمع البيانات في البحوث العلمية.

1-2- عرض بيانات وخصائص عينة الدراسة:

1-2-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

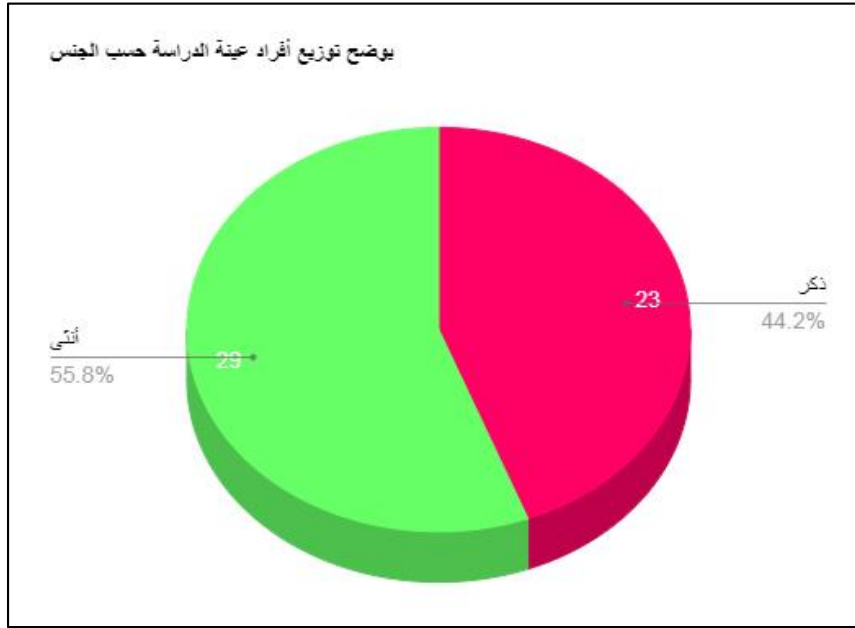
جدول 7 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
الجنس		
ذكر	23	44.2
أنثى	29	55.8
المجموع	52	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن الإناث يشكلون أغلبية أفراد العينة من العمال إناث بنسبة (55.8%) بتكرار (29) عاملة مقابل نسبة (44.2%) من الذكور وذلك بتكرار (23) عاملا من أفراد عينة الدراسة الكلية، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

شكل 8 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

1-2-2- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمالية:

جدول 8 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمالية

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
متحكمين	3	5.8
إطارات أو مهندسين	46	88.5
إطار سامي	3	5.8
المجموع	52	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن الإطارات أو المهندسين يشكلون أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة (88.5%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية بتكرار (46) مفردة، مقابل (5.8%) من المتحكمين

والإطار سامي بتكرار (3) مفردات لكل واحد منهما على التوالي، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

شكل 9 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمالية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

1-2-3- توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة:

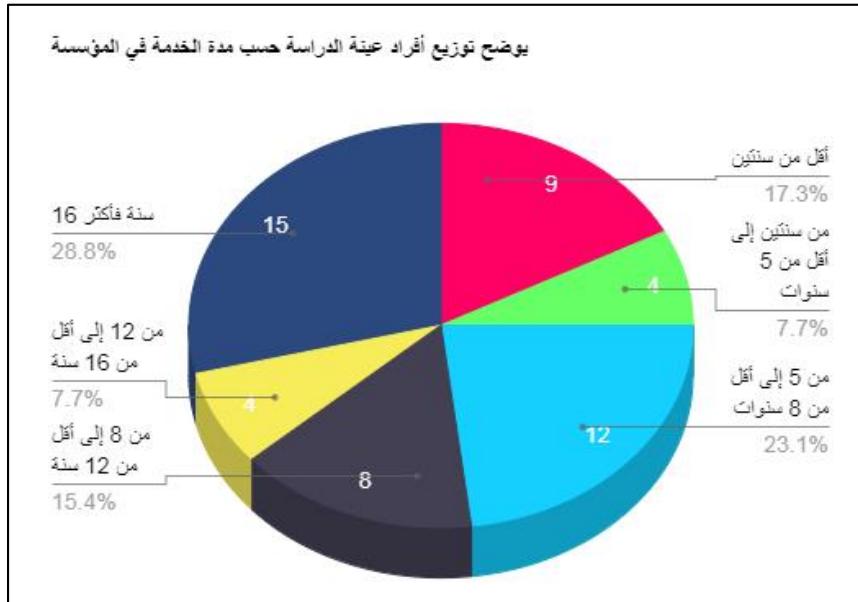
جدول 9 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
أقل من سنتين	9	17.3
من سنتين إلى أقل من 5 سنوات	4	7.7
من 5 إلى أقل من 8 سنوات	12	23.1
من 8 إلى أقل من 12 سنة	8	15.4
من 12 إلى أقل من 16 سنة	4	7.7
16 سنة فأكثر	15	28.8
المجموع	52	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية بـ 16 سنة فأكثر يشكلون أغلبية أفراد العينة يليهم العمال ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 8 سنوات بنسبتي (28.8%) و(23.1%) وبتكرار (15) و (12) مفردة على التوالي، مقابل (23.5%) من الأفراد الذين يشغلون منصب عامل تحكم بتكرار (16) مفردة، إضافة إلى أن العمال الذين لديهم مدة خدمة أقل من سنتين و من 8 إلى أقل من 12 سنة يشكلون نسبتي (17.3%) و(15.4%) من أفراد العينة الكلية بتكرار (9) و(8) مفردات على التوالي، أما فيما يتعلق بـمدة الخدمة التي تتراوح من سنتين إلى أقل من 5 سنوات ومن 12 إلى أقل من 16 سنة يمتلكها (7.7%) فقط من العمال بتكرار (4) مفردات لكل من الفئتين، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

شكل 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

1-2-4- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

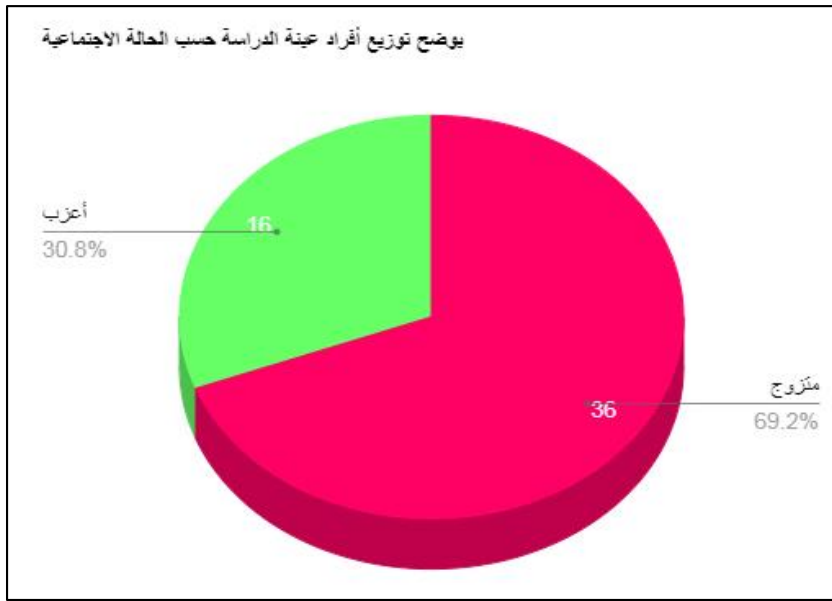
جدول 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
الحالة الاجتماعية	36	69.2
متزوج	36	69.2
أعزب	16	30.8
المجموع	52	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة (69.2%) بتكرار (36) عاملا مقابل نسبة (30.8%) من أفراد العينة بصفة عازب بتكرار (16) مفردات، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

شكل 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

1-2-5- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

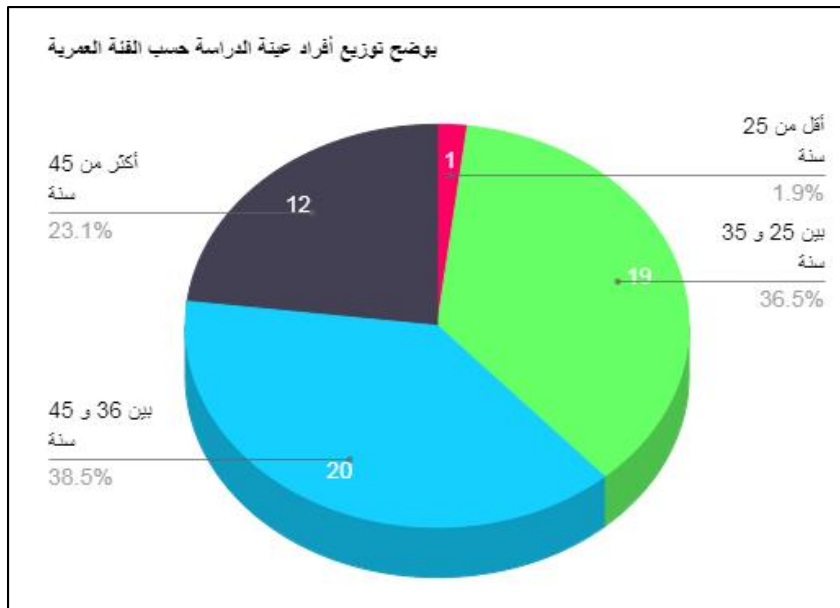
جدول 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	1	1.9
بين 25 و 35 سنة	19	36.5
بين 36 و 45 سنة	20	38.5
أكثر من 45 سنة	12	23.1
المجموع	52	100

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن الفئات العمرية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة جاءت مرتبة انطلاقاً من الأغلبية كالتالي: بين 36 و 45 سنة بنسبة (38.5%) من أفراد عينة الدراسة الأساسية بتكرار (20) مفردة، تليها على التوالي بنسبة متقاربة الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة بنسبة (5.36%) من العمال بتكرار (19) مفردة، وأكثر من 46 سنة بنسبة (23.1%) من العمال بتكرار (1) مفردة، في حين أن هناك عاملاً واحداً فقط أقل من 25 سنة، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

شكل 12 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (SPSS25)

1-3-3- عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة :

1-3-3-1- التحقق من شروط الاختبارات المعلمية (اختبار اعتدالية التوزيع) :

إن تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم تجاه عبارات الاستبيان ومحاوره، بالإضافة إلى اختيار نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل البيانات والتحقق من فرضيات الدراسة يخضع لمجموعة من الافتراضات الإحصائية التي تتحكم نتائجها في إمكانية الاعتماد على الاختبارات المعلمية (البارامترية) والتي تعتبر أقوى الطرق الإحصائية، وتتمثل أهم الشروط العامة للاختبارات البارامترية في شرط اعتدالية التوزيع أو ما يعرف بالتوزيع الطبيعي لبيانات العينة التي تمت معابنتها من مجتمع دراسة ذو توزيع طبيعي أساسي. وبالنسبة للدراسة الحالية، نجد أن أحسن نتائج لدلالة على اعتدالية التوزيع للعينات الصغيرة هو اختبار Kolmogorov-Smirnov. وتفترض الفرضية الخاصة باختبار شابيرو

وبذلك عدم وجود اعتدالية في التوزيع أي أنه كلما كانت القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار أقل من $\alpha=0.05$ يمكننا القول أن بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي. وجاءت نتائجه كالتالي:

جدول 12 : نتائج إختبار إعتدالية التوزيع لبيانات عينة الدراسة

Shapiro–Wilk		Kolmogorov–Smirnov			المتغير
القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	
0.113	52	0.964	0.200	52	تقييم الأداء
0.544	52	0.980	0.200	52	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أعلاه أن قيمة اختبار Kolmogorov–Smirnov بلغت (0.086) بالنسبة لمتغير تقييم أداء العاملين، وقيمة (0.068) بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي، وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكلا المتغيرين كانت (0.200) وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على أن فروض العدم الخاصة بهذا الاختبار غير مرفوضة، أي أن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء عليه يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في اختبار فرضيات الدراسة، خاصة اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، باعتبار أن شروط تطبيق هذه الاختبارات متوفرة بفضل تحقق خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات محل الدراسة.

1-3-2- عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين:

جدول 13 : نتائج تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود محور تقييم الأداء

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	ترتيب
درجة مرتفعة إلى حد ما	1.336	3.692	يتم شرح نظام التقييم بوضوح	1

2	أهداف التقييم محددة ومعلنة	3.519	1.448	درجة مرتفعة إلى حد ما
3	معايير التقييم لا تتغير دون إشعار مسبق	3.711	1.418	درجة مرتفعة إلى حد ما
4	توجد شفافية في كيفية استخدام نتائج التقييم	3.326	1.309	درجة منخفضة إلى حد ما
5	أُتلقى ملاحظات واضحة بعد التقييم	3.346	1.519	درجة منخفضة إلى حد ما
6	أُمكن من معرفة نقاط قوتي وضعفي من خلال التقييم	3.211	1.499	درجة منخفضة إلى حد ما
7	التغذية الراجعة تعطى في الوقت المناسب	3.307	1.462	درجة منخفضة إلى حد ما
	بعد وضوح وشفافية التقييم	3.445	1.172	درجة منخفضة إلى حد ما
8	يتم تقييمي بشكل عادل وبدون تحيز	3.365	1.414	درجة منخفضة إلى حد ما
9	لا يتم التمييز بين الموظفين في التقييم	3.480	1.501	درجة منخفضة إلى حد ما
10	يتم أخذ جميع جوانب أدائي في الاعتبار	3.538	1.406	درجة مرتفعة إلى حد ما
11	يعتمد التقييم على نتائج عملي الفعلية	3.557	1.349	درجة مرتفعة إلى حد ما
12	التقييم يعكس مجهودي الحقيقي	3.461	1.488	درجة منخفضة إلى حد ما

13	أثق في قدرة المقيم على تقييم أدائي بموضوعية	3.538	1.552	درجة مرتفعة إلى حد ما
14	المقيم ملّم بجوانب عملي وسلوكياتي	4.000	1.468	درجة مرتفعة إلى حد ما
بعد العدالة والموضوعية في التقييم				
15	أشارك في مناقشة نتائج تقييمي مع المسؤول المباشر	3.365	1.442	درجة منخفضة إلى حد ما
16	يُسمح لي بالتعبير عن رأيي خلال عملية التقييم	3.211	1.625	درجة منخفضة إلى حد ما
17	يتم الاستماع لوجهة نظري عند الاعتراض على التقييم	3.346	1.545	درجة منخفضة إلى حد ما
18	يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم	3.480	1.540	درجة منخفضة إلى حد ما
19	يوجد جدول زمني محدد للتقييمات	3.788	1.303	درجة مرتفعة إلى حد ما
بعد انتظام التقييم والمشاركة فيه				
20	تؤثر نتائج التقييم على الترقيات والمكافآت	4.076	1.544	درجة مرتفعة إلى حد ما
21	يتم ربط نتائج التقييم بالتدريب والتطوير المهني	3.788	1.226	درجة مرتفعة إلى حد ما
22	توجد فرص واضحة للترقية داخل المؤسسة	3.576	1.288	درجة مرتفعة إلى حد ما

23	شروط الترقية معروفة لجميع العاملين	3.461	1.420	درجة منخفضة إلى حد ما
24	الترقية مرتبطة فعليًا بالأداء المهني	3.538	1.447	درجة مرتفعة إلى حد ما
25	تقييم الأداء يعزز شعوري بالتقدير من قبل الإدارة	4.000	1.455	درجة مرتفعة إلى حد ما
26	التقييم الجيد يشجعني على تحسين أدائي	4.442	1.258	درجة مرتفعة إلى حد ما
	بعد أثر التقييم على التطوير والترقية	3.840	1.084	درجة مرتفعة إلى حد ما
	تقييم الأداء	3.582	1.030	درجة مرتفعة إلى حد ما

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن المتوسطات الحسابية الدالة على اتجاهات أفراد عينة الدراسة من العمال حول بنود المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بتقييم أداء العاملين لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك تتراوح بين (3.211) كأدنى قيمة بانحراف معياري قدره (1.625) و(4.442) كأعلى قيمة بانحراف معياري قدره (1.258)، دلالة على تراوح درجة موافقة أفراد العينة على المحتوى الذي تقيسه هذه البنود بين درجة منخفضة إلى حد ما ومرتفعة إلى حد ما في المجمل.

كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الدالة على اتجاهات أفراد العينة من العمال نحو أبعاد تقييم الأداء قد بلغت قيمة (3.445) بانحراف معياري قدره (1.172) بالنسبة لبعد وضوح وشفافية التقييم دلالة على أن آراءهم تقر بأن شفافية عملية التقييم ووضوح معاييرها وأدائها في المجمع تتم بمستوى منخفض إلى حد ما، أما عن بعد العدالة والموضوعية في التقييم فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.563) بانحراف معياري قدره (1.131) أي أن أفراد العينة يوافقون بصفة إيجابية ودرجة مرتفعة إلى حد ما أن المجمع لديه مستوى لا بأس به في تطبيق العدالة والموضوعية في عملية تقييم العاملين.

بالنسبة لبعء انتظام التقييم والمشاركة فيه نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت (3.438) بانحراف معياري قدره (1.201) مما يدل على أن أفراد العينة يصفون درجة اعتماد المجمع لتقييم الأداء بصفة منتظمة واشراك العمال في العملية بدرجة مرتفعة إلى حد ما، في حين أن متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة من العمال على بعد أثر التقييم على التطوير والترقية قد بلغ قيمة (3.840) بانحراف معياري قدره (1.084) والذي أشار إلى أن اتجاهات العينة كانت ايجابية نحو ما يقيسه البعد وان أفراد العينة يرون أن عملية التقييم لها أثر مرتفع إلى حد ما فيما يتعلق بالتطوير والترقية، وهو ما تعكسهم آرائهم في المجمع حول تقييم الأداء بشكل كلي نظرا للمتوسط الحسابي الاجمالي الذي بلغ قيمة (3.582) بانحراف معياري قدره (1.030) دلالة على تقييمهم لعملية التقييم بأنها ذات مستوى مرتفع إلى حد ما.

1-3-3- عرض وتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي:

جدول 14 : نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لبؤود محور الرضا الوظيفي

الترتيب	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	راض عن عملية تقييم الأداء في المؤسسة لأنها واضحة ومفهومة	3.442	1.526	درجة منخفضة إلى حد ما
2	تتلقى ملاحظات بناءة بعد تقييم أدائك تساعدك في تحسين عملك	3.769	1.604	درجة مرتفعة إلى حد ما
3	تقييم أدائي بشكل عادل يجعلني أشعر بالتقدير من الإدارة ويزيد من رضاي عن طبيعة المهام التي أقوم بها	4.557	1.392	درجة مرتفعة
4	التقييم الجيد يشجعني على تقديم أداء أفضل	4.673	1.353	درجة مرتفعة
5	زاد شعوري بالانتماء للمؤسسة بعد تقييم أدائي	4.173	1.517	درجة مرتفعة إلى حد ما
6	شعرت بالتقدير من طرف الإدارة بعد تقييم أدائي	4.173	1.543	درجة مرتفعة إلى حد ما

7	ساعدني تقييم الأداء في معرفة نقاط قوتي وضعفي	4.057	1.500	درجة مرتفعة إلى حد ما
8	أشعر بالرضا عن المهام اليومية التي أؤديها في عملي	4.250	1.281	درجة مرتفعة إلى حد ما
9	أشعر أن طبيعة عملي تتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي	4.038	1.399	درجة مرتفعة إلى حد ما
10	أرى أن تقييم الأداء ساهم في زيادة رضاي عن مهامي الحالية	3.865	1.343	درجة مرتفعة إلى حد ما
11	أشعر أن تقييم الأداء يفتح أمامي فرصاً للتطوير والترقية، مما يزيد من رضاي الوظيفي	4.365	1.328	درجة مرتفعة إلى حد ما
12	بيئة العمل المتوفرة تدعمني في أداء مهامي بكفاءة	3.884	1.323	درجة مرتفعة إلى حد ما
13	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة	4.423	1.226	درجة مرتفعة إلى حد ما
14	علاقتي مع زملائي في العمل قائمة على الاحترام والتعاون	4.653	1.152	درجة مرتفعة إلى حد ما
15	علاقتي مع المسؤول المباشر جيدة وتتسم بالتقدير المتبادل	4.692	1.197	درجة مرتفعة إلى حد ما
16	ألاحظ تحسناً في التواصل بيني وبين مسؤولي المباشر بعد التقييم	4.307	1.306	درجة مرتفعة إلى حد ما
17	يوجد تواصل فعال بيني وبين رؤسائي في العمل	4.403	1.224	درجة مرتفعة إلى حد ما
18	أشعر بأن المؤسسة تُقدّر جهودي وإنجازاتي	3.788	1.404	درجة مرتفعة إلى حد ما

درجة مرتفعة إلى حد ما	1.470	3.730	الإدارة تهتم بتطوير الموظفين ذوي الأداء الجيد	19
درجة مرتفعة إلى حد ما	1.480	3.653	أشعر أنني أحصل على فرص عادلة للنمو المهني	20
درجة مرتفعة إلى حد ما	1.010	4.145	الرضا الوظيفي	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه، نجد أن المتوسطات الحسابية الدالة على اتجاهات أفراد عينة الدراسة من العمال نحو بنود المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق برضاهم الوظيفي تتراوح بين (3.442) كأدنى قيمة بانحراف معياري قدره (1.526) و(3.769) كأعلى قيمة بانحراف معياري قدره (1.604)، دلالة على تراوح درجة موافقة أفراد العينة على المحتوى الذي تقيسه هذه البنود بين منخفضة إلى حد ما إلى مرتفعة إلى حد ما في المجمع، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني ككل قد بلغ قيمة (4.145) بانحراف معياري قدره (1.010) دلالة على أن موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك يقيمون رضاهم الوظيفي بمستوى مرتفع إلى حد ما.

1-4- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

1-4-1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) للدراسة:

تنص الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) للدراسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تقييم الأداء (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، أثر الأداء على الترقية) على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك. ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضيات، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 15 : نتائج الفرضيات الجزئية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) للدراسة

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار			معنوية الكلية نموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات	
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"β"	دلالة "ف"	قيمة "ف"	المعامل المعدل للتحديد "ر ² "	معامل الارتباط "ر"	المتغيرات (المفسرة)	المتغير التابع
0.422	-	-	0.000	25.903	0.661	0.829	وضوح وشفافية التقييم	الرضا الوظيفي
0.059	1.935	0.851					العدالة والموضوعية	
0.238	1.195	0.728					انتظام التقييم والمشاركة فيه	
0.010	2.691	1.086					أثر التقييم على التطوير والترقية	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية الشدة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم الأداء (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، أثر الأداء على الترقية) والرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.829)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) والتي بلغت (25.903) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك يدل على انه هنالك تأثير ايجابي لأبعاد تقييم الأداء (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، أثر الأداء على الترقية) في تفاعلها مع بعضها البعض على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

وتشير النتائج أيضا إلى أن أبعاد تقييم الأداء (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، أثر الأداء على الترقية) تفسر (66.1%) من التباين الحاصل في درجة الرضا الوظيفي وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد المعدل (r^2 ajusté). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية معتبرة للتغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي في المجمع محل الدراسة بنسبة (66.1%) تعزى لأبعاد تقييم الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار تفاعلها مع بعضها البعض، في حين أن باقي نسبة (33.9%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

كما أن قيم بيتا التي توضح علاقة التأثير بين أبعاد تقييم الأداء (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، أثر الأداء على الترقية) على الرضا الوظيفي تدل على أن تداخل وتفاعل هذه الأبعاد قد أدى إلى عدم ظهور تأثيرها المنفرد على الرضا الوظيفي، وظهر بعد أثر التقييم على التطوير والترقية كمتغير دال إحصائيا مسؤول عن دلالة النموذج ككل نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (2.691) بدلالة احصائية قدرها (0.010) في حين أن باقي الأبعاد (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة) جاءت غير دالة إحصائيا أي أن أثرها لا يظهر بشكل كافي ودال نتيجة للعلاقة القائمة بين هذه الأبعاد وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 25.800 + (-0.242 \times \text{وضوح وشفافية عملية التقييم}) + (-0.851 \times \text{العدالة والموضوعية في التقييم}) + (0.728 \times \text{الانتظام والمشاركة في عملية التقييم}) + (1.086 \times \text{أثر تقييم الأداء على الترقية والتطوير})$$

1-4-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة:

تنص الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى عامل الفئة العمرية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، وتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA):

جدول 16 : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة

الرضا الوظيفي تبعا لعامل الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 25 سنة	35.000	.			

دال إحصائيا	0.004	5.131	19.215	92.895	بين 25 و 35 سنة
			16.288	76.350	بين 36 و 45 سنة
			19.287	82.000	أكثر من 45 سنة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (16) والذي يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى عامل الفئة العمرية انطلاقا من قيمة (ف) الدالة على الاختبار حيث بلغت قيمة (5.131) بقيمة احتمالية قدرها (0.004) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا 0.05، كما نجد من خلال قيم المتوسط الحسابي أن العمال من الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة يتمتعون بأعلى مستوى للرضا الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (92.895) وانحراف معياري قدره (19.215)، يليها على الترتيب في مستوى الرضا الوظيفي كل من الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بمتوسط حسابي (82.000) وانحراف معياري (19.287)، الفئة العمرية بين 36 و 45 سنة بمتوسط حسابي (76.350) وانحراف معياري (16.288)، في حين أن الفئة العمرية للعمال أقل من 25 سنة تحتل المرتبة الأخيرة في مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (35.000) وانحراف معياري منعدم نتيجة لتمثيل فرد واحد من أفراد العينة لهذه الفئة، ومنه نقبل صحة الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة.

1-4-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة للدراسة:

تنص الفرضية الجزئية السادسة للدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى عامل مدة الخدمة لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأتابيب بمجمع سوناطراك، وتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA):

جدول 17 : نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفرضية السادسة للدراسة

الرضا الوظيفي تبعا لعامل مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من سنتين	96.222	12.863	2.585	0.038	

دال إحصائيا		16.820	95.250	من سنتين إلى أقل من 5 سنوات
		18.415	73.250	من 5 إلى أقل من 8 سنوات
		18.501	85.000	من 8 إلى أقل من 12 سنة
		19.018	65.500	من 12 إلى أقل من 16 سنة
		22.174	82.867	16 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (17) والذي يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى عامل مدة الخدمة انطلاقا من قيمة (ف) الدالة على الاختبار حيث بلغت قيمة (2.585) بقيمة احتمالية قدرها (0.038) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ألفا 0.05، كما نجد من خلال قيم المتوسط الحسابي أن العمال ذوي الخبرة المهنية بأقل من سنتين يتمتعون بأعلى مستوى للرضا الوظيفي وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (96.222) وانحراف معياري قدره (12.863)، يليها على الترتيب في مستوى الرضا الوظيفي كل من الخبرة المهنية من سنتين إلى أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (95.250) وانحراف معياري (16.820)، الخبرة المهنية من 8 إلى أقل من 12 سنة و16 سنة فأكثر على الترتيب بمتوسطين حسابيين (85.000) و(82.867) وانحراف معياري بقيمتي (18.501) و(22.174) على الترتيب، في حين أن فئتي الخبرة المهنية من 5 إلى أقل من 8 سنوات ومن 12 إلى أقل من 16 سنة تحتلان المرتبة الأخيرة في مستوى الرضا الوظيفي بمتوسطين حسابيين (73.250) و(65.500) وانحراف معياري بقيمتي (18.415) و(19.018) على الترتيب، ومنه نقبل صحة الفرضية الجزئية السادسة للدراسة.

1-4-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، ومن أجل التحقق من صدق الفرضية تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 18 : نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

المتغيرات		القدرة التفسيرية		معنوية الكلوية لنموذج الانحدار ANOVA		معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
المتغير التابع	المتغير (المفسر)	معامل الارتباط "ر"	معامل التحديد "ر ² "	قيمة "ف"	دلالة "ف"	المعاملات	"β" قيمة "ت" دلالة
الرضا	تقييم	0.792	0.628	84.398	0.000	الثابت	27.196 4.313 0.000
الوظيفي	الأداء					المفسر	0.598 9.187 0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية الشدة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء لدى العاملين والرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.792)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) والتي بلغت (84.398) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.01)، ومنه نقبل صحة الفرضية العامة للدراسة بأنه بالفعل هنالك تأثير ايجابي لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك.

وتشير النتائج أيضا إلى أن تقييم الأداء يفسر (62.8%) من التباين الحاصل في درجة الرضا الوظيفي وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد (ر²). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية جيدة للمتغيرات

الحاصلة في الرضا الوظيفي في المجمع محل الدراسة بنسبة (62.8%) تعزى لتقييم الأداء، في حين أن باقي نسبة (37.2%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك بقيمة (0.598) ذات دلالة إحصائية نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (9.187) بدلالة إحصائية قدرها (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت تقييم الأداء في المجمع بمقدار وحدة واحدة ارتفعت بذلك درجة والرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك بمقدار (0.598) وحدة، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار العامة التالية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 27.196 + (0.598 \times \text{تقييم الأداء لدى العاملين})$$

1-5- مناقشة وتفسير النتائج العامة للدراسة :

جاءت هذه الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك." وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت المعطيات المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تقييم الأداء (الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، أثر التقييم على الترقية والتطوير) وبين مستوى الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.829)، وهي قيمة مرتفعة تُعبر عن قوة العلاقة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.661)، بما يشير إلى أن 66.1% من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد مجتمعة. وتؤكد هذه النتيجة أن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة محل الدراسة له أثر معتبر في تشكيل الحالة النفسية والمهنية للموظف، ويُعزز من شعوره بالرضا والانتماء حين يُطبق بآليات واضحة وعادلة ومترابطة.

غير أن تحليل نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد أظهر أن البعد الوحيد الذي سجّل دلالة إحصائية مستقلة في التأثير على الرضا الوظيفي هو "أثر التقييم على الترقية والتطوير"، في حين لم تظهر بقية الأبعاد دلالة معنوية عند اختبارها داخل النموذج. وقد يثير هذا المعطى تساؤلات منهجية مشروعة حول

جدوى باقي الأبعاد، خاصة وأن كل واحدة منها تمثل محورًا أساسياً في تقييم الأداء، ما قد يوحي للوهلة الأولى بتعارض مع الفرضيات الجزئية المعتمدة.

إلا أن هذا التناقض الظاهري يجد تفسيره في نتائج تحليل الارتباط الثنائي الذي أُجري بشكل منفصل بين كل بُعد من أبعاد تقييم الأداء والرضا الوظيفي، حيث أظهرت جميع الأبعاد علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية، وهو ما يدل على أن كل بُعد يُسهم فعلياً في تشكيل مستوى الرضا، حتى وإن لم يظهر له تأثير مستقل داخل نموذج الانحدار المتعدد. ويمكن تفسير هذا الأمر بوجود تداخل في التأثير بين الأبعاد المستقلة، نتيجة التشابه في ممارسات التقييم أو ترابطها في الإدراك الذهني للموظف، وهو ما يعرف في التحليل الإحصائي بـ "التعدد الخطي". هذا التداخل يقلل من إمكانية الكشف عن الأثر الإحصائي المنفرد لكل بُعد على حدة داخل النموذج، رغم أهمية كل منها في الواقع التطبيقي.

وعليه، فإن رفض بعض الفرضيات الجزئية لا يعني انتفاء تأثير تلك الأبعاد، وإنما يُفسّر في ضوء تفاعلها الداخلي ضمن نموذج مشترك. وتُبرز هذه النتائج ضرورة النظر إلى تقييم الأداء كوحدة متكاملة تتألف من أبعاد مترابطة تعمل بشكل جماعي، وليس كعناصر منفصلة تماماً. كما تؤكد أهمية ربط نتائج التقييم بمسارات التطوير والترقية باعتباره العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسات سابقة عدة تؤكد أن تحفيز الموظف لا يتحقق فقط بالتقييم، بل بالأثر المترتب عليه.

◀ الإقتراحات والتوصيات :

من خلال النتائج المتحصل عليها فإننا نقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية عملية التقييم وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهي كما يلي :

- تعزيز الشفافية والوضوح في عملية تقييم الأداء من خلال توضيح المعايير المعتمدة والأهداف المنتظرة من الموظف .
- إشراك الموظفين في عملية التقييم عبر اعتماد أساليب تشاركية تسمح لهم بالمساهمة في تحديد أهدافهم المهنية ومناقشة نتائج تقييمهم .
- تحويل نتائج التقييم إلى خطط تدريبية وتطويرية موجهة حسب نقاط القوة والضعف .
- ضمان استخدام التقييم في الترقيات والعلاوات بناءً على الجدارة فقط، مع مراقبة أي تحيز محتمل .
- ضرورة إعلام الموظفين مسبقاً بمعايير وأهداف التقييم ومكوناته .

- اعتماد التقييم المستمر بدلا من السنوي فقط من خلال تنظيم جلسات تقييم دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية) .
- تنوع أدوات التقييم من خلال اعتماد التقييم بـ 360 درجة، والتقييم الذاتي، وتقييم الزملاء، بما يعزز مصداقية النتائج ويعكس الأداء بشكل شامل.
- ◀ مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن لتقييم الأداء تأثيرا واضحا على رضا الموظفين، وهذا يتفق مع ما وجدته معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (Hamidi, 2023) ودراسة (Agyare, Yuhui, Mensah, & Ansah, 2016) اللتين أكدتا أن التقييم الجيد يساعد على رفع معنويات الموظفين ويزيد من شعورهم بالرضا والانتماء. لكن عند النظر في التفاصيل، نجد أن بعض الأبعاد في دراستنا لم تكن مؤثرة، مثل العدالة والوضوح في التقييم، رغم أن دراسات مثل (Perveez , lashari , Raza , & Shah, 2023) و (Rodrigues , Gomes , & Junça-Sil, 2023) أثبتت عكس ذلك. هذا التباين قد يرجع إلى خصوصية بيئة العمل في نشاط النقل عبر الأنابيب التابع لمجمع سوناطراك، حيث قد لا يشارك الموظف كثيرا في التقييم، أو لا يملك صورة واضحة عن معايير التقييم. أما البعد الوحيد الذي كان له تأثير قوي في هذه الدراسة فهو (أثر التقييم على الترقية والتطوير المهني)، وهو ما تؤكد ذلك دراسات أجنبية أخرى، مثل (Agyare, Yuhui, Mensah, Aidoo, & Ansah, 2016) و (Madhavi , NagaMamatha , & Veerendra , 2022)، والتي أوضحت أن الموظف يهتم أكثر بالتقييم عندما يرى أن نتائجه تنعكس في مسيرته المهنية. وهذا يعني أن التقييم مهم، لكنه لا يكفي أن يكون موجودا فقط، بل يجب أن يكون عادلاً، واضحا، ويحقق نتائج ملموسة للموظف.

خلاصة الفصل :

يمثل هذا الفصل الجزء الأهم من الدراسة، حيث تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي من خلال بعد الترقية والتطوير فقط، بينما لم يكن للابعد الاخرى تأثير معنوي. كما وجدت فروق في الرضا حسب الفئة المهنية وسنوات الخبرة، مما يدل على الحاجة إلى تحسين آليات التقييم لتحقيق نتائج أكثر عدلاً وفعالية.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

لقد تناول هذا البحث موضوعاً محورياً في مجال إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في (تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي)، وذلك من خلال دراسة حالة إدارة الموارد البشرية ضمن نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك. كما يعد تقييم الأداء من أبرز الأدوات الإدارية التي تُمكن المؤسسة من متابعة وتحسين أداء مواردها البشرية، بينما يمثل الرضا الوظيفي مؤشراً جوهرياً على مدى نجاح تلك السياسات وتأثيرها على الأفراد.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: "ما مدى تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لموظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك؟"، وقد تم تفكيك هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، وصياغة فرضيات تتعلق بأبعاد محددة لتقييم الأداء، شملت: الوضوح والشفافية، العدالة والموضوعية، الانتظام والمشاركة، وأثر التقييم على الترقية والتطوير المهني.

في الإطار النظري، تم التطرق إلى الجوانب التاريخية والمفاهيمية لكلا المتغيرين الأساسيين: تقييم الأداء والرضا الوظيفي، مع استعراض أهم النظريات التي فسرت العلاقة بين الأداء والتحفيز، مثل نظرية التوقع، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية العدالة. كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، والتي تناولت هذه العلاقة من زوايا متعددة، مما سمح ببناء خلفية علمية متينة تدعم الدراسة الحالية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد المنهج الكمي، وتصميم استبيان وزع على عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي .

أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لا يتوقف فقط على وجود نظام لتقييم الأداء، بل يعتمد بشكل كبير على طريقة تطبيق هذا النظام، ومدى عدالته وشفافيته، بالإضافة إلى ما إذا كانت نتائجه تترجم فعلياً في حياة الموظف المهنية، مثل الترقية أو التطوير. كما كشفت النتائج وجود فروقات في مستوى الرضا بين الموظفين حسب أعمارهم، وهو ما يشير إلى أهمية اعتماد سياسات تقييم تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل فئة عمرية.

في الختام، تبين هذه الدراسة أن تقييم الأداء مهم ويجب أن يطبق بطريقة فعالة، لأنه يساعد على تحفيز الموظفين وتحقيق توازن بين أهداف المؤسسة وراحة العاملين. كما يظهر أن الرضا الوظيفي يعكس

جودة بيئة العمل. ورغم بعض الصعوبات، تبقى هذه الدراسة بداية يمكن تطويرها في أبحاث قادمة لفهم الموضوع بشكل أعمق .

< حدود الدراسة :

- رغم أهمية هذه الدراسة، إلا أن هناك بعض الحدود التي يجب الانتباه لها، وهي كما يلي:
- اقتصرت الدراسة على موظفي إدارة الموارد البشرية في نشاط النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك، وهو ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على باقي نشاطات المجمع أو على مؤسسات أخرى ذات طبيعة تنظيمية مختلفة.
 - تم الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهو ما قد لا يسمح بفهم عميق للأبعاد النوعية المرتبطة بتجارب الموظفين وتصوراتهم الشخصية حول تقييم الأداء والرضا الوظيفي، في غياب أدوات مثل المقابلات أو الملاحظات المباشرة.

< آفاق الدراسة :

أثناء قيامنا بإنجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة تبادرت إلى أذهننا، ورئينا أنها مناسبة أن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجالي تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي والتي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية وهي كالتالي:

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
 - علاقة الالتزام التنظيمي بأداء العاملين في المنظمة.
 - دراسة معوقات طرق تقييم أداء العاملين.
 - العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - العلاقة بين الترقية المبنية على الأداء والرضا الوظيفي .
- وفي الأخير، يبقى موضوع تقييم الأداء مجالاً مهماً وواسعاً يستحق المزيد من البحث، وتعد هذه المذكرة مساهمة بسيطة ضمن جهود تطوير المعرفة في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. رضوان عبد الفتاح محمود . (2012). *الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. ليلي الألفي. (2023). *المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
3. مجيد الكرخي. (2024). *أساسيات تقييم العاملين*. المملكة الأردنية الهاشمية: دار المناهج للنشر والتوزيع.
4. محمد مصطفى. (2017). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
5. منال البارودي. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. مصر: دار الكتب المصرية.
6. منيف لكحل . (2018). *تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي*. المثقف للنشر والتوزيع.
7. نزار عوني اللبدي. (2015). *تنمية الأداء الوظيفي والإداري*. عمان: دار دجلة.
8. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
9. Thomson, T. M. (1998). MANAGEMENT BY OBJECTIVES. In W. J. Pfeiffer , & J. E. Jones (Eds.), *The Pfeiffer Library Volume 20* (2nd ed., Vol. 20). San Diego: Jossey-Bass/Pfeiffer.

مقالات :

10. الياس طلحة. (2017). نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والاعلامية. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 7(2)، 9-23.
11. محمد فالح سالم المجالي. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*.
12. Lajili Ali Ahmed ، و A. Jakandy Khaled ، Mansuri .N Abdulaziz ، Dao .A Taher . (2023). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بالمركز الليبي التقني العالي للتدريب والإنتاج. *مجلة ليبيا للعلوم التطبيقية والتقنية*، 11(01)، 68-83.
13. أحمد دعاس. (2024). الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية*.
14. إسماعيل محادي، تقي الدين قادري، و ميلود معزوزي. (2023). الرضا الوظيفي وعلاقة بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة - *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*.
15. الأمين بلقاضي. (2022). سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. *دفاثر البحوث العلمية*، 10(2)، 512-529.

16. بن عودة قصير ، و يوب مختار. (2019). نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو9000. *مجلة التنمية الاقتصادية*، 6(3)، 103-118.
17. حواء أبوبكر بالحاج. (2024). الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع الصحة في مدينة مصراتة. *مجلة في البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية*، 1(2)، 177-194.
18. خليفة عزي ، زكرياء مسعودي ، و علي غرمولي. (2020). مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية*، 2(1)، 49-67.
19. زيد فوزي أيوب الشيخ، و بسام محمد ياسين الحديثي. (2019). دور نظم المعلومات الدارية في تقييم اداء الموظفين السنوي. *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، 9(3)، 58-73.
20. سعد الحاج بن جخل. (2021). المعرفة العلمية : الإطار الاستمولوجي والأصل المنهجي. *El-Khaldounia Journal of Human and Social Sciences*، 13(1)، 98-108.
21. سعيده ضيف، و أحمد ضيف. (2025). نحو تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تبني أبعاد جودة الحياة الوظيفية. *مجلة الإبداع*.
22. سمية عيسى مزغيش. (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 6(3)، 185-198.
23. سناء سالم محمد خريسات. (2022). تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف. *المجلة العربية للنشر العلمي*.
24. سهام حيدر الدرديري العبيد. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 20.
25. طروم علي برنية. (2014). الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته. *المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6، 67-82.
26. عايش بن موسى الحربي، فاطمة سلمان اليامي ، و هبه احمد العنزي. (2023). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*.
27. عبد الغني محمد سعد مومن الدرسي. (2023). الرضا الوظيفي في المنظمات. *المجلة الليبية العالمية*، 69. doi:10.373776/glj.vi69.4321
28. عبد الله بلوناس ، و لمجد بوزيدي. (2011). تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال. *أبعاد اقتصادية*، 1(1)، 155-174.
29. عمار بن عيشي. (2015). دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية. *كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة*.
30. غالية مجيد منصور. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 10(1)، 453-473.
31. فالح عبيد الله الحموان الخوالده. (2017). اثر تطبيق استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين. *مجلة التجارة والتمويل*.

32. فريال سيفون، و عتيقة حرايرية. (2015). الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة لاقام لتأمينات. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 3(2)، 121-237.
33. لطفي بوحوية. (2020). أثر الرضا الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسات العمومية. *مجلة أكادمية للعلوم السياسية*، 6(2)، 78-92.
34. محمد بن العائب . (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالإدرسية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*.
35. محمد عبد العزيز، نادر ألبير، و سها إبراهيم. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل. *مجلة العلوم البيئية*، 41(3)، 481-515.
36. محمد نوري. (2014). أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الباحث*، 6(1)، 43-59.
37. نجلاء حسنى عباس إسماعيل. (2015). تقييم الأداء في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا التجارية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6(4)، 480-495.
38. نورالدين بربار، و جلول ياسين بن الحاج. (2021). محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17(1)، 63-78.
39. يونس محمد أبكر عبد الشافع، عبد المالك آدم إدريس مختار، و عبدالله عبدالرحمن يحيى حمزه. (2023). أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*.
40. Abdul Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 02(12), 431- 432.
41. Agyare, R., Yuhui, G., Mensah, L., Aidoo, Z., & Ansah, I. O. (2016). The Impacts of Performance Appraisal on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*.
42. Ashfaq, M. (2018). Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review. *European Journal of Business and Management*, 10(28), 49-53.
43. DEVELÌ, A. (2023). GENERAL VIEW OF THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES. *Journal of Management and Organization History*, 2(1), 82-93.
doi:10.5281/zenodo.10002797
44. Hamidi, A. (2023). The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*.
45. Mangipudi, M. R., Prasad, K., Vaidya, R. W., & Muralidhar, B. (2020). EVOLUTION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS AND THE IMPACT ON

- ORGANIZATION'S APPROACH: A STATISTICAL PERSPECTIVE. *International Journal of Management (IJM)*, 11(5), 991-992.
46. Rodrigues , R., Gomes , C., & Junça-Sil, A. (2023). The role of satisfaction with the performance appraisal: a comparative study between the public and private sectors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.
47. RUSU, G., AVASILCAI, S., & HUTU, C.-A. (2016). EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL:A CONCEPTUAL FRAMEWORK. *annals of the oradea university fascicle of management and technological engineering*.
48. SUCIU, L.-E., MORTAN, M., & LAZĂR, L. (2013). VROOM'S EXPECTANCY THEORY. AN EMPIRICAL STUDY: CIVIL SERVANT'S PERFORMANCE APPRAISAL INFLUENCING EXPECTANCY. *Transylvanian Review of Administrative Sciences,, 39(E)*, 180-200.
49. TIWARI, R. (2020). Relationship between Performance Appraisal and Employee Performance: A Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(12), 58. doi:10.9790/487X-2212045761
50. Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298. doi:10.5539/ass.v9n1p293
51. Asfaqur , R., Hasibul , I., Rakibul, I., & Nayan , S. K. (2020). The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks. *European Journal of Business and Management*, 12(20), 15-25. doi:10.7176/EJBM/12-20-02
52. Babak , N. Z., Ebrahimi, E., Shoja, A., & Gholipour, A. (2021). Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach. *the National Library and Archives of Iran (NLAI)*.
53. Chang , L. (1994). A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Lickert-Type Scales in Relation to Reliability. *APPLIED PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT*, 18(3), 205-215. doi:10.1177/01466216940180030
54. Helal, I. (2022). The Impact of Performance Appraisals on Employee Productivity: The Case of the Lebanese Retail Sector. *European Journal of Business and Management Research*.
55. Hussain , S., & Sekhar, C. K. (2021). EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ITS THEORIES: A STUDY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY EDUCATIONAL RESEARCH*, 10(7(6)), 82-91.
56. Jahid , H., Hasan, M., Rahman, A. M., & Ujjal , H. M. (2024). Job Satisfaction Theories: A Literature Review. *IST Journal on Business & Technology*, 8(1), 97-108.

57. Khan, A., Bhatti, M., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257-266. doi:10.33687/jsas.009.03.3940
58. Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION*, 11(1), 1-3.
59. Madhavi , S., NagaMamatha , B., & Veerendra , M. (2022). A study on Employee performance appraisal. *JAC: A Journal of Composition Theory* .
60. Muriuki, M. N., & Wanyoike, R. (2021). PERFORMANCE APPRAISAL AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA)*, 3(10), 268.
61. Park, Y. S., Konge, L., & Artino, A. R. (2019). The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, 95(5), 690-694.
62. Perveez , A., Iashari , A. I., Raza , A., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. *Review of Applied Management and Social Sciences (RAMSS)* .
63. Ponfa , F. M., Akwari, W. A., Ededem, E. E., & William, B. W. (2023). Performance Appraisal and Organizational Performance. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*.
64. Shafagatova, A., & Van Looy, A. (2020). A conceptual framework for process-oriented employee appraisals and rewards. *International Journal of Knowledge Management*.
65. Shrestha, G. (2022). Performance management system in educational institution using Management by Objectives (MBO) and 3600 appraisal method. *Shanti Journal*, 1.
66. Sowmya , E. K., Balu, L., & Jayakrishna, U. H. (2023). Impact of Performance Appraisal on Faculty Satisfaction - A Conceptual Study. *European Economic Letters*.
67. Varma, C., & Chavan, C. (2023). Employee Satisfaction of Performance Appraisal and Employee Turnover. *IPE Journal of Management*.
68. Watters, E. R. (2021). Factors in Employee Motivation: Expectancy and Equity Theories. *Journal of the Colorado Policing*, 6(1), 1-22.

69. Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior - A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277. doi:10.1108/17511340610670179
70. Xhavit , I., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4, 94-108. doi:10.1016/j.fbj.2018.01.001

أطروحات :

71. سالم عواد الشمري. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي. كلية الإقتصاد والإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
72. سعاد جغام . (2024). تقييم إدارة المسار الوظيفي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور الجلفة.
73. صبري أمين محمد الذبحاني. (2024). أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (أطروحة دكتوراه). مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا، اليمن: جامعة صنعاء.
74. Bangura, S. D. (2006). A Comparative Study of Performance Appraisals and the Implication for Management Practices (Master's thesis). 18-19. South Orange, New Jersey: Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs).
75. Davydova, E. (2022). Applying Gamification in Employee Performance Appraisal in Hotel Industry (Master's thesis). 18-19. Degree Programme in Tourism: Haaga-Helia University of Applied Science.
76. MUMBA, P. (2018). AN EVALUATION OF THE ANNUAL PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AT THE NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (Master's thesis). 13-14. MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, Lusaka, Zambia: University of Zambia.
77. Sajib, S. (2022). An analysis of Performance Appraisal System of Public & Private Banking Sector of Bangladesh (Master's thesis). xiii-xiv. School of Business & Economics, Bangladesh: United International University.

محاضرات :

78. أحمد إسماعيل حمدي. (2020). محاضرات المنهج التجريبي. بغداد : جامعة المستنصرية .
79. أوسم خالد ذنون. (2019). محاضرات في برنامج (spss) لطلبة الصف الرابع في قسم العلوم التربوية والنفسية الخاصة ببحوث التخرج. جامعة الموصل.
80. سعاد هواري . (2021). محاضرات في اساليب الاستبيان. قسنطينة: جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1.

مؤتمرات :

81. Fang, J. (2023). Application and Limitations of the Expectancy Theory in Organizations. *2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*, (pp. 7-8-9). Davy, CA. doi:10.54254/2754-1169/54/20230868
82. Farag , R. M., & Zhu, J. (2017). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Turnover Intention in Oil Companies in Libya. *3rd International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE-17)*. 99, pp. 101-105. Atlantis Press.

الملاحق:

ملحق رقم 1 : إستبيان

استبيان

السيد/ السيدة المحترم (ة)، في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر حول "تأثير تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي لموظفين إدارة الموارد البشرية التابعين لنشاط النقل عبر الأنابيب لمجمع سوناطراك"، يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات تساعد في فهم مدى إدراك الموظفين لتقييم الأداء ومستوى رضاهم الوظيفي. ستستخدم النتائج لتقديم توصيات لتحسين سياسات وإجراءات تقييم الأداء بما يعزز من رضا الموظفين.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدم ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نرجو منكم الإجابة بموضوعية ودقة على الأسئلة المطروحة. يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة. شكرا لتعاونكم ومشاركتكم في ملأ هذا الاستبيان.

القسم الأول: تقييم الأداء

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق تماما
1	يتم شرح نظام التقييم بوضوح					
2	أهداف التقييم محددة ومعلنة					
3	معايير التقييم لا تتغير دون إشعار مسبق					
4	توجد شفافية في كيفية استخدام نتائج التقييم					

البعد الأول :
وضوح

						أُتقى ملاحظات واضحة بعد التقييم	5	شفافية التقييم
						أُمكن من معرفة نقاط قوتي وضعفي من خلال التقييم	6	
						التغذية الراجعة تعطي في الوقت المناسب	7	
						يتم تقييمي بشكل عادل وبدون تحيز	8	البعد الثاني : العدالة والموضوعية في التقييم
						لا يتم التمييز بين الموظفين في التقييم	9	
						يتم أخذ جميع جوانب أدائي في الاعتبار	10	
						يعتمد التقييم على نتائج عملي الفعلية	11	
						التقييم يعكس مجهودي الحقيقي	12	
						أُتق في قدرة المقيم على تقييم أدائي بموضوعية	13	
						المقيم ملّمّ بجوانب عملي وسلوكياتي	14	البعد الثالث : أنتظام التقييم والمشاركة فيه
						أُشارك في مناقشة نتائج تقييمي مع المسؤول المباشر	15	
						يُسمح لي بالتعبير عن رأيي خلال عملية التقييم	16	
						يتم الإستماع لوجهة نظري عند الإعتراض على التقييم	17	
						يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم	18	
						يوجد جدول زمني محدد للتقييمات	19	
						تؤثر نتائج التقييم على الترقيات والمكافآت	20	البعد الرابع : أثر التقييم على التطوير والترقية
						يتم ربط نتائج التقييم بالتدريب والتطوير المهني	21	
						توجد فرص واضحة للترقية داخل المؤسسة	22	

						شروط الترقية معروفة لجميع العاملين	23
						الترقية مرتبطة فعلياً بالأداء المهني	24
						تقييم الأداء يعزز شعوري بالتقدير من قبل الإدارة	25
						التقييم الجيد يشجعني على تحسين أدائي	26
						أشعر بالقلق أو التوتر خلال عملية التقييم	27

القسم الثاني: الرضا الوظيفي

غير موافق تماماً	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	الرقم
						راض عن عملية تقييم الأداء في المؤسسة لأنها واضحة ومفهومة	28
						تتلقى ملاحظات بناءة بعد تقييم أدائك تساعدك في تحسين عملك	29
						تقييم أدائي بشكل عادل يجعلني أشعر بالتقدير من الإدارة ويزيد من رضاي عن طبيعة المهام التي أقوم بها	30
						التقييم الجيد يشجعني على تقديم أداء أفضل	31
						زاد شعوري بالانتماء للمؤسسة بعد تقييم أدائي	32
						شعرت بالتقدير من طرف الإدارة بعد تقييم أدائي	33
						ساعدني تقييم الأداء في معرفة نقاط قوتي وضعفي	34
						أشعر بالرضا عن المهام اليومية التي أؤديها في عملي	35
						أشعر أن طبيعة عملي تتماشى مع مؤهلاتي وخبرتي	36
						أرى أن تقييم الأداء ساهم في زيادة رضاي عن مهامي الحالية	37

						أشعر أن تقييم الأداء يفتح أمامي فرصًا للتطوير والترقية، مما يزيد من رضاي الوظيفي	38
						بيئة العمل المتوفرة تدعمني في أداء مهامي بكفاءة	39
						أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة	40
						علاقتي مع زملائي في العمل قائمة على الاحترام والتعاون	41
						علاقتي مع المسؤول المباشر جيدة وتتسم بالتقدير المتبادل	42
						ألاحظ تحسنًا في التواصل بيني وبين مسؤولي المباشر بعد التقييم	43
						يوجد تواصل فعال بيني وبين رؤسائي في العمل	44
						أشعر بأن المؤسسة تُقدّر جهودي وإنجازاتي	45
						الإدارة تهتم بتطوير الموظفين ذوي الأداء الجيد	46
						أشعر أنني أحصل على فرص عادلة للنمو المهني	47

القسم الثالث : المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من سنة 25 بين 25 و 35 سنة بين 36 و 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. الحالة الإجتماعية:

متزوج أعزب مطلق أرمل

4. المستوى الدراسي :

إبتدائي ثانوي جامعي ما بعد التدرج

5. الفئة العمالية:

منفذين متحكمين إطارات أو مهندسين إطار سامي

6. مدة الخدمة في المؤسسة :

- أقل من سنتين □ من سنتين إلى أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى أقل من 8 سنوات □ من 8
إلى أقل من 12 سنة □ من 12 إلى أقل من 16 سنة □ 16 سنة فأكثر □