

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للماجنت - القليعة -



مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي تخصص: إدارة الموارد البشرية

مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة

الأستاذة المشرفة:

محمد الحاج ليلي

من إعداد الطالبة:

خاوة هند

الرتبة	الصفة	الإسم و اللقب
Professeur	رئيس و مقرر	علي بلعدي
MCB	مشرفة	محمد الحاج ليلي
MAB	ممتحنة	نجلاء محمدي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وقال تعالى (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

(المجادلة: 11)

الملخص

باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مساهمة تقييم أداء الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية باتنة. اعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين المقاربتين الكمية والنوعية، حيث تم توزيع 118 استبياناً، وجمع 56 استبياناً صالحاً للتحليل. كما أجريت مقابلات مع ثلاثة موظفين في قسم الموارد البشرية لفهم السياق بشكل أعمق. باستخدام برنامج SPSS، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن معايير وأساليب التقييم لا تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي بسبب عدم دقتها وموضوعيتها، ولكن استخدام نتائج التقييم في تطوير الأداء، خاصة مع التركيز على التدريب المستمر، يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات، منها: تحديد معايير قابلة للقياس وموضوعية لتقييم الأداء، مراجعة دورية لهذه المعايير، إنشاء لجنة مستقلة للتقييم، واستخدام نظم تقييم إلكترونية. كما اقترحت الدراسة اعتماد طرق تقييم مثل 360 و720 درجة، وتطوير نظام يشمل تقييم الأهداف والكفاءات لضمان تحقيق الرضا الوظيفي وتطوير الأداء.

الكلمات المفتاحية: التقييم، تقييم أداء العاملين، الرضا الوظيفي.

Cette étude vise à explorer la contribution de l'évaluation de la performance des employés à la réalisation de la satisfaction au travail à travers une étude de cas de Algérie Télécom dans la province de Batna. L'étude a adopté une approche méthodologique mixte combinant des perspectives quantitatives et qualitatives, où 118 questionnaires ont été distribués et 56 questionnaires valides ont été recueillis pour l'analyse. De plus, des entretiens ont été menés avec trois employés du département des ressources humaines pour comprendre plus en profondeur le contexte. En utilisant le logiciel SPSS, les données ont été analysées et les hypothèses de l'étude ont été testées.

Les résultats ont montré que les critères et méthodes d'évaluation ne contribuent pas à la satisfaction au travail en raison de leur manque de précision et d'objectivité. Cependant, l'utilisation des résultats de l'évaluation dans le développement de la performance, notamment avec un accent sur la formation continue, aide à améliorer la satisfaction au travail. Sur la base de ces résultats, l'étude a présenté plusieurs recommandations, notamment l'établissement de critères mesurables et objectifs pour l'évaluation de la performance, la révision périodique de ces critères, la création d'un comité d'évaluation indépendant et l'utilisation de systèmes d'évaluation électroniques. L'étude a également suggéré d'adopter des méthodes d'évaluation telles que les évaluations à 360 et 720 degrés et de développer un système incluant l'évaluation des objectifs et des compétences pour garantir la satisfaction au travail et le développement de la performance.

Les mots clé : évaluation, l'évaluation des performances des employés, satisfaction au travail

This study aims to explore the contribution of employee performance evaluation in achieving job satisfaction through a case study of Algeria Telecom in Batna Province. The study adopted a mixed-method approach combining quantitative and qualitative perspectives, where 118 questionnaires were distributed, and 56 valid questionnaires were collected for analysis. Additionally, interviews were conducted with three employees in the Human Resources department to gain a deeper understanding of the context. Using SPSS software, the data was analyzed, and the study hypotheses were tested.

The results showed that evaluation criteria and methods do not contribute to achieving job satisfaction due to their lack of accuracy and objectivity. However, using evaluation results in performance development, especially with a focus on continuous training, helps enhance job satisfaction. Based on these findings, the study presented several recommendations, including establishing measurable and objective criteria for performance evaluation, periodically reviewing these criteria, creating an independent evaluation committee, and using electronic evaluation systems. The study also suggested adopting evaluation methods such as 360 and 720 degrees and developing a system that includes evaluating goals and competencies to ensure job satisfaction and performance development.

Key words: evaluation, employee performance evaluation, job satisfaction

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلو مكانه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
وبفضله تكتمل الأعمال

أتوجه بوافر التقدير والاحترام إلى أستاذتي الفاضلة ” محمد الحاج ليلي “، التي كان لخبرتها وتوجيهها
القيم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث. إن دعمها المتواصل ونصائحها السديدة كانت دائماً نبزاً
ينير لي الطريق، فجزاها الله عني كل خير.

كما أرغب في تقديم شكري وتقديري العميق لعائلي الغالية، فأنتم ركن حياتي ومصدر قوتي. لقد كنتم
دائماً بجانبني، مد عميني ومشجيني في كل خطوة أقوم بها. شكراً لكم على الحب الذي تمنحونه
لي، وعلى الثقة التي تضعونها في قدراتي، وعلى الدروس الحياتية التي تعلمتها منكم. لا يمكنني إلا
أن أعبر عن امتناني العميق وتقديري الصادق لكم.

لا يمكنني أن أختتم هذا العمل دون أن أقدم أسمى عبارات الشكر والامتنان لوالديّ العزيزين. لقد كان
دعمهما المتواصل وتشجيعهما المستمر مصدر قوة وإلهام لي. أمي وأبي، شكراً لكم على محبتكم،
وصبركم، وتضحياتكم التي لا تقدر بثمن. أنتم دائماً النور الذي يضيء لي دربي، وأسأل الله أن
يبارك فيكما ويحفظكما

و أتقدم بالشكر إلى “ غسكيل وسام ” مدير موارد البشرية لمرافقته لي طوال فترة التربص على مستوى
مديرية اتصالات الجزائر -باتنة-

قائمة المحتويات

I	الملخص	1
IV	شكر وتقدير	1
V	قائمة المحتويات	1
VIII	قائمة الجداول	1
X	قائمة الرسومات التوضيحية	1
XI	قائمة المختصرات	1
1	مقدمة	1
1	الإشكالية:	1
2	الأسئلة الفرعية:	2
2	أسباب إختيار موضوع الدراسة	2
2	أهداف الدراسة	2
3	هيكل الدراسة	3
4	الفصل الأول: الجانب النظري	4
5	تمهيد	5
6	المبحث الأول: الدراسات السابقة	6
11	المبحث الثاني: الإطار النظري للتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي	11
12	المطلب الأول: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين	12
12	1. تعريف تقييم أداء العاملين:	12
13	2. أهمية تقييم أداء الموظفين	13
14	3. معايير تقييم أداء الموظفين	14
15	4. أساليب وطرق تقييم أداء العاملين:	15
23	5. استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين:	23
24	المطلب الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	24
24	1 تعريف الرضا الوظيفي:	24
25	2 أبعاد الرضا الوظيفي:	25
25	3 مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي:	25
27	المطلب الثالث: العلاقة بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي:	27

29 خلاصة الفصل الأول
30 الفصل الثاني: التعرف على ميدان الدراسة والمنهجية المتبعة.
31	تمهيد
32 المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
32 المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.
36 المطلب الثاني: مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة
38 المطلب الثالث: دراسة واقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
45 المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية:
45 المطلب الأول: منهجية الدراسة الكمية
58 المطلب الثاني: منهجية الدراسة النوعية
60 خلاصة الفصل الثاني
61 الفصل الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها
62	تمهيد
63 المبحث الأول: نتائج الدراسة الكمية وتحليلها
63 المطلب الأول: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الوصفية
69 المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات
83 المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
92 المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة النوعية
92 المطلب الأول: عرض نتائج المنهج النوعي وتحليلها
106 المبحث الثالث: مقارنة نتائج الدراستين ومناقشتها مع الدراسات السابقة
106 المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراستين
111 المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة مقابل الدراسة الحالية
112 المطلب الثالث: الحلول المقترحة
114 الخاتمة
121 الملاحق
122 الملحق (01)
123 الملحق (02)
126 الملحق(04) و 04 مكرر
128 الملحق (05)

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	إجراءات التقييم الفردي	41
2	تأثير عقوبات تقييم الأداء على PRC/PRI	42
3	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	44
4	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	45
5	مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (معايير تقييم أداء العاملين)	46
6	مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (أساليب تقييم أداء العاملين)	47
7	مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (طرق تقييم الأداء العاملين)	48
8	مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (تأثير القائم بعملية التقييم)	49
9	مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم)	50
10	مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (إستخدامات نتائج عملية التقييم)	50
11	مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (الاجر)	51
12	مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (نمط الاشراف)	52
13	مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (التدريب و التعلم)	52
14	مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (فرصة الترقية)	53
15	مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (العلاقة مع الزملاء)	54
16	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	55
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	60
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	62
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	63
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	64
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومات الشخصية	65
23	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات معايير تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر	67
24	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أساليب تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر	68
25	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات طرق تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر	69
26	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تأثير القائم بعملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر	70

27	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر	72
28	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استخدام نتائج عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر	73
29	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاجر في مديرية اتصالات الجزائر	75
30	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نمط الاشراف في مديرية اتصالات الجزائر	76
31	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب والتعلم في مديرية اتصالات الجزائر	77
32	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات فرصة الترقية في مديرية اتصالات الجزائر	78
33	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات العلاقة مع الزملاء في مديرية اتصالات الجزائر	79
34	علاقة الارتباط بين معايير تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي	80
35	علاقة الارتباط بين لأساليب تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي	81
36	علاقة الارتباط بين طرق تقييم الاداء والرضا الوظيفي	82
37	علاقة الارتباط بين تأثير القائم بعملية التقييم و الرضا الوظيفي	83
38	تحليل الانحدار لفرضية تأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي	83
39	ملخص النموذج لفرضية لفرضية تأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي	84
40	علاقة الارتباط بين تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم و الرضا الوظيفي	85
41	علاقة الارتباط بين استخدامات نتائج عملية التقييم و الرضا الوظيفي	86
42	تحليل الانحدار لفرضية تأثير استخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي	86
43	ملخص النموذج لفرضية تأثير استخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي	87
44	علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي	88
45	المسؤولين المستجوبين في المقابلة	89
46	عرض إجابات رئيسة مصلحة الأجور والمزايا الاجتماعية حول أسئلة تقييم أداء العاملين	90
47	عرض إجابات رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة حول أسئلة تقييم أداء العاملين	92
48	عرض إجابات رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول أسئلة تقييم أداء العاملين	95
49	عرض إجابات رئيسة مصلحة الأجور (المرتبات) والمزايا الاجتماعية حول أسئلة الرضا الوظيفي	97
50	عرض إجابات رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة حول أسئلة الرضا الوظيفي	99
51	عرض إجابات رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول أسئلة الرضا الوظيفي	100

قائمة الرسومات التوضيحية

الصفحة	الشكل	الرقم
8	نموذج الدراسة	1
15	الإدارة بالأهداف.	2
17	طريقة 360 درجة.	3
18	العوامل الموقفية	4
33	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة	5
35	قسم الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة.	6

قائمة المختصرات

TIC : Technologies d'information et de la communication

DOT : direction Operationnel de Télécom

RRH : Responsable des Ressources Humains

PRI : Prime de Rendement Individual

PRC : Prime de Rendement Collectifs

SPSS : Statistical Package for the Social sciences

DRHF: Division des Ressources Humains et de la Formation

مقدمة

الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحوزها المنظمة، لكنها لم تحظ باهتمام كبير إلا في بداية القرن العشرين بعد ظهور نظريات ومفاهيم مختلفة أثرت في نظم الإدارة، إذ يعد المورد البشري صاحب التغيير في بيئته، وهو من أهم عوامل الإنتاج في المؤسسة.

تهدف إدارة الموارد البشرية للحصول على المورد البشري المناسب لخدمة أهداف المؤسسة مع ضمان الاحتفاظ به، وتحفيزه لتحقيق مستوى الأداء المطلوب، فإدارة الموارد البشرية من أهم المجالات المختصة بإدارة أداء العاملين والتي تشمل: التوظيف، التعيين، التدريب، الترقية...، ومنه فإن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع وأكثرها دقة لإدارة أداء الأفراد.

الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية بالغة في الحياة المهنية للعامل، وأهمية أكبر في الكشف عن سلبيات و إيجابيات المؤسسة من وجهة نظر موردها البشري و التي في ضوءها يمكن تطوير ورسم سياسة مستقبلية للإدارة , ونظرا للجهود المبذولة في القطاعين العام و الخاص في الجزائر, يصبح من الضروري أن يتبنى القادة و المشرفون نهجا إداريا حديثا, يتخلى عن الطرق التقليدية و يعتمد على أسس متينة تهدف إلى الإستثمار الأمثل في القوى البشرية ' هاذا يتطلب التركيز على تحسين جودة حياة العمل للعاملين, و توفير أفضل الظروف الممكنة لهم, مما يعزز إرتباطهم بجهة عملهم و يشعروهم بأن المؤسسة تهتم بشؤونهم و ليس فقط بما يقدمونه من عمل. تقييم أداء العمل بشكل منتظم يشكل جزءا أساسيا من هذا النهج حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ويوفر بيانات قيمة لتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر عملية تقييم أداء العاملين من أهم وظائف الموارد البشرية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، يتم خلال هذه العملية تقييم أداء الموظفين على أساس أهداف وتوقعات عملهم، بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارة أداء العاملين، التحديد الجيد للمعايير المناسبة واختيار الطريقة الأكثر ملائمة وكذا تدريب المسؤولين عليها وأخيرا الحرص على الاستخدام الأمثل لنتائج عملية التقييم في تحسين أداء العاملين وتطوير مساهمهم المهني.

الإشكالية:

تقع مسؤولية تقييم أداء العاملين على عاتق الإدارة، وهي مهمة لا تقل أهمية عن تنفيذ المهام اليومية. فعملية التقييم ليست مجرد تقدير لأداء الموظف في الفترة الماضية، بل تمثل فرصة لتحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، وباعتبار مؤسسة إتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية فهي

مطالبة ببناء إستراتيجية تقييم فعالة وموضوعية لإدارة أداء أفرادها بعدالة ودقة عالية، فالموظف الذي يشعر بأن جهوده مراقبة ومقدرة يميل عادةً إلى التزام أكبر ورغبة أعلى في تحقيق الأهداف المشتركة.

بشكل عام، يتجلى الهدف النهائي لعمليات تقييم الأداء في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. ومن هنا، فإن استراتيجيات تقييم الأداء الفعالة لها دور كبير في بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والاندماج، ما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والمساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذا المنظور يمكننا ان نحدد التساؤل العام للدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

هل هناك علاقة ارتباطية بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي؟

هل هناك علاقة بين طريقة تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي؟

هل إستخدامات نتائج التقييم تحقق الرضا الوظيفي؟

أسباب إختيار موضوع الدراسة

- إن إختيارنا لموضوع تقييم أداء العاملين هو من صميم إهتمامنا الشخصي للتعرف على العلاقة بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي
- التعرف على سيرورة تقييم أداء العاملين على الصعيد الميداني
- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية
- أهمية الموضوع خاصة مع زيادة مكانة وأهمية المورد البشري كمصدر أساسي لميزة تنافسية

أهداف الدراسة

- إبراز سيرورة نظام تقييم أداء العاملين ومستوى رضا العاملين عنه
- تحليل نظام تقييم الأداء ومدى فعاليته
- التعرف على تأثير تقييم أداء العمال على تحقيق الرضا الوظيفي
- تحديد العلاقة الموجودة بين تقييم أداء العمال والرضا الوظيفي
- إثراء البحث العلمي حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي
- تحليل شامل حول نظام تقييم الأداء وإن كان يحقق الرضا الوظيفي

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى مديرية إتصالات الجزائر لولاية باتنة
المجال الزمني: إستغرقت الدراسة من 11 مارس 2024 إلى 12 ماي 2024
المجال البشري: تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 56 عامل. وتم القيام بثلاثة مقابلات مع: رئيسة مصلحة الأجرور والمزايا الاجتماعية , و رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة, ورئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين

هيكل الدراسة

تنقسم هذه الدراسة من ناحية طبيعة الموضوع ومنهجية البحث الى ثلاثة فصول، الفصل الأول ينقسم الى مبحثين الأول يضم الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي، اما المبحث الثاني فيمثل الإطار النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاثة مطالب: الأول يضم الإطار النظري للمتغير المستقل تقييم أداء العاملين، والمطلب الثاني يضم الإطار النظري للمتغير التابع الرضا الوظيفي، اما المطلب الثالث فيمثل العلاقة بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي

الفصل الثاني يشمل الدراسة الميدانية للبحث وينقسم بدوره الى مبحثين الأول يضم التعريف بمديرية إتصالات الجزائر، والثاني خصص لمنهجية الدراسة المتبعة

الفصل الثالث والأخير خصص لعرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراستين النوعية والكمية، من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص ل: عرض لنتائج المنهج النوعي، المبحث الثاني ضم: عرض نتائج المنهج الكمي، أما المبحث الثالث فقد تناول: مقارنة لنتائج المنهجين النوعي والكمي، ومناقشة لهما مع الدراسات السابقة

صعوبات الدراسة

- الصعوبة الأولى تمثلت في عدم وجود تقييم أداء العاملين حاليا ما أدى إلى دراسة النظام السابق للتقييم.
- الصعوبة الثانية تمثلت في اللغة كان من الصعب تلقي الإجابات على استبيان والمقابلات باللغة الإنجليزية ما أدى إلى تغيير مسار لغة المذكرة للعربية

الفصل الأول: الجانب النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي

تمهيد

في هذا الفصل سنقوم بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث الرئيسيين، و هما تقييم أداء العام لين و الرضا الوظيفي. سيتم تسليط الضوء على أحدث المقالات و الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بشكل شامل، بهدف تقديم نظرة متكاملة عن الأبحاث السابقة، كما سنقوم بتناول الإطار النظري لكل متغير على حدة مما يساهم في بناء هيكل منهجي متين للدراسة، سيتم تحليل هذه الدراسة و المقالات لتوفير فهم أ عمق لكيفية تقييم أداء العاملين و أثر الرضا الوظيفي على هذا الأداء، و بالتالي إعداد قاعدة معرفية قوية لدراستنا.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات، البحوث، والمقالات التي اهتمت بموضوع تقييم أداء العاملين ومن بين المواضيع التي لها صلة بموضوع دراستنا نذكر منها:
الدراسات التي تضم تقييم أداء العاملين

الدراسة 01:

(علاء و شبلي ، 2019) بعنوان نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة،المجلد(22)، العدد(01)،
يهدف هذا المقال الى ابراز تجربة ديوان الموظفين العام الفلسطيني في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره على أداء العاملين، حيث إستخدم الباحثان إستبيان يحتوي مجموعة أسئلة تشمل: أبعاد تقييم الأداء الوظيفي، الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، إستخدامات نتائج التقييم، تم توزيع الإستبيان على عينة قدرت ب 88 موظفا ومعالجة هذه الإستبانة ببرنامج الحزم الإحصائية spss، من أبرز النتائج المتحصل عليها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الموظفين العام الفلسطيني و اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات متمثلة في: معالجة القصور الموجود في بعض الاحكام القانونية المدنية المتعلقة بعلانية التقييم ، إدراج مؤشرات و معايير في الإطار القانوني لعملية التقييم لقياس إنجازات الموظفين، ربط أداء الموظفين بأهداف واضحة و دقيقة، ربط نتائج التقييم بقرارات تطوير أداء الموظف و مساره المهني (الترقية، التدريب، النقل، المكافآت و الحوافز، تطوير المسار المهني....) تطوير نموذج تقييم بصفة دورية، اعتماد بطاقة الوصف الوظيفي في عملية التقييم، زيادة أطراف التقييم: تقييم الزملاء في العمل، التقييم الذاتي وتقييم الزبائن.

الدراسة 02:

(رجم و مناصرية ، 2018) واقع تقييم اداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجلة الباحث المجلد (18)، العدد(01)،
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع عملية تقييم أداء الموظفين مع عينة مكونة من أربع شركات نفط وطنية وشركتين نفطيتين أجنبيتين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي القائم على أدوات المقابلة مع 28 مديرا. وكانت النتيجة كما يلي: بالنسبة لشركتي النفط الأجنبيتين: توليان أهمية كبيرة للموارد البشرية وتعتبرانها المصدر

الرئيسي للميزة التنافسية ونجاح المؤسسة. كما تولي المؤسسات أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء الموظفين لما لها من أثر كبير خاصة على عملية التوظيف والتدريب والمكافآت والترقيات.

وعن شركات النفط الوطنية الأربع: النتائج لم تكن إيجابية، فمعظمها لا يهتم بعملية تقييم أداء الموظفين، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مخرجات نظام التقييم لاستخدامها في التوظيف والتدريب والمكافآت. والترقيات، نظراً لعدم اهتمام الأخير بالتقييم، فقد اقترح الباحثان بعض التوصيات نذكر منها:

- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة
- تكريس عملية تقييم الأداء كعمل يومي للتدريب والتواصل
- المناقشة الإيجابية لنتائج تقييم أداء الموظفين

الدراسة 03:

مقال (بوعلاله، فودوا، و قويدري، 2021) بعنوان: نظام تقييم الأداء وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد (07) العدد (03). تهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى فاعلية استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين في تحسين أدائهم الوظيفي، باستخدام الاستبانة التي صممت لاختبار صدق الفرضيات التالية: وجود فرق بين آراء العينة حول نظام تقييم الأداء المعتمد ومتغيري الوظيفة والخبرة المهنية، وجود فرق بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي المنتهج ومتغيري الوظيفة والخبرة المهنية، و وجود أثر ل نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي. تم توزيع الاستبانة على عينة قدرت ب: 120 موظف إداري بجامعة أدرار، وتمت معالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية spss وفق مقياس ليكرت، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين. وأوصت الباحثة بربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية والمهام المراد انجازها لتحسين الأداء.

الدراسة 04:

- (Dr. Ajaya , 2018) AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL EFFECTIVENESS IN LARGE SCALE INDUSTRIAL UNITS IN YAMUNA NAGAR INTERNATIONAL JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT RESEARCH, VOL(09), ISSUE(03),

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في الوحدات الصناعية الكبرى YAMUNA NAGAR الهندية من خلال دراسة تصميم نظام تقييم الأداء وكيفية تطبيقه في الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء فعال وناجح بشكل عام ويظهر ذلك من خلال رضا الموظفين والمديرين. ومن هنا تم تقديم بعض المقترحات لتحسين النظام منها: توفير بيئة داعمة لتحسين الاهتمام بالتقييم في الأداء بدلاً من الولاء الشخصي لتحسين أداء الموظفين والانتقال من التقييم الموجه نحو الترقية إلى التقييم الموجه نحو تطوير المهارات.

الدراسات التي تضم الرضا الوظيفي

الدراسة 05:

مقال (أمين جماعة، أحمد الحويطي، ومحمود، 2019)، بعنوان محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال شركة بنها للإلكترونيات Journal of Environmental Studies and researchers volume(09)

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من مؤشرات الرضا الوظيفي المتمثلة في المكافآت، وفرص الترقية، والإشراف، والعلاقة مع الزملاء، والظروف المادية والتأكد من فاعليتها في مؤسسة منها، من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 100 فرد. للموظفين والتي تم معالجتها ببرنامح الحزم الإحصائية SPSS ومن بين النتائج المتحصل عليها نذكر: انخفاض مستوى رضا العاملين عن محددات الرضا الوظيفي ككل (المكافآت، فرص الترقية، الإشراف....)، زيادة الأجور وإعادة النظر في مستواها بما يتماشى مع أجور السوق والشركات الأخرى.

الدراسات التي تضم تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي:

الدراسة 06:

(د.رمضاني، 2022) أثر نظام تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة- مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد (17) العدد (02)

يهدف هذا المقال إلى تحديد مدى تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بطريقة دراسة الحالة، من خلال توزيع استبيانات على عينة قدرت ب 50 عاملاً لقياس فعالية نظام تقييم الأداء، ومن بين النتائج المتحصل عليها: وجود برنامج عمل محدد مسبقاً بين الموظف ورئيسه مبني على معايير وأهداف محددة مسبقاً هو أمر في غاية الضرورة لتجسيد العدالة الاجتماعية في مكان العمل. ما يساعد على حيازة رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به، وبالتالي تعزيز التطور والرقى للمؤسسة. يرتبط رضا الموظفين عن وظيفتهم الحالية بوجود برنامج عمل واقعي، موضوعي وقابل للقياس.

الدراسة 07:

(Messaid & Boudjana, 2020), individual performance assessment_HR practice unbalanced between organization performance level implemented by the top management and unfair practices perceived by company employees. REVUE DES SCIENCES COMMERCIALALES VOL(19) , N(01)

- في هذا المقال تم تناول تقييم الأداء الفردي من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق هذا التقييم السنوي ورضا الموظفين، على الرغم من أن الهدف الأساسي للتقييم السنوي هو الموازنة والمساواة بين مصالح وأهداف المنظمة وتطلعات موظفيها لكن العلاقة بين تطبيق هذا التقييم ورضا العاملين لا تزال ضعيفة. لذا تناول هذا المقال تحليل تصور الموظفين من خلال توزيع استبانة على عينة قدرت ب: 266 موظفاً تضمنت مجموعة أسئلة حول ممارسة تقييم الأداء الفردي بشكل أكثر دقة للكشف عن أسباب ضعف العلاقة وتحليلها. ومن النتائج التي تم الحصول عليها لأسباب ضعف العلاقة بين تطبيق التقييم ورضا العاملين:

- عدم المساواة في المكافأة السنوية لموظفي الشركة.

- عدم الرضا عن سياسة إدارة الحياة المهنية.

الدراسة 08:

(طارق محمد، البير فانوس، ومحمود أحمد، 2019) أثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الاداري للدولة، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية -جامعة عين الشمس. يعتبر الرضا الوظيفي أحد البدائل التي تستخدمها المؤسسة لقياس الأداء، وتعزيز علاقة الثقة بين العاملين والمؤسسة، يهدف هذا المقال إلى قياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل داخل الجهاز الإداري للدولة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع استبانة على عينة قدرت ب 354 فرداً. حيث أشارت النتائج التي تم الحصول عليها إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على

الرضا الوظيفي في بيئة العمل داخل الجهاز الإداري للدولة، و كذا وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي أي بعبارة أخرى كلما زاد تقييم الأداء، زاد الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري للدولة.و في النهاية قام الباحثون باقتراح مجموعة من التوصيات منها تعزيز التواصل المباشر وغير المباشر بين القيادة الإدارية والمستويات التنظيمية المختلفة لتمكين التأثير الإيجابي على الموظفين بما يخدم العملية الإدارية. علاوة على ذلك، اقترحوا الاستفادة من التدريب والتوجيه وتوفير الفرص للموظفين للمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

الدراسة 09:

(بن وسعد، 2018) أثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي في المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ببني صاف-

يهدف هذا المقال الى معرفة مدى تأثير عملية تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي و ما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما او لا، من خلال توزيع استبيان تضمن مجموعة أسئلة حول عملية تقييم أداء العاملين و مستوى رضاهم الوظيفي على عينة عشوائية بلغت 62 موظفا و تمت معالجة الاستبانة باستخدام برنامج احصائي SPSS، للتحقق من صحة الفرضيتين الأساسيتين و هما: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين عملية تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي، اما الفرضية الثانية فتمثلت في : وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية وقوية بين عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي. يؤثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي معنويا بنسبة تقدر بـ 54%، انطلاقا من النتائج السابقة تم اقتراح توصيات تمثلت في:

- دمج سلوك العاملين كمعيار لتقييم الأداء
 - تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي لفهم معايير تقييم الأداء الحديثة واستبدال القديمة منها.
- الدراسة المتعلقة بتقييم أداء العاملين

فرضيات الدراسة

- الفرضية هي إجابة ابتدائية لتساؤلات الدراسة، من خلال الأبحاث والدراسات السابقة نطرح الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي في مديرية إتصالات الجزائر
 - تأثر طريقة تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في مديرية إتصالات الجزائر

- يساهم تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي

نموذج الدراسة

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقاً من الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري للتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي

في بيئة اليوم شديدة التنافسية، تهتم المنظمات كثيراً بأداء موظفيها لأنهم الأساس الذي تعتمد عليه في عملية المنافسة ولذلك تقوم بتقييم أدائهم بشكل دوري. تقييم الأداء هو تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف وبالتالي تقوم بتعزيز نقاط القوة ومحاولة حل مشاكل أو نقاط الضعف لدى الموظف بطرق مختلفة حسب

نوعية المشاكل التي يواجهها ونقاط الضعف في أدائه. وذلك للتطوير الشامل لأداء الموظف وبالتالي تحديد الأهداف التطويرية المستقبلية للموظف للارتقاء بأدائه والذي بدوره يلعب دوراً في أداء المنظمة.

المطلب الأول: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تعريف الأداء:

- ❖ يعرف الأداء على أنه سلوك يقوم به الموظف تلبية لمهمة معينة، يقوم بها الموظف من ذاته أو يكلفه بها رئيسه المباشر (بن وسعد، 2018)
- ❖ يعني القيام بالعمل وفقاً لقواعد، معايير ومبادئ محددة. يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، والتي تتميز بالكفاءة والفعالية للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (Dokkar & Benanisa, 2020)

تعريف التقييم:

- ❖ التقييم هي تقدير أو إصدار حكم قيمي لشخص أو منظمة بناء على معلومات لاتخاذ قرار (BILLET , 2008)
- عملية الجمع والفحص والتحليل بطريقة منهجية لتوفير القيمة وإصدار الأحكام واتخاذ القرار (Autissier & Bladine , 2009)
- ❖ التقييم هو «الحكم على سلوك العامل في أدائه لواجباته». يمكن التعبير عنه بأشكال مختلفة كالتدوين أو جرد نقاط القوة والضعف في وظيفة أو عن طريق تقييم مهني لأهداف الفترة السابقة للمقابلة (Guillot, 2016-2017)
- ❖ نستنتج من ذلك أن التقييم هو عملية قياس مساهمة الموظف وتحليل المعلومات من أجل اتخاذ قرار.

1. تعريف تقييم أداء العاملين:

- يسمح تقييم أداء العاملين بالتعرف على المميزات والمهارات التي تميز الموظفين عن بعضهم.
- تختلف تعاريف تقييم أداء العاملين من باحث إلى آخر حسب مضمونه والهدف منه نذكر ما يلي:
- ❖ تقييم الأداء هو عملية تمكننا من مراقبة والتحقق من سلوكيات الأفراد أثناء فترة العمل لقياس درجة التزامهم بعملهم وتحقيقهم للأهداف المسطرة للمؤسسة (بن وسعد، 2018)
- ❖ عملية قياس سلوك وأداء العاملين في فترة زمنية محددة بعد تحديد كفاءة الموظفين الواجب توفرها في أداء العاملين انطلاقاً من الوصف الوظيفي

❖ أسلوب يسمح بإصدار أحكام موضوعية على قدرة الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه وواجباته المطالب بها (بن وسعد، 2018).

❖ نظام أساسي مسطر لقياس أداء و سلوك الأفراد في فترة زمنية محددة أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة للسلوك والأداء، وإجراء مقارنة في الأخير لتحديد تقدير لجهد كل شخص على حدا (عقيلي ، 1999)

❖ قياس الأداء الحالي ومقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالمعايير المحددة مسبقا والمستمدة من الأهداف المرجوة، لتحديد انحرافات الأداء والعمل على تحسينها (ثابت، 2001)

❖ يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستوى كفاءة العامل ومهاراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة. كما يمكن تعريفه بأنه تلك العملية

التي يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل (رجم و مناصرية ، 2018)

❖ ومنه نستنتج أن تقييم أداء العاملين هو عملية لقياس إنتاجية الموظفين وتقييم مساهمتهم في تحقيق أهداف التنظيم، وكذلك تقييم أداء الفرد يعني تقييم سلوكهم أو مشاركتهم أو إنتاجيتهم أو مشاركتهم، لاختيار شخص يستحق الترقية أو التدريب أو المكافأة

2. أهمية تقييم أداء الموظفين

تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين أحد أهم المصادر التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لموظفيها ومدى إتقانهم للمهام الموكلة إليهم. وفيما يلي عرض لأهمية تقييم أداء الموظفين على مستوى كل من المنظمة والمدير والأفراد العاملين:

❖ بالنسبة للمنظمة:

- توفير مناخ وجو مناسب من التعاملات الأخلاقية والثقة بين العاملين والمنظمة، الذي يساهم بدوره في تفادي حدوث شكاوى

- الارتقاء بمستوى أداء الموظفين واستغلال قدراتهم لمساعدتهم على التطور والتقدم (كافي، 2014)

- زيادة مستوى أداء الموارد البشرية من خلال تنمية قدراتهم والعمل على تطويرهم (دحية ، 2017/2016)

- تقييم سياسات ونهج إدارة الموارد البشرية لأنه يمكن استخدام نتائج التقييم كمؤشرات لتحديد دقة هذه السياسات (كافي، 2014)

- وضع مقاييس دقيقة وموضوعية لأداء العاملين وتشجيعهم لتطوير أنفسهم بتوفير دورات تدريبية (دحية ، 2016/2017)

❖ بالنسبة للمدراء :

- ترقية الموظفين الذين يتفوقون في عملهم إلى وظائف أعلى
- دفع المديرين إلى تطوير التواصل بين الرؤوسين والرؤساء (شنافي، 2019)
- تشجيع المسؤولين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والفكرية وكذا زيادة حسهم بالمسؤولية لتحصيل تقييم موضوعي وعادل (دحية ، 2016/2017)

❖ بالنسبة للموظفين :

- وعي العامل بالمسؤولية يزيد من شعوره بأنه يجري تقييمه من قبل رؤسائه، وبالتالي يضاعف جهوده المبذولة على أكمل وجه.
- معرفة الموظفون أوجه القصور في أدائهم والعمل على تجنبها في المستقبل (شنافي، 2019)
- يفيد التقييم قسم إدارة البحث والتطوير في تتبع أداء الموظفين، وأهمية العمل، ومستوى رضا الموظفين عن مهام العمل المطلوبة، وعن التطورات داخل المنظمة.
- يساعد التقييم على تحسين وتحفيز الموظفين من خلال تحديد احتياجات الفريق والأفراد داخل مختلف الإدارات. وينبغي إجراء التقييم دوريا، سواء شهريا أو فصليا، للمساعدة في مواكبة التطورات التي قد تؤثر على بيئة العمل وعلى إنتاجية العامل.
- الموظفون ورؤسائهم؛ وعندما يشعرون بأن جهودهم وعملهم بإخلاص وتقان يثيران اهتمام الإدارة وتقديرها، وأن الهدف الرئيسي للإدارة من التقييم هو معالجة نقاط الضعف من خلال بيانات التقييم. وأن الحوافز والترقيات تستند إلى شكل موضوعي وليس إلى تحيز شخصي أو تحيز محروم من النزاهة والشفافية
- ضمان العدالة والرقابة على الرؤساء، من خلال القدرة التخطيطية للإدارة الإشرافية المتابعة والتقييم الفعالان، من خلال خطط مدروسة وناجحة (غنام الديكان)

3. معايير تقييم أداء الموظفين

❖ معايير نواتج أداء الموظفين :

تعتبر النتائج المنتجة النهائية. وتتمثل في حجم الإنتاج وكميته، ونوعية الإنتاج، والوقت المحدد للإنتاج، وتكلفة تحقيق النتائج.

4 معايير سلوك أداء الموظفين

عند تقييم سلوك العامل، يتم تناول الأفعال والعادات التي يتبعها في أداء عمله. يمكن قياس سلوك الفرد بناءً على احترام وقت العمل، والتعامل مع شكاوى العملاء، وإدارة الاجتماعات، وكتابة التقارير، والحضور إلى العمل، والتعاون مع الموظفين. الزمالة، حل المشكلات، اتخاذ القرار.

❖ معايير الصفات الشخصية:

يشير هذا إلى الصفات الإيجابية التي يمتلكها الفرد أثناء أدائه لعمله، مما يمكنه من أدائه بنجاح. تشمل الأمثلة الفهم والانتباه ودوافع العمل والتوازن العاطفي (رجم و مناصرية ، 2018)

4. أساليب وطرق تقييم أداء العاملين:

4-1 أساليب تقييم تقييم أداء العاملين

من أنجع الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء نذكر:

❖ أسلوب المشاهدة المباشرة:

و هذا الأسلوب يتطلب قيام مسؤول العمل بملاحظة و مشاهدة العاملين في أثناء أدائهم لمهامهم، فهو يشاهد هؤلاء العاملين بالعين المجردة و يسجل مختلف مراحل الأعمال المنجزة، مع توضيح الزمن الذي يستغرقه العامل كل مرحلة، حيث يركز هذا الأسلوب، على تسجيل عدد الملاحظات والمشاهدات على الأنشطة المطلوب قياسها و يستهدف القياس في اتجاهين الأول وهو قياس نسبة الانتفاع و الإمكانيات المتاحة، أما الاتجاه الثاني فهو يركز على قياس معدل أداء العمل من خلال قياس حجم الجهد والوقت، والإمكانيات التي تخصص للإنتاج خلال فترة معينة من الزمن.

❖ أسلوب التصور الفكري:

يتم من خلال هذا الأسلوب تحديد الأداء المعياري انطلاقاً من التحليل الفكري الذي يقوم به مسؤول العمل، فهو يتولى هذا التحديد من معرفته الواسعة بالعمل المطلوب قياسه، وخبرته، ولاشك في أن إتباع أسلوب التصور الفكري يستوجب أن يكون مسؤول العمل ذا كفاءة عالية و خبرة واسعة، و مع ذلك فقد يستعين بالنتائج التي سبق الحصول عليها، من خلال تطبيق أسلوب المشاهدة المباشر (سي أحمد ، 2013/2012)

4-2 طرق تقييم أداء العاملين:

❖ الطريقة التقليدية:

• المقابلة الفردية:

هي مقابلة وجهاً لوجه بين العامل ومديره المباشر. يسمح للمدير بالتعبير عن حكمه على الموظف مباشرة. فهو يسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم والتعبير عن رغباتهم، خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير. يمكن إجراء المقابلة الفردية سنوياً، في نوفمبر أو بداية ديسمبر لمدة تتراوح من ساعة إلى أربع ساعات، وبعد ذلك سيتم كتابة ملخص وتقرير موقع من قبل العامل والمقيم وإرساله إلى إدارة الموارد البشرية, (GUILLOT, 2021)

• مقابلة جماعية:

أحياناً يسبق المقابلة الفردية وأحياناً يتبعها. هو وسيلة للتقييم الجماعي لعمل وأداء فريق أو إدارة المشروع، وهو حل للتخفيف من آثار التعاطف الشخصي أو الكراهية في حالة التقييم (GUILLOT, 2021)

• طريقة التدرج البياني:

تركز هذه التقنية بشكل خاص على السلوك، كما أنها الخيار الأكثر شيوعاً لتقييم الأداء، باستخدام طريقة التدرج البياني لقياس سلوك الموظفين المختلف الذي يحتوي على: التواصل مع زملاء العمل، والمبادرة، والتحفيز الذاتي، والالتزام بالمواعيد، والعمل الجماعي، وتقديم العمل الجيد. ويمكن استخدامه بأشكال مختلفة على النحو التالي:

- مقياس العدد: نستخدم القيم الرقمية من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 10 (يمثل أحدها نقطة ضعف و 10 تمثل نقطة تميز).
- مقياس الكلمات: يمثل الكلمات المتعلقة بأداء الموظف، ويمكن تقسيمه إلى فئات سيئة وعادلة وجيدة وممتازة.
- مقياس التعليق: تقديم تعليقات قصيرة أو طويلة للموظفين مثل: يلبي التوقعات، أقل من التوقعات، أعلى من المتوسط.
- المقياس القياسي المختلط: يتم تضمينه مزيجاً من البيان الذي يشرح أداء الموظف إذا كان: جيد، أو زائد، أو سيء، حيث:

جيد يرمز إليه ب (+) إيجابي، متوسط يرمز إليه ب (=) محايد، وسيء يرمز إليه ب (-) سلبي.

(/https://www.questionpro.com/blog/graphic-rating-scale) ، (2023)

• طريقة الترتيب:

إنها طريقة مقارنة يستخدمها المشرف أو الموظفون برتبة مدير يعتمدون على قيمتهم، ويعيد المدير ترتيب الموظف من الأفضل إلى الأسوأ على خصائص محددة. (Ashima & Gour Sundar, 2013) يتم في هذه الطريقة ترتيب الموظفين حسب معيار الكفاءة و الجدارة بتدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، بعدها يتم حساب مجموع الدرجات لتحديد الترتيب العام (دحية ، 2016/2017)

• طريقة التقييم المقالي:

يقوم في هذه الطريقة المسؤول عن التقييم بكتابة وصف دقيق عن أداء الموظف استنادا لنموذج معين يتم تدوين ملاحظات حول صفات العامل، قدرته على التكيف، طبيعة علاقته مع زملائه، وأيضا تدوين نقاط قوة و ضعف العامل لتحقيق تقييم سليم (دحية ، 2016/2017)

❖ الطرق الحديثة:

يوجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، منها الطرق التي تركز على السلوك أو السمات الشخصية، والتي تركز على أداء الفرد قبل فترة التقييم، كذلك يوجد عدة طرق تركز على جانب واحد من التقييم، وهو المشرف المباشرممع تجاهل الأطراف الأخرى التي يمكنها التعبير عن رأيها في أداء الفرد، من بين الطرق الحديثة نذكر (زاوي ، 2015/2016):

• طريقة الحوادث الحرجة:

وتستهلك هذه الطريقة الكثير من الوقت، ولكنها يمكن أن تكون فعالة عن طريق تقييم الحوادث الخطيرة. في هذه الطريقة يسجل المدير سلوك الموظف الفعال وغير الفعال. ثم يقوم المدير بسحب الملفات في الوقت المحدد لمراجعتها وتسجيل الأحداث التي وقعت خلال هذه الفترة. عيب هذه الطريقة يركز فقط على الحوادث السلبية (<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-appraisal>) (2024)

• الإدارة حسب الأهداف (MOB):

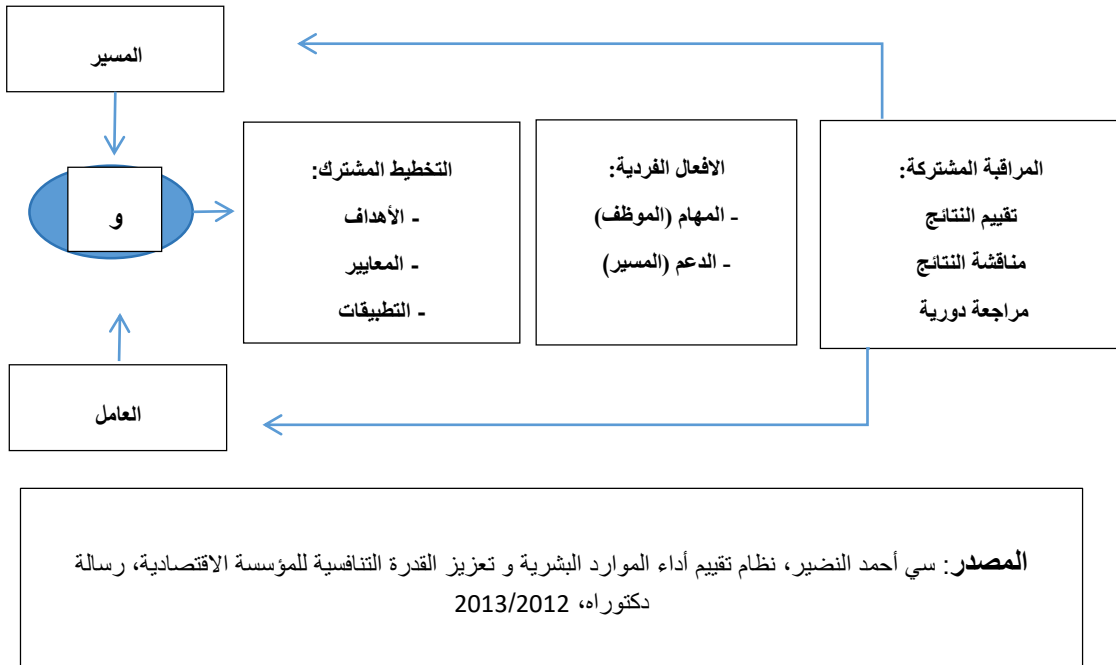
فأولا، ينظم المدير والموظف مناقشة للأهداف الموضوعية لفترة محددة، بعد ذلك عندما يحين وقت التقييم يجلسان للمرة الثانية لاستعراض الأهداف الأولية ومدى تحقيقها. لكي تكون فعالة في MBO، يجب أن يخلق المدير والموظف أهدافاً قوية، يجب أن تكون SMART، محددة، مقاسة، قابلة للتحقيق، موجّهة نحو النتائج، محدودة زمنياً. (<https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-appraisal->) (2024 methods)

"تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط للمنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساسا للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء تقدم التنفيذ" (سلمي، 1999)

توفر الإدارة بالأهداف قدر كبير من القيمة الداخلية التي تتواجد في العمل نفسه وتعطي رضا داخلي للعامل أثناء قيامه بعمل في تخصصه ويحبه ويشبع حاجاته النفسية (دحية ، 2016/2017)
تميز الإدارة بالأهداف ب:

- موجهة نحو النتائج
 - تكون نتيجتها فعالة بمشاركة الأفراد العاملين فيها
 - متابعة مستوى الإنجاز المحقق بانتظام خلال كل مدة زمنية معينة.
- يجب أن يكون الهدف كميا قابل للقياس وأن يتمتع الهدف بدرجة تحدي عالية وقابلة للتحقيق وواقعية
تعتبر الإدارة بالأهداف عملية متجانسة ومترابطة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الإدارة بالأهداف.



• طريقة مراكز التقييم:

يشارك الأفراد المراد تقييمهم في إطار هذه الطريقة في مجموعة من التمارين مستوحات من مواقف حقيقية يمكن ان تصادف المؤسسات او المناصب المعنية. حيث تهدف هذه الطريقة الى:

- تقييم المهارات المهنية للفرد وقدراته مقارنة بالمنصب المستهدف
- تحديد مدى احتياج الفرد للتنمية والتطوير
- اختيار المرشحين للتوظيف، وتركز بصفة خاصة على التوظيف الداخلي باستخدام الاختبارات تصويرية (وضع المرشحين في اختبارات في وضعيات مهنية تصويرية)

تستخدم طريقة مراكز التقييم في الشركات الكبيرة، في بدايتها كانت تقوم على تقييم المدراء والمشرفين وتطورت الى تقييم كافة الموظفين في الآونة الأخيرة.

تعرف طريقة مراكز التقييم على أنها إجراء يسمح بتقييم مهارات وقدرات الأفراد من قبل مجموعة من المقيمين باستخدام: الاختبارات، المحاكاة، ملاحظات السلوكيات، والمقابلات (د. زعرور، د. هيشر، و موفق، 2017)

- آلية عمل مراكز التقييم:

تتم هذه الطريقة من خلال تشكيل مجموعات تدريبية تتألف من 10 إلى 15 عاملاً من نفس المستوى التنظيمي ومتقاربين في العمر للعمل معاً لمدة 3 إلى 5 أيام، لحل وضعيات مهنية يمكن مواجهتها في مجال عملهم، ويتم تقييمها باستخدام الاختبارات والتمارين مثل المحاكاة والمقابلات، من قبل مجموعة من الإطارات العليا (د. زعرور، د. هيشر، و موفق، 2017)

• طريقة التقييم الذاتي:

تقوم هذه الطريقة على قيام العامل بتقييم نفسه فهو على دراية بأدائه والمهام التي أنجزها من خلال تسجيل الأنشطة والعمل الذي قام به وتقديم تقرير إلى رئيسه للتعبير عن رأيه

تسمح هذه الطريقة للعامل بزيادة حس المسؤولية والاعتماد على الذات من خلال قياس إنتاجيته والعمل على تحسين صورته أمام مسؤوله (بن صغير، 2014)

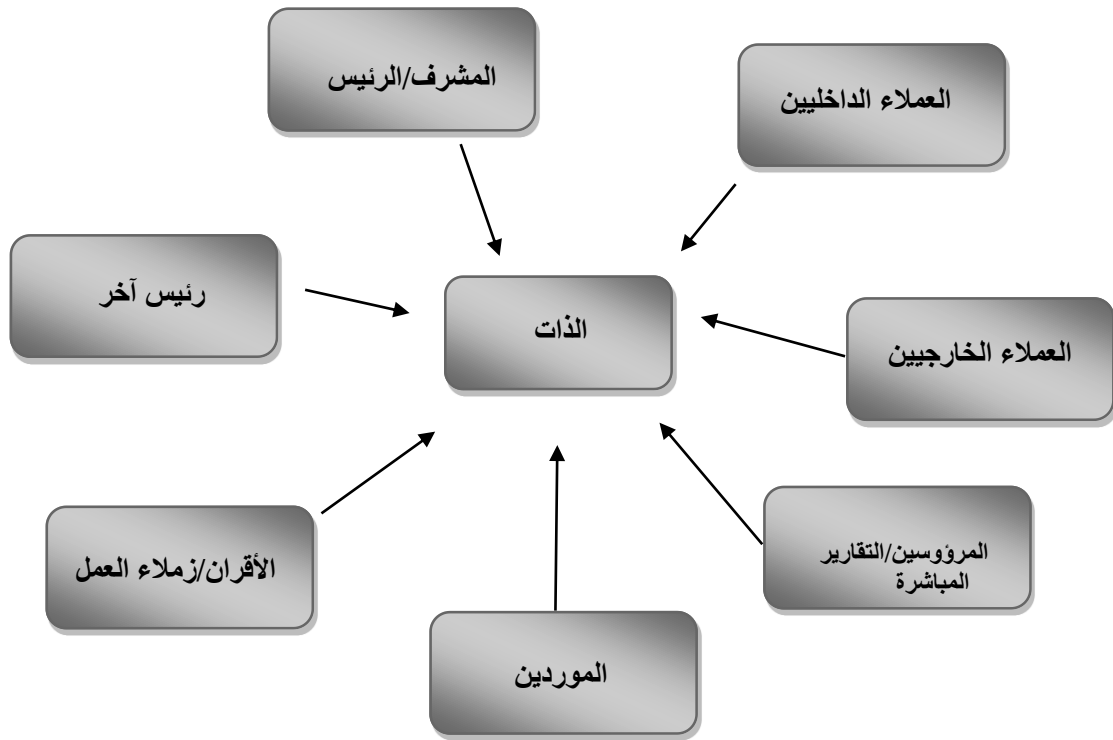
تسمح هذه الطريقة للمرؤوسين والمديرين بتقييم أنفسهم اعتماداً على التقييم الذاتي، حيث يتم استخدام تقييم الأداء كأداة لتطوير وتنمية الموظفين وليس كوسيلة لاتخاذ قرارات إدارية بناءً على هذه الطريقة التي توفر معلومات مهمة للمشرف حول نقاط القوة والضعف لدى العمال وسلوكياتهم (عبد الحميد، 2018)

• طريقة 360 درجة (التغذية العكسية):

- تعتمد طريقة التغذية العكسية على جمع معلومات حول أداء الموظف من قبل أكبر عدد ممكن من الأشخاص المكلفين، حيث تبين تجارب بعض الشركات الأمريكية أن تقييم أداء العاملين يكون فعالا أكثر ان شارك فيه: الزملاء، المشرفين، المسؤولين المباشرين، التقييم الذاتي (سي أحمد ، 2013/2012)

- تعرف طريقة 360 أيضا أنها أحد الأنظمة الحديثة التي تقوم على تقييم الموظف من عدة جهات أي بطريقة دائرية، من قبل رئيسه المباشر وزملائه من نفس المستوى، المرؤوسين وكذلك من قبل العملاء، وهو نظام يقيم الموارد البشرية من جميع النواحي التي تمنحه المصادقية والتخلص من تحيز المدير المباشر (2013 ، Gour Sundar و Ashima)

الشكل رقم 3: طريقة 360 درجة.



المصدر: <https://i0.wp.com/www.monzerosama.com/wp-content/uploads/2011/06/eval.png>

• طريقة 720 درجة:

وهذه الطريقة هي طريقة الـ 360 درجة على مرتين، بداية يكون تقييم 360 درجة وبعد الانتهاء من تقييم الـ 360 درجة يجتمع المدير مع الموظف مرة أخرى لتقديم التغذية الراجعة حول نقاط الضعف لوضع أهداف مستقبلية جديدة من أجل تحقيقها خلال فترة محددة. تعتبر طريقة 720 درجة أكثر تركيزا موضوعية

من الأولى، حيث تهتم بوجهة نظر العملاء والمستثمرين وكذلك المرؤوسين، وتركز على تصور العميل والمستثمر لعمليهم، كما أنها تعطي وجهة نظر مختلفة للعمال كقادة وأفراد ينمون (Ashima و Gour Sundar، 2013)

تحديات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين

يواجه تقييم أداء العاملين الكثير من التحديات من جميع جوانب عملية التقييم نحاول إحاطتها فيما يلي:

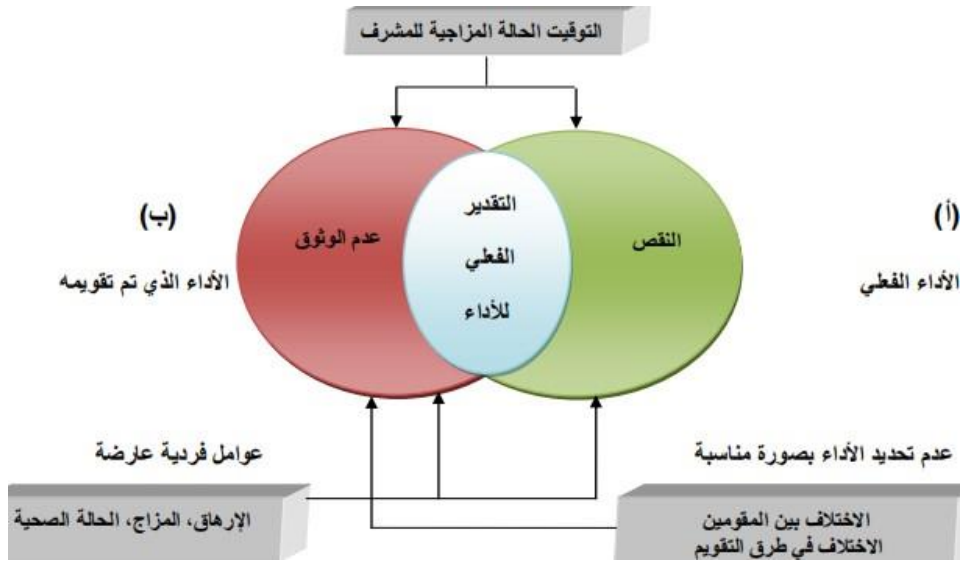
❖ تحديات تتعلق بالمشرفين القائمين على التقييم:

من أبرز التحديات والصعوبات التي تواجهها عملية التقييم وتتعلق بالمشرفين:

- العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين:

يجد المقيم نفسه في أغلب الأحيان في مواقف معينة كالإرهاق، المزاج معكر، حالة صحية مرضية مفاجئة ما يؤثر بدوره على نتيجة تقييم أداء العامل.

الشكل رقم 4: العوامل الموقفية



المصدر: علي عبد الوهاب , عايدة سيد خطاب: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مكتبة عين الشمس القاهرة, 1993, ص244.

- نقص التجربة للمشرفين:

يجب توفير التدريب السليم للمشرفين على المهارات، دقة الملاحظات، التسجيل الدقيق، والموضوعية في الحكم، قبل أن يتحمل مسؤولية تقييم أداء العاملين، فجاح التقييم يعتمد على كفاءة المشرفين وجدارتهم (سي أحمد ، 2013/2012)

- التحيز:

يقوم المسؤول على التقييم بتقديم بعض التقديرات مرتفعة أو منخفضة عن أدائهم الفعلي للعاملين، نتيجة لاعتبارات شخصية ما يؤثر على مدى كفاءة تقييم أداء العاملين.

- التركيز على إجراءات العمل وإهمال نتائج العمل:

يهتم بعض مشرفي التقييم على إجراءات العمل ولا يولون أهمية للهدف والنتيجة المرجو من العامل، أي التركيز على الوسيلة دون الهدف، ما يؤدي إلى نتائج غير موضوعية لاعتمادها في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمال (سي أحمد ، 2013/2012)

- صعوبة إدارة مقابلة تقييم الاداء:

يمكن ان تنتج بعض الآثار السلبية للمقابلة التي تكون بين المسؤولين المباشرين للتقييم ومرؤوسهم حيث تؤثر على الاداء المحتمل للعمال نتيجة لنقص تأهيل المشرفين وخبرتهم. فبعض المقابلات يميل فيها المشرف بالتركيز على الجانب السلبي على حساب الجانب الإيجابي ما يضع العامل في موقف الدفاع وينهي المناقشة بأسلوب عنيف، وهذا ما لا يخدم عملية التقييم والحوار البناء الذي يتم من خلاله تدارك نقاط ضعف العامل لتحسينها، تطويره أو تتميتها (سي أحمد ، 2013/2012)

❖ التحديات المرتبطة بعملية التقييم:

- عدم دقة المعايير وعدم القدرة على التعبير عن الأداء بدقة (رجم و مناصرية ، 2018)

- قد لا تكون طريقة التقييم المعتمدة مناسبة لجميع الوظائف.

- السرية في التقرير، والفرد المقيم لا يعرف نتيجة تقييمه.

- عدم كفاءة نموذج التقييم بسبب تعقيده وعدم وضوحه (دحية ، 2017/2016)

❖ التحديات المتعلقة بإدارة تقييم أداء العاملين

- نقص نشرات التكوين للمسؤولين عن التقييم باعتبارهم في حاجة للتكوين على الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين بهدف معرفة التطورات الجديدة وتفادي الأخطاء السابقة.

- قلة متابعة عملية تقييم أداء العاملين ما يؤدي الى زيادة تراكم المشاكل وعدم كفاءة وفعالية نتائج التقييم.
- نقص النشرات الدورية المتعلقة بتقييم الأداء ما يؤدي الى انعدام الوعي بهدف من وراء تقييم أداء العاملين (دحية ، 2017/2016)

❖ التحديات المتعلقة بالفرد المقيم:

- **إهمال العامل النفسي والاجتماعي:** إن عدم استجابة معايير التقييم للعوامل الاجتماعية والنفسية للعامل يؤثر سلبا على تقدير كفاءته، فالتواصل الجيد مع العامل والاستماع له وأخذ جوانبه النفسية والاجتماعية في عين الاعتبار أثناء التقييم يضمن تحقيق أهداف التقييم وموضوعيته (سي أحمد ، 2013/2012)
- **صعوبة تحديد خصائص قياس السلوك والسمات الشخصية:** يصعب حصر وتحديد الصفات التي يجب توفرها في العامل حتى يكون عامل فعال وكفاء، سواء الصفات المتعلقة بالسلوك والسمات الشخصية كالاخترام التعاون...إلخ. سواء التي على علاقة بالعمل كقدرته في العمل وحرصه على تحقيق أهداف المؤسسة ومصحتها.

- **عدم اشتراك العامل في وضع معايير وعناصر التقييم:** يؤدي عدم التحديد الجيد لمعايير الأداء بما يتناسب مع كل وظيفة الى التأثير سلبا على كفاءة تقييم أداء العاملين (سي أحمد ، 2013/2012)
- 5. استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين:

❖ **الترقية:** استنادا إلى نتائج التقييم، يعين موظف إدارة الموارد البشرية موظفين مؤهلين للوظائف العليا انطلاقا من سنوات العمل التي تعتبر مقياس موضوعي للترقية.

❖ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعد عملية التقييم وسيلة ضرورية لوضع برنامج تدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تحسين كفاءتها وقدراتها (فراحتة، 2023)

كما تساهم نتيجة التقييم في تحديد نقاط قوة وضعف العاملين من أجل وضع خطط لتدارك نقاط الضعف من خلال وضع برامج تدريبية، وتحفيز الفرد للتحقيق مستوى أداء أفضل (دحية ، 2017/2016)

❖ **تحديد المكافآت المشجعة:** من خلال نتيجة تقييم الأداء، نحدد من يحصل على المكافآت (فراحتة، 2023)

فالمكافآت تمنح للفرد مقابل فائدة حققها أكثر من الفائدة التي تطلبها الوظيفة، وهذا ما يساهم في تألق الموظفين المتميزين ويخلق جو من المنافسة ما يحفز الموظفين الأقل منهم للاجتهد أكثر وتحقيق مستوى أفضل (دحية ، 2017/2016)

- ❖ **التوظيف والنقل:** نتائج التقييم هي الركيزة الأساسية للحكم على كفاءة العامل وقدراته
- ❖ **الانضباط والمراقبة:** عندما يحصل العامل على عقوبة، يتم تسجيل ذلك في ملف التقييم السنوي الخاص به وإذا تم تقديم شكوى ضده، فقد يحتاج إلى العودة إلى تقييمه السابق (فراحتة، 2023).

المطلب الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الرضا لغة هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه و أحبه و أقبل عليه (إبن المنصور، 1956) اما في الاصطلاح فقد قام كل من أوارد و شيت (Haward and sheth) بتعريفه كما يلي : هو الحالة العقلية التي يشعر بها الفرد عند حصوله على مكافأة تعادل تضحيته بالنقود والمجهود (د.رمضاني، 2022)

1 تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت التعاريف حول مفهوم الرضا الوظيفي وتتنوعت، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر التي حاولت تعريف الرضا الوظيفي. أحد التعريفات الأولى لمفهوم الرضا الوظيفي هو بشكل عام من قبل جينزبرج Ginzberg وهيرما Herma، اللذان ذكرا أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرضا الوظيفي:

- الأول يمثل عوامل الرضا الداخلية و منبعها السعادة الوظيفية و شعور الفرد بالفخر من مستواه الاجتماعي والإنجازات التي حققها.
- الثاني يمثل عوالم الرضا المرتبطة بالظروف الميئافيزيقية والنفسية للفرد في مكان عمله كالاستمتاع بزملاء العمل، نظافة مكان العمل وتهويته (بن وسعد، 2018)
- اما الأخيرة فتمثل عوامل الرضا الخارجية التي تضم كل من الأجر، المكافآت، العلاقات، حيث يرى هيرزبرغ Herzberg أنه يمكن تحديد الرضا الوظيفي انطلاقا من شعور الفرد نحو ما تحتوي عليه الوظيفة من إحساس بالمسؤولية و الانجاز و الاعتبار، أما عدم الرضا فيحدد من خلال شعوره نحو بيئة العمل و المتمثلة في سياسة التنظيم، ظروف العمل، درجة الاستقرار و الأمن الوظيفي، الأجور و أسلوب الإشراف. كما يعرف وليام وآخرون بأنه الفرق بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه حقيقة. (بن وسعد، 2018)

نذكر كذلك من بين تعريفات الرضا الوظيفي:

تعريف دانيال V.DANIEL: يرى أنه يجب التمييز بين الرضا من العمل والرضا في العمل فيمكن أن يكون العمال راضون في العمل لكن ليسوا راضون عن العمل (طبيعة العمل) في حد ذاته، أي أن منبع الرضا هنا هو الجو الاجتماعي وليست خصائص العمل.

ركز دانيال في تعريفه على دور الجو الاجتماعي في تحقيق الرضا للعامل أكثر من خصائص العمل في حد ذاته.

تعريف سميث SMITH: تعني كلمة الرضا التجاوب الموجود بين العامل والعمل المسؤول عنه، أي أن العامل يشعر بالرضا عن عمله عندما يتجاوب مع احتياجاته، سميث يربط رضا العامل بإشباع حاجاته (د.رمضاني، 2022)

ومنه نستنتج أن: الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالسعادة والارتياح نتيجة لتوافق عوامل متعددة تشمل عوامل داخلية مثل الشعور بالفخر والإنجاز، وعوامل خارجية مثل الأجر والعلاقات وظروف العمل، بالإضافة إلى التوافق بين متطلبات العمل واحتياجات الموظف النفسية والاجتماعية.

2 أبعاد الرضا الوظيفي:

يوجد ثلاثة أبعاد أساسية للرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- الرضا عن سياسات العمل (الأجور، الترقيات، التقاعد...);
- الرضا عن علاقات العمل (العلاقة مع الزملاء، الرؤساء، العملاء)
- الرضا عن العمل نفسه (أهمية العمل ومسؤولياته وارتباطه بقدرات العامل الفكرية والجسدية، وقدرة الوظيفة على إشباع دوافع العامل واحتياجاته (بن وسعد، 2018)

3 مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي:

❖ الراتب:

يأتي الراتب في مقدمة الاعتبارات التي توجه رضا الفرد عن الوظيفة، واستقراره فيها، لأن الراتب هو المورد الأساسي لتلبية الاحتياجات المعيشية والمتطلبات الاجتماعية. وإذا كان الراتب يوفر العديد من الرضا، فإنه يعطي للعامل شعوراً بالأمان والرضا، ويرمز إلى المكانة الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، قد ينظر إليها العمال كرمز لتقدير المنظمة واعترافها بأهميتهم.

❖ فرص الترقية:

الترقية هي نقل الموظف من منصب وظيفي أدنى إلى منصب أعلى، إما عن طريق الانتقال إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى. العامل المحدد الذي يؤثر على الرضا الوظيفي هو طموح الموظف. فكلما زادت توقعات الموظف للترقية مقارنة بما هو متاح فعلياً، قل رضاه عن العمل، والعكس صحيح. يعتمد التأثير الفعلي

للترقية على الرضا على المدى المتوقع له. إذا حصل الفرد على ترقية لم يتوقعها، فإن ذلك يجلب له سعادة أكبر مما لو كانت الترقية متوقعة، والعكس صحيح.

❖ نمط الإشراف:

يتأثر مستوى الرضا عن العمل بأسلوب الإشراف الذي يتبعه المدير مع مرؤوسيه. ويؤكد ليكرت (1961) أن المشرف الذي ينظر إلى مرؤوسيه كأدات لتحقيق الأهداف الإنتاجية يفقد ولائهم، تثقتهم، وينشر مشاعر عدم الرضا بينهم مما ينعكس سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي.

❖ العلاقة مع الزملاء:

تؤثر مجموعة العمل على رضا الفرد فإما تشكل له مصدر منفعة أو مصدراً للتوتر. كلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في مكان العمل إيجابياً، كلما أصبحت مجموعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله. وعلى العكس من ذلك، إذا تفاعل الفرد مع الآخرين بطريقة تخلق التوتر أو تعيق رضاهم عن احتياجاتهم أو أهدافهم، فإن مجموعة العمل تصبح سبباً في عدم رضا الفرد عن عمله.

❖ الظروف الفيزيولوجية:

إن تحسين الظروف الفيزيولوجية، مثل درجة الحرارة المعتدلة، والإضاءة المناسبة، والتهوية الجيدة، وغيرها، يمكن أن يرفع من معنويات العامل، ويدفعه إلى زيادة الأداء والإنتاجية، وبالتالي التمسك بعمله وأدائه على أكمل وجه.

❖ التدريب والتعلم:

يلعب التدريب دوراً فعالاً في تطوير قدرات ومهارات الأفراد التي تعتبر استثماراً ناجحاً في تحقيق الإنجازات المستهدفة. ولن تتحقق الفعالية والكفاءة إلا إذا تم اعتماد البرامج التدريبية كنهج لتنمية قدرات ومهارات الأفراد، وتوليد الثقة فيهم لإنجاز عملهم بشكل متميز وأكثر فعالية. وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين.

إن اختيار فرص التعلم المتنوعة يمكن العمال من الاستفادة بشكل فعال واكتساب المهارات والكفاءات

المطلوبة، مما يؤثر بشكل إيجابي على رضاهم المهني (أ. علي ، أ.سعد، و أ. حسن، 2022)

❖ جودة الحياة المهنية:

وتعرف جودة الحياة المهنية بأنها من العوامل والشروط التي يتعين على المنظمات توفيرها، وينظر إليه الموظفون بشكل إيجابي، لتحقيق أهداف هؤلاء الأفراد وإشباع احتياجاتهم المادية والعاطفية، وكذلك شعورهم

بالرضا عن تلبية احتياجاتهم. ومن العوامل الأساسية لجودة الحياة المهنية: الراتب والمكافآت، الأمن والسلامة المهنية (أ. علي ، أ.سعد، و أ. حسن، 2022).

المطلب الثالث: العلاقة بين تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي:

وقال: (بن وسعد، 2018) يوجد اختلاف في وجهات النظر التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ويظهر هذا الاختلاف من خلال هذه النقاط: **وجهة النظر الأولى.** توضح أن هناك ثلاثة اتجاهات مرتبطة بالرضا الوظيفي والأداء.

❖ **الاتجاه الأول:** توفير الرضا الوظيفي لدى الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء. الرضا الوظيفي هنا متغير مستقل، بينما الأداء متغير تابع.

❖ **الاتجاه الثاني:** الأداء الجيد للموظف وما يتبعه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته ومنه تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يصبح الأخير في هذه الحالة متغيراً تابعاً بينما يكون الأداء متغيراً مستقلاً.

❖ **الاتجاه الثالث:** يرى الاتجاه الثالث أن المناخ التنظيمي يعتبر العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء. تعتبر المنظمة إيجابية للعاملين فيها كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية. وبالتالي يقومون بتحسين أدائهم إلى الأحسن.

❖ **وجهة النظر الثانية:** وبدورها تشمل ثلاثة اتجاهات، يؤكد الأول منها أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى رفع الإنتاجية، إذ ينص على ضرورة زيادة مستوى الرضا الوظيفي من خلال أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة والإشراف والتسيير. أما الاتجاه الثاني فيرى عدم وجود علاقة بين الرضا عن العمل والأداء. فقد يكون العامل ذو معنويات منخفضة ويحقق مستوى أداء مرتفع، بينما قد نجد العامل يملك معنويات عالية ولكن إنتاجيته منخفضة ومتدنية. ولذلك يؤكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد باستخدام... الأسلوب الدكتاتوري: أي يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي منخفضاً. الاتجاه الثالث يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي وقبول العوائد الإيجابية (الحوافز مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة). وفي حال أدرك العامل أن هذه العوائد تعتمد على مستوى معين من الأداء، فإن ذلك يؤكد أن مستوى الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة، وهذه المكافآت العادلة هي نتيجة ربطها بضرورة أداء عمل أداء محدد. وبشكل عام يمكن القول أن عدم الرضا الوظيفي قد يدفع الموظف إلى الانسحاب من العمل و مغادرته، إما نفسياً من خلال الشرود وعدم

التركيز في العمل، أو جسدياً من خلال التأخر عن العمل أو المغادرة المبكرة أو تمديد فترات الراحة والغياب. وفي كلتا الحالتين يتأثر أداء المنظمة وبالتالي يصبح بقاءها مهدداً. واستمراريتها.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على تقييم أداء العاملين واستعراض أهم التعاريف المتعلقة بكل عنصر، حيث توصلنا الى ان تقييم أداء العاملين موضوع في غاية الأهمية يساعد على ابراز نقاط قوة وضعف العامل وكذا تحديد مدى قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته، تستخدم نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية. الأثر الايجابي لتقييم أداء العاملين يظهر على معنويات الافراد العاملين فعندما يشعر الموظفون أن تقييمهم عادل وموضوعي يزداد رضاهم، يعزز هذا الرضا بدوره الانتماء والولاء للمؤسسة ويشجع على تحسين الأداء.

الفصل الثاني: التعرف على ميدان الدراسة والمنهجية المتبعة

المبحث الأول: التعرف بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة للدراسة

من البديهي أن يدرك كل إنسان واقعي ومنطقي أن العمل النظري يجب أن يتبعه تطبيق عملي، فهذا يمكنه من اكتساب معارف جديدة وتطبيقها في الواقع، مما يتيح له اتخاذ قرارات مدروسة ومستندة إلى معطيات حقيقية.

ولتجسيد المفاهيم النظرية التي ناقشناها في الفصل السابق، اخترنا القيام بتربص ودراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة، يهدف هذا التربص إلى مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي إتصالات الجزائر، مما يسمح لنا بإسقاط النظريات التي بحثناها في القسم النظري على الواقع العملي وقياس مدى فعاليتها وتأثيرها

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، اتي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن المؤسسات الخدمتية تلعب دورا هاما في التطور الاقتصادي والاجتماعي للوطن، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالتطرق الى نشأتها وهيكلها التنظيمي.

1- نبذة تاريخية عن اتصالات الجزائر

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطها البريد والمواصلات (وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات)، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2003 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر لتتكفل بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها من وزارة البريد (Algérien télécom,)

entreprise

organigramme

direction

،générale,https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/presentation-du-groupe-p2
(2024

2- تأسيس مؤسسة إتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس، وخدمات الأنترنت "جواب" والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل البريد عن قطاع الاتصالات، ودخلت رسميا في سوق العمل بتاريخ 01 جانفي 2003 وسطرت مجموعة من الأهداف متمثلة في:

- المردودية

- الفعالية

- الجودة في تقديم الخدمات

لقد بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى سنة 2008: 5.128.262 مشترك منها 922.731 مشترك في خدمة الهاتف الأرضي الثابت، أما عدد مشركي الهاتف النقال فبلغ أزيد من 4 ملايين في ذات السنة، ومع نهاية سنة 2010، بلغ عدد مشركي موبيليس أكثر من 11 مليون مشترك.

تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط الخدمة المواطنين والمؤسسات، إذ تهدف إلى تطوير وإنعاش الاقتصاد باعتبارها السبيل الوحيد لازدهار (www.algeriatelecom.dz، 2024)

3- الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم SAP تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم إنشاؤها عبر القانون 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائري فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم إتصالات الجزائر. وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم، برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 001808302 B (https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2, 2024)

4- خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر

من أهم خدمات اتصالات الجزائر هي الهاتف، حيث يعتبر وسيلة إتصال سريعة في أي وقت وأي مكان

1-4 الشبكة الهاتفية المجهزة: تقنية تسمح بالتحدث بين أكثر من متحدثين وذلك بزيادة قدرات

التركيبات المكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية في وقت واحد.

(www.algeriatelecom.dz، 2024)

ان شبكة الهاتف المجهزة تنقسم إلى ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات:

- شبكة المناطق

- شبكة المناطق الريفية

- شبكة وطنية ودولية

2-4 خدمات الهاتف الثابت وتذكر منها:

- خدمة الدفع المسبق: تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن

طريق استعمال خط هاتف عمومي.

- إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإعلام المتحدث أن هناك مكالمة ثانية.

- الاتصال دون أرقام وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والأشخاص المسنين.

- خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأرقام المواعيد أتوماتيكي

- تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر.

- الأرقام المختصرة: تسمح ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من 1 إلى 8 لربح الوقت وتفاذي الخطأ.

- إظهار رقم المتصل: يكشف رقم المتصل وهو جهاز هاتف مصحوب بمتعهد إعلانات.

- إغلاق تشكيل المكالمات الدولية: بوضع رقم سري يقدم من طرف الوكالة actel القريبة من المشترك

- الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات.

- الهاتف اللاسلكي: هي تقنية لا سلكية متصلة بالأقمار الصناعية.

5- فروع مجمع اتصالات الجزائر:

لقد أنشئت هذه الفروع لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وهي كما يلي

1-5 فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختصة في الهاتف الخليوي ، وتعتبر موبيليس أهم متعامل

للهااتف النقال في الجزائر حيث تعدت نسبة التغطية 98 % وكذا تعدى عدد زبائنها ملايين

مشترك سنة 2010

2-5 اتصالات الجزائر للإنترنت جواب: مختصة في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، ولإشارة فإن قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات المالية، الوزارات على اختلافها ... الخ)، مرتبطة حاليا بشبكات الإنترنت عن طريق شبكة جواب

3-5 اتصالات الجزائر الفضائية المختصة: في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية (2024، www.algerietelecom.dz)

6- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مسؤولية المؤسسة في تطوير المجال الاجتماعي والاقتصادي للجزائر عن طريق تقديم خدمات الاتصالات المتنوعة، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تتمثل في:

- تحقيق أعلى مردودية ممكنة.
- تحقيق أحسن فعالية.
- تقديم خدمات بجودة عالية.

وتسعى المؤسسة للحصول على مستوى عال وفعال في المجال التقني والاقتصادي والاجتماعي حتى تبقى الرائدة في هذا الميدان الذي أصبح أكثر تنافسي بغية:

- تسهيل الوصول والحصول على خدمات الاتصال لأكبر قدر ممكن من الجمهور خاصة في المناطق الريفية.

- تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال.

7- نشاطات ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم اتصالات الجزائر بالأنشطة التالية:

- تقديم خدمات الاتصالات التي تسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعطيات المرئية.

- تنمية واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

المطلب الثاني: مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة

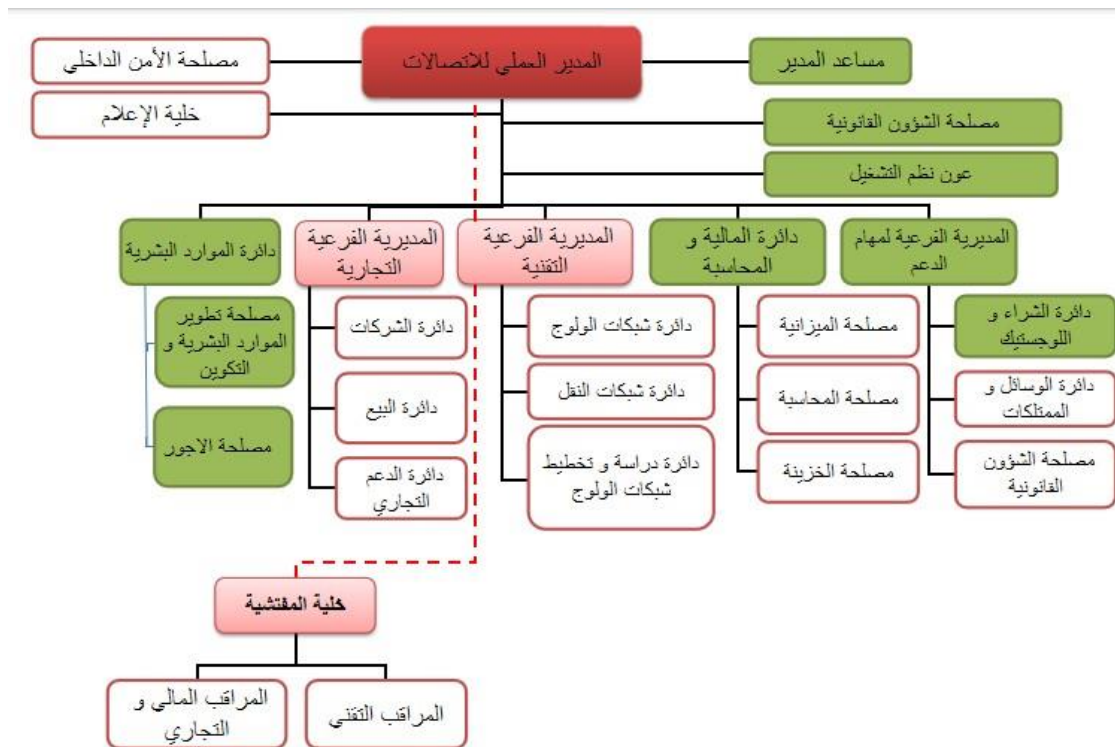
1- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة

هي تواجد لمؤسسة إتصالات الجزائر على مستوى ولاية باتنة. حيث تقدم كل الخدمات المتعلقة بالإنترنت والشبكات على مستوى الولاية توفر مديرية إتصالات الجزائر لولاية باتنة خدمات محددة تتمثل في:

1. في مجال الأنترنت تتمثل الخدمات في: الهاتف الثابت والآنترنت
2. في مجال الخدمات الرقمية تقوم إتصالات الجزائر بإنشاء الشبكات لصالح الشركات (إنشاء شبكة أنترنت داخلية خاصة بالشركة).

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية باتنة

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة



المصدر : مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة

3- قسم الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة

3-1 رئيس قسم الموارد البشرية مسؤول أساسا عن:

- تنسيق مختلف أنشطة الأفراد ضمن الإدارة التشغيلية، بما في ذلك التوظيف، والتعيين، والترقية، والنقل...
- تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العامة
- إجراء التحليلات والدراسات عن تطوير التوظيف والموارد البشرية نيابة عن الإدارة العامة
- تقديم المشورة والمساعدة بالتعاون مع الإدارة العامة، حول الممارسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية للمديرين والموظفين في الإدارة التشغيلية.

3-2 رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين مسؤول أساسا عن:

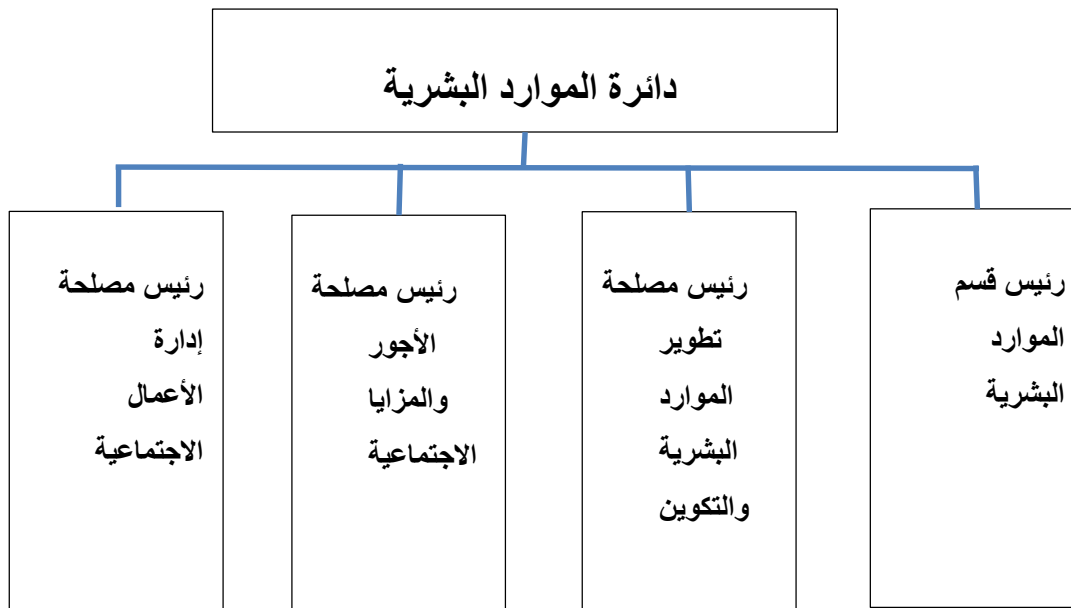
- تنفيذ الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى ضمان توفر موارد بشرية مؤهلة ورعاية تطويرها،
- ضمان تحديث وتوثيق إحصاءات الموظفين وإعداد لوحات القيادة للإدارة التشغيلية،
- المشاركة مع الإدارة العامة في وضع برامج التطور المهني (تطوير خطط التطوير المهني، وأدوات تقييم الموظفين وإشراف عملية التقييم...)
- إدارة الهياكل التنظيمية بناءً على المعايير والنسب المحددة والمعتمدة من الإدارة العامة،
- ضمان تطبيق موحد للتشريعات ومراقبة تنفيذها،
- ضمان، متابعة، ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة الموظفين،
- اكتشاف وتقييم الاحتياجات التدريبية الناتجة عن الخطة المهنية للإدارة التشغيلية،
- ضمان متابعة ومراقبة إجراءات التدريب المكلفة بالهيكل التي تتبع للإدارة التشغيلية،
- تقديم المساعدة للهياكل التابعة للإدارة التشغيلية لتنظيم عمليات التدريب بشكل محدد،
- متابعة أنشطة التعلم والمراحل التدريبية.

3-3 رئيس مصلحة الأجور (المرتبات) والمزايا الاجتماعية مسؤول أساسا عن:

- ضمان إعداد كشوف المرتبات، بما في ذلك العناصر المتغيرة لاستعادة وثائق الرواتب ومعالجة الشكاوى،
- ضمان تحضير مرتبات جميع الموظفين في الإدارة التشغيلية،
- تحديث الملفات الإدارية للموظفين،
- إدارة العلاقات مع طب العمل والهيئات الخارجية (المركز الوطني للتأمين الاجتماعي، الصندوق الوطني للتقاعد، التعاقدية).

3-4 رئيس مصلحة إدارة الأعمال الاجتماعية مرتبط إدارياً برئيس قسم الموارد البشرية، ضمن الإدارة الفرعية للوظائف الداعمة، ووظيفياً بلجنة المشاركة في الشركة. يتم تكليفه أساساً بتنفيذ البرامج التي تم التوصل إليها من قبل لجنة المشاركة على مستوى الإدارة التشغيلية

الشكل رقم 6: قسم الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة.



المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقاً من معلومات مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية باتنة

رس

المطلب الثالث: دراسة واقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر

في إطار تنفيذ أدوات الموارد البشرية قامت DRHF بالعديد من الإجراءات التعاونية على المستوى الاقليمي لتطوير نظام تقييم الأداء الفردي والجماعي على أساس ان يكون في النهاية بمثابة دعم لنهج المهارات، لكن تم توقيف هذا النظام على مستوى مؤسسات اتصالات الجزائر للأسباب سنتطرق لها من خلال دراستنا، أي انه لا يوجد نظام تقييم حالياً على مستوى مديرية اتصالات الجزائر لذلك سنعتمد النظام السابق في دراستنا الميدانية

طريقة التقييم الوحيدة التي اعتمدت في النظام السابق على مستوى مديرية اتصالات الجزائر هي طريقة الإدارة بالاهداف بواسطة المقابلة الفردية للموظف ومسؤولة المباشر . وفيما يلي الوثائق الداعمة لعمل سيرورة تقييم الأداء الفردي والجماعي:

- دليل تقييم أداء الموارد البشرية (يحتوي سيرورة عملية التقييم ومؤشرات القياس الخاصة بكل وظيفة، يتم توزيعه على كل مسؤول مباشر ليحذو خطواته عليه)
- وثيقة المقابلة (لتحديد الأهداف الفردية) (الملحق 1)
- وثيقة أهداف المجموعات التشغيلية (الملحق 2)
- استمارة التقييم الفردي (الملحق 3)
- مقياس تقييم الأداء الفردي (الملحق 4 و 4 مكرر)

1- الهدف من تقييم الأداء في اتصالات الجزائر

❖ بالنسبة للموظف:

- معرفة الأهداف المراد تحقيقها.
- معرفة على أي أساس سيتم تقييمه.
- عرض المهارات ومناقشة فرص التقدم.
- التعرف على الآفاق الوظيفية وإدارة حياتك المهنية.
- تحديد نوع الدعم الذي يحتاجونه.

❖ بالنسبة للمدير:

- تحديد الأهداف مع الموظف.
- تعزيز مهارات الموظف.
- مكافأة الجدارة.
- تطوير العلاقات بين الأشخاص.
- معرفة توقعات واهتمامات الموظف تجاه المنظمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية

في المرحلة الأولية يجب تحديد نوع وظيفة الموظف قبل تحديد الأهداف لأجل التدقيق في المعايير التي سيقاس على أساسها أداؤه، وتتمثل معايير كل وظيفة فيما يلي:

2- معايير قياس الأهداف الفردية:

يجب أن تكون معايير قياس الأهداف الفردية متكيفة مع طبيعة نشاط الموظفين وتدرج في الثلاثة مجالات الأساسية للشركة، وهي: التقنية (بما في ذلك الأنظمة الحاسوبية)، وعرض العميل، والإدارة والدعم.

❖ بالنسبة لمجال التقنية:

تستند معايير قياس تحقيق الأهداف في هذا المجال بشكل أساسي إلى:

- الإنجازات (توصيل المشتركين، تطور المعدات، إعادة توجيه الخدمات...)
- بناء وتطوير الشبكة (أنابيب، كابلات وألياف بصرية، إلخ...)
- صيانة الشبكة (معدل جودة الخدمة المقبول، معدل إشارة الأعطال، شبكة ألياف بصرية إلخ...)
- القدرة على تحسين الإنجازات باستخدام الوسائل المتاحة

❖ بالنسبة لمجال عرض/ العميل (التجاري):

تستند معايير قياس تحقيق الأهداف في هذا المجال بشكل أساسي إلى:

- الاسترداد بجميع جوانبه (المبالغ التي تم تحصيلها، المبالغ التي تم استردادها، المديونيات، إلخ...)
- الفواتير، قوة المبيعات، التسويق للخدمات الجديدة، تطور العملاء، إلخ...

❖ بالنسبة لمجالات الإدارة والدعم:

تتعلق معايير قياس الأهداف في هذه المجالات بشكل أساسي بالأنشطة الإدارية، واللوجستية، والمالية، وغيرها...

يمكن للمدير تحديد أهداف، على سبيل المثال:

- مدة إنجاز العمليات
- عدد الملفات المعالجة
- مستوى رضا العملاء الداخليين
- مستوى تحقيق توقعات الخطة السنوية للجهة، إلخ

3- مراحل تقييم أداء العاملين:

بعد تحديد نوع الوظيفة والمؤشرات الخاصة بكل وظيفة تبدأ عملية التقييم:

المرحلة 01:

المقابلة الفردية التي تجمع الفرد الخاضع للتقييم ومسؤوله المباشر من أجل تحديد أهداف الفترة القادمة والوسائل الضرورية لتحقيقها حيث يقوم المديرين بتفصيل الأهداف على مستويات أقل، حتى يتمكن رؤساء الأقسام ورؤساء الخدمات ومديري فروع البيع ورؤساء المراكز وزملائهم من:

- تحديد النتائج التي يجب تحقيقها على مستوى هيكلهم وتحديد نسبة لكل من موظفيهم.
- قياس التقدم نحو القيم المستهدفة باستخدام معايير قابلة للملاحظة، باتجاه قيم معينة يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة.

- يجب أن تكون الأهداف SMART: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، معقولة وزمنياً محددة. تفصيل الأهداف السنوية لـ DOT وأهداف إضافية مسندة خلال التمرين يتم من خلال المدير وزملائه على الجماعات التشغيلية. يتم إرفاق ورقة تفصيل الأهداف على الجماعات التشغيلية بهذا الوثيقة (الملحق 2).

تُحدد الأهداف الفردية سنوياً وتُسجل في نظام إدارة الموارد البشرية. تُقسم هذه الأهداف كل شهرين خلال المقابلة بين المدير وموظفه وتُسجل على ورقة المقابلة، المرفقة بهذا الوثيقة (الملحق 1). تُصنف هذه الورقة في ملف المعني. يتم تحميل نسخة ممسوحة ضوئياً من هذه الورقة في الملف الإلكتروني للمعني. في حالة حدوث أي تغيير في النشاط بسبب التنقل أو أي حدث آخر، يتم إعداد خطة عمل جديدة مع تسجيل التعديلات وفقاً لنفس مبدأ تحديد الأهداف الفردية وتصنيفها، وبمراعاة المعايير والقواعد المتعلقة بالتنقل.

المرحلة الثانية: متابعة الإنجازات

- يحقق الموظف الأهداف التي التزم بها.
- يستعرض المدير بشكل دوري الاحتياجات الإضافية وينفذ التدابير الداعمة المتفق عليها.
- يتناول المدير والموظف بشكل مستمر مساهمتهما في تحقيق الأهداف المحددة ويحاولان تقليل الفجوة بين المنتج الحالي والهدف المرجو تحقيقه.

خلال هذه المرحلة، يجب أن تُوفّر جميع الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف للفريق والموظف.

المرحلة الثالثة: التقييم

إغلاق دورة التقييم من خلال تقييم الأداء بشكل شفاف تام، سواء بالنسبة للموظفين أو للمديرين. يجب أن يتيح هذا التقييم تحفيز الأداء من خلال الاعتراف بالجدارة وأيضاً تحديد النقائص لمعالجتها من خلال التدريب، أو إعادة النظر في عمليات العمل، أو تحسين التنظيم الهيكلي.

بعد نهاية فترة التقييم (شهرين) يقوم المسؤول بالتقييم و الفرد المراد تقييمه بإجراء مقابلة ثانية لمناقشة ما تم إنجازه، و حضور الخاضع للتقييم للمشاركة و المناقشة في تقييمه والتوقيع في الأخير على نموذج تقييم الأداء الفردي (الملحق 03).

يتم إرفاق إستمارة للتقييم الفردي بهذا الوثيقة (ملحق 03) بالإضافة إلى جدول تقييم (ملحق 04 و 04

مكرر).

❖ إستمارة تقييم أداء العاملين

يتم تنظيم تقييم الأداء الفردي في ثلاث مجموعات من المؤشرات:

1- تحقيق الأهداف (Réalisation des objectifs)

- الإنجازات خلال الفترة المعنية مقارنة بالهدف

2- الأداء في العمل (Prestation de travail)

- التخطيط وتنظيم العمل واحترام المواعيد النهائية

- المشاركة / الالتزام

- الاستعداد والتواجد (الإتاحة)

3- السلوك والمواظبة في العمل (Attitude et comportement du travail)

- احترام الإجراءات والتوجيهات الهيكلية (من التسلسل الهرمي)

- القدرة على التواصل والتعاون والعمل الجماعي

- الحضور

- النزاهة المهنية

❖ إدارة مخاطر التحيز

لحدد من الاعتبارات الشخصية وتعزيز التقييم العادل والأمثل، سيتم إجراء فحص دوري على نتائج

التقييمات عن طريق مقارنة متوسط التقييمات الفردية مع معدل تحقيق الأهداف الجماعية.

في حالة تم اكتشاف وجود فرق بين متوسط تقييمات مؤشر "الانجاز خلال الفترة المعينة مقارنة بالهدف" والنسبة الفعلية لتحقيق أهداف الجماعة، سيتم تطبيق نسبة وزن لتقليل هذا الفرق.

إذا كان هناك فجوة بين درجات التقييم والمعدل الفعلي لتحقيق الأهداف، فهذا يشير إلى سوء إدارة عملية التقييم من جانب المقيم والمصدق عليه.

نظرًا لتأثير التقييم على كشوفات الرواتب وعلى الحياة المهنية للعمال، فإن أي تمييز في التقييم قد يكون مدمرًا للشركة.

بناءً على ذلك، يجب إيلاء اهتمام خاص لتناسق تقييمات الإنجازات الفردية والجماعية. يتكفل مديري الموارد البشرية التشغيلية والإقليمية بمراقبة مثل هذه الخلل والتنبيه، عند الضرورة.

❖ تحليل ومتابعة نتائج التقييم الفردي

تكلف اللجنة المؤقتة بمتابعة وتحليل نتائج التقييم. يمكنها اتخاذ التدابير الضرورية ضد أي تحيز أو خلل.

تتولى اللجنة المختصة المحلية (DOT) متابعة الطعون المتعلقة بتقييم جميع الموظفين في مجموعة DOT، باستثناء رؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر والوظائف المماثلة، والذين يتولاهاهم اللجنة المختصة لل(DRT).

تتولى اللجنة المختصة الإقليمية (DRT) متابعة الطعون المتعلقة بتقييم جميع الموظفين في مجموعة (DRT)، باستثناء رؤساء الدوائر ورؤساء المراكز الإقليمية والوظائف المماثلة، والذين يتولاهاهم اللجنة المؤقتة لل DG.

تتولى اللجنة المختصة المركزية (DG) متابعة الطعون المتعلقة بتقييم جميع الموظفين في مجموعة DG، بالإضافة إلى رؤساء الدوائر المركزية، باستثناء الاطارات العليا الإدارية الأخرى، والذين يتولاهاهم اللجنة المختصة "الشركة".

تتولى اللجنة المختصة للشركة متابعة الطعون المتعلقة بتقييم جميع الكفاءات الإدارية العليا: DOT، DRT، المديرين المركزيين، والوظائف المماثلة

❖ توزيع نسبة PRI/PRC (منحة المردودية الفردية، والجماعية):

بالنسبة للفئات المهنية للمديرين والمشرفين والتنفيذيين، سيتم توزيع النسبة على النحو التالي:

PRI = 10% من الراتب الأساسي

PRC = 15% من الراتب الأساسي

بالنسبة للإطارات العليا، سيتم توزيع النسبة على النحو التالي:

PR1 = 15% من الراتب الأساسي

PRC = 20% من الراتب الأساسي

❖ تأثير التقييم الفردي

يتم دعم ومكافأة التقييم الفردي بالإجراءات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: إجراءات التقييم الفردي

الإجراءات	الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - تريض ميداني / التدريب - لا توجد مكافأة للجهد 	<p>عدم الأداء (ضعيف)</p> <p>الدرجة أقل من 65</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب - لا توجد مكافأة للجهد - ترقية أفقية على مدى 3 سنوات 	<p>متوسط الأداء</p> <p>الدرجة من 65 إلى 74</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين المهارات - ترقية أفقية على مدى سنتين وتصنيفية على مدى 5 سنوات - يمكن التقدم للوظائف الأعلى - إطار سامي: ترقية أفقية كل سنتين 	<p>أداء جيد</p> <p>الدرجة من 75 إلى 84</p>
<ul style="list-style-type: none"> - رسالة تهنئة - الانضمام إلى مجموعة المدربين المؤهلين - ترقية أفقية على مدى سنتين وتصنيفية على مدى ثلاث سنوات - يمكن التقدم للحصول على وظيفة أعلى - الإطارات العليا: ترقية أفقية على مدى سنتين 	<p>أداء جيد جدا</p> <p>الدرجة من 85 إلى 95</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ميدالية التميز (n في كل منطقة سنويًا) - الانضمام إلى مجموعة المدربين/المطورين المؤهلين - ترقية أفقية وتصنيفية على مدى سنة واحدة - الأولوية في الحصول على وظيفة أعلى - الإطارات العليا: ترقية أفقية على مدى سنة واحدة 	<p>الأداء ممتاز</p> <p>الدرجة أكبر 95</p>

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم 2: تأثير عقوبات تقييم الأداء على PRC/PRI

العقوبات	التأثير
الدرجة الثالثة	- إلغاء PRC و PRI في حالة التخفيض في الرتبة - خصم 75% من PRC و PRI في حالة النقل
الدرجة الثانية	- خصم 50% من PRC و PRI في حالة الإبعاد عن العمل لمدة 7 إلى 8 أيام - خصم 25% من PRC و PRI في حالة الإبعاد عن العمل لمدة 4 إلى 6 أيام
الدرجة الأولى	- خصم 15% من PRC و PRI (تحذير، توبيخ)

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية:

بعد التعرف على القطاع سيتم في هذا المبحث عرض للمنهجية المتبعة والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة من حيث منهج الدراسة، أداة الدراسة، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الكمية

1- منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتم تتبعها للوصول في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية، وبما أن الهدف من الدراسة هو مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر، لزيادة وعي المسؤولين عن التقييم بأهمية التقييم كبعد لتحقيق الرضا الوظيفي، ولهذا يتوافق المنهج المختلط و دراستنا، باعتماد كل من المنهجين التحليلي و المنهج الوصفي التحليلي

● الدراسة الكمية: تُستخدم عندما يكون الهدف هو اختبار فرضيات محددة أو تعميم النتائج على

مجموعة أكبر. مفيدة عندما تكون البيانات المطلوبة واضحة ويمكن قياسها كميًا.

2- مجتمع وعينة الدراسة

ويمكن توضيح كل من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1-2 مجتمع النهج الكمي: هو مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في البحث، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال مديرية اتصالات الجزائر.

يشكل مجتمع الدراسة في مديرية اتصالات الجزائر لولاية باتنة من 94 إطار، 10 إطارات سامية، 10 أعوان تحكم و4 أعوان تنفيذيين أي المجتمع ككل يتضمن 118 عامل.

2-2 عينة النهج الكمي: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (118) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (56) استبانة بنسبة 48.28 %، وهو العدد الخاضع للدراسة.

3-2 عينة النهج النوعي: قمنا باختيار مسؤولين في قسم الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر، وقد اتخذنا هذا القرار لضمان الحصول على منظور متنوع وللتأكد من دقة وصحة نتائج البحث الكمي.

3- أدوات جمع البيانات

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد تم الاعتماد على أهم أنواع وأدوات جمع البيانات، وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان والوثائق.

● **الاستبيان:** يمثل الاستبيان الملحق (06) قائمة من الأسئلة المعدة بدقة ويتم إرسالها إلى عدد من أفراد المجتمع الذين يمثلون عينة الدراسة، وبالتالي يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب نفسه.

ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ويحتوي الاستبيان في شكله النهائي على ثلاث أجزاء وهي:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال خمس متغيرات هي: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الرتبة، معلومات شخصية).

الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير الأول وهو تقييم أداء العاملين، وخصصت له 24 عبارة.

أولاً: ويتعلق بمعايير تقييم أداء العاملين وخصصت له 4 عبارات.

ثانياً: ويتعلق بأساليب تقييم أداء العاملين وخصصت له 4 عبارات.

ثالثاً: ويتعلق بطرق تقييم أداء العاملين وخصصت له 4 عبارات.

رابعاً: ويتعلق بتأثير القائم بعملية التقييم وخصصت له 4 عبارات.

خامسا: ويتعلق بتأثير الفرد المقيم على عملية التقييم وخصصت له 4 عبارات.

سادسا: ويتعلق باستخدامات نتائج عملية التقييم وخصصت له 4 عبارات.

الجزء الثالث: ويتعلق بالرضا الوظيفي وخصصت له 15 عبارة.

أولا: ويتعلق بالأجر وخصصت له 3 عبارات.

ثانيا: ويتعلق بنمط الاشراف وخصصت له 3 عبارات.

ثالثا: ويتعلق بالتدريب والتعلم وخصصت له 3 عبارات.

رابعا: ويتعلق بفرصة الترقية وخصصت له 3 عبارات.

خامسا: ويتعلق بالعلاقة مع الزملاء وخصصت له 3 عبارات.

أي أن الاستبانة قد تضمنت 39 عبارة حول موضوع الدراسة والتي يمكن الإجابة عليها بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1 / 2 / 3 / 4 / 5) على التوالي:

الجدول رقم 3: توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يجب استخراج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي $5 - 1 = 4$ ، ثم يقسم المدى على عدد

الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الفئات	الدرجة	دالاتها
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.61 إلى 3.41	موافق نوعا ما	متوسط
من 3.41 الى 4.20	موافق	جيد
من 4.20 الى 5	موافق بشدة	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likertscale)

4- أساليب المعالجة الإحصائية

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS*V21)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

❖ التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

❖ المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما، حيث أن إستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

❖ الإنحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛

❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

❖ معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛

❖ اختبار كولموغوروفسمرنوف (Kolmogorov Smirnov K-S) لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛

❖ الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

❖ تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA: لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر؛

❖ اختبار Independent Simple T-TEST للعينات المستقلة: لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

5- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

❖ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة. **صدق الاتساق الداخلي:** يتم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة المقدمة لعينة الدراسة، حيث يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، وعليه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي في الجداول الآتية:

الجدول رقم 5: مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (معايير تقييم أداء العاملين)

معايير تقييم أداء العاملين		
,970**	Corrélation de Pearson	يتم تقييم أداء العاملين على أساس الأهداف المسطرة مسبقاً
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,936**	Corrélation de Pearson	معايير الأداء المستخدمة تعبر عن واقع الأداء بوضوح
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	

,944**	Corrélation de Pearson	تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,810**	Corrélation de Pearson	لا تتأثر معايير تقييم الأداء المستخدمة بشخصية القائم بعملية تقييم الأداء
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélation de Pearson	معايير تقييم أداء العاملين
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لمعايير

تقييم أداء العاملين تتراوح ما بين 0.810 و 0.970 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000 .

الجدول رقم 6: مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (أساليب تقييم أداء العاملين)

اساليب تقييم أداء العاملين		
,802**	Corrélation de Pearson	تتوافق أساليب تقييم الأداء المستخدمة و الهدف من عملية التقييم
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,798**	Corrélation de Pearson	يتم تقييم الأداء على أساس الملاحظة في العمل
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,853**	Corrélation de Pearson	يتم تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحققة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,887**	Corrélation de Pearson	هناك علاقة بين موضوع أساليب التقييم و مستوى الأداء المحقق
,000	Sig. (bilatérale)	

56	N	
1	Corrélation de Pearson	اساليب تقييم اداء العاملين
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لأساليب تقييم

أداء العاملين تتراوح ما بين 0.798 و0.887 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000

الجدول رقم 7: مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (طرق تقييم الأداء العاملين)

طرق تقييم الاداء		
,654**	Corrélation de Pearson	الطرق الحديثة لتقييم أداء العمال تسهم في تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين بشكل أفضل من الطرق القديمة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,889**	Corrélation de Pearson	الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال مثل المقابلات السنوية والتقييمات الهرمية أقل فعالية مقارنة بالطرق الحديثة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,740**	Corrélation de Pearson	يتضمن النهج الحديث للتقييم استخدام طريقة تقييم الأداء بـ 360 درجة لتقييم الأداء من مختلف الزوايا
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,887**	Corrélation de Pearson	التقييم الذاتي يعد جزءاً أساسياً من العمليات الحديثة لتقييم الأداء، حيث يمنح الموظفين الفرصة لتقييم أدائهم
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélation de Pearson	طرق تقييم الاداء
	Sig. (bilatérale)	

56	N
----	---

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لطرق تقييم

الاداء تتراوح ما بين 0.654 و 0.887 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000 .

الجدول رقم 8: مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (تأثير القائم بعملية التقييم)

تأثير القائم بعملية التقييم		
,515**	Corrélation de Pearson	تتأثر نتائج التقييم بالتوافق على
,000	Sig. (bilatérale)	المستوى الشخصي بين القائم
56	N	بالتقييم و الفرد الخاضع للتقييم
,786**	Corrélation de Pearson	تؤثر السمات الشخصية للفرد
,000	Sig. (bilatérale)	المقيم و طريقة تفكيره على القائم
56	N	بالتقييم
,835**	Corrélation de Pearson	يؤثر إجهاد الفرد المقيم و طريقة
,000	Sig. (bilatérale)	تحقيقه للأهداف المسطرة على
56	N	القائم بالتقييم
,807**	Corrélation de Pearson	توجد برامج تدريبية رسمية
,000	Sig. (bilatérale)	للمقيمين قبل بدء عمليات التقييم
56	N	
1	Corrélation de Pearson	تأثير القائم بعملية التقييم
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لتأثير القائم

بعملية التقييم تتراوح ما بين 0.515 و 0.835 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000 .

الجدول رقم 9: مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم)

تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم		
,682**	Corrélation de Pearson	يؤثر سلوك الفرد المقيم على النتائج النهائية لعملية التقييم
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,393**	Corrélation de Pearson	تؤثر مهارات الفرد المقيم في التعبير عن الافكار و القدرة على صياغتها بشكل سليم على نتائج التقييم
,003	Sig. (bilatérale)	
55	N	
,510**	Corrélation de Pearson	تؤثر مساهمة الفرد المقيم في حل مشكلات ووضع بدائل و حلول في نتائج التقييم
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,622**	Corrélation de Pearson	تؤثر قدرة الفرد المقيم على إتخاذ القرار والحكم على الأمور وتحمل المسؤولية في نتائج التقييم
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélation de Pearson	تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لتأثير الفرد

المقيم على عملية التقييم تتراوح ما بين 0.510 و 0.682 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000 .

الجدول رقم 10: مدى ترابط الفقرات مع محور تقييم أداء العاملين (إستخدامات نتائج عملية التقييم)

إستخدامات نتائج عملية التقييم		
,797**	Corrélation de Pearson	ستغل نتائج التقييم في تطوير أداء العمال
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,908**	Corrélation de Pearson	

,000	Sig. (bilatérale)	تستغل نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية
56	N	
,438**	Corrélacion de Pearson	يتم تحديد الحوافز و المكافآت بناءا على نتائج التقييم
,001	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,407**	Corrélacion de Pearson	تستغل نتائج التقييم في تحديد معوقات التي تقف أمام الأداء الفعال
,002	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélacion de Pearson	استخدامات نتائج عملية التقييم
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélacion de Pearson) لاستخدامات

نتائج عملية التقييم تتراوح ما بين 0.407 و 0.908 بينما كانت قيمة sig تتراوح بين 0.000 و 0.002 .

الجدول رقم 11: مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (الاجر)

الاجر		
,621**	Corrélacion de Pearson	الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضي بالنسبة لك
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,800**	Corrélacion de Pearson	الأجر الملائم يعكس اعتراف المؤسسة بجهدك ويحفزني لتقديم أفضل أداء ممكن في عملي.
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,768**	Corrélacion de Pearson	الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضي بالنسبة لك
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélacion de Pearson	الاجر
	Sig. (bilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) للاجر تتراوح ما بين 0.621 و 0.768 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000.

الجدول رقم 12: مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (نمط الاشراف)

نمط الاشراف		
	Corrélation de Pearson	العمل تحت إشراف محفز ومحترف يعزز شعوري بالانتماء والتقدير داخل الفريق.
,675**	Sig. (bilatérale)	
,000	N	
56		
	Corrélation de Pearson	يسهم نمط الإشراف الإيجابي في إثراء تجربتي العملية وزيادة رغبتني في تحقيق النجاح.
,818**	Sig. (bilatérale)	
,000	N	
56		
	Corrélation de Pearson	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة و شفافية
,719**	Sig. (bilatérale)	
,000	N	
56		
	Corrélation de Pearson	نمط الاشراف
1	Sig. (bilatérale)	
	N	
56		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لنمط الاشراف تتراوح ما بين 0.675 و 0.818 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000.

الجدول رقم 13: مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (التدريب و التعلم)

التدريب و التعلم		
	Corrélation de Pearson	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية
,919**	Sig. (bilatérale)	
,000	N	
56		
	Corrélation de Pearson	
,930**		

,000	Sig. (bilatérale)	فرص التطوير المتاحة في المؤسسة تساهم في تطوير مهاراتي و تحسين أدائي
56	N	
,792**	Corrélation de Pearson	تهتم المديرية بتطوير مهارات موظفيها من خلال تقديم فرص التدريب المستمرة و المتنوعة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélation de Pearson	التدريب و التعلم
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) للتدريب و التعلم تتراوح ما بين 0.792 و 0.919 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000.

الجدول رقم 14: مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (فرصة الترقية)

فرصة الترقية		
,930**	Corrélation de Pearson	الحصول على الترقية يعزز شعوري بالاستقرار المهني والتطور الشخصي، مما يجعلني ملتزماً أكثر بمهامي
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,926**	Corrélation de Pearson	لحصول على فرص الترقية يعطيني دافعاً إضافياً لتحسين أدائي وتحقيق الأهداف المهنية المحددة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,970**	Corrélation de Pearson	الحصول على الترقية على مستوى مديرية إتصالات الجزائر يكون على أساس الكفاءة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélation de Pearson	فرصة الترقية
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لفرصة الترقية تتراوح ما بين 0.926 و 0.970 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000.

الجدول رقم 15: مدى ترابط الفقرات مع محور الرضا الوظيفي (العلاقة مع الزملاء)

العلاقات مع الزملاء		
,935**	Corrélation de Pearson	العلاقات القوية والودية مع الزملاء تجعل تجربة العمل أكثر متعة وإثراءً.
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,945**	Corrélation de Pearson	يساهم التفاعل الإيجابي مع الزملاء في بناء بيئة عمل مريحة ومشجعة
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
,868**	Corrélation de Pearson	التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء يشعرنني بالتقدير و الاحترام
,000	Sig. (bilatérale)	
56	N	
1	Corrélation de Pearson	العلاقات مع الزملاء
	Sig. (bilatérale)	
56	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) لفرصة الترقية تتراوح ما بين 0.868 و 0.945 بينما كانت قيمة sig ثابتة في 0.000. من خلال الجداول السابقة نلاحظ ان معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبانة و المعدل الكلي لعباراته موجبة و ذات دلالة إحصائية، حيث قيمة المعامل الإحصائية اكبر من قيمتها الجدولية ، عند مستوى 0.05 ومنه نعتبر محاور الاستبانة صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه .

❖ ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبانة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على

نفس المستجوبين لنفس الظروف المكانية والزمانية، وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات المختبرة	درجة معامل ألفا كرونباخ
الجزء الثاني	24	0.833
الجزء الثالث	15	0.859

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

من الجدول السابق، نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لتقييم أداء العمال يساوي 0.833 اي 83.3% وألفا كرونباخ للرضا الوظيفي يساوي 0.859 أي 85.9%، هي قيم ثبات مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.60) (محفوظ، 2008) وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة النوعية

1- منهج الدراسة

● الدراسة النوعية: تُستخدم عندما يكون الهدف هو فهم عميق ومعد للظواهر، خاصة في المجالات التي لا تتوفر فيها بيانات كافية أو عندما تكون الأسئلة أكثر استكشافية.

يُفضل استخدام النهج المختلط الذي يجمع بين الدراسات الكمية والنوعية للحصول على صورة شاملة ومتعددة الأبعاد للموضوع المدروس

2- عينة الدراسة النوعية

الهدف من بحثنا هو إبراز مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لزيادة وعي المسؤولين بأهمية المورد البشري، وكذلك للتحقق من صحة الفرضيات السابقة أو عدمها. ولهذا السبب، يبدو أن النهج المختلط هو الأنسب لتعميق نتائج الدراسة الكمية وتقديم تصور أوضح لمسؤولي الموارد البشرية حول

موضوع تقييم أداء العاملين ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي. لذلك، قررنا إجراء بعض المقابلات الفردية.

للحصول على وجهات نظر متنوعة، أضفنا النهج النوعي بإجراء ثلاث مقابلات مع المسؤولين عن الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر. ستكون المقابلة الأولى مع رئيسة مصلحة الأجور والمزايا الإجتماعية، المقابلة الثانية مع رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة، والمقابلة الثالثة مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين.

3- أدوات جمع البيانات

❖ **الملاحظة:** تعتبر من أهم الأساليب التي اعتمد عليها الباحثون لجمع المعلومات والحقائق المفيدة للدراسة، فقد اعتمدنا على الملاحظة لملاحظة الظواهر والسلوكيات وتسجيل الحقائق ذات الصلة بموضوعنا. ومن خلال الملاحظة سجلنا بعض الملاحظات التي ساعدتنا في تفسير وتحليل بعض النتائج للوصول إلى الحقائق والمعلومات المتعلقة بدراستنا.

❖ **المقابلة:** النوع المختار من المقابلة هو مقابلة فردية شبه توجيهية، وتدوم حوالي 30 إلى 40 دقيقة. المقابلات تجرى على مستوى مديرية الاتصالات الجزائرية، مع كل من: رئيسة مصلحة الأجور (المرتبات) والمزايا الاجتماعية، رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة، رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين.

● تصميم دليل المقابلة

يتكون دليل المقابلة من أربعة أجزاء: الجزء الأول يتضمن الخصائص الشخصية لمن أجريت معهم المقابلة، والجزء الثاني يتضمن 14 سؤال حول تقييم أداء العاملين، والجزء الثالث يعرض 9 أسئلة حول الرضا الوظيفي، والجزء الرابع مخصص لمناقشة بعض الأمور الهامة النقاط التي لم نذكرها والتي قد يرغب الشخص الذي تمت مقابله في معالجتها. الملحق رقم (05)

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل، قمنا بمحاولة شاملة للتعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية باتنة وتفصيل هيكلها التنظيمي، بما في ذلك استعراض الأقسام المختلفة ووظائفها داخل المؤسسة. ثم تناولنا بالتفصيل قسم الموارد البشرية، مسلطين الضوء على دوره في إدارة علاقات الموظفين، التوظيف، التدريب، والتطوير المهني.

واصلنا تحليلنا بالتركيز على موضوع دراستنا الميدانية، حيث استخدمت مؤسسة اتصالات الجزائر سابقاً نظاماً لتقييم أداء العاملين يعتمد على قياس الأهداف المنجزة. هذا النظام كان يوفر تقييماً كمياً لأداء الموظفين، إلا أنه قد واجه تحديات تتعلق بالدقة والموضوعية.

أضفنا إلى ذلك استعراضاً للمنهجية المتبعة في دراستنا، شاملةً العينة المختارة وأدوات جمع البيانات المستخدمة، مما يضمن تغطية شاملة ومعمقة للموضوع

الفصل الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد

في هذا الفصل، سنعرض نتائج الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل للبيانات التي تم الحصول عليها، مع تسليط الضوء على الاتجاهات الرئيسية والاستنتاجات المستخلصة. سيتم تقديم النتائج بشكل منظم ومفصل، مما يتيح لنا فهم العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والرضا الوظيفي. سنقوم بتحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة وبرامج تحليل مثل SPSS، مما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. بالإضافة إلى ذلك، سيتم مناقشة النتائج في سياق الأدبيات الحالية والدراسات السابقة، لتقديم تفسير معمق ومدروس

المبحث الأول: نتائج الدراسة الكمية وتحليلها

بعد تبويب وتفرغ البيانات في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً تمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي ساهمت في الإجابة على تساؤلات البحث.

سيتم في هذا المطلب وصف البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في: السن، الجنس، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الرتبة، معلومات شخصية ثم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وقد كانت النتائج كالتالي:

المطلب الأول: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الوصفية

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

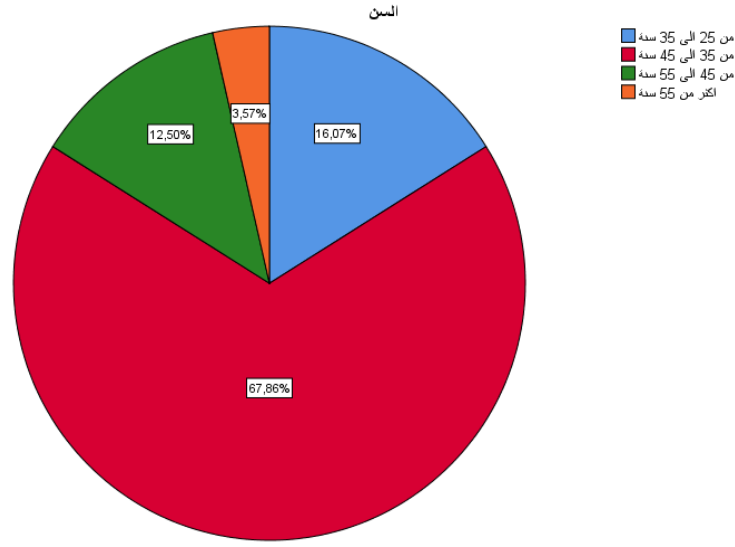
فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 35 سنة	9	16,1	16,1	16,1
	من 35 الى 45 سنة	38	67,9	67,9	83,9
	من 45 الى 55 سنة	7	12,5	12,5	96,4
	اكثر من 55 سنة	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

رسم توضيحي رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان عدد الافراد الذين يتراوح سنهم من 35 الى 45 سنة قدروا ب 38 فرد أي ما نسبته 67.9 %، تليها فئة من 25 الى 35 سنة ب 9 افراد أي ما نسبته 16.1 %، تليها فئة من 45 الى 55 سنة ب 7 افراد أي ما نسبته 12.5 %، والفئة الأخيرة كانت بالنسبة الاكثر من 55 سنة حيث قدروا بفردين أي ما نسبته 3.6%.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

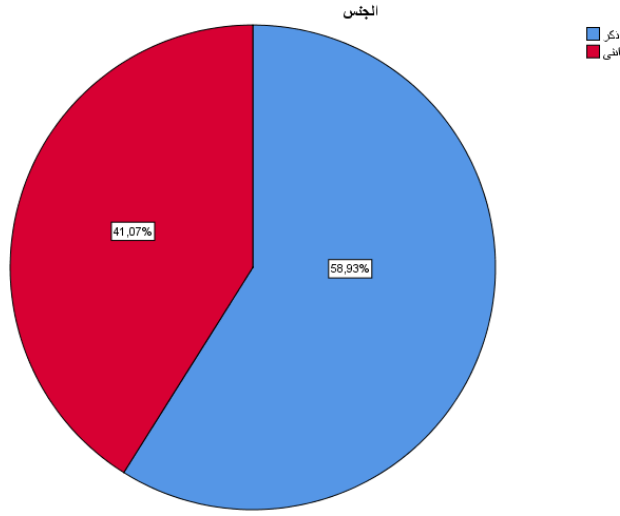
فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	58,9	58,9	58,9
	انثى	23	41,1	41,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

رسم توضيحي رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان عدد الافراد الذين جنسهم ذكر قدروا ب 33 فرد أي ما نسبته

58.9%، تليها فئة الاناث ب 23 فرد أي ما نسبته 41.1%.

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

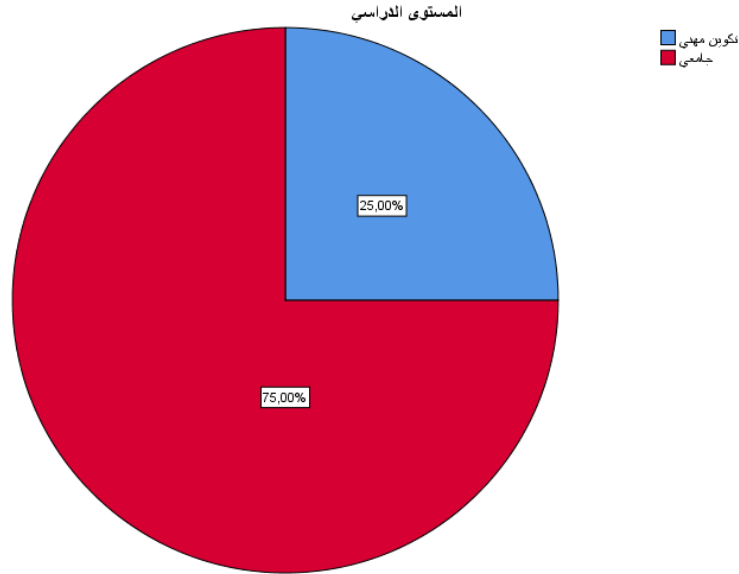
فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني	14	25,0	25,0	25,0
	جامعي	42	75,0	75,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

رسم توضيحي رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان عدد الافراد الذين مستواهم الدراسي جامعي 42 فرد أي ما نسبته 75 %، اما بالنسبة للأفراد الذين مستواهم الدراسي تكوين مهني قدروا ب 14 فرد أي ما نسبته 25 %.

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

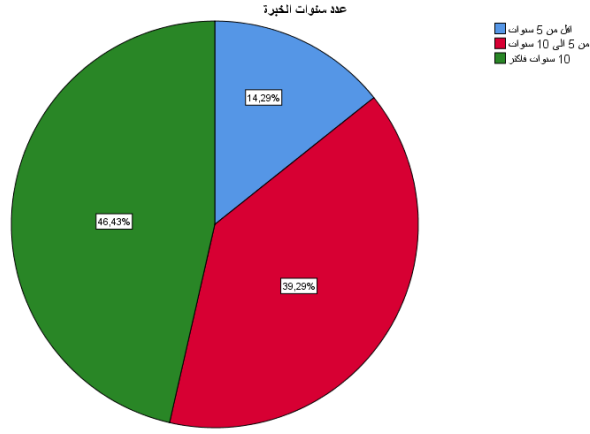
فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	8	14,3	14,3	14,3
	من 5 الى 10 سنوات	22	39,3	39,3	53,6
	10سنوات فاكثر	26	46,4	46,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

رسم توضيحي رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان عدد الافراد الذين خبرتهم المهنية 10 سنوات فأكثر قدروا ب 26 فرد أي ما نسبته 46.6 %، تليها فئة الافراد الذين خبرتهم المهنية من 5 الى 10 سنوات قدروا ب 22 فرد أي ما نسبته 39.3 %، تليها فئة الافراد الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات ب 8 افراد أي ما نسبته 14.3 %.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

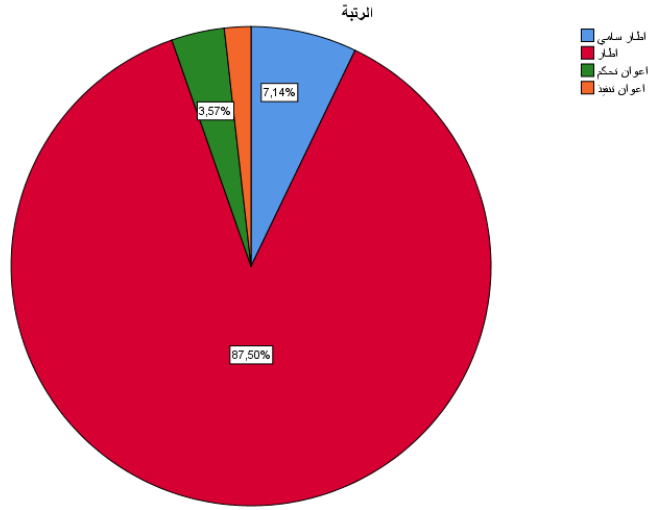
فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير الرتبة:

الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

		الرتبة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	4	7,1	7,1	7,1
	إطار	49	87,5	87,5	94,6
	اعوان تحكم	2	3,6	3,6	98,2
	اعوان تنفيذ	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

رسم توضيحي رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان عدد الافراد الذين رتبهم إطار كانوا أكبر فئة ب 49 فرد أي ما نسبته 87.5%، يليها الافراد الذين رتبهم إطار سامي ب 4 افراد أي ما نسبته 7.1%، يليها الافراد الذين رتبهم أعوان تحكم حيث قدروا بفردين بنسبة 3.6%، اما بالنسبة لأعوان التنفيذ فقدروا بفرد واحد بنسبة 1.8%.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومات الشخصية

فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير المعلومات الشخصية:

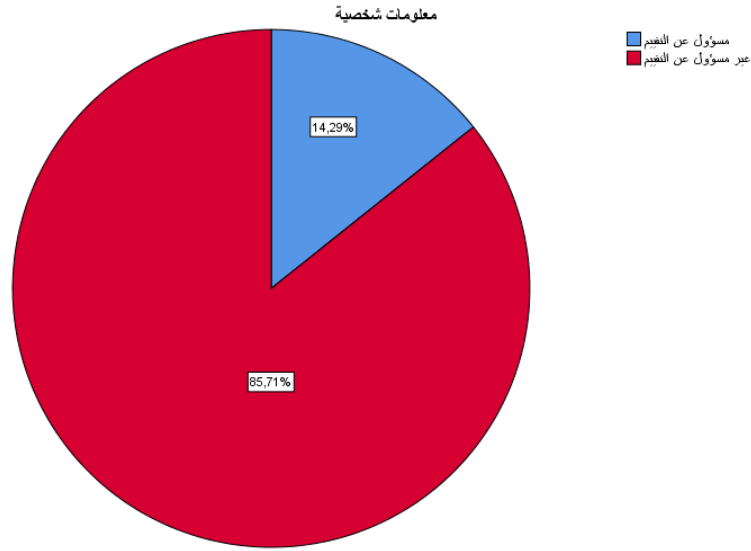
الجدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومات الشخصية

معلومات شخصية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول عن التقييم	8	14,3	14,3	14,3

غير مسؤول عن التقييم	48	85,7	85,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

رسم توضيحي رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومات الشخصية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائية

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان عدد الافراد الغير مسؤولين عن التقييم قدروا ب 48 فرد أي ما نسبته 85.7 %، تليها فئة الافراد المسؤولين عن التقييم ب 8 افراد أي ما نسبته 14.3 %.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات

يتناول هذا المطلب دراسة اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استمارة الاستبيان، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية النسبية وترتيب كل عبارة في كل بعد مع التحليل والتفسير لمعرفة مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية إتصالات الجزائر.

❖ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تقييم أداء العاملين

للإجابة على هذا التساؤل لابد من التحليل الوصفي لعبارات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم 23: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات معايير تقييم أداء العاملين في مديرية

اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	2	1,07389	3,2857	يتم تقييم أداء العاملين على أساس الأهداف المسطرة مسبقا
متوسطة	3	1,05298	3,2679	معايير الأداء المستخدمة تعبر عن واقع الأداء بوضوح
متوسطة	1	1,06356	3,3214	تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام
متوسطة	4	1,10254	3,1429	لا تتأثر معايير تقييم الأداء المستخدمة بشخصية القائم بعملية تقييم الأداء
متوسطة	/	,98106	3,2545	معايير تقييم أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات معايير تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.25 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.98 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على وجود معايير تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على وجود معايير تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات معايير تقييم أداء العاملين

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.32 وانحراف معياري قدر ب 1.06 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تختلف معايير تقييم أداء العاملين.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.28 وانحراف معياري قدر ب 1.07 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يتم تقييم أداء العاملين على أساس الأهداف المسطرة مسبقا.

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.26 وانحراف معياري قدر ب 1.05 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة معايير الأداء المستخدمة تعبر عن واقع الأداء بوضوح.

حيث احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.14 وانحراف معياري قدر ب 1.1 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة لا تتأثر معايير المستخدمة بشخصية القائم بعملية تقييم الأداء.

الجدول رقم 24: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أساليب تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	1	1,04307	3,3036	تتوافق أساليب تقييم الأداء المستخدمة والهدف من عملية التقييم
متوسطة	2	1,02184	3,2857	يتم تقييم الأداء على أساس الملاحظة في العمل
متوسطة	3	,99544	3,2500	يتم تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحققة
متوسطة	2	1,07389	3,2857	هناك علاقة بين موضوع اساليب التقييم ومستوى الأداء المحقق
متوسطة	/	,86348	3,2813	اساليب تقييم اداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات أساليب تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.28 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.86 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على وجود أساليب تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على وجود أساليب تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات أساليب تقييم أداء العاملين

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.30 و انحراف معياري قدر ب 1.04 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تتوافق أساليب تقييم أداء العاملين المستخدمة و الهدف من عملية التقييم .

حيث احتلت الفقرة رقم 2 و 4 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.28 وانحراف معياري قدر ب 1.07 و 1.02 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يتم تقييم الأداء على أساس الملاحظة في العمل والعبارة هناك علاقة بين موضوع أساليب التقييم ومستوى الأداء المحقق .

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.25 وانحراف معياري قدر ب 0.99 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يتم تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة مسبقا

الجدول رقم 25: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات طرق تقييم أداء العاملين في مديرية

اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	4	1,07389	3,2143	الطرق الحديثة لتقييم أداء العمال تسهم في تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين بشكل أفضل من الطرق القديمة
متوسطة	2	1,26080	3,2857	الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال مثل المقابلات السنوية والتقييمات الهرمية أقل فعالية مقارنة بالطرق الحديثة
متوسطة	3	1,11992	3,2679	يتضمن النهج الحديث للتقييم استخدام طريقة تقييم الأداء بـ 360 درجة لتقييم الأداء من مختلف الزوايا
متوسطة	1	1,20766	3,3214	التقييم الذاتي يعد جزءاً أساسياً من العمليات الحديثة لتقييم الأداء، حيث يمنح الموظفين الفرصة لتقييم أدائهم
متوسطة	/	,93088	3,2723	طرق تقييم الاداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات طرق تقييم الأداء في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.27 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.93 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على وجود طرق تقييم الأداء في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على وجود طرق تقييم الأداء في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات طرق تقييم الاداء

حيث احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.32 و انحراف معياري قدر ب 1.20 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة التقييم الذاتي يعد جزءاً أساسياً من العمليات الحديثة لتقييم الأداء ، حيث يمنح الموظفين الفرصة لتقييم أدائهم .

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.28 وانحراف معياري قدر ب 1.26 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال مثل المقابلات السنوية والتقييمات الهرمية أقل فعالية مقارنةً بالطرق الحديثة.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.26 وانحراف معياري قدر ب 1.11 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يتضمن النهج الحديث للتقييم استخدام طريقة تقييم الأداء ب 360 درجة لتقييم الأداء من مختلف الزوايا.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.21 وانحراف معياري قدر ب 1.04 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الطرق الحديثة لتقييم أداء العمال تسهم في تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين بشكل أفضل من الطرق القديمة.

الجدول رقم 26: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تأثير القائم بعملية التقييم في مديرية

اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	4	,94371	3,0179	تتأثر نتائج التقييم بالتوافق على المستوى الشخصي بين القائم بالتقييم الفرد الخاضع للتقييم

متوسطة	3	1,08577	3,0536	تؤثر السمات الشخصية للفرد المقيم و طريقة تفكيره على القائم بالتقييم
متوسطة	2	1,16427	3,0893	يؤثر إجتهد الفرد المقيم و طريقة تحقيقه للأهداف المسطرة على القائم بالتقييم
متوسطة	1	1,20268	3,1607	توجد برامج تدريبية رسمية للمقيمين قبل بدء عمليات التقييم
متوسطة	/	,82035	3,0804	تأثير القائم بعملية التقييم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات تأثير القائم بعملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.08 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.82 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على وجود تأثير القائم بعملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على وجود أساليب تأثير القائم بعملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات تأثير القائم بعملية التقييم

حيث احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 و انحراف معياري قدر ب 1.20 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة توجد برامج تدريبية رسمية للمقيمين قبل بدء عمليات التقييم .

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.08 وانحراف معياري قدر ب 1.16 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يؤثر إجتهد الفرد المقيم وطريقة تحقيقه للأهداف المسطرة على القائم بالتقييم.

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.05 وانحراف معياري قدر ب 1.08 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تؤثر السمات الشخصية للفرد المقيم طريقة تفكيره على القائم بالتقييم.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.01 وانحراف معياري قدر ب 0.94 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تتأثر نتائج التقييم بالتوافق على المستوى الشخصي بين القائم بالتقييم والفرد الخاضع للتقييم.

الجدول رقم 27: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر

Evaluation	arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	4	1,33570	2,8750	يؤثر سلوك الفرد المقيم على النتائج النهائية لعملية التقييم
متوسطة	2	1,10035	3,2182	تؤثر مهارات الفرد المقيم في التعبير عن الأفكار و القدرة على صياغتها بشكل سليم على نتائج التقييم
متوسطة	3	1,05298	3,0179	تؤثر مساهمة الفرد المقيم في حل مشكلات ووضع بدائل و حلول في نتائج التقييم
متوسطة	1	1,05190	3,3571	تؤثر قدرة الفرد المقيم على إتخاذ القرار و الحكم على الأمور و تحمل المسؤولية في نتائج التقييم
متوسطة	/	,63880	3,1220	تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.12 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.63 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على وجود تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم

حيث احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.25 و انحراف معياري قدر ب 0.63 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تؤثر قدرة الفرد المقيم على اتخاذ القرار و الحكم على الأمور و تحمل المسؤولية في نتائج التقييم.

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.21 وانحراف معياري قدر ب 1.1 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تؤثر مهارات الفرد المقيم في التعبير عن الافكار القدرة على صياغتها بشكل سليم على نتائج التقييم.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.01 وانحراف معياري قدر ب 1.05 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تؤثر مساهمة الفرد المقيم في حل مشكلات ووضع بدائل حلول في نتائج التقييم.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 2.87 وانحراف معياري قدر ب 1.33 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يؤثر سلوك الفرد المقيم على النتائج النهائية لعملية التقييم

الجدول رقم 28: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استخدام نتائج عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر

evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	2	1,07857	3,2321	ستغل نتائج التقييم في تطوير أداء العمال
متوسطة	1	1,09722	3,3214	تستغل نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية
متوسطة	4	1,17978	3,0893	يتم تحديد الحوافز و المكافآت بناءا على نتائج التقييم
متوسطة	3	,99283	3,1786	تستغل نتائج التقييم في تحديد معوقات التي تقف أمام الأداء الفعال
متوسطة	/	,69431	3,2054	استخدامات نتائج عملية التقييم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم(28) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات استخدامات نتائج عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.20 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.69 وهو ما يؤكد أن اتجاهات

مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على استخدامات نتائج عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على وجود استخدامات نتائج عملية التقييم في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات استخدامات نتائج عملية التقييم

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.32 وانحراف معياري قدر ب 1.09 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تستغل نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.23 وانحراف معياري قدر ب 1.07 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة ستغل نتائج التقييم في تطوير أداء العمال.

حيث احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.17 وانحراف معياري قدر ب 0.99 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تستغل نتائج التقييم في تحديد معوقات التي تقف أمام الأداء الفعال.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.08 و انحراف معياري قدر ب 1.17 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يتم تحديد الحوافز و المكافآت بناءا على نتائج التقييم .

❖ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الرضا الوظيفي

للإجابة على هذا التساؤل لابد من التحليل الوصفي لعبارات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف

المعياري:

الجدول رقم 29: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاجر في مديرية اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrengement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	2	1,15643	3,1607	الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضي بالنسبة لك
متوسطة	1	1,07857	3,2321	الأجر الملائم يعكس اعتراف المؤسسة بجهدتي ويحفزني لتقديم أفضل أداء ممكن في عملي.
متوسطة	3	1,22514	3,0893	الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضي بالنسبة لك
متوسطة	/	,84085	3,1607	الاجر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات الاجر في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.16 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.84 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن الاجر في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن الاجر في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات الاجر

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.23 و انحراف معياري قدر ب 1.07 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الأجر الملائم يعكس اعتراف المؤسسة بجهدتي ويحفزني لتقديم أفضل أداء ممكن في عملي.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 و انحراف معياري قدر ب 1.15 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضي بالنسبة لك.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.08 و انحراف معياري قدر ب 1.22 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضي بالنسبة لك.

الجدول رقم 30: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نمط الاشراف في مديرية اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	2	1,06158	3,2321	العمل تحت إشراف محفز ومحترف يعزز شعوري بالانتماء والتقدير داخل الفريق.
متوسطة	1	,96699	3,2857	يسهم نمط الإشراف الإيجابي في إثراء تجربتي العملية وزيادة رغبتي في تحقيق النجاح.
متوسطة	3	1,21236	3,1964	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة و شفافية
متوسطة	/	,79319	3,2381	نمط الاشراف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (30) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات نمط الاشراف في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.23 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.79 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن نمط الاشراف في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن نمط الاشراف في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات نمط الاشراف حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.28 و انحراف معياري قدر ب 0.96 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يسهم نمط الإشراف الإيجابي في إثراء تجربتي العملية وزيادة رغبتي في تحقيق النجاح.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 وانحراف معياري قدر ب 1.15 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة العمل تحت إشراف محفز ومحترف يعزز شعوري بالانتماء والتقدير داخل الفريق.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.19 و انحراف معياري قدر ب 1.21 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة و شفافية.

الجدول رقم 31: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التدريب والتعلم في مديرية اتصالات الجزائر

Evaluation	arremgement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	2	1,09010	3,1071	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية
متوسطة	1	1,11876	3,1964	فرص التطوير المتاحة في المؤسسة تساهم في تطوير مهاراتي و تحسين أدائي
متوسطة	3	1,17496	3,0357	تهتم المديرية بتطوير مهارات موظفيها من خلال تقديم فرص التدريب المستمرة و المتنوعة
متوسطة	/	,99143	3,1131	التدريب و التعلم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحاليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات التدريب و التعلم في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.11 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.99 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن توفر التدريب و التعلم في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن توفر التدريب و التعلم في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات التدريب و التعلم حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.19 وانحراف معياري قدر ب 1.11 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة فرص التطوير المتاحة في المؤسسة تساهم في تطوير مهاراتي وتحسين أدائي.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.10 وانحراف معياري قدر ب 1.09 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.03 وانحراف معياري قدر ب 1.17 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة تهتم المديرية بتطوير مهارات موظفيها من خلال تقديم فرص التدريب المستمرة و المتنوعة.

الجدول رقم 32: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات فرصة الترقية في مديرية اتصالات الجزائر

Evaluation	Arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	3	1,05790	3,1607	الحصول على الترقية يعزز شعوري بالاستقرار المهني والتطور الشخصي، مما يجعلني ملتزمًا أكثر بمهامي
متوسطة	2	1,17716	3,1786	لحصول على فرص الترقية يعطيني دافعًا إضافيًا لتحسين أدائي وتحقيق الأهداف المهنية المحددة
متوسطة	1	1,11644	3,3393	الحصول على الترقية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر يكون على أساس الكفاءة
متوسطة	/	1,05238	3,2262	فرصة الترقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات فرصة الترقية في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.11 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.99 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن توفر فرصة الترقية في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن توفر فرصة الترقية في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات فرصة الترقية حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.33 و انحراف معياري قدر ب 1.11 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الحصول على الترقية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر يكون على أساس الكفاءة.

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.17 وانحراف معياري قدر ب 1.17 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة لحصول على فرص الترقية يعطيني دافعاً إضافياً لتحسين أدائي وتحقيق الأهداف المهنية المحددة.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 و انحراف معياري قدر ب 1.05 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة الحصول على الترقية يعزز شعوري بالاستقرار المهني والتطور الشخصي، مما يجعلني ملتزماً أكثر بمهامي.

الجدول رقم 33: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات العلاقة مع الزملاء في مديرية اتصالات الجزائر

evaluation	arrangement	Ecart type	Moyenne	
متوسطة	2	1,05790	3,1607	العلاقات القوية والودية مع الزملاء تجعل تجربة العمل أكثر متعة وإثراءً.
متوسطة	1	1,08293	3,2500	يساهم التفاعل الإيجابي مع الزملاء في بناء بيئة عمل مريحة ومشجعة
متوسطة	3	1,17496	3,0357	التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء يشعرنني بالتقدير و الاحترام
متوسطة	/	1,01089	3,1488	العلاقات مع الزملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات العلاقة مع الزملاء في مديرية اتصالات الجزائر قد بلغ 3.14 اما الانحراف المعياري قدر ب 0.01 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية ، ويدل على موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن العلاقة مع الزملاء في مديرية اتصالات الجزائر أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم المتوسطة على رضاهم عن العلاقة مع الزملاء في مديرية اتصالات الجزائر ، حيث يشير الجدول إلى أن قيم المتوسط كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام لعبارات العلاقة مع الزملاء

حيث احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.25 و انحراف معياري قدر ب 1.08 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية و يوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة يساهم التفاعل الإيجابي مع الزملاء في بناء بيئة عمل مريحة ومشجعة.

حيث احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 وانحراف معياري قدر ب 1.05 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة العلاقات القوية والودية مع الزملاء تجعل تجربة العمل أكثر متعة وإثراءً.

حيث احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.03 وانحراف معياري قدر ب 1.17 أي ان اتجاهات مفردات العينة ايجابية ويوافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارة التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء يشعرني بالتقدير والاحترام.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة حيث يتم بداية اختبار الفرضيات الفرعية، ثم اختبار الفرضية الرئيسية

❖ اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، حيث يتم اختبار كل فرضية فرعية في مرحلتين، اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين المعنيين ثم تحليل تأثير المستقل منهما على التابع إذا وجد بينها ارتباط ذو دلالة إحصائية، فإن لم يوجد بينهما ارتباط يتم الحكم على الفرضية المعنية بالرفض دون الحاجة لتحليل التأثير .

(1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الاولى على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمعايير تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمعايير تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 34: علاقة الارتباط بين معايير تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي

معايير تقييم أداء العاملين		
الرضا الوظيفي	Correlation de person	0.153
	Sig .	0.262

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد عل برامج التحاليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين معايير تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.153 بمستوى معنوية 0.262 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين معايير تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي.

بما انه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين فانه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمعايير تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

(2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص ال

(3) فرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأساليب تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأساليب تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 35: علاقة الارتباط بين لأساليب تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي

اساليب تقييم أداء العاملين		
الرضا الوظيفي	Correlation de person	0.095
	Sig .	0.484

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين اساليب تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.095 بمستوى معنوية 0.484 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أساليب تقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي.

بما انه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين فانه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأساليب تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

4) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لطرق تقييم الاداء في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات

الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لطرق تقييم الاداء في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات

الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 36: علاقة الارتباط بين طرق تقييم الاداء والرضا الوظيفي

طرق تقييم الاداء	
الرضا الوظيفي	Correlation de person
	Sig .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين طرق تقييم الاداء و الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما -0.229 بمستوى معنوية 0.089 و هي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين طرق تقييم الاداء و الرضا الوظيفي .

بما انه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين فانه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لطرق تقييم الاداء في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

5) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية

اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية

اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 37: علاقة الارتباط بين تأثير القائم بعملية التقييم و الرضا الوظيفي

تأثير القائم بعملية التقييم		
الرضا الوظيفي	Correlation de person	-0.381
	Sig .	0.004

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد عل برامج التحاليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تأثير القائم بعملية التقييم و الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما -0.381 بمستوى معنوية 0.004 و هي أقل من 0.05 مما يعني وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تأثير القائم بعملية التقييم و الرضا الوظيفي .

بما انه يوجد ارتباط بين المتغيرين فمن المحتمل وجود تأثير اختباره احصائيا فيما يلي:

تحليل التأثير: يتم اختبار تأثير بين القائم بعملية التقييم والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5% بمديرية

اتصالات الجزائر

الاعتماد على تحليل الانحدار الذي يظهر ملخص نتائجه في الجدولين التاليين:

الجدول رقم 38: تحليل الانحدار لفرضية تأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,348	1	3,348	9,142	,004 ^b
	de Student	19,775	54	,366		
	Total	23,122	55			
a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), تأثير القائم بعملية التقييم						

Modèle	Coefficients non standardizes	Coefficients standardizes	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,104	,317		12,950	,000
	تأثير القائم بعملية التقييم	-,301	,099	-,381	-3,024	,004

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

نلاحظ على قيم الدالة الاحصائية الظاهرة في الجدولين و هي 0.000,0.004, 0.000 ما يعني الفرضية 1H مقبولة التي تنص على توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

ويمكن التعبير عن هذا التأثير بالنموذج الرياضي التالي:

$$\text{تأثير القائم بعملية التقييم} = 4.104 - 0.301 \text{ الرضا الوظيفي}$$

أما القدرة التفسيرية للنموذج فيمكن استخراجها من الجدول التالي:

الجدول رقم 39: ملخص النموذج لفرضية لفرضية تأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,381 ^a	,145	,129	,60514	1,784
Prédicteurs : (Constante),					
Variable dépendante : b. الرضا الوظيفي					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

يلاحظ من الجدول بان القدرة التفسيرية للنموذج تقدر ب% 12.9 وهو ما يعني %12.9 من تغير في تأثير القائم بعملية التقييم يفسره التغير في الرضا الوظيفي بينما تفسر النسبة الباقية المقدرة ب% 87.1 بعوامل اخرى غير مدروسة في هذا البحث.

(6) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 40: علاقة الارتباط بين تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم و الرضا الوظيفي

تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم		
الرضا الوظيفي	Correlation de person	-0.029
	Sig .	0.853

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برامج التحاليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم و الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما -0.229 بمستوى معنوية 0.853 و هي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم و الرضا الوظيفي . بما انه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين فانه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

(7) اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لاستخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لاستخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 41: علاقة الارتباط بين استخدامات نتائج عملية التقييم و الرضا الوظيفي

استخدامات نتائج عملية التقييم		
الرضا الوظيفي	Correlation de person	0.363
	Sig .	0.006

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد عل برامج التحاليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين استخدامات نتائج عملية التقييم والرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.363 بمستوى معنوية 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين استخدامات نتائج عملية التقييم والرضا الوظيفي.

بما انه يوجد ارتباط بين المتغيرين فمن المحتمل وجود تأثير اختباره احصائيا فيما يلي:

تحليل التأثير: يتم اختبار تأثير بين استخدامات نتائج عملية التقييم والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5% بمديرية اتصالات الجزائر.

الاعتماد على تحليل الانحدار الذي يظهر ملخص نتائجه في الجدولين التاليين:

الجدول رقم 42: تحليل الانحدار لفرضية تأثير استخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,051	1	3,051	8,207	,006 ^b
	de Student	20,072	54	,372		
	Total	23,122	55			
a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي						
b. Prédicteurs : (Constante), استخدامات نتائج عملية التقييم						

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,090	,388		5,385	,000
	استخدامات نتائج عملية التقييم	,339	,118	,363	2,865	,006

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

نلاحظ على قيم الدالة الاحصائية الظاهرة في الجدولين و هي 0.000,0.006, 0.000 ما يعني الفرضية IH مقبولة التي تنص على توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لاستخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن التعبير عن هذا التأثير بالنموذج الرياضي التالي:

لاستخدامات نتائج عملية التقييم = 0.339 + 2.090 الرضا الوظيفي

أما القدرة التفسيرية للنموذج فيمكن استخراجها من الجدول التالي:

الجدول رقم 43: ملخص النموذج لفرضية تأثير استخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,363 ^a	,132	,116	,60967	1,945
a. Prédicteurs : (Constante), استخدامات نتائج عملية التقييم					
b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

يلاحظ من الجدول بان القدرة التفسيرية للنموذج تقدر ب% 11.6 وهو ما يعني %11.6 من تغير في الرضا الوظيفي يفسره التغير في استخدامات نتائج عملية التقييم بينما تفسر النسبة الباقية المقدرة ب%87.1 بعوامل اخرى غير مدروسة في هذا البحث.

8) اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

H0: لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

تحليل علاقة الارتباط :

الجدول رقم 44: علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي

تقييم أداء العاملين		
الرضا الوظيفي	Correlation de person	-0.029
	Sig .	0.853

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برامج التحليل الاحصائية

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار علاقة الارتباط بين معايير تقييم أداء العاملين و الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بينهما -0.229 بمستوى معنوية 0.853 و هي اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الفرد العاملين على الرضا الوظيفي .
بما انه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين فانه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على انه لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

النتائج العامة للدراسة الكمية

1/- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمعايير تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

2/- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأساليب تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

3- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لطرق تقييم الاداء في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

4- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

5- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

6- توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لاستخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

7- لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء العمال في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة النوعية

المطلب الأول: عرض نتائج المنهج النوعي وتحليلها

معلومات حول المستجوبين

الجدول رقم 45: المسؤولين المستجوبين في المقابلة

المقابلة (03)	المقابلة (02)	المقابلة (01)	
بومجان زين الدين	يمامي ليليا	عمران سهام	الاسم واللقب
17 سنة	22 سنة	17 سنة	سنوات الخبرة
رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين	رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة	رئيسة مصلحة الأجور والمزايا الاجتماعية	المهنة الحالية

المصدر: من اعداد الطالبة انطلاقا من معلومات مديرية اتصالات الجزائر

أجوبة المستجوبين:

الجدول رقم 46: عرض إجابات رئيسة مصلحة الأجور والمزايا الاجتماعية حول أسئلة تقييم أداء العاملين

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
1.	هل قمت سابقا بتقييم أداء العاملين؟ أو هل أنت مسؤول عن عملية التقييم حاليا؟	لا، لست مسؤولة عن التقييم لأنه مهمة المسؤول المباشر لم أكن مسؤول لكني على علم بماهية التقييم وسيرورته
2.	هل تستخدم المديرية الطرق الحديثة أم القديمة لتقييم أداء العاملين؟	تعتمد المؤسسة الطرق القديمة للتقييم التي تقوم على تقييم المسؤول المباشر، ظاهريا تبدو تقييم فردي لكن محتواها تقييم جماعي حسب مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي الى عدم العدالة لأن الكل يحصلون على نفس النسبة ولا يقاس أداء كل شخص بمفرده.
3.	ما هي الطريقة المستخدمة في التقييم على مستوى المديرية	طريقة المقابلة
4.	هل أنت مطلع على الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين؟	لا لست على إطلاع، لكن يوجد خبر بمشروع نظام تقييم حديث ليس معن عنه بعد
5.	هل أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة؟	لا قطعيا أنا غير راضية، لا بأس أن نقيم سويا لكن من الأفضل أن يحصل كل فرد على حقه الفعلي نتيجة جهده
6.	ماهي المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين؟	توجد عدة معايير للأهداف العامة سواء في الجانب التقني أو التجاري قابلة للقياس، أما في جانب التسيير فلا توجد معايير حقيقية تقيس صدق الأداء المديرية قامت بتحديد نسبة 40% للجانب التقني و40% للجانب التجاري لتبقى 20% لجانب التسيير وهذا غير مقبول
7.	هل معايير التقييم واضحة معلومة لدى جميع العاملين، أم فقط معلومة للمقيمين؟	معلومة لدى كل العمال حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف
8.	ما هو أسلوب التقييم المستخدم (التقييم على أساس الملاحظة)	يعتمد المسؤول المباشر أسلوب ملاحظة مدى تحقيق الأهداف المسطرة
9.	هل تشعر أن هناك تحيز أو ثغرات للمحسوبية في نظام تقييم السابق لديكم، أم ان النظام عادل وشفاف؟	نعم يوجد كثيرا من التحيز خاصة في قسم تسيير لأنه لا يحتوي مؤشرات قابلة للقياس تسمح بتقدير حقيقة أدائهم عكس الجانب التجاري والتقني فهو محدد جيدا بمؤشرات تقيس حقيقة أداء هم الفعلي
10.	ماهي المدة المحددة لعملية التقييم؟	شهرين
11.	هل للمقيم الحق في الاطلاع على تقييمه وتقديم الشكوى في حالة ظلمه؟	نعم للمقيم الحق في الاطلاع على نتيجة تقييمه من خلال المقابلة النهائية مع المسؤول المباشر لم يتم تقديم أي شكوى سابقا بخصوص التقييم، كل من تم تقييمه كان راض عن نتيجة تقييمه
12.	هل تستخدم نتائج التقييم لتطوير أداء العاملين؟	أكد فالتقييم يعتبر امرا محفز للعامل خاصة عندما يكون تقييم إيجابي

13.	هل سبق أن حصلت على شكاوى وطعون فيما يخص نتائج تقييم العاملين؟	لا أبدا
14.	يمكن أن يؤثر الفرد المقيم على نتيجة التقييم انطلاقاً من كفاءته واجتهاده؟	نعم، تؤثر كفاءة الفرد على تقييمه ويمكن أن يصل على مناصب أعلى لجدارته وكفاءته
15.	هل يتم تدريب المقيم على تقييم الأداء أم يقوم بالمهمة بدون أي خبرة أو تكوين سابق؟	أكد ويتم ذلك من خلال اجتماعات منظمة من قبل مسؤولي الموارد البشرية لتوضيح مختلف جوانب التقييم والمؤشرات الخاصة بكل مجال وكذا سيرورة التقييم من أوله إلى آخره للمقيم المتدرب

مسئولة مصلحة الأجور ليست مكلفة بتقييم أداء العاملين. ومع ذلك، فهي على معرفة جيدة بعملية التقييم وكيفية تنفيذها، مما يدل على وعيها بالعمليات الداخلية والتحديات التي قد تواجهها. حيث أفادت أن المديرية لا تزال تعتمد على طرق تقليدية في تقييم الأداء، مما يؤدي إلى نتائج غير عادلة بسبب الطبيعة الجماعية للتقييم. هذه الطريقة تقتصر إلى الدقة في تقييم الأفراد بشكل فردي وتعطي صورة غير دقيقة عن مساهمات كل عامل، مما يؤدي إلى توزيع غير عادل للمكافآت، تعتمد المديرية على مقابلات مباشرة مع المسؤولين المباشرين كوسيلة لتقييم الأداء. هذه الطريقة تعطي فرصة للتفاعل الشخصي والنقاش حول أداء العاملين، لكنها قد تكون غير كافية لتقديم تقييم شامل ودقيق إذا لم تتضمن معايير موضوعية ومحددة في جانب قسم التسيير والإدارة. مسؤولية مصلحة الأجور ليست على دراية بالطرق الحديثة لتقييم الأداء، لكنها تشير إلى وجود مشروع قيد التطوير لتحديث النظام السابق ومعالجة فجواته. هذا يعكس نوعاً من الإيجابية نحو التغيير وتحسين النظام السابق بناءً على الثغرات الموجودة فيه. كما أضافت بأنها غير راضية عن النظام السابق لتقييم الأداء، لأن التقييم الجماعي يؤدي إلى ظلم واضح خاصة بالنسبة للأقسام التي تتطلب عملاً مكثفًا مثل الإدارة والتسيير. تعكس هذه الإجابة الحاجة إلى نظام تقييم أكثر عدالة وشفافية يأخذ في الاعتبار الجهود الفردية بدلاً من التقييم العام الذي لا يعكس الجهود الفردية لكل عامل. فيما يتعلق بالمعايير المعتمدة لتقييم أداء الموظفين، توجد معايير محددة للأهداف العامة في الجوانب التقنية والتجارية، وهي معايير قابلة للقياس. ومع ذلك، هناك نقص في المعايير المتعلقة بالتسيير والإدارة، إذ لا توجد معايير تقيس حقيقية صدق الأداء، ففي طريقة التقييم السابقة تم تخصيص نسبة معينة لكل قسم: 40% للقسم التقني و40% للقسم التجاري، وتبقى 20% لقسم التسيير والإدارة. أفادت المسؤولة كذلك أن المعايير المعتمدة في التقييم معروفة لجميع العاملين، وليس فقط للمقيمين. هذا يساعد على توجيه العامل نحو تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ المهام الموكلة بفعالية وأضافت أنه يتم استخدام أسلوب الملاحظة كوسيلة رئيسية لتقييم أداء الموظفين، حيث يقوم المسؤول المباشر بمراقبة وملاحظة أدائهم خلال فترة إنجاز المهام. هذا يساعد في ضمان تقييم عادل وموضوعي للأداء، وأدلت مسؤولية مصلحة

الأجور بوجود تحيز وثغرات في نظام التقييم، وبصفة خاصة في قسم التسيير، لغياب مؤشرات قابلة للقياس تسمح بتقدير حقيقة أدائهم. مما يؤدي إلى عدم تحقيق العدالة في التقييم مقارنة بالجوانب التجارية والتقنية التي يمكن فيها تحديد مؤشرات تقييم أكثر وضوحًا.

ذكرت المسؤولة ان عملية التقييم مستمرة ودائمة من خلال المراقبة اليومية، مما يساعد على التعرف على أداء الموظفين بشكل منتظم. ومع ذلك فإن إعلان النتائج يكون كل شهرين (BIMESTER)، قد يكون مناسباً لإجراء تعديلات وتقديم تغذية راجعة مفيدة للموظفين. ويعكس هذا النظام شفافية في عملية التقييم من ناحية انه يسمح للموظفين بمراجعة تقييماتهم والتحدث عن أي مخاوف لديهم، فعدم وجود شكاوى سابقة يشير إلى رضا عام بين الموظفين حول التقييمات التي يحصلون عليها.

من ناحية استخدامات نتائج التقييم وتأثير كل من الفرد الخاضع للتقييم والمسؤول عن التقييم أفادتنا المسؤولة ب: أن نتائج التقييم تُستخدم كأداة تحفيزية لتطوير وتحسين أداء الموظفين، فالتقييم الإيجابي يمكن أن يعزز معنويات الموظفين ويدفعهم لتحسين أدائهم بشكل مستمر، وأكدت كذلك أن كفاءة الفرد الخاضع للتقييم تؤثر على نتيجة تقييمه ما يعكس تحولاً إيجابياً نحو نظام تقييم يركز على الكفاءة والجدارة بدلاً من الأقدمية، مما يعزز التحفيز بين الموظفين ويشجعهم على تحسين مهاراتهم وأدائهم. التدريب على تقييم الأداء ضروري لضمان عملية تقييم عادلة وموضوعية ويتم ذلك على مستوى المديرية بصفة إجتماعات دورية تُنظمها إدارة الموارد البشرية لتدريب المقيمين، تُظهر التزام الإدارة بتحسين نظام التقييم وضمان فهم واضح ودقيق لمعايير التقييم من قبل المقيمين.

الجدول رقم 47: عرض إجابات رئيسة مشروع مكالفة عن الإدارة العامة حول أسئلة تقييم أداء العاملين

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
(1)	هل قمت سابقا بتقييم أداء العاملين؟ أو هل أنت مسؤول عن عملية التقييم حاليا؟	نعم
(2)	هل تستخدم المديرية الطرق الحديثة أم القديمة لتقييم أداء العاملين؟	تستخدم المديرية الطرق القديمة في التقييم
(3)	ما هي الطريقة المستخدمة في التقييم على مستوى المديرية	الطريقة المستخدمة هي المقابلة مع المسؤول المباشر
(4)	هل أنت مطلع على الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين؟	لا ليست لدي فكرة

هل أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة؟	لا لست راضي لكنني لا أملك الخيار، لست راضي لأن الإجراءات غير عملية وغير موضوعية، وكون المدير المباشر هو المسؤول عن التقييم أدى الى تفشي التحيز بكثرة	(5)
ماهي المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين؟	الأهداف العامة للمديرية توجد معايير خاصة بالمجالين التقني والتجاري	(6)
هل معايير التقييم واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين، أم فقط معلومة للمقيمين؟	نعم واضحة حتى تكون للعامل نظرة عن اتجاه تقييمه والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منه	(7)
ما هو أسلوب التقييم المستخدم (التقييم على أساس الملاحظة)	من خلال الملاحظة	(8)
هل تشعر أن هناك تحيز أو ثغرات للمحسوبية في نظام تقييم لديكم، أم ان النظام عادل وشفاف؟	نعم هناك ثغرات محسوبية، نظرا لعدم مصداقية تقييم أداء العاملين تم إيقاف النظام في انتظار نظام عادل وكفاء.	(9)
ماهي المدة المحددة لعملية التقييم؟	التقييم يكون بصفة يومية لكن نتيجته وتأثيره المادي يكون كل شهرين	(10)
هل للمقيم الحق في الاطلاع على تقييمه وتقديم الشكاوى في حالة ظلمه؟	نعم له الحق في الاطلاع على نتيجة تقييمه وفي حالة تعسف يمكنه تقديم شكاوى للجنة الطعون	(11)
هل تستخدم نتائج التقييم لتطوير أداء العاملين؟	نعم يتم اعتمادها في تطوير كفاءة العاملين	(12)
هل سبق أن حصلت على شكاوى وطعون فيما يخص نتائج تقييم العاملين؟	لا لم تكن لدينا شكاوى سابقا	(13)
يمكن أن يؤثر الفرد المقيم على نتيجة التقييم انطلاقا من كفاءته واجتهاده؟	نعم، يمكن ان يحصل على مكافئة او ترقية نتيجة كفاءته واجتهاده	(14)
هل يتم تدريب المقيم على تقييم الأداء أم يقوم بالمهمة بدون أي خبرة او تكوين سابق؟	أكد يجب أن يكون المقيم على علم بكل إجراءات تقييم أداء العاملين وإلا سيظلم العامل، يتم تقديم التدريب من قبل المسؤولين الاعلى حسب التسلسل الهرمي	(15)

أفادت رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة أنها كانت مسؤولة من قبل عن عملية التقييم فخبرتها السابقة في التقييم تشير إلى فهمها الجيد للعملية. الصعوبات التي واجهت النظام السابق عند تطبيق التقييم كانت في قسم التسيير فتحديات التقييم السابق تمثلت في المهام غير القابلة للقياس بسهولة، مما يعزز الحاجة إلى تطوير طرق تقييم أكثر ملائمة ودقة، فالتوقف التقييم الحالي يعكس الاعتراف بوجود مشاكل في النظام القديم والحاجة إلى تحديثه. وأضافت أن المديرية تعتمد طريقة قديمة للتقييم. تتمثل في المقابلات مع المسؤول المباشر هذه الطريقة تسمح بتقييم شخصي ودقيق، لكنه قد يكون عرضة للتحيزات الشخصية للمسؤولين، مما يقلل من موضوعية التقييم فعدم الإلمام بالطرق الحديثة لتقييم الأداء يشير إلى نقص في التدريب أو المعلومات المتاحة للمسؤولين. هذا يعزز الحاجة إلى تطوير وتدريب الاطارات على أساليب التقييم الحديثة لتحقيق أداء أكثر عدلاً وفعالية. كما أدلت بعدم رضاها عن طرق التقييم الحالية ما يعكس الوعي بمشاكل النظام والاعتراف

بوجود تحيزات يشير إلى مشكلة جدية في عدالة التقييم، مما يتطلب إصلاحات جذرية لضمان الشفافية والموضوعية. وأشارت المسؤولة إلى أن المعايير التي تعتمدها المديرية هي معايير قياس النتائج الخاصة بالأهداف العامة للمديرية، مع وجود معايير خاصة بالمجالين التقني والتجاري، هذا يظهر أن هناك تركيزاً على جوانب يمكن قياسها بسهولة مثل الأداء التقني والتجاري، ولكن قد تكون هناك صعوبة في تقييم المجالات الأخرى بشكل دقيق وموضوعي، فوضوح معايير التقييم لدى جميع العاملين يشير إلى وجود شفافية في العملية التقييمية، مما يمكن العاملين من معرفة التوقعات والعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم. هذا من شأنه أن يعزز الثقة في نظام التقييم ويساعد في تحسين الأداء. أما بالنسبة للأسلوب فيتم اعتماد أسلوب الملاحظة في التقييم يعني أن الأداء يتم مراقبته بشكل مستمر من قبل المسؤولين. هذا الأسلوب يمكن أن يكون فعالاً في تتبع تنفيذ المهام، ولكنه قد يتأثر بالتحيزات الشخصية للمقيمين. وجود تحيز وثرغات في التقييم السابق ما أدى إلى إيقافه ما يشير إلى اعتراف بالقصور والبحث عن حلول لتحسين العملية التقييمية وتجنب المحسوبية.

كما أفادت رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة أن التقييم اليومي يعكس الرغبة في المتابعة المستمرة للأداء، بينما التقييم النهائي كل شهرين قد يوفر توازناً بين المتابعة اليومية وإعطاء فرصة كافية لتحسين الأداء قبل التقييم النهائي وتأثيره المالي. وصرحت بأن منح الموظفين الحق في الاطلاع على تقييماتهم وتقديم الشكاوى يعزز الشفافية في النظام، وجود لجنة طعون يشير إلى وجود آلية لحل النزاعات المتعلقة بالتقييمات، مما يعزز العدالة والإنصاف في العملية التقييمية، من ناحية نتائج التقييم أوضحت أنه يتم استخدام نتائج التقييم لتطوير أداء الموظفين ما يظهر التزام المديرية بتحسين كفاءة العاملين وتنميتهم المهنية فالتدريب لدى مديرية اتصالات الجزائر موجود بصفة دائمة. هذا يعزز التحفيز بين الموظفين ويشجعهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر، فالاعتراف بتأثير الكفاءة والاجتهاد على نتائج التقييم يشير إلى وجود نظام مكافآت يعتمد على الأداء الفعلي. وكذا التدريب الجيد للمقيمين على إجراءات التقييم ضروري لضمان عدالة ودقة التقييمات. تدريب المقيمين يكون من قبل المسؤولين الأعلى لتعزيز المعرفة والفهم اللازمين، ولكن يجب التأكد من أن التدريب يشمل كافة جوانب التقييم ويزود المقيمين بالأدوات اللازمة لتقييم عادل وموضوعي كما أدلت المسؤولة عدم وجود شكاوى سابقة قد يشير إلى رضا نسبي بين الموظفين في الجانب التقني عن عملية التقييم، أو قد يعكس عدم وعيهم أو ثقهم بآلية تقديم الشكاوى. من المهم التأكد من أن النظام الشكاوى متاح وفعال لجميع الموظفين.

الجدول رقم 48: عرض إجابات رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول أسئلة تقييم أداء

العاملين

الرقم	الاسم	اللقب
1.	هل قمت سابقا بتقييم أداء العاملين؟ أو هل أنت مسؤول عن عملية التقييم حاليا؟	نعم، قمت بالتقييم عند وضع النظام في بدايته في فترته التجريبية والتي كانت فقط على فئة محددة وهي فئة التقنيين لمدة ثلاثة BIMESTER
2.	هل تستخدم المديرية الطرق الحديثة أم القديمة لتقييم أداء العاملين؟	طريقة قديمة تتعلق بالمكافآت المادية فهي مرتبطة بنظام الأجور فقط
3.	ما هي الطريقة المستخدمة في التقييم على مستوى المديرية	حاليا لا يوجد تقييم، والتقييم السابق كان عن طريق المقابلة، من خلال إرسال نسخة من ملف التقييم إلى مدير (CMP) مركز الصيانة والإنتاج ليقوم بتقييم العاملين ويعيد لنا نتائج التقييم لوضعها في نظام الأجور
4.	هل أنت مطلع على الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين؟	لا لا فكرة لدي
5.	هل أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة؟	حيادي أنا لم أقيم بها
6.	ماهي المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين؟	يتم اعتماد معيار قياس النتائج والمشاريع المحققة
7.	هل معايير التقييم واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين، أم فقط معلومة للمقيمين؟	نعم معلومة للجميع ليتسنى لهم العمل عليها
8.	ما هو أسلوب التقييم المستخدم (التقييم على أساس الملاحظة)	على أساس ملاحظة النتائج المحققة ومقارنتها
9.	هل تشعر أن هناك تحيز أو ثغرات للمحسوبية في نظام تقييم لديكم، أم ان النظام عادل وشفاف؟	نعم يوجد الكثير من التحيز لذلك تم إيقاف نظام تقييم أداء العاملين
10.	ماهي المدة المحددة لعملية التقييم؟	كل شهرين
11.	هل للمقيم الحق في الاطلاع على تقييمه وتقديم الشكاوى في حالة ظلمه؟	نعم له الحق من خلال المقابلة الثانية مع مسؤوله المباشر التي تكون في نهاية التقييم ويتم من خلالها مناقشة إنجازاته ومقارنتها مع الأهداف الأولية
12.	هل تستخدم نتائج التقييم لتطوير أداء العاملين؟	نعم عند ملاحظة أي نقص للعامل يقوم الرئيس المباشر له بطلب لتنميته وتطويره بتوفير التدريبات الضرورية للعامل
13.	هل سبق أن حصلت على شكاوى وطعون فيما يخص نتائج تقييم العاملين؟	لا لم نحصل على شكاوى
14.	يمكن أن يؤثر الفرد المقيم على نتيجة التقييم انطلاقا من كفاءته واجتهاده؟	أكد تؤثر كفاءة الفرد على تقييمه
15.	هل يتم تدريب المقيم على تقييم الأداء أم يقوم بالمهمة بدون أي خبرة أو تكوين سابق؟	نعم يتم تدريبه من قبل مسؤولي الموارد البشرية

أفاد رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أنه على علم تام بنظام التقييم الذي وضع سابقاً، والذي كان تجربة غير شاملة واجهت تحديات كبيرة. هذا يشير إلى أن النظام السابق ربما يفتقر إلى الكفاءة والشمولية، مما أدى إلى توقفه وعدم تطبيقه على جميع الأقسام. الفجوات الموجودة تعكس الحاجة إلى تحسينات جوهرية قبل تطبيق النظام على نطاق واسع، كما أضاف أن المديرية اعتمدت في النظام السابق الطرق القديمة التي تركز فقط على المكافآت المادية ما يشير إلى نقص في التحديث والتطوير في نظام التقييم. إذ استخدمت طريقة المقابلة بالاعتماد على رأي مدير (CMP) مركز الصيانة والإنتاج (أي المسؤول المباشر) فقط لتقييم العاملين ما قد يكون غير موضوعي، مما يؤدي إلى تحيزات وعدم دقة في التقييم فغياب نظام تقييم مستمر يمكن أن يؤثر سلباً على تحفيز الموظفين وتطويرهم، إن عدم إطلاع مسؤولي التقييم على الطرق الحديثة لتقييم الأداء يشير إلى فجوة كبيرة في المعرفة والتطوير المهني. فإستخدام الطرق الحديثة يسهم بشكل كبير في تحسين دقة وفعالية التقييمات ويعزز من تطوير أداء الموظفين.

أدلى رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول رضاه عن التقييم السابق بأنه حيادي فيما يخص هذه النقطة لأنه لم يتم تقييمه به أي أنه مدركٌ ضمناً بأن النظام السابق ليس فعالاً، مع أنه لم يجرب عليه شخصياً. تعتمد المديرية على معايير قياس النتائج المحققة والمشاريع المنجزة، مما يعني أن الأداء يتم تقييمه بناءً على الإنجازات الفعلية. هذا يمكن أن يكون منهجاً موضوعياً إذا كانت الأهداف والمشاريع محددة بوضوح وقابلة للقياس. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا المنهج محدوداً إذا لم يأخذ في الاعتبار الجهود المبذولة والتحديات التي قد تواجه الموظفين.

كما أفاد أن توضيح معايير التقييم لجميع العاملين يعزز من الشفافية و يتيح للموظفين فهم كيفية تقييم أدائهم. هذا يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم بما يتماشى مع المعايير المحددة فالشفافية في المعايير تساعد في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة. وأضاف أن المسؤول المباشر يستخدم الملاحظة لمتابعة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة مسبقاً وهو نهج عملي لتقييم الأداء. هذا الأسلوب يمكن أن يكون فعالاً إذا تم تطبيقه بدقة وموضوعية. ومع ذلك، إذا لم يتم التحقق من المعايير بشكل دقيق، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحيزات أو تقييمات غير عادلة لذلك كانت توجد ثغرات للمحسوبية والتحيز ما يشير إلى مشاكل جوهرية في نظام التقييم السابق، إيقاف النظام يعكس إدراك الإدارة لهذه المشاكل، ولكنه يشير أيضاً إلى الحاجة الملحة لتطوير نظام تقييم أكثر عدلاً وشفافية

إعتمدت المديرية في الفترة التجريبية للتقييم فترة التقييم كل شهرين حتى يكون مناسباً لمراقبة الأداء بشكل دوري ومنظم. هذا يتيح فرصة للإدارة لمتابعة تقدم الموظفين وتقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر. ومع ذلك،

يجب أن تكون هذه الفترة مصحوبة بآليات تقييم فعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وأضاف أنه في الفترة التجريبية كان للموظفين الحق في الاطلاع على تقييمهم وتقديم الشكاوى ما يعزز من الشفافية والعدالة في عملية التقييم. هذا الإجراء يمكن أن يساهم في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة ويقلل من الشعور بالظلم. وبالفعل لم تكن أي شكاوى ما يشير إلى رضا عام بين الموظفين الذين تم تطبيق النظام عليهم، أو قد يعكس نقصاً في الوعي أو الشفافية بشأن حقوق الموظفين في تقديم الشكاوى. من المهم التأكد من أن الموظفين يشعرون بأن لديهم الحق لتقديم ملاحظاتهم أو شكاواهم؛ وأضاف أنه يتم تدريب المقيمين على كيفية تقييم الأداء حتى يعزز من دقة وموضوعية التقييمات، هذا يمكن أن يقلل من التحيزات والأخطاء المحتملة ويضمن أن يتم التقييم بناءً على معايير محددة وواضحة.

الجدول رقم 49: عرض إجابات رئيسة مصلحة الأجور (المرتبات) والمزايا الاجتماعية حول أسئلة الرضا الوظيفي

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
1	ما هي أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي لدى مديرية إتصلا ت الجزائر؟	المؤشر الأول لرضا الموظف هو الأجر بعدها التقييم إذ يعتبر بعد جد مه م لتحقيق الرضا الوظيفي، فحصول كل عامل على مكافأة تعادل أدائه ال حقيقي يشعره بالرضا. الترقية: تعتبر أيضا بعد للرضا الوظيفي في حالة حصول الشخص المناسب عليها (نتيجة للتقييم إيجابي من المسؤول المبا شر)
2	هل يحصل الموظفون على مكافآت سنوية تحفيزية؟	نعم يحصل الكل على نسبة على حسب أرباح الشركة
3	يؤثر أسلوب المشرف عليك في إنتاجيتك؟	نعم أكيد يؤثر على الإنتاجية كما يؤثر نمط الإشراف على التقييم كذلك بص فة غير مباشرة
4	المشاكل الخاصة مع مشرفك تؤثر على نتيجة تقييمك؟	لا لا يمكنه ذلك لأننا مهنيون في تعاملنا ولدينا لوائح قانونية ومعايير نسير ع ليها وفي حالة التجاوزات يمكن تقديم شكاوى
5	على أي أساس يتم الحصول على الترقية في مديرية إتصلا ت الجزائر؟	يتم الحصول على الترقية على أساس الفرد الأكثر كفاءة، حتى وإن كان الفر د حديثا في العمل ويملك قدرات وكفاءات عالية يكون الأجر بالترقي ة. أحيانا تكون الأقدمية في المناصب توضع كمؤشر (له نقطة صغي رة)
6	هل يحصل الموظفون على التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم؟	نعم يحصل كل الموظفين على ما يلزمهم من تدريب لتطوير مهاراتهم وقدراته م فالتدريب في مديريتنا أساسي مواكبة تكنولوجيات مجال الاتصال
7	هل يتم التدريب للأغراض تخدم المؤسسة (تحقيق أهدافها) أو لأغراض تخدم الفرد المقيم في مساره المهني؟	في المرتبة الأولى يتم التدريب لتحقيق الأهداف العامة للمديرية وفي المرتبة لثانية يتم التدريب لتطوير المسار المهني والشخصي للعامل

8	العمل كفريق والتواصل مع الزملاء يزيد من دافعية الفرد وإنتاجيته؟	نعم، العمل في فريق من أولوياتي
9	علاقة العامل بزملائه تؤثر على إنتاجيته؟	صحيح أنه يؤثر لكن العمل اولا، مهما كانت هناك صراعات لأن العمل يجب أن ينجز في وقته المحدد، وأيضا لا يمكن للشخص أن يعمل وحده لذلك يجب التحلي بمنطق القائد وامتصاص الغضب والتعامل مع المشا كل والصراعات

صرحت رئيسة مصلحة الأجور والمزايا الاجتماعية بأن الأجر، التقييم والترقية يعتبرون من أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي. هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على معنويات الموظفين وشعورهم بالتقدير داخل المؤسسة. توزيع المكافآت والترقيات بناءً على الأداء يعزز من العدالة والشفافية، مما يزيد من رضا الموظفين، حيث أن الموظفون يحصلون على نسبة من توزيع أرباح الشركة انطلاقاً من الأجر القاعدي وهي سياسة تحفيزية تعتمد على أداء الشركة ككل. هذا النهج يعزز من روح الفريق والعمل الجماعي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من نجاح الشركة، كذلك أسلوب المشرف يؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين وتقييم أدائهم. فنمط الإشراف الجيد يعزز من أداء الموظفين ويحسن من بيئة العمل، بينما يمكن أن يؤدي نمط الإشراف السيء إلى نتائج سلبية. وأضافت أن المشاكل الخاصة مع المسؤول المباشر لا تؤثر على نتيجة تقييم العامل لأنهم مهنيون في تعاملهم ولديهم لوائح قانونية ومعايير يسيرون عليها. وفي حالة التجاوزات يمكن تقديم شكوى.

فيما يخص الترقية فقد أفادت بأن الأساس الأول للحصول على ترقية هو الكفاءة، فاعتماد الترقية على الكفاءة يعزز من تحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهد والتطوير المستمر لقدراتهم. هذا النهج يشجع على التميز ويضمن أن الترقية تمنح للمستحقين بناءً على الأداء الفعلي.

وفي إطار التدريب أشارت إلى أن توفير التدريب المستمر للموظفين يعكس التزام المديرية بتطوير قدرات موظفيها وتحسين أدائهم، كذلك أكدت على إهتمام المديرية بالتدريب فهو شرط أساسي لمواكبة تكنولوجيات مجال الاتصال، وهذا ما يعزز من رضا الموظفين ويمكن أن يزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم، فالتدريب الذي يخدم أهداف المؤسسة وأيضاً يساهم في تطوير المسار المهني للعامل يعزز من الولاء والانتماء للمؤسسة. هذا النهج يساعد في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات الموظفين. وفي الأخير صرحت أن العمل كفريق يعزز من التعاون والابتكار ويزيد من دافعية الموظفين، التواصل الجيد مع الزملاء يحسن من بيئة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية، وأن العلاقات الجيدة بين الزملاء تؤثر إيجابياً على الإنتاجية، ولكن القدرة على التعامل مع الصراعات بشكل مهني مهم لضمان استمرار العمل بكفاءة. التحلي بصفات القائد يساعد في حل المشكلات والتعاون بشكل أفضل.

الجدول رقم 50: عرض إجابات رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة حول أسئلة الرضا الوظيفي

الرقم	السؤال	الجواب
1	ما هي أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي لدى مديرية إتصالات الجزائر؟	الأجر العادل والترقية وجودة الحياة المهنية وكذا التقييم الموضوعي والعا دل
2	هل يحصل الموظفون على مكافآت سنوية تحفيزية؟	نعم يحصل الكل على نسبة على حسب أرباح الشركة
3	يؤثر أسلوب المشرف عليك في إنتاجيتك؟	نعم يؤثر
4	المشاكل الخاصة مع مشرفك تؤثر على نتيجة تقييمك؟	لا للمشاكل الشخصية مع المسؤول المباشر أن تؤثر على نتيجة التقييم، توجد معايير يتم من خلالها تحقيق العدالة فكما للمشرف الحق م ن عقاب العامل عندما يخطئ، كذلك للعامل الحق في تقديم ش كوى ضد مسؤوله في حالة تعرضه للتعسف او سوء معاملة وعد م الاحترام
5	على أي أساس يتم الحصول على الترقية في مديرية إتصالات الجزائر؟	يتم الحصول على الترقية على اساس الأقدمية والفرد الأكثر كفاءة
6	هل يحصل الموظفون على التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم؟	نعم، يتم تحديد نواقص العمال في قدراتهم و كفاءاتهم من خلال مسؤوليهم المباشرين و توفير دورات تدريبية لمعالجة هذه النواقص
7	هل يتم التدريب للأغراض تخدم المؤسسة (تحقيق اهدافها)، او لأغراض تخدم الفرد المقيم في مساره المهني؟	التدريب في مديرية إتصالات الجزائر يخدم أهداف المؤسسة أولا ويقوم ع لى مواكبة تقنيات التطور التكنولوجي بصفة دائمة. ثانيا يتم التد ريب لتنمية المهارات و الكفاءات التي يفتقدها العامل، حيث تقوم المديرية على تطويرها و تنميتها، و كذا تقوم المديرية بتوفير دو رات تدريبية للجانب الشخصي للعامل مثل طريقة التعامل و أس لوب التحدث مع العملاء...
8	العمل كفريق و التواصل مع الزملاء يزيد من دافعية الفرد و إنتاجيته؟	أكد يحفز العمل الجماعي و يزيد من إنتاجيتي
9	علاقة العامل بزملائه تؤثر على إنتاجيته؟	نعم يؤثر لكن عليا الأخذ بعين الإعتبار العمل أولا وتحقيق الأهداف الم حددة قبل كل شيء

صرحت رئيسة مشروع مكلفة عن الإدارة العامة أن الأجور، الترقيات، جودة الحياة المهنية والتقييم العادل من أهم المؤشرات التي تؤثر على رضا الموظفين. الأجر العادل يعزز الشعور بالتقدير، والترقيات تشجع على الأداء الجيد، بينما التقييم الموضوعي يعزز الثقة والشفافية. الحصول على المكافآت السنوية بناءً على أرباح الشركة أيضا يعزز من التحفيز ويشجع على الأداء الجيد والعمل الجماعي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من نجاح الشركة، وأضافت أن أسلوب المشرف له تأثير كبير على الحالة النفسية للموظفين وإنتاجيتهم فالتقدير والتحفيز من المشرف يمكن أن يعزز من معنويات الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم. كما اشارت على ان المشاكل

الشخصية مع المسؤول المباشر لا تؤثر على نتيجة التقييم لوجود معايير عادلة ومنظومة لتقديم الشكاوى ما يعزز من الثقة في نظام التقييم ويضمن عدم تأثر التقييم بالعلاقات الشخصية.

فيما يخص الترقية فهي تعتمد على مزيج من الأقدمية والكفاءة، مما يعزز من الاستقرار والتطوير المهني ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

وفي إطار التدريب أكدت انه يتم تحديد النواقص وتوفير التدريب المناسب ما يعزز من تطوير المهارات والكفاءات، ويساهم في تحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، لأن التدريب في مديرية إتصالات الجزائر يخدم بالدرجة الأولى الأهداف المؤسسية وبعدها يخدم الأهداف الفردية المهنية، مما يضمن تطوير الموظفين بما يتماشى مع احتياجات الشركة وتطويرهم المهني.

وفي الأخير أدلت بأن التعاون والعمل الجماعي يعزز من دافعية وإنتاجية الموظفين، حيث يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات بين الزملاء، وأن العلاقات الجيدة بين الزملاء يمكن أن تعزز من الإنتاجية، ولكن الأولوية تظل لتحقيق الأهداف المحددة. القدرة على التعامل مع الصراعات بشكل مهني مهم لضمان استمرار العمل

الجدول رقم 51: عرض إجابات رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين حول أسئلة الرضا

الوظيفي

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
1	ما هي أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي لدى مديرية إتصالات الجزائر؟	التحفيزات المادية تتمثل في الكفاءات والمعنوية كتشجيع وتقدير المسؤول المباشر، توفير مناخ عمل جيد، الترقية
2	هل يحصل الموظفون على مكافآت سنوية تحفيزية؟	نعم، يحصل الجميع على مكافئتين واحدة تتعلق بالأجر والثانية تتعلق نسبة بالأرباح السنوية للمديرية ويحصل عليها الجميع بقيمة م تساوية
3	يؤثر أسلوب المشرف عليك في إنتاجيتك؟	أكد يؤثر كثيرا على الإنتاجية، فوجود صراع مع المسؤول المباشر يعيق سيرورة العمل
4	المشاكل الخاصة مع مشرفك تؤثر على نتيجة تقييمك؟	يمكن أن يؤثر المسؤول المباشر على التقييم في حالة كانت مؤشرات التقييم غير قابلة للقياس
5	على أي أساس يتم الحصول على الترقية في مديرية إتصالات الجزائر؟	يتم الحصول على الترقية في مؤسسة إتصالات الجزائر على أساس ال شهادة أولا ثم الأقدمية
6	هل يحصل الموظفون على التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم؟	التدريب على مستوى المديرية يوجد بصفة دائمة سواء لمواكبة التكنولوجيا الجديدة أو على أساس التطوير الشخصي للموظفين فقد ا

احتلت مديرية إتصالات الجزائر لولاية باتنة المرتبة الاولى من ناحية توفير التدريبات لعمالها وتنظيم المؤتمرات		
التدريب على مستوى مديرية الجزائر يوجد بصفة دائمة لخدمة أهداف المؤسسة أولا ولتطوير الجانب المهني للعامل لتكيفة مع التطورات التنظيمية الجديدة (مثل اللغة الإنجليزية) وأيضاً في مجالات أخرى خاصة المجال التكنولوجي مواكبة لأحدث التغيرات التكنولوجية في قطاع الاتصالات	هل يتم التدريب للأغراض تخدم المؤسسة (تحقيق اهدافها) او لأغراض تخدم الفرد المقيم في مساره المهني؟	7
سياسة مديرية إتصالات الجزائر دائما تعمل على نشر وعي وتفكير ال عمل كفريق	العمل كفريق والتواصل مع الزملاء يزيد من دافعية الفرد وإنتاجيته؟	8
نعم، لأن مهام الإدارة مترابطة فيما بينها ووجود صراع يؤدي إلى إحداث خلل في سيرورة العمل	علاقة العامل بزملائه تؤثر على إنتاجيته؟	9

أفاد رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أن من أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي التحفيزات المادية (كالمكافآت) والتحفيزات المعنوية (كالتشجيع والتقدير من المسؤول المباشر)، توفير مناخ عمل جيد، الترقية، تتضح أهمية التحفيزات المادية والمعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة وفرص للتطور الوظيفي من خلال الترقية، فتوزيع المكافآت المالية بشكل متساوٍ يعكس مبدأ العدالة في التحفيز، مما يعزز من الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. كما أن العلاقة الجيدة بين الموظف والمشرف تساهم في رفع الإنتاجية ووجود صراعات يمكن أن يعرقل العمل ويؤثر سلباً على الأداء. فالمشرف يمكنه التأثير على العامل في نتيجة التقييم وذلك إن كان التقييم يعتمد مؤشرات غير قابلة للقياس وهذا هو أساس المشكل الذي توقف على حسابه النظام القديم لتقييم الأداء ما يحول إلى أهمية وضع مؤشرات تقييم واضحة وقابلة للقياس للحد من التحيزات الشخصية وضمان عدالة التقييم.

فيما يخص الترقية أفادنا رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين أن الأساس الأول المعتمد للترقية هو الشهادة بعدها تكون الأقدمية فالإعتماد على الشهادات والأقدمية كمحددات للترقية يعكس توجه المديرية نحو تطوير الكفاءات والاعتراف بالخبرة.

وفي إطار التدريب أكد أن التدريب على مستوى المديرية يوجد بصفة دائمة سواء على أساس مواكبة التكنولوجيا الجديدة أو على أساس التطوير الشخصي للموظفين فقد احتلت مديرية إتصالات الجزائر على مستوى ولاية باتنة المرتبة الاولى من ناحية توفير التدريبات لعمالها وتنظيم المؤتمرات، فتوافر التدريب المستمر يعزز من كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية بسهولة، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة. التدريب يركز على تحقيق أهداف المؤسسة أولاً بعدها يهتم بتطوير مهارات الموظفين ما

يوضح استراتيجية شاملة للتدريب تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي والمهني. وفي الأخير أفاد أن سياسة مديرية اتصالات الجزائر تهدف إلى نشر وعي وفكر العمل كفريق.

أي الترويج لثقافة العمل الجماعي يعزز من الدافعية والإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وأكد على أن علاقة العامل بزملائه تؤثر على إنتاجيته فالعلاقات الجيدة بين الزملاء تعتبر ضرورية لضمان سير العمل بفاعلية. الصراعات قد تعرقل المهام المترابطة وتؤثر سلبًا على الإنتاجية

المطلب الثالث: عرض النتائج العامة الدراسة النوعية

من خلال المقابلات السابقة تم التوصل الى النتائج التالية:

- تعتمد مديرية اتصالات الجزائر على معيار قياس النتائج المحققة من خلال المقابلة ومقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة مسبقا
- يستغل المسؤول المباشر للتوظيف الملاحظة كأسلوب لمراقبة تحقيق الأهداف
- المستجوبين المسؤولين عن الموارد البشرية ليسوا على اطلاع بالطرق الحديثة للتقييم وإجاباتهم أنهم يتبعون طريقة تقليدية هو دليل على ذلك، اذ تعتمد مديرية اتصالات الجزائر طريقة الإدارة بالأهداف وهي من أحدث الطرق لتقييم أداء العاملين إنطلاقا من قياس نتائج المحققة بالأهداف المحددة في البداية
- عدم رضا عن نظام التقييم خاصة بالنسبة لجانب الادارة والتسيير وذلك لغياب معايير تقيس حقيقة الأداء الفعلي.
- يوجد تحيز كبير خاصة في جانب الإدارة والتسيير أولا كون المشرف المباشر هو المسؤول عن التقييم ما يفتح الباب لتفشي المحسوبية وثانيا غياب معايير قياس حقيقة لذلك تم إيقاف التقييم
- المدة المحددة للتقييم هي شهرين BIMESTER
- يتم استخدام نتائج التقييم لتطوير أداء العاملين، وكذا تنميتهم من خلال تحديد نقص الكفاءة والمهارة انطلاقا من مراقبة وملاحظة المسؤول المباشر للعامل لتوفير الدورات التي يحتاجها، كما أن نتائج التقييم تستخدم بصفة أخص للكفاءات المادية.
- لم تحصل المديرية على شكاوى فيما يخص التقييم الذي تم تطبيقه على جانب التقنيين وهذا يدل على أنهم راضون عن نتيجته
- تؤثر كفاءة الفرد على نتيجة تقييمه فتميز الفرد يساهم في تطوير مساره المهني، ما يعكس تحولا إيجابيا نحو نظام تقييم أداء يركز على الكفاءة والجدارة

- يتم تدريب المسؤول عن التقييم قبل شروعه في تقييم أداء العاملين من قبل مسؤولي الموارد البشرية والمختصين في المجال لتعلم والتمكن من كل الاجراءات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: مقارنة نتائج الدراستين ومناقشتها مع الدراسات السابقة

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراستين

1- مناقشة نتائج الدراسة الكمية

• لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لمعايير تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- هذه النتيجة تعني أن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء لا تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين. يمكن تفسير ذلك بأن المعايير قد تكون غير واضحة أو غير ملائمة للعمل الفعلي الذي يقوم به الموظفون. قد يكون أيضاً أن الموظفين لا يعتقدون أن هذه المعايير تعكس أداءهم الحقيقي، مما يجعلها غير مؤثرة في رضاهم الوظيفي.

• لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لأساليب تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- ما يشير إلى أن الطرق المختلفة المستخدمة لتقييم الأداء ليست لها تأثير ملموس على الرضا الوظيفي. من الممكن أن تكون الأساليب المستخدمة غير شاملة أو غير متسقة، مما يجعلها غير فعالة في تحسين رضا الموظفين. أيضاً، إذا كانت الأساليب لا تتماشى مع ثقافة المؤسسة أو توقعات الموظفين، فقد لا تؤثر على رضاهم.

• لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لطرق تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- تعني هذه النتيجة أن الطرق المختلفة لتقييم الأداء (مثل تقييم الأداء بقياس نتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة) ليست فعالة في تحسين الرضا الوظيفي. قد يكون السبب أن الطرق المستخدمة غير قادرة على تقديم تغذية راجعة مفيدة أو أن الموظفين لا يتقنون في نتائج هذه التقييمات.

• توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- هذا يشير إلى أن الشخص الذي يقوم بعملية التقييم له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن التقييم يصبح أكثر فعالية عندما يقوم به شخص يتمتع بمهارات عالية في التواصل والعدالة والقدرة على تقديم تغذية راجعة بناءة وإتخاذ قرارات صائبة. هذه الصفات يمكن أن تزيد من ثقة الموظفين في عملية التقييم وتجعلهم يشعرون بالتقدير.

• لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتأثير الفرد المقيم على عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- هذه النتيجة توضح أن شخصية الفرد الذي يتم تقييمه ليست لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي. من الممكن أن يكون هذا نتيجة لعدم وجود تفاعلات شخصية كبيرة بين المسؤول عن التقييم والمقيم أو لأن نظام التقييم مصمم بطريقة تقلل من تأثير العوامل الشخصية.

• توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لاستخدامات نتائج عملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- هذا يشير إلى أن كيفية استخدام نتائج التقييم لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، يمكننا أن نفسر ذلك بأن الموظفين يشعرون بالرضا عندما يتم استخدام نتائج التقييم بطرق ملموسة لتحسين ظروف العمل أو لتحفيزهم عبر المكافآت والترقيات.

• لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء العمال في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05:

- تعني هذه النتيجة أن عملية تقييم الأداء نفسها لا تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين. يكون ذلك بسبب عدم فعالية عملية التقييم في تقديم تغذية راجعة قيمة أو لأنها قد تُعتبر مجرد إجراء بيروقراطي لا يؤثر على الحياة المهنية للموظفين.

2- مناقشة نتائج الدراسة النوعية

- استخدام معيار قياس النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة: تعتمد مديرية اتصالات الجزائر على تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة مسبقاً. هذه طريقة فعالة لضمان أن الأهداف المحددة واضحة وقابلة للقياس، مما يسهل تقييم الأداء بموضوعية، لكن العيب في هذه الطريقة أنه لا توجد معايير قابلة للقياس لكل الوظائف، ففي الجانب التقني يوجد رضا حول المعايير التي يقاس بها أدائهم عكس الوظائف الأخرى فهي تنفي رضاها عن هذه المعايير

- الملاحظة كأسلوب لمراقبة تحقيق الأهداف: يتم استخدام الملاحظة من قبل المسؤول المباشر لمتابعة أداء العاملين. هذا الأسلوب يتيح للمسؤولين فهم أفضل لتصرفات وأداء الموظفين في البيئة العملية، لكنه يمكن أن يكون عرضة للتحيز إذا لم يتم بشكل منهجي.

- عدم الاطلاع على الطرق الحديثة للتقييم: تشير النتائج إلى أن مسؤولي الموارد البشرية ليسوا على دراية بالطرق الحديثة للتقييم، ويعتمدون على الطرق التقليدية. هذا يمكن أن يكون مؤشراً على الحاجة إلى تدريب وتطوير مستمر لمسؤولي الموارد البشرية لضمان استخدام أحدث الأدوات والأساليب في تقييم الأداء.

- عدم الرضا عن نظام التقييم: هناك عدم رضا بين العاملين بشأن نظام التقييم، خاصة في جوانب الإدارة والتسيير، لغياب معايير واضحة تقيس الأداء الفعلي. هذا يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم العدالة ويؤثر على معنويات الموظفين.

- التحيز في التقييم: يُذكر أن التقييم يمكن أن يكون متحيزاً بسبب كون المشرف المباشر هو المسؤول عن التقييم، مما يفتح الباب للمحسوبية. هذا يعزز الحاجة إلى تطوير معايير موضوعية للتقييم وتقليل الاعتماد على التقييم الشخصي المباشر.

- مدة التقييم: تُجرى التقييمات كل شهرين، مما يوفر تكرارًا كافيًا لمتابعة أداء الموظفين بشكل منتظم، ويساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين بسرعة.
- استخدام نتائج التقييم لتطوير الأداء: تُستخدم نتائج التقييم لتحديد نقاط الضعف وتطوير أداء العاملين من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة. هذا النهج يعكس التزامًا بتطوير الموارد البشرية وتحسين الكفاءة المهنية.
- رضا التقنيين عن التقييم: عدم وجود شكاوى من التقنيين بشأن التقييم يدل على رضاهم عن النظام، مما يشير إلى أن النظام قد يكون مناسبًا لفئة معينة من الموظفين على الأقل وذلك لوجود معايير قابلة للقياس يقيمون على أساسها.
- تأثير كفاءة الفرد على التقييم: يشير النظام إلى أن كفاءة الفرد تؤثر بشكل مباشر على تقييمه وتطوير مساره المهني. هذا يعكس تركيزًا إيجابيًا على الأداء الفردي والجدارة.
- تدريب المسؤولين عن التقييم: يتم تدريب المسؤولين عن التقييم من قبل مسؤولي الموارد البشرية والمختصين، مما يضمن أن عملية التقييم تتم بشكل عادل ومنهجي. هذا يعزز من مصداقية وفعالية نظام التقييم.
- نتائج المقابلات تشير إلى وجود بعض الإيجابيات في نظام التقييم المتبع في مديرية اتصالات الجزائر، مثل استخدام نتائج التقييم لتطوير الأداء وتدريب المسؤولين عن التقييم. ومع ذلك، هناك أيضًا تحديات كبيرة مثل التحيز وعدم وجود معايير واضحة، مما يستدعي الحاجة إلى تحسينات في النظام لضمان العدالة والشفافية في تقييم الأداء.

1- مقارنة بين نتائج الدراسة الكمية والدراسة النوعية

- ❖ عدم وجود تأثير إحصائي للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء على الرضا الوظيفي يشير إلى أن المعايير قد تكون غير فعالة أو غير ملائمة لتقييم الأداء بشكل صحيح، مما يؤدي إلى عدم تأثيرها على رضا الموظفين، ومن خلال المقابلة نستخلص أن استخدام معيار الأهداف والمقارنة بالأداء الفعلي: هو نهج فعال في تحقيق الشفافية وتقييم الأداء بشكل موضوعي، ولكن يجب تطوير معايير قياس لكل الوظائف وليس الجانب التقني فقط

❖ عدم وجود تأثير إحصائي للأساليب المختلفة المستخدمة في تقييم الأداء يوضح ضرورة تحسين شمولية واتساق هذه الطرق لضمان تحقيق أهداف تحسين رضا الموظفين. نتائج المقابلة توضح أن الملاحظة كأداة لمراقبة الأداء توفر فهمًا عميقًا لسلوك الموظفين، لكن ينبغي معالجة التحيز المحتمل بهذا النهج.

❖ استنتاج عدم وجود تأثير إحصائي لطرق تقييم الأداء يعكس عدم فعالية هذه الطرق في تحسين رضا الموظفين، ويشير إلى ضرورة مراجعة وتعديلها لتلبية توقعات الموظفين وتحسين تجربتهم الوظيفية. كما أفادت كذلك نتائج المقابلة بضرورة التحديث في طرق التقييم: يظهر الاعتماد المفرط على الطرق التقليدية عدم مواكبة التطورات، وهو ما يستدعي تدريبًا مستمرًا لموظفي الموارد البشرية.

❖ وجود تأثير إحصائي للشخص القائم بعملية التقييم يؤكد أهمية تدريب المقيمين على مهارات التواصل والعدالة واتخاذ القرارات الصائبة لضمان فعالية عملية التقييم وتحسين رضا الموظفين، ما أكدته كذلك نتائج المقابلات فتدريب المسؤولين عن التقييم يسهم في زيادة موثوقية وفعالية نظام التقييم.

❖ عدم وجود تأثير إحصائي لشخصية المقيم على عملية التقييم يوضح أهمية تصميم نظام تقييم يقلل من تأثير العوامل الشخصية ويزود الموظفين بتجربة تقييم موضوعية، كذلك توضح نتيجة المقابلات أهمية تصميم تقييم أداء العاملين يكون مرتبطًا بكفاءة الفرد لتعزيز العدالة والشفافية.

❖ تتفق الدراستين بوجود تأثير إحصائي لاستخدامات نتائج التقييم يشير إلى أن تطبيق نتائج التقييم بشكل فعال يمكن أن يحسن رضا الموظفين، مما يبرز أهمية استخدام النتائج بطرق تحفيزية وتطويرية

❖ عدم وجود تأثير إحصائي لتقييم أداء العاملين يشير إلى ضرورة إعادة تقييم نظام التقييم وتطويره لتحقيق أثر أكبر على رضا الموظفين وتحسين أدائهم، من خلال المقابلة تم التعمق الى أن سبب عدم رضا العاملين هو ليس على تقييم أداء العاملين في حد ذاته بل عدم الرضا نابع عن النظام الذي صمم لتقييم أداء العاملين، بسبب عدم كفاءته وعدم موضوعيته: فهو لا يقدم معايير موضوعية وقابلة للقياس لكل الوظائف، كذلك يعتمد التقييم الجماعي للأداء أي أنه يهتم بمدى تحقيق النتائج المحددة سابقا ولا يعطي إعتبار للمجهودات الشخصية والكفاءات الفردية

إن استخدام المنهج النوعي والكمي معًا في البحث يحقق تكاملًا ضروريًا للحصول على فهم شامل ودقيق للمشكلة المدروسة. المنهج النوعي يوفر رؤى عميقة وتفصيلية حول التجارب والآراء الفردية، مما يساعد على كشف الأسباب والدوافع الكامنة وراء الظواهر. على سبيل المثال، من خلال المقابلات، تم اكتشاف رضا الموظفين التقنيين عن نظام التقييم بسبب المعايير الواضحة، مقابل عدم رضا الإداريين لغياب معايير واضحة

وانتشار المحسوبية. نتائج المقابلات تشير إلى وجود بعض الإيجابيات في نظام التقييم المتبع في مديرية اتصالات الجزائر، مثل استخدام نتائج التقييم لتطوير الأداء وتدريب المسؤولين عن التقييم. ومع ذلك، هناك أيضاً تحديات كبيرة مثل التحيز وعدم وجود معايير واضحة، مما يستدعي الحاجة إلى تحسينات في النظام لضمان العدالة والشفافية في تقييم الأداء.

المنهج الكمي، على الجانب الآخر، يقدم بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح بتحديد الأنماط والتوجهات العامة. التحليل الكمي أظهر عدم وجود تأثير دال إحصائي لمعايير التقييم أو أساليب التقييم على الرضا الوظيفي، بينما أكد وجود تأثير دال إحصائي لتأثير القائم بعملية التقييم في تحقيق الرضا الوظيفي. هذا التحقق المتبادل بين النتائج النوعية والكمية يعزز موثوقية وصحة النتائج، ويساعد على تقديم توصيات وسياسات مستندة إلى بيانات دقيقة وتفصيل معقدة.

ويبرز التوافق في الدراستين من حيث الفرضية الرئيسية: العمال ومسؤولي الموارد البشرية يتفقون ان نظام تقييم اداء العمال السابق لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لذلك تم إيقاف النظام.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة مقابل الدراسة الحالية

استعرضت الطالبة (09) دراسات سابقة التي تناولت جوانب مختلفة من موضوع الدراسة، وركزت بشكل أساسي على أثر تقييم أداء الموظف على الرضا الوظيفي. منها دراسات مريم رمضان 2022، وطارق محمد عبد العزيز وآخرون عام 2019، وزينة بن سعد عام 2018. بالإضافة إلى ذلك تم عرض بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع للرضا الوظيفي للتعرف على محدداته الرئيسية على المستوى الإداري.

تم استخدام منهجيات بحث مختلفة في الدراسات السابقة، بعضها يتوافق مع الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والتحليلي، والبعض الآخر يستخدم المنهج النظري التحليلي.

اتفقت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تقييم أداء الموظف والرضا الوظيفي، مشيرة إلى أن مؤشرات الرضا الوظيفي تعتبر من المحفزات المهمة لتعزيز أداء الموظف.

وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً لأبحاث سابقة، إذ لا تتفق مع الدراسات التي تناولت أثر تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي ووجدت علاقة إيجابية بينهما، وتفيد أن زيادة تقييم الأداء تؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فقد أكدت نتائج كل من الدراسة النوعية والكمية لهذا البحث أن تقييم أداء العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، لوجود فجوات في التقييم كونه ليس موضوعي ولا يعتمد نتائج قابلة للقياس لمختلف أقسام المؤسسة.

المطلب الثالث: الحلول المقترحة

المقترحات المقدمة من قبل المستجوبين في المقابلة

- استخدام نماذج تقييم حتى وإن كانت لشركات عالمي وتوضيح تأثيرها للعاملين
- نشر الوعي حول آفاق تقييم أداء العاملين من خلال التكوين والتواصل
- وضع معايير قابلة للقياس لجانب الإدارة التسيير
- زيادة الوعي حول آثار تقييم أداء العاملين للتعرف على أهميته وضرورته في تطوير المسار المهني
- وضع نظام تقييم يعتمد معايير قابلة للقياس لمختلف المناصب في المؤسسة
- أقترح وضع نسبة 20% نسبة المسؤول المباشر لتقييم العامل و80% نسبة لمعايير قابلة للقياس تقيس الأداء حقيقة، ما يسمح بالتخلص من التعسف، الظلم والانحياز في التقييم

المقترحات المقدمة من قبل الطالبة:

بناءً على نتائج الدراسة المقدمة، يمكن تقديم عدة توصيات لتحسين نظام التقييم والرضا الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر:

- تحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وموضوعية تشمل جميع الجوانب (الإدارية والتقنية) لضمان تقييم عادل ودقيق لأداء الموظفين.
- إجراء مراجعة دورية للمعايير لضمان مواكبتها للتطورات الحديثة واحتياجات العمل.
- فصل التقييم عن المشرف المباشر لتجنب التحيز والمحسوبية، يمكن إنشاء لجنة مستقلة للتقييم تضم أعضاء من مختلف الأقسام.
- تطبيق نظام رقابة داخلي لضمان النزاهة والشفافية في عملية التقييم، يمكن تطبيق نظام رقابة داخلي يتابع سير عملية التقييم ويضمن تطبيق المعايير بشكل عادل.
- إجراء جلسات استماع دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة مشكلات التقييم وتقديم اقتراحات للتحسين.
- تطبيق نظام تقييم إلكتروني من خلال استخدام نظم تقييم إلكترونية تساهم في تحسين كفاءة ودقة عملية التقييم، وتسهيل تحليل البيانات وإعداد التقارير.
- إشراك الموظفين في تطوير نظام التقييم من خلال جمع آراء وملاحظات الموظفين حول نظام التقييم الحالي واستخدامها لتحسين النظام وتطويره بما يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

• إعتقاد كل من طريقتي 360 و720 درجة اللتان تهتمان بتقييم كفاءة العامل من مختلف الجوانب

• يمكن اقتراح تقييم أداء العاملين انطلاقاً من اقتراح مسؤول تطوير الموارد البشرية والتكوين، حيث يتكون هذا النظام من ثلاثة اجزاء على التوالي:

الجزء الأول: تقييم الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية

- المحتوى: تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالوظيفة.

- الوزن: يشكل هذا الجزء 60% من التقييم الكلي.

- الهدف: ضمان تركيز الموظفين على تحقيق أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع الأهداف التنظيمية.

الجزء الثاني: تقييم الكفاءات الفنية والمهارات الوظيفية

- المحتوى: تقييم الكفاءات الفنية والمهارات المرتبطة بشكل مباشر بوظيفة الموظف.

- الوزن: يشكل هذا الجزء 20% من التقييم الكلي.

- الهدف: التأكد من امتلاك الموظفين للمهارات الفنية المطلوبة لأداء مهامهم بكفاءة.

الجزء الثالث: تقييم الكفاءات والقدرات المشتركة

- المحتوى: تقييم القدرات المشتركة بين جميع الموظفين، مثل العمل الجماعي، التواصل، حل المشكلات والصراعات في العمل.

بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن تحسين نظام التقييم في مديرية اتصالات الجزائر، مما يعزز الرضا الوظيفي ويساهم في تحقيق أداء أفضل للموظفين والإدارة على حد سواء.

الخاتمة

تتناول هذه الدراسة مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي كعنصر فعال لتحقيق العدالة المهنية والتخلص من التحيز والعلاقات الشخصية في بيئة العمل. تُعد عملية تقييم أداء العاملين من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي. يُمثل هذا التقييم وسيلة لقياس نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ويوفر إرشادات واضحة لتحسين أدائهم في المستقبل. علاوة على ذلك، يلعب تقييم أداء العاملين دوراً محورياً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. بناءً على ذلك، فإن العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي تعتبر علاقة تكاملية.

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات في البلاد، حيث تلعب دوراً حيوياً في توفير خدمات اتصالات مبتكرة للمواطنين والشركات. من خلال التزامها بتقديم خدمات عالية الجودة وتبني أحدث التقنيات، أصبحت اتصالات الجزائر رمزاً للتميز والإبداع في هذا المجال الحيوي. في هذا السياق، تُعتبر عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة أداة إستراتيجية لضمان التحسين المستمر وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ومن هنا نستنتج أن تقييم أداء العاملين هو عملية لقياس إنتاجية الموظفين وتحديد مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. يشمل تقييم أداء الفرد سلوكهم، مشاركتهم، وإنتاجيتهم، لاختيار الأشخاص المستحقين للترقية أو التدريب أو المكافأة.

لتقديم دراسة شاملة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم اعتماد منهجية مختلطة تهدف إلى جمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. بدأت المنهجية بتحديد عينة من الموظفين والإدارة العليا لإجراء استبيانات ومقابلات معمقة، مما أتاح فهماً أعمق لتجاربهم وآرائهم حول تقييم الأداء السابق. كما شملت المنهجية تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة للوصول إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج النوعية من المقابلات وجود عدم رضا في جوانب الإدارة والتسيير بسبب غياب معايير تقييم واضحة وانتشار المحسوبية، في حين كان هناك رضا في الجانب التقني نظراً لتوفر معايير موضوعية قابلة للقياس.

من جهة أخرى، أكدت النتائج الكمية عدم وجود تأثير إحصائي دال لمعايير وأساليب تقييم الأداء السابق على تحقيق الرضا الوظيفي. دعمت النتائج الكمية ما تم اكتشافه نوعياً، وهو أن تقييم أداء العاملين السابق لا يلبي التوقعات ولا يساهم بفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين.

يقود تحليل النتائج من كلا المنهجين إلى استنتاج مشترك بأن نظام تقييم أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، مما يعني عدم تحقق الفرضية الرئيسية. لذا، يحتاج النظام إلى مراجعة وتطوير ليكون أكثر فعالية، بما يشمل وضع معايير تقييم واضحة وموضوعية تشمل جميع جوانب العمل، وتعزيز الشفافية والنزاهة في عملية التقييم. كما ينبغي استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة ودقة التقييم.

لتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق تقييم أداء فعّال، توصي الدراسة بـ:

- **إدخال نظام تقييم 360 درجة:** يعتمد هذا النظام على جمع تقييمات من مصادر متعددة، بما في ذلك الزملاء، المرؤوسين، والعملاء، بالإضافة إلى المسؤول المباشر. هذا النهج يضمن رؤية شاملة ومتوازنة لأداء الموظف ويقلل من التحيز المحتمل من قبل المسؤول المباشر.
- **تطبيق نظام تقييم 720 درجة:** يعتبر هذا النظام تطويراً لنظام 360 درجة، حيث يتم التقييم مرتين في فترة زمنية محددة (مثلاً، قبل وبعد برنامج تطوير معين) من قبل نفس مجموعة المقيمين. يتيح هذا النظام تقييم التحسين في أداء الموظف بمرور الوقت ويعزز الشفافية والمصداقية في عملية التقييم.
- **تحديد معايير قابلة للقياس:** يجب وضع معايير تقييم واضحة ومحددة وقابلة للقياس للكفاءات المطلوبة في مجال الإدارة والتسيير. تشمل هذه المعايير مهارات القيادة، القدرة على حل المشكلات، العمل الجماعي، والتواصل الفعّال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع الأجنبية

- Aggarwal Ashima و Mitra Thakur Gour Sundar .(2013) .technique of performance Appraisal .
Areview, International Journal of Engineering and Advanced Technology(IJEAT),
ISSN:2249-8958, volume2, issue 3.26-7 ،
- Autissier , D., & Bladine , S. (2009). *Mesurer la performance des ressources humains*. Paris:
édition d'organisation.
- BILLET , C. (2008). *Le guide des technique d'évaluation*. paris: 2éme édition,Dunod, paris,.
- Dokkar, M., & Benanisa, A. (2020). *Evaluate human resource performance in 360° method*
using the ERP system. Acase Study of a sample of oil campanies in Algeria.
- Hasna Amina Messaid و Sara Boudjana .(2020) .Individual Performance Assessment HR
Practice Unbalanced Between Organization Performance Level Implemented by the top
management and unfair practices perceived by campany .*REVUE DES SCIENCES*
COMMERCIALES Vol.19, N :1°Juin 2020 ISSN : 1112-3818 /EISSN. 26-7 ، 5396-2602 :
- Sharma Dr. Ajaya .(2018) . AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF PERFORMANCE
APPRAISAL EFFECTIVENESS IN LARGE SCALEINDUSTRIAL UNITS IN
YAMUNA NAGAR .,*International Journal of Marketing and Management Research*
Vol. 9, Issue 3, Impact Factor; 5.108 ISSN.(6883-2229) :
- SOULEZ CHLOE GUILLOT .(2021) .*la gestion des ressource humaines* . Paris: 14 éme
édition Gualino Lextenso.
- Soulez Guillot .(2017-2016) .*la gestion des ressources humaines* . Paris,France: 9 éme édition
Gualiino Lextenso.

قائمة المراجع العربية

- إبن المنظور. (1956). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر بيروت المجلد 14.
- إدريس محمد أ. علي ، إبراهيم عيسى أسعد، و صالح حسين أ. حسن. (2022). جودة الحياة المهنية و دورها في تحقيق الرضا المهني-دراسة ميدانية على المهن الطبية و المهن الطبية المساعدة بالمراكز الطبية أجدابيا. *مجلة جامعي , العدد (36)* ، 159- 179.
- بشاير غنام الديكان . (بلا تاريخ). الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام. *مجلة روح القوانين العدد تسعون*. دراسة مقارنة ، الكويت ومصر.
- تيماء فراحتة. (2023). دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الكفاءات- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولغين-. *مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي المدرسة الوطنية العليا للماجنت* .
- جودة محفوظ. (2008). *التحليل الإحصائي باستخدام Spss*. عمان: دار النشر و التوزيع.
- خالد دحية . (2017/2016). دراسة تحليلية لتصميم و تسيير نظام تقييم أداء الموارد البشرية بمديريات الشباب و الرياضة. *طروحة دكتوراه*. الإدارة و التسيير الرياضي، على مستوى بعض الولايات .
- خالد رجم ، و رشيد مناصرية . (2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية. *مجلة الباحث 3613 - 1112*, المجلد(18), العدد(01)، 413 - 423.
- خليل عبد الحميد. (2018). *إدارة الموارد البشرية* . سوريا : الجامعة الافتراضية السورية .
- زهير ثابت. (2001). *كيف تقييم أداء الشركات و العاملين* . القاهرة: دار القباء للنشر و التوزيع .
- زينة بن وسعد. (2018). *أثر تقييم أداء الأداء على الرضا الوظيفي في المؤسسات* . مؤسسة الإسمنت بنبي صاف، عين تيموشنت.
- صورية زاوي . (2016/2015). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة . *طروحة دكتوراه*, جامعة محمد خيضر . بسكرة.
- عائشة بوعلاية، محمد فودوا، و عبد الرحمان قويدري. (2021). : نظام تقييم الأداء وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار. *مجلة البشائر الاقتصادية المجلد(07) العدد(03)*، 531- 547.

عبد العزيز حمزة طارق محمد، نادر البير فانوس، و محمود أمين محمود أحمد. (2019). اثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الاداري للدولة. مجلة العلوم البيئية, معهد الدراسات والبحوث البيئية -جامعة عين الشمس.

عبد العظيم بن صغير. (2014). أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية للكوابل بسكرةكلية الحقوق. كلية الحقوق مذكرة ماستر تخصص علوم سياسية و علاقات دولية . بسكرة: جامعة خيضر .

عبد الله أمين جماعة، محمد أحمد الحويطي، و عبد النبي عبد السميع منصور محمود. (2019). محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى عمال شركة بنها للإلكترونيات. *Journal of Environmental Studies and Researches, volume(9), issues* 144-135.

علي سلمى. (1999). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق . القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع .

عمر وصفي عقيلي . (1999). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.

فضل الرثيمي. (2009). المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية الدراسة النظرية الجزء الأول. دار بن مرابط للنشر, طبعة(01) .

مريم د.رمضاني. (2022). أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد(17) العدد (02) جوان، 47 - 69.

مصطفى يوسف كافي. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي.

ميمي علاء، و سويطي شبلي . (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني.. مجلة معهد العلوم الاقتصادية(مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة, المجلد: (22), العدد: (01).

نذير سي أحمد . (2013/2012). نظام تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سيفيتال و سونطراك. أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر (03).

نعيمة د. زعرور، سمير د.هيشر، و سهام موفق. (2017). متطلبات مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة التمور و المنتجات الزراعية و الغذائية -طولقة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة رقم (05) .

نوال شنافي. (2019). الأداء البشري بين التقييم والأسس . عمان, الأردن, : دار أسامة للنشر و التوزيع .

قائمة المواقع الالكترونية

- <https://www.questionpro.com/blog/graphic-rating-scal> e.(2023 ,02 13) . (/
- [https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-\(appraisal-method](https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-(appraisal-method) s .(2024 ,02 15) .
- <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-appraisal> . (2024 ,02) .-
- <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> .(2024 ,03 15) .
- www.algeriatelecom.dz. (2024 ,04 15) .

الملاحق



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION
Evaluation des Ressources Humaines

**FICHE DE DECLINAISON DES OBJECTIFS
SUR LES COLLECTIFS OPERATIONNELS**

Collectif _____ Période _____
(Technique, Offre-Client ou Gestion-Administration et Support)

Structure (Direction/Centre/Agence) : _____ Rattachement : _____ Code U.O. _____

Nom, Prénom du Responsable : _____	Nombre de collaborateurs : _____
Poste / Emploi de responsabilité : _____	Date de désignation: ____/____/____
Désignation des principaux Objectifs pour la période	Résultats attendus
	Echéance
Principaux besoins exprimés par le collectif (Formation, Moyens, outil de travail ou autres...)	

A _____, le _____
Le Responsable de la structure

A _____, le _____
Le Directeur



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

Principales connaissances à améliorer / Formation / Redéploiement dans la famille professionnelle:

Principaux problèmes survenus durant la réalisation des objectifs :

L'Évaluateur

Le Valideur

Accusé de réception par l'évalué :

A _____, le _____

Signature



Barème d'évaluation de la performance individuelle

Indicateurs	Appréciation				Notes
	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
1. Réalisation des objectifs	0 à 29	30 à 41	42 à 51	52 à 57	/60
2. Prestation du travail	0 à 6	7 à 9	10 à 11	12 à 13	/15
	0	1	2 à 3	4 à 5	/06
	0	1	1,5	2 à 3	/04
3. Attitude et comportement au travail	0 à 1	2 à 3	4 à 5	6 à 7	/08
	0	1	1,5	2	/03
	0	0,5	1	1,5	/02
	0	0,5	1	1,5	/02
TOTAL				2	/100



Barème d'évaluation de la performance Individuelle

Indicateurs		Notes
1. Réalisation des objectifs	<u>1.1</u> - Réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif	/60
2. Prestation du travail	<u>2.1</u> - Planification, organisation du travail et respect des échéances	/15
	<u>2.2</u> - Participation / Implication	/06
	<u>2.3</u> - Disponibilité	/04
3. Attitude et comportement au travail	<u>3.1</u> - Respect des procédures et des décisions de la hiérarchie	/08
	<u>3.2</u> - Aptitude à communiquer, coopération et travail d'équipe	/03
	<u>3.3</u> - Ponctualité et assiduité	/02
	<u>3.4</u> - Intégrité professionnelle	/02
TOTAL		/100

الملحق (05)

دليل المقابلة الفردية

السلام عليكم سيدي / سيدتي،

بداية اسمحو لي بأن أعرفكم بنفسي، اسمي خاوة هند، طالبة في السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية في المدرسة الوطنية للإدارة (ENSM)، أود أن أتحدث إليكم لبضع دقائق لمناقشة مذكرة الماستر والتي تركز على مساهمة تقييم أداء الموارد العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية		
الرقم	السؤال	الجواب
01	الاسم واللقب	
02	عدد سنوات الخبرة	
03	المهنة الحالية	
04	هل قمت سابقا بتقييم أداء العاملين؟ أو هل أنت مسؤول عن عملية التقييم حاليا؟	
الجزء الثاني : تقييم أداء العاملين		
طرق التقييم		
05	هل تستخدم المديرية الطرق الحديثة أم القديمة لتقييم أداء العاملين؟	
06	ما هي الطريقة المستخدمة في التقييم على مستوى المديرية	
07	هل أنت مطلع على الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين؟	
08	هل أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة؟	
معايير التقييم		
09	ماهي المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين؟	
10	هل معايير التقييم واضحة ومعلومة لدى جميع العاملين، أم فقط معلومة للمقيمين؟	

أساليب التقييم		
11	ما هو أسلوب التقييم المستخدم (التقييم على أساس الملاحظة)	
12	هل تشعر أن هناك تحيز أو ثغرات للمحسوبية في نظام تقييم لديكم، أم ان النظم عادل وشفاف؟	
13	ماهي المدة المحددة لعملية التقييم؟	
نتائج التقييم		
14	هل للمقيم الحق في الاطلاع على تقييمه وتقديم الشكوى في حالة ظلمه؟	
15	هل تستخدم نتائج التقييم لتطوير أداء العاملين؟	
16	هل سبق أن حصلت على شكاوى وطعون فيما يخص نتائج تقييم العاملين؟	
تأثير الفرد المقيم		
17	يمكن أن يؤثر الفرد المقيم على نتيجة التقييم انطلاقا من كفاءته واجتهاده؟	
تأثير المقيم		
18	هل يتم تدريب المقيم على تقييم الأداء أم يقوم بالمهمة بدون أي خبرة او تكوين سابق؟	
الجزء الثالث : الرضا الوظيفي		
19	ما هي أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي لدى مد يرية إتصالات الجزائر؟	
الأجر		
20	هل يحصل الموظفون على مكافآت سنوية تحفيزية؟	
نمط الاشراف		
21	يؤثر أسلوب المشرف عليك في انتاجيتك؟	
22	المشاكل الخاصة مع مشرفك تؤثر على نتيجة تقييمك؟	
الترقية		

	23	على أي أساس يتم الحصول على الترقية في مديرية إتصالات الجزائر؟
التدريب		
	24	هل يحصل الموظفون على التدريب اللازم لتطویر مهاراتهم؟
	25	هل يتم التدريب للأغراض تخدم المؤسسة (تحقيق أهدافها)، أو لأغراض تخدم الفرد المقيم في مساره المهني؟
العلاقة مع الزملاء		
	26	العمل كفريق والتواصل مع الزملاء يزيد من دافعية الفرد وإنتاجيته؟
	27	علاقة العامل بزملائه تؤثر على إنتاجيته؟

الجزء الرابع:

هل هناك أي إضافة تريد التطرق إليها فيما يخص تقييم أداء العاملين ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي؟

الملحق (06): الاستبيان

عزيزي الموظف، عزيزتي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أود أن نشكركم على المشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة مساهمة تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية إتصالات الجزائر يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراءكم وتقييم تجاربكم في هذا الجانب المهم من إدارة الموارد البشرية. تعتبر ملاحظتكم ذات أهمية كبيرة بالنسبة لنا لتحسين عملياتنا وضمان بيئة عمل إيجابية ومشجعة لجميع الموظفين. شكراً لوقتكم وتعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

السن: - أقل من 25 سنة - من 25 إلى 35 - من 35 إلى 45

- من 45 إلى 55 سنة - أكثر من 55

الجنس: - ذكر - أنثى

المستوى الدراسي:

متوسط ثانوي تكوين جامعي

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الرتبة:

إطار سامي إطار أعوان تحكم أعوان تنفيذ

معلومات شخصية:

مسؤول عن التقييم ليس مسؤول عن التقييم

الجزء الثاني: تقييم أداء العمال

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأسئلة
المحور الأول: تقييم أداء العاملين					
أولاً: معايير تقييم أداء العاملين					
					1- يتم تقييم أداء العاملين على أساس الأهداف المسطرة مسبقاً
					2- معايير الأداء المستخدمة تعبر عن واقع الأداء بوضوح
					3- تختلف معايير تقييم الأداء باختلاف المهام

					4- لا تتأثر معايير تقييم الأداء المستخدمة بشخصية القائم بعم لية تقييم الأداء
ثانيا: أساليب تقييم الأداء المستخدمة					
					5- تتوافق أساليب تقييم الأداء المستخدمة والهدف من عملية ا لتقييم
					6- يتم تقييم الأداء على أساس الملاحظة في العمل
					7- يتم تقييم الأداء على أساس مقارنة النتائج المحققة بالأهدا ف المحققة
					8- هناك علاقة بين موضوع أساليب التقييم ومستوى الأداء ا لمحقق
ثالثا: طرق تقييم الأداء (الحديثة و القديمة)					
					9- الطرق الحديثة لتقييم أداء العمال تسهم في تعزيز التواصل ل بين المديرين والموظفين بشكل أفضل من الطرق ال قديمة
					10- الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال مثل المقابلات السنوي ة والتقييمات الهرمية أقل فعالية مقارنة بالطرق الحديثة
					11- يتضمن النهج الحديث للتقييم استخدام طريقة تقييم الأدا ء ب 360 درجة لتقييم الأداء من مختلف الزوايا (الزملا ء، الرئيس المباشر، المدير ، العملاء، تقييم ذاتي)
					12- التقييم الذاتي يعد جزءا أساسيا من العمليات الحديثة لتق ويم الأداء، حيث يمنح الموظفين الفرصة لتقييم أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل شخصي والعمل عل ى تطويرها
رابعا: تأثير القائم بعملية التقييم (évaluateur)					
					13- تتأثر نتائج التقييم بالتوافق على المستوى الشخصي بين القائم بالتقييم و الفرد الخاضع للتقييم
					14- تؤثر السمات الشخصية للفرد المقيم وطريقة تفكيره على القائم بالتقييم
					15- يؤثر اجتهاد الفرد المقيم و طريقة تحقيقه للأهداف الم سطرة على القائم بالتقييم
					16- توجد برامج تدريبية رسمية للمقيمين قبل بدء عمليات ال تقييم

خامسا: تأثير الفرد المقيم على عملية التقييم (évalué)					
					17- يؤثر سلوك الفرد المقيم على النتائج النهائية لعملية التقييم
					18- تؤثر مهارات الفرد المقيم في التعبير عن الأفكار و القدرة على صياغتها بشكل سليم على نتائج التقييم
					19- تؤثر مساهمة الفرد المقيم في حل مشكلات ووضع بدائل و حلول في نتائج التقييم
					20- تؤثر قدرة الفرد المقيم على إتخاذ القرار و الحكم على الأمور و تحمل المسؤولية في نتائج التقييم
خامسا: استخدامات نتائج عملية التقييم					
					21- تستغل نتائج التقييم في تطوير أداء العمال
					22- تستغل نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية
					23- يتم تحديد الحوافز والمكافآت بناء على نتائج التقييم
					24- تستغل نتائج التقييم في تحديد معوقات التي تقف أمام الأداء الفعال
المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
الأجر					
					25- الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضي بالنسبة لك
					26- الأجر الملائم يعكس اعتراف المؤسسة بجهدك ويحفزني لتقديم أفضل أداء ممكن في عملي.
					27- الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضي بالنسبة لك
نمط الإشراف					
					28- العمل تحت إشراف محفز ومحترف يعزز شعوري بالانتماء والتقدير داخل الفريق.
					29- يسهم نمط الإشراف الإيجابي في إثراء تجربتي العملية وزيادة رغبتني في تحقيق النجاح.
					30- مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة وشفافية
التدريب والتعلم					
					31- يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية

					32- فرص التطوير المتاحة في المؤسسة تساهم في تطوير مهارات وتحسين أدائي
					33- تهتم المديرية بتطوير مهارات موظفيها من خلال تقديم فرص التدريب المستمرة والمتنوعة
فرصة الترقية					
					34- الحصول على الترقية يعزز شعوري بالاستقرار المهني والتطور الشخصي، مما يجعلني ملتزمًا أكثر بمهامي
					35- لحصول على فرص الترقية يعطيني دافعًا إضافيًا لتحسين أدائي وتحقيق الأهداف المهنية المحددة
					36- الحصول على الترقية على مستوى مديرية إتصالات الج زائر يكون على أساس الكفاءة
العلاقة مع الزملاء					
					37- العلاقات القوية والودية مع الزملاء تجعل تجربة العمل أكثر متعة وإثراءً.
					38- يساهم التفاعل الإيجابي مع الزملاء في بناء بيئة عمل مريحة ومشجعة
					39- التعاون والتواصل الجيد مع الزملاء يشعرنني بالتقدير واحترام