جـــامعة الدكتور يحي فارس المدية

كليـــــة العلـــــوم الاقتصاديـــــة و العلوم التجارية

وعلـــــوم التسييـــــر

قســـم: علـــــوم التسييـــــر

تقييم أداء الموظفين و أثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية

دراسة حالة: مديرية التشغيل لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة أعمال عمومية

من إعـداد الطالبة

بطاش عقيلة

تحت إشـــراف

الدكتور قبطان شوقي

السنة الجامعية: 2016-2017

ملخص الدراسة

1/- باللغة العربية

يعد تقييم أداء الموظفين من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للموظفين سلبا أو إيجابا، فالتقييم يثير دوافع الفرد وتوليد الرغبة والحماس لديه في العمل، و التقييم يختلف باختلاف أنواعه،فعملية التقييم تحتاج إلى تنظيم و شمولية و معرفة دقيقة للموظف و للمهام الموكلة إليه ويجب أن تكون وفق أسس منصفة و عادلة وموضوعية، وخاضعة لمعايير من اجل تحقيق الرضا الوظيفي، فكثيرا ما نسمع بمؤسساتنا عبارات تدل على سخط الموظفين و تذمرهم وعدم رضاهم و هذا نتيجة لسوء تقييمهم وسوء التسيير و العدالة التنظيمية.

2/- باللغة الفرنسية (Résume d'étude)

L'évaluation de la prestation des employés est considérées comme la plus importante de toutes les pratiques administratives de part son impact positif ou négatif sur eux.

En effet, l'évaluation stimule l'individu et suscite en lui l'envie et l'enthousiasme au travail. L'évaluation diffère selon chaque circonstance, ce faisant, elle nécessite une organisation, une généralisation ainsi qu'une connaissance minutieuse de l'employé et des tâches qui lui sont octroyées. Elle doit s'effectuer selon des fondements équitables, justes et objectifs, obéissant à certaines normes afin d'aboutir à la satisfaction fonctionnelle. On entend souvent dans nos entreprises des expressions de mécontentement, de plainte et d'insatisfaction tout cela n'est autre que e résultat d'une mauvaise évaluation, mauvaise gestion et d'injustice organisationnelle.

تمهيـــــــــــــــــــــــــــــد

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة و متغيرة باستمرار ومحيطة بالمخاطر و التحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة و التميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، فتحقيق أي منظمة لأهدافها و بقائها و استمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات و الفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها احد الركائز الأساسية الثمينة لها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية و الربحية الاستمرارية, فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل و العقلاني لكل عوامل الإنتاج، فالفرد أساس القوة والثروة، فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري.

وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته, من تحليل العمل، الاختيار، التعين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات والمعلومات, تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية.

ولقد اهتمت المدارس الإدارية بهذا المورد, فقامت بتحفيزه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه, فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويجدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والمهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف.

وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كون هذا العنصر يملك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، لتتميز المؤسسة عن أخرياتها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء.

تحتل عملية تقييم أداء الموظفين أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها و رغباتها، فتقييم أداء الموظفين يحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس_في العمل,_ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم والأخذ بعين الاعتبار لطموحاتهم ورغباتهم وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس الموظفين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقهم وعليه فقد أقر الباحثين أن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة، وكذا كسب ولاء الموظفين وزيادة انتمائهم للمنظمة .

ولبلوغ أداء فعال مباشر يبقى مطمح كل إدارة عمومية ، و الذي لا يتم إلا برضي الموظفين وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية :

هل لتقييم أداء الموظفين اثر على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ **ماهو تقييم الأداء الوظيفي و ما هي أهدافه؟**
- ✓ **ما هي الطرق المتبعة في التقييم ؟**
- ✓ **ما المقصود بالرضي الوظيفي؟و كيف تنعكس نتائج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي ؟**

الفرضيات:

في ضوء العرض السابق للإشكالية أمكننا صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

لأسلوب تقييم أداء الموظفين في مديرية التشغيل لولاية المدية اثر ايجابي على الرضا الوظيفي.

-لأسلوب تقييم أداء الموظفين اثر ايجابي على القدرة على العمل في مديرية التشغيل.

-لأسلوب تقييم أداء الموظفين أثر ايجابي على القدرة على العمل في مديرية التشغيل.

-لأسلوب تقييم أداء الموظفين أثر ايجابي على الإدراك الوظيفي في مديرية التشغيل.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن تلخيصها في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية .

- **الأسباب الذاتية :**

1- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

2- تحسيس الإدارات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة مستوى رضاه وبالتالي رفع مستوى أدائه.

3- كوني إطار في المديرية التي أجريت فيها الدراسة، فهذه الدراسة تساعدنا على معرفة مدى رضا الموظفين عن المديرية وتأثير ذلك على أدائهم ،لذلك ارتأيت أن أثيره من الجانب العلمي للتوصل إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم الإدارة الجزائرية والفرد الجزائري معا.

- **الأسباب الموضوعية:**

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين
- غياب كفاءة الأداء في الإدارة العمومية الجزائرية راجع إلى غياب الاهتمام بعوامل فعالية الرضا الوظيفي للموظفين.

أهمية الموضوع :

تنبعث أهمية هذا الموضوع من خلال القناعة بأهمية الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية والذي أصبح من المواضيع الهامة باعتباره موضوعا سلوكيا لارتباطه بشعور الأفراد نحو ملائم إذ أن العنصر البشري يميل إلى تكرار الاستجابة التي تعود أن يعقبها التعزيز أو المكافأة أو الرضا حتى تسود كافة الاستجابات الأخرى ،مما يؤكد أن رضا الفرد من جانب واحد يؤثر على بقية الجوانب الأخرى،لذلك فإن تركيزنا على هذا الموضوع جاء إيمانا بأن الرضا الوظيفي يحدد نجاح المديرية إلى حد كبير وارتباط هذا النجاح بمستوى وأسلوب التقسيم.

منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا على:

- منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهذا يجعل مدرية التشغيل هي مكان إجراء الدراسة.
- وفي الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي.

الدراسات السابقة :

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت صادفنا الدراسات التالية ،وذلك من أبعاد وزوايا عديدة ،وفي بيئات مختلفة منها العربية والأجنبية بهدف معرفة أراء ووجهة نظر الباحثين حول موضوع الدراسة ، وعقد مقارنة بين نقاط الاختلاف والتوافق والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة.

أولا: الدراسات العربية

✓ **الدراسة الأولى** :دراسة نور الدين شنوفي تحت عنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية,دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز,أطروحة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية,تخصص علوم التسيير,الجزائر,2005-2004.

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية تفعيل نظام التقييم لدى العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

✓ **الدراسة الثانية:** دراسة على بن يحي الشهري، تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية , 2004.

حيث سعت هذه الدراسة إلى ما إذا كان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية.

✓ **الدراسة الثالثة:** دراسة شامي صليحة ،تحت عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر 2009- 2010

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين ،وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانو موظفين إداريين أم أساتذة.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

✓ **الدراسة الأولى: venron 2003**

Job satisfaction among employees in radio and TV news

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين في محطات الراديو والتلفزيون التجارية في و.م.أ وقد خصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي يزداد مع العمر

إن من العوامل المحققة للرضا الوظيفي استعمال الفرد لقدراته إفساح الفرص للإبداع، المبادرة في العمل، وشعور الموظف بالأمن الوظيفي.

الدراسة الثانية : دراسة murray 1999

Job satisfaction of Professional and paraprefesional among library staff at university of northe carolina.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كالورينا من حيث التخصص ،ودراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود الفرق في مستوى الرضا الوظيفي ، وقد أوصت الدراسة ب: عدالة تطبيق سلم الترقيات والوظيفية .

الدراسة الثالثة:دراسة petty and hatcher 1991

Job satisfaction of faculty from technical institutes commurity colleges and universities

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في الكليات التقنية وكليات المجتمع في ولاية تسني الأمريكية وتحديد مجالات الرضا ومجالات عدم الرضا والعلاقات مع الرؤساء.

هيكـــــــــــــــــل البحث:

في هذه الدراسة اعتمدنا على فصلين نظريين وفعل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

الفصل الأول بعنوان "إطار مفاهيمي لأداء الموظفين" حيث تناولنا ماهية أداء الموظفين، سياسات تحقيق أداء الموظفين وتقييم أداء الموظفين.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان" إطار نظري مفاهيمي للرضا الوظيفي وعلاقته بتقييم الأداء الوظيفي" حيث تناولنا ماهية الرضا الوظيفي، التحفيز والرضا الوظيفي، انعكاسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

وفي الفصل الثالث والأخير المسمى ب"الدراسة الميدانية" قمنا بمعالجته من خلال وصف وتحديد نظام التقييم وتحديد مختلف مراحل تطوره في الإدارة العمومية، تم عرض تقديم لمديرية التشغيل لولاية المدية ثم تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل

الفصل الأول:

إطار مفاهيمي لأداء الموظفين

مقدمـــــــــــــــــــة:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجلات متعددة وقد أجمع المفكرون بأن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمي أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

لقد ظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات، أثرت أدبيات الدراسة في هذا المجال خصوصا علماء السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، وتناولت هذه الأدبيات عدة أبعاد من الأداء الوظيفي فقد ركز بعضها على مفهوم الأداء الوظيفي والآثار المترتبة عليه والأسس والمعايير التي يستند إليها والطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام، ويعتبر التقييم واحد من الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، كما تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها وصولا إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه، معرفة عناصره، ومحدداته، أبعاده كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الموظفين وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء الوظيفي التقليدية و الحديثة .

المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين، حيث تعرض الأداء في المؤسسات إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تسند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، بمعنى ذلك أن تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين أين تطرقنا إلى مفهوم أداء الموظفين عند بعض الباحثين وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية والقدرة على المنافسة وللموظف يعني مناخ العمل، إذن الأداء المسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعاريف لغوية اصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

أولا مفهوم الأداء:

1- المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.[1]

2- المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعارف لمفهوم الأداء نذكر منها:

"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به."[2]

[1] ابن منظور: **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

[2] أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، **معجم مصطلحات القوى العاملة بمؤسسة شباب الجامعة**، الإسكندرية، 1984، ص 166.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج."[1]

وتسيير الأداء إلى أنه: "أداء الموظف للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله." [2] ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف".[3]

كما عرف هاينز الأداء الوظيفي بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند انجازه عمل من الأعمال فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته في أقصر وقت وأقل جهد".[4]

ويعكس الأداء حسب بورمان "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية."[5]

ويقصد بهذا التعريف أن سلوكات الأفراد إذا كانت ايجابية ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكات سالبة ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا.

يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء."[6]

ومن خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، فيتحقق رضاهم وبالتالي يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

---

[1] راوية حسن (أ): **إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية**، الدار الجامعية، 2003 ص 209.

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص 33.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص219.

[4] عبد المليك مزهود ،**الاداء بين الكفاءة و الفاعلية**،مجلة العلوم الانسانية،العدد الاول،الجزائر،جامعة بسكرة،2001،ص86.

[5] طويل كريمة، **الدافعية والرضا الوظيفي، وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية**، رسالة ماجيستر، جامعة لجزائر، 2008، ص 117.

[6] صلاح الدين عبد الباقي (أ)، **الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175

ثانيا: الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء.

هناك عدة جوانب تتعلق بمفهوم الأداء من أهمها:[1]

1 – الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة الموظف بالعمل الذي يؤديه، ومن فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

2-ناتج العمل:إن مستوى الانجازات التي يحققها الموظف، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكال ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة.

3-سلوك الموظف: إن سلوك الموظف في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟

4- السلوك الاجتماعي: مدى تعاون الموظف مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل.

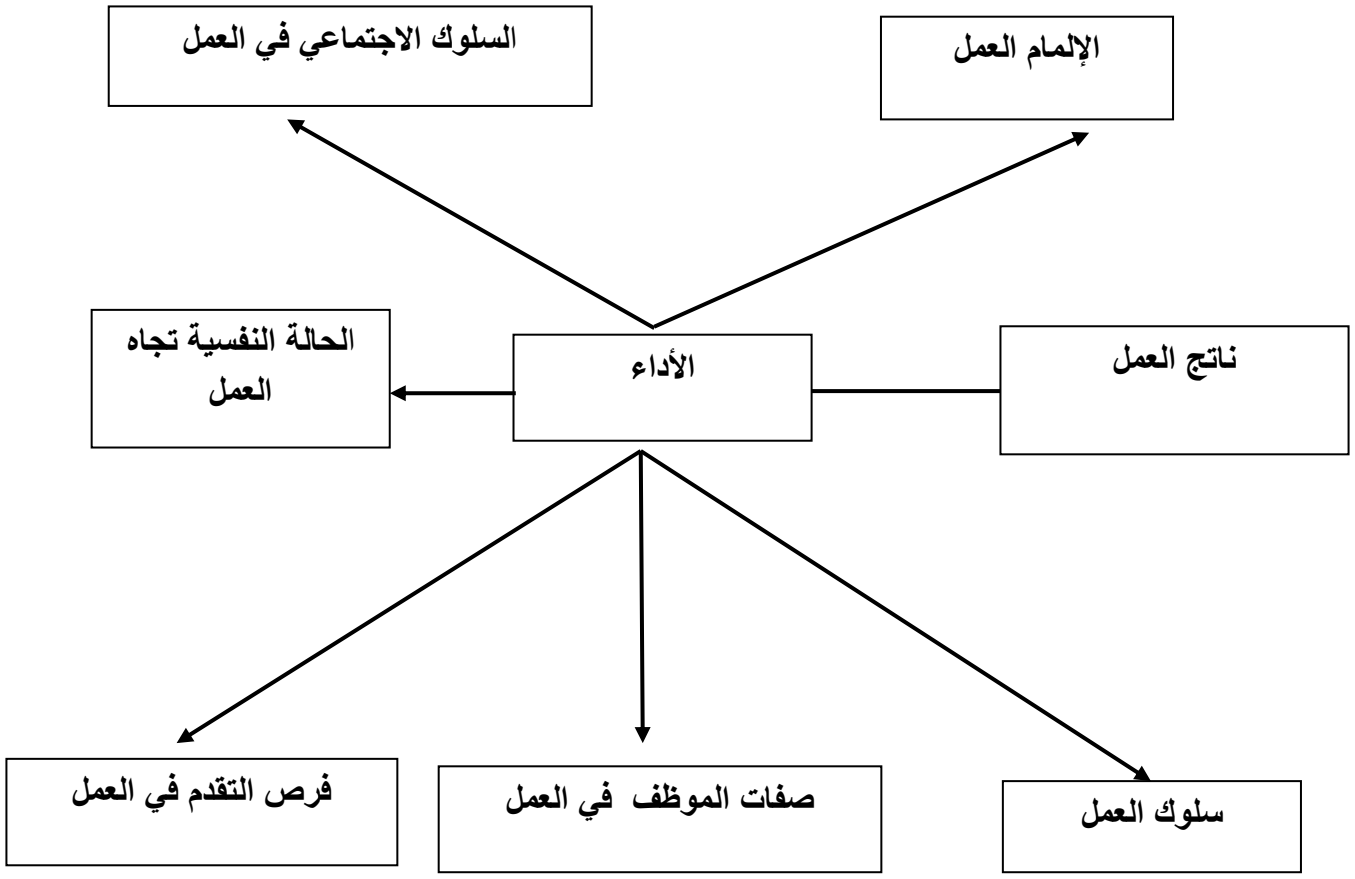
5- الحالة النفسية: إن الحالة النفسية للموظف والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون الموظف من خلاله إما في حالة حماس ورغبته في العمل والاستعداد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجارب مع العمل.

6- فرص التقدم: يمكن للموظف من أجل زيادة كفاءة وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية.

ويمكن أن نلخص ذلك في الشكل رقم (1).

[1] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 16.

الشكل رقم (1.1): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 17.

المطلب الثاني: عناصر ومعايير الأداء الوظيفي.

أولا: عناصر الأداء الوظيفي:

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادرة الأساسية للحصول على معلومات تبنى عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ تعتبر هذه العناصر بمثابة الأسس الذي يجب على المسؤول المباشر إتباعه والتقيد به عند تقييمه لأداء مرؤوسيه، لأنها تبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام به. ومن هذه العناصر:[1]

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات، وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا لا يقوم به ذلك الموظف.

[1] نور الدين شنوفي، مرجع سابق ، ص 25.

ب- متطلبات العمل (الوظيفة): وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية وهناك من رأى أنه لتحقيق الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين:[1]

- ✓ القدرة على الأداء.
- ✓ الرغبة في الأداء.

وذلك من خلال العلاقة التالية:[2]

مستوى أداء الموظف = القدرة× الرغبة.

أ- القدرة على الأداء: فالقدرة تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما ،تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن:

القدرة= المعرفة × المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه، و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

[1] علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 255-256.

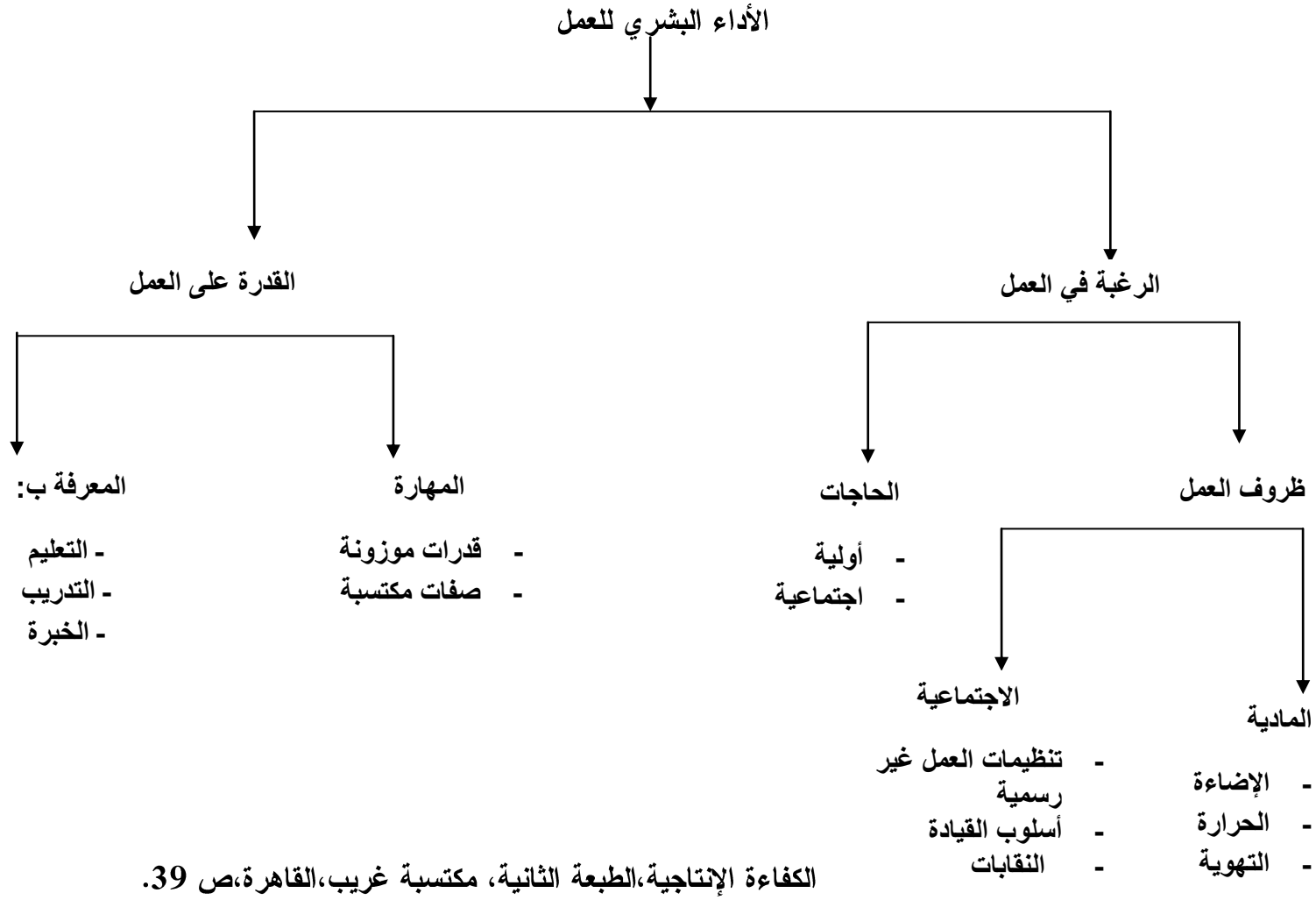
[2] بن طالب سامية، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 59-60.

وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على انجاز مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل، و لكن هذا ليس كافيا ليجعل منه عاملا ذو أداء كفء إلى إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

ب- الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العمل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): عناصر أداء الموظف



الكفاءة الإنتاجية،الطبعة الثانية، مكتسبة غريب،القاهرة،ص 39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل العنصرين:

ج- الرغبة في العمل والقدرة على العمل:

الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة التهوية، الإضاءة الرطوبة، ..... كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولوية (الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية الموظف: الأكل، المأوى، الراحة) الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها الموظف سواء اكتسابها أو كانت موروثة، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل الذي سبق وأن قام بها.

د- إدراك الموظف لدوره الوظيفي:[1]

ويتمثل ذلك في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله ومن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلا: زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا....

فلتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهود فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيَّم مستوى أدائه بالمنخفض وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الوظيفي، لكن لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الموظف منخفضا كذلك.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية والتي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فمثلا أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل وأيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف البيئي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس

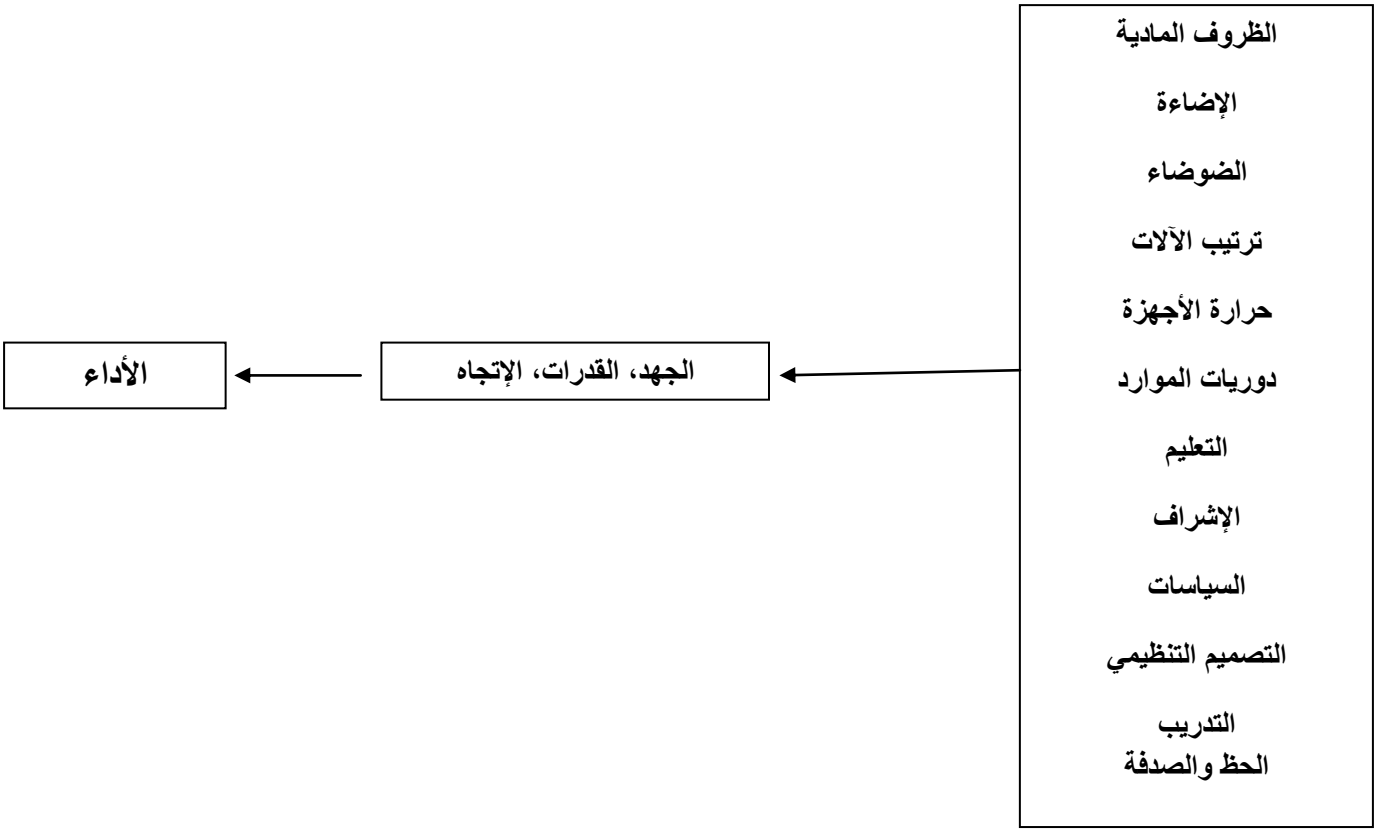
[1] رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 216.

الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:[1]

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
- توفير بيئة مدعمة نقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



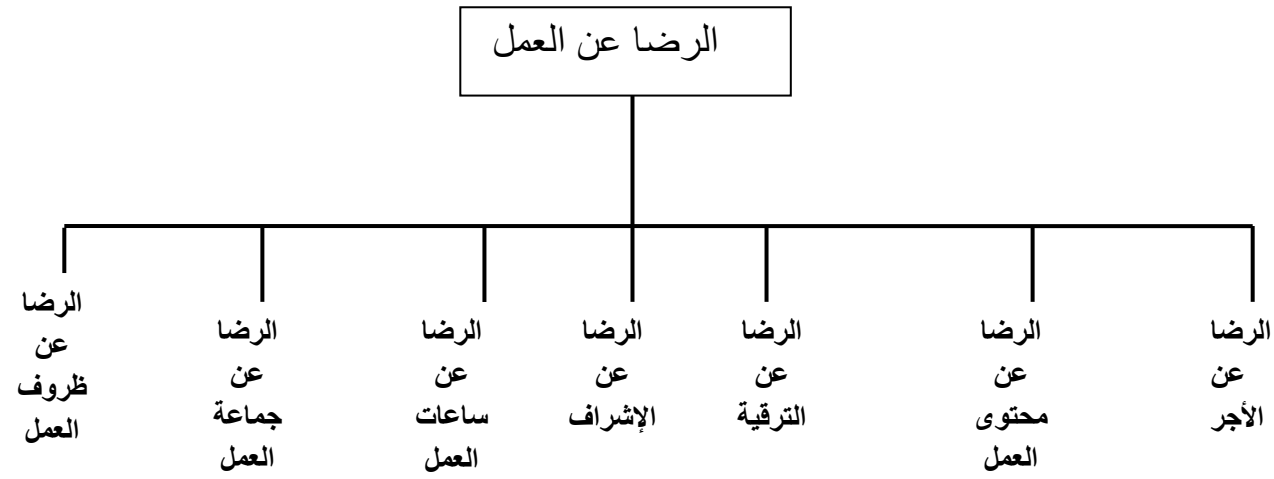
المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 218.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عدة عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر وتسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.

[1] إيصولاح زهية، **دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة**، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2007، ص 47.

أما العوامل التي تتحكم في الرضا يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.1): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف في عمله



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 220.

وما يلاحظ من هذا الشكل أنه لكي يكون الموظف راض عن عمله يجب أن تتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في: الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل ظروف العمل، أي هذه العوامل هي التي تتحكم في مستوى رضا الموظف في المؤسسة والتي يمكن شرحها كما يلي:[1]

1. **الرضا عن الأجر:** يعتبر الأجر مقابل للجهد الذي يبذله الموظف وتكلفة للمؤسسة، ويرى الباحث هرزبرغ أن الأجر لا يمثل إلا مصدر لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك إذ أن الأجر المرتفع على المكانة الاجتماعية المرموقة وبالتالي الاحترام من قبل الغير، كما نجد جوانب اجتماعية ومعنوية، ويجب أن تكون سياسة الأجور محفزة وتنمي شعور الموظف بالرضا.
2. **الرضا عن محتوى العمل:** وتبرز هذه العلاقة أي علاقة محتوى العمل بالرضا فيما يلي:

أ- **درجة تنوع العمل:** يؤدي التنوع في أداء العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

[1] عبد الله بن أحمد دخيل، **معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة**، رسالة ماجستير، جامعة السعودية، 2002 ،ص23.

ب- **درجة السيطرة الذاتية للموظف:** كلما كانت هناك سيطرة وحرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار طريقة وسرعة أدائها، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا، كما أن فرض نمط معين للأداء على الموظفين يؤدي إلى نوع من الاستياء والملل.

ج- **استخدام الموظف لقدراته:** يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجات الحاجات.

3. **الرضا عن الترقية:** يسعى الموظف دائما إلى تحسين مستواه المادي ومكانته الاجتماعية، وتعتبر الترقية أهم وسيلة لذلك، ويمكن إظهار جانبين مهمين في عملية الترقية أي تحقيق لرغبة كامنة في النفس البشرية، وذلك بالنسبة للموظف وكنوع من أنواع الحوافز بالنسبة للمؤسسة.
4. **الرضا عن الإشراف:** إن مهمة الإدارة توجيه الموظفين أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإشراف، فهناك نوع من المشرفين الذين يركزون اهتمامه على المرؤوسين، وذلك من أجل تنمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم، وتفهم أوضاع الموظفين وهو ما يؤدي إلى خلق جو الرضا في أوساط العمل، وهناك بعض المشرفين يركزون اهتمامهم على الإنتاج.
5. **الرضا عن ساعات العمل:** ينبغي أن يحظى الوقت الذي يقضيه الموظف داخل المؤسسة باهتمام من إدارة المؤسسة، وذلك بتخطيط أوقات الراحة وجعلها ذات منفعة للموظفين، إذ أنه إذا كانت أهمية ومنافع أوقات الراحة قليلة فإن ذلك سيؤثر سلبا على أوقات العمل وسيخلق شعور عدم الرضا للموظف، ويرى توماس: "أنه يمكن إدخال ما يسمى بتهيئة أوقات العمل من أجل التقليل من التغيب، ورفع الإنتاج في إطارها ما يسمى بتسيير الموظفين لأوقاتهم اليومية".

6. **الرضا عن جماعة العمل:** حسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن جماعة العمل لها تأثير على مستويات الإنتاج سواء بالزيادة أو بالنقصان، كما أوضحته تجارب "الهاوثورن" ورضا الموظف عن جماعة العمل التي يعمل معها ناتج عن الانسجام والتفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة، ويتوقف التفاعل مع جماعة العمل على قوة حاجة الانتماء لدى الموظف، فإذا كانت قوية فإن ذلك يخلق درجة من الرضا عن هذه الجماعة والعكس صحيح.

7. **الرضا عن ظروف العمل:** ويعتبر الاهتمام بظروف العمل من أول الاهتمامات التي انصبت عليها الدراسات في بداية القرن، وذلك من أجل تحديد العلاقة بين ظروف العمل ومستوى الإنتاجية، لذلك فقد اهتم العلماء بمتغيرات ظروف العمل (كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء، وضعية الموظف أثناء العمل بالأداء الإنتاجي)، فالعلاقة بين هذه المتغيرات والحالة النفسية للموظفين وعلى رضاهم والواقع يثبت أن سوء الظروف تؤدي إلى حالة عدم الرضا، وتظهر دلائلهم في ارتفاع مؤشرات التغيب وارتفاع معدلات الدوران.

وعلى المؤسسة أن تهتم بظروف العمل وتحسينها من أجل التقليل من التغيب والدوران، وهذا من أجل أن يرتفع الإنتاج وتزداد الأرباح.

المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال وبشكل مرتفع للموظفين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحدده وعدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل فعال.

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

سنتناول بالتفصيل أهم محددات سلوك أداء الموظف بالعودة إلى نموذج ***Porter*** فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي:[1]

أ- الجهد المبذول من طرف الفرد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله وبالتالي فهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء.

ب- القدرات والخصائص الفردية:

يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرب ليحصل عليها، وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن الموظف الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصن بخبرات تدفع عنه عقدة مزاولة أي نشاط أيا كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص66.

ج- إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

لابد أن يكون الموظف على إطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن القول أنه يوجد ثلاثة محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء.

أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة كالتالي:

الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك

وبتفاعل هذه العوامل الثلاث تحدد لنا الأداء، ولا يكون تأثيرها مستقلا فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.

المطلب الثاني: أبـــــــــــــــــــــعاد الأداء

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي : [1]

- الجهد المبذول
- كمية الجهد.

[1] محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص220.

- نمط الأداء
-

أ- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العملية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة هن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب-الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للإعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بنوعيته وجودة الجهد المبذول، و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج، المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء ، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدى به أنشطة العملـــ فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة. إذا كان العمل يسير جسمانيا، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء وإجراءات تحسينه

أولا: مظاهر ضعف الأداء

هناك عدة مظاهر لضعف الأداء ومن بينها:[1]

1- الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

2- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.

[1] رمضان فدوى، **أثر استخدام مساندة القرارات على تطوير الأداء**، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظة غزة، رسالة ماجستير، 2009، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص97.

3- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

4- ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.

5- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

ثانيا: إجراءات تحسين الأداء

يمكن تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:[1]

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها للتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص157.

المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الاتصالات المباشرة:**

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي.

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية، ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين

أولا: تعريف تقييم أداء الموظفين

إن الأسلوب الأساسي للرقابة على القوى العاملة داخل المؤسسة، يرتكز على نظام تقييم الأداء المنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة، والذي يتشكل من ثلاث محتويات لغرض تحقيق مستوى عالي من الأداء، وتتمثل هذه المحتويات فيما يلي:[1]

- خصائص الأفراد من مهارات وقدرات ترتبط بالأداء.
- سلوك الأفراد.
- تحقيق النتائج وفق الأهداف المحققة.

[1] سعاد علي، **علاقة العاملين بالتحفيز المادي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، إدارة أعمال، 2002، ص16.

ونظرا لأهمية تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه، تعددت تعاريفه إذ عرف بـــ:

" أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".[1]

كما عرف بأنه:

" عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".[2]

وفي هذا الإطار أيضا يقول هودجيش" أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل".[3]

كما ذكر بأنها" عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا".[4]

ويقصد به أيضا" دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".[5]

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي:

- أنها عملية محورية تهدف إلى التعرف على أداء وسلوك الموظف في عمله وتعريفه مدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

[1] زويلف، **مهدي حسن، إدارة الأفراد**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص188.

[2] درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص259.

[3] نصر الله،حنا، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران، الأردن، 2002، ص169.

[4] السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2006، ص102.

[5] عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 367.

- أنها عملية تعمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير أداء الموظف وبالتالي أداء المنظمة ككل.
- أنها عملية متواصلة تتطلب دقة الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء الموظف.
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للموظفين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت والبروز والتميز، فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين الموظفين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموظفين

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:[1]

1- تنظيم الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتجريبها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

2- الأداء وتطويره وتحسينه:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذا عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص152.

الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى:" وليس للإنسان ما سعى" صدق الله العلي العظيم، وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع للحافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وضع السياسات العادلة للحافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية وغيرها. ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز والمكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

5- استخدام عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات التي يمكن أن تكون دافعا فعالا في تحقيق إنجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة عالية.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموظفين

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات والخصائص، يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة يضع تبدأ من الصفر وتنتهي بعشرة أو عشرين كحد أقصى، كذلك من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات ممتاز، جيد، مرضي، لا بأس به ثم غير مرضي وبوضع الجدول هذه الطريقة:

جدول (1.1): جدول تقييم الأداء حسب الصفات والخصائص

جودة العمل	صفر	5	10	15	20
	رديئة	أقلمن المتوسط	متوسط	جيدة	ممتاز
الحضور في المواعيد	لا يبالي بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا بعذر	منتظم ويتأخر نادرا جدا	منتظم جدا
التعاون مع الزملاء	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يحب التعاون ومستعد له
حب العمل	لا يهتم على الإطلاق	لا يبالي	يحب عمله ويتقبل الإرشادات منه	يحب عمله ويبدي اهتماما بعلاقته بالأعمال الأخرى	يحب عمله جدا ويعطي إرشادات بشأن العاملين معه

سرعة إنجاز العمل	بطيء جدا وينتج عددا قليلا من الوحدات	لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط ينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد وينتج عدد أكثر قليلا من المطلوب	سريع جدا ينتج عددا كثيرا من الوحدات

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002، ص257.

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

1- كل صفة أو عامل من العوامل يحمل قيمة أو وزنا متساويا مع بقية العوامل الأخرى، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل وبالتالي فهي تفتقد للناحية الموضوعية.
2- تتسم هذه الطريقة بالذاتية، حيث تظهر فيها أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثير بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة على أسباب تقصير العاملين وغيرها من الأسباب التي لا ينبغي الاعتماد على نتائجه في اتخاذ القرارات.

ب-طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:[1]

- ✓ 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- ✓ 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- ✓ 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- ✓ 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- ✓ 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

[1] صلاح الدين عبد الباقي (ب): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الأزرايطة، الإسكندرية 2002، ص387.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

ج- طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، وليس بناءا على مجموعة الخصائص، أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يأخذ على هذه الطريقة أيضا، أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.[1]

د- طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراض أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.[1]

[1] فاروق عبدو فليه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص272.

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:[2]

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة والترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج- تأثير الحداثة، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه.

د- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب العقيدة والسن، مما يعيق التقييم على تحقيق أهداف المؤسسة.

ه- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق.

ومن خلال كل هذه الطرق التقليدية المتبعة في التقييم يمكن إيجاز سلبياتها فيما يلي:[3]

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- أنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج، وعدم استخدامها أو استغلالها.

---

[1] فاروق عبدو فليه ، مرجع سابق, ص273-274.

[2] بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، 2008، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، ص90.

[3] صلاح الدين عبد الباقي (ب)، مرجع سابق، ص391.

- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ- طريقة الاختيار الإجباري:Forced choice

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب-طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents

من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.[1]

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ.[2]

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.[3]

ج- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

[1] صلاح الدين عبد الباقي (ب): مرجع سابق، ص388.

[2] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص 425-426.

[3] فاروق عبده، محمد عبد المجيد, مرجع سابق، ص275.

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه،على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.[1]

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة. أنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

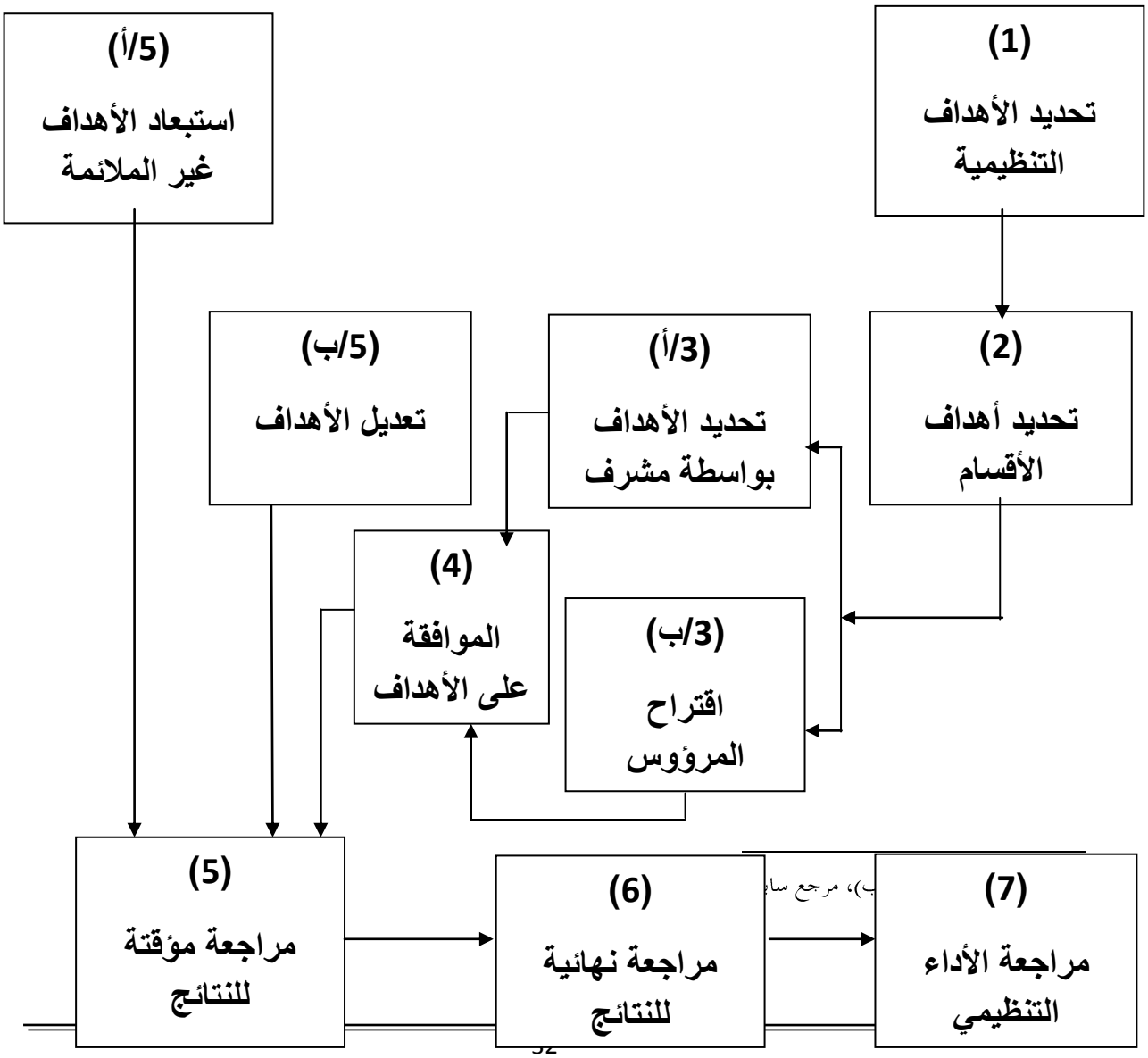
ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.[2]

[1] بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص97.

[2] جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 433-434.

ويبين الشكل إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف[1]

الشكل (5.1) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



ب)، مرجع سا

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص 447.

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.[1]

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:[2]

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الانجازات المحققة.
- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية ... الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعة للأداء في الوظيفة الحالية،وهي بدورها أي عناصر الوظيفة الحالية لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

ه- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

[1] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار نباء للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص، 113.

[2] بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص:98.

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- ✓ مبدأ الترشيد والمنطق ***Rationality***
- ✓ مبدأ الرجل الاقتصادي ***EconomicMan***
- ✓ مبدأ رجل ***الرفاهية WelfareMan***

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:

- ✓ التقييم الاقتصادي للأداء ***EconomicEvaluation***
- ✓ التقييم القانوني والتشريعي للأداء ***JudicialEvaluation***
- ✓ تقييم القيم المتعارضة ***ValueCoinflictEvaluation***

من عيوب هذا النموذج بالإضافةإلىإهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.[1]

و- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

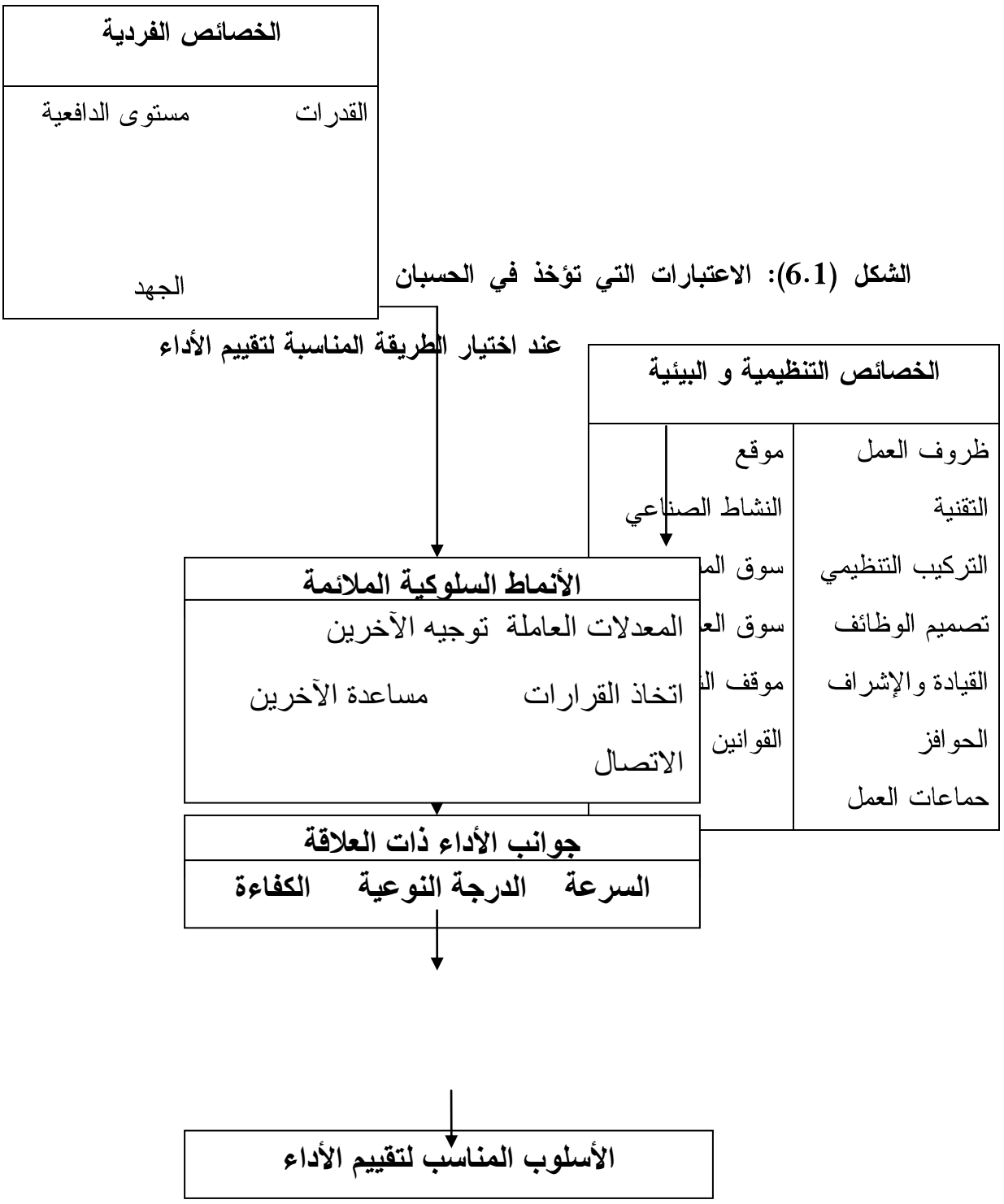
الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ز- طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين ... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص276-277



الشكل (6.1): الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء

نتائج الوحدة والتنظيم الكلي
نتائج العمل المنجز

المصدر: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار نباء للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص، 119.

المطلب الثالث: أهداف ومعايير تقييم أداء الموظفين

أولا: أهداف تقييم الأداء

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها:[1]

- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصي.
- الكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.
- تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين يستفاد منها في التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة.
- معلومات مرتدة للموظفين حول رأي المنظمة في أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين ولكل الأقسام في المنظمة.

وعليه فالهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وصقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفق أسس علمية وموضوعية فضلا عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:[2]

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية**، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 18، 2002، ص213.

[2] أحمد بن الحمود، **تقييم الأداء الوظيفي، الطرق والمعوقات والبدائل**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1994، ص07.

- جلب مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال التأكيد على الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- وسيلة إسترجاعية توضح المطلوب من الموظفين وفق معايير محددة.
- تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.
- البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء.

ومن خلال هذه الأهداف يجب توفر مجموعة من الشروط لكي تتم عملية تقييم الأداء نذكر منها:[1]

1- أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
2- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى تتم تطبيقها بجدارة.
3- أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.
4- أن تكون عملية التقييم مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.
5- أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة نفيد باستمرارية تقييم الأداء.
6- يستلزم تدريب المسئولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

ثانيا: معايير تقييم أداء الموظفين

يتم تقييم أداء العنصر البشري باستخدام معايير عديدة تقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان:[2]

- العناصر.
- معدلات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الإخلاص والتعاون، المواظبة على العمل، الحرص على الأدوات والآلات والمواد... الخ.

والعناصر نوعان:[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص183.
[2] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص125.

1- **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة في العمل والدقة فيه.

2- **العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات غير الملموسة، والتي يجد المقيم الصعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على هذه الصفات الأمانة، الذكاء، التعاون...الخ.

إن عملية تحديد واختيار هذه العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عامل، مع تحديد مواصفات شاغلة، لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العنصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناءا عليها، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها.

أما معدلات الأداء: فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة محددة، وبم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية والجودة وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء يمكن توضيحها فيما يلي:[2]

1- المعدلات الكمية:

وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

2- المعدلات النوعية:

أي وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.

3- المعدلات الكمية والنوعية:

وهذا المعدل هو المزيج من النوعين السابقين، إذا بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص188.

[2] كامل بربر، مرجع سابق، ص 102.

وبصفة عامة هناك خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعال منها:[1]

- يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقييم.
- يجب أن تكون المعايير متصلة لأهداف المؤسسة.
- يجب أن تكون معايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب أن تركز على الجانب الأساسي وليس الثانوي من الوظيفة التي تقيم.

وفي الأخير فإن معظم الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تتعدد فيه المعايير، وليس معيارا واحدا أو عدد قليل منها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى طرق تقييم الأداء خصوصا الطرق المدنية التي يوصي الاعتماد عليها للقيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالمي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

[1] عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص268.

الفصل الثاني

إطار نظري مفاهيمي للرضا الوظيفي وعلاقته بتقييم الأداء الوظيفي

مقدمـــــــــــــة:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكن أن تتجاهل السياق الاجتماعي–الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمنظمة.

ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر واتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه، والبيئة المحيطة به وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي حيث نتناول ماهية الرضا الوظيفي، التحفيز والرضا الوظيفي وإلى انعكاسات تقيم الأداء على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت ويمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.[1]

وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

أ-تعريف الرضا:

الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلا، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.[2]

أما اصطلاحا: فيعرف أمبل الرضا " بأنه يعكس درجة التطابق بين الفوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".[3]

---

[1] محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 194-195.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، ط4، دار صادر، بيروت، المجلد5، 2005، ص 168.

[3] عائشة مصطفى المناوي، **سلوك المستهلك**، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 122.

ومن خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

ب- تعريف الرضا الوظيفي:

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي وذلك بسبب إخلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة الرضا الوظيفي، ونذكر منها:

تعريف هوبوك"Hoppock"[1]

" هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

تعريف ويليام"William .j" وآخرون[2]

"الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا".

كما يعرفه ستون **(Stone)** " بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".[3]

أما الأستاذ لولر **(Louler)** " أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".[4]

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 195.

[2] خليلي أحمد، **دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005، ص 23.

[3] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 196.

[4] أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.

أما بلجن **(Blegen)** فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد تجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة".[1]

يلاحظ هنا أن الرضا الوظيفي ناتج عن التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة ولم يشير لنا طبيعة الشعور إيجابي أو سلبي.

ويعرف أيضا بأنه " سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل".[2]

وعليه يمكن أن نعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل= الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا في فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

2- حالة الارتياح والقبول عن اشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح واشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.

---

[1] حنان عبد الرحيم الأحمدي، **الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، الكويت، 2006، ص 308.

[2] عبد الوهاب سويسي، **تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 17، المجلد 2، 2008، ص 65.

3- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف ورغبات الفرد.

4- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، وتتمثل فيما يلي:[1]

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والإبتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن...إلخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي...إلخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون رغبته في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب-أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورته:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

[1] شوقي نورالدين، مرجع سابق، ص 191-192.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفين بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: وينعكس ذلك في:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

ثالثا: أشكال الرضا الوظيفي:

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين:[1]

✓ **الرضا العام**

يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد انه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

✓ **الرضا النوعي (الجزئي):**

ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

---

[1] نسفاري ميلود، **محددات الرضا الوظيفي لدى أستاذة التعليم الثانوي في الجزائر**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

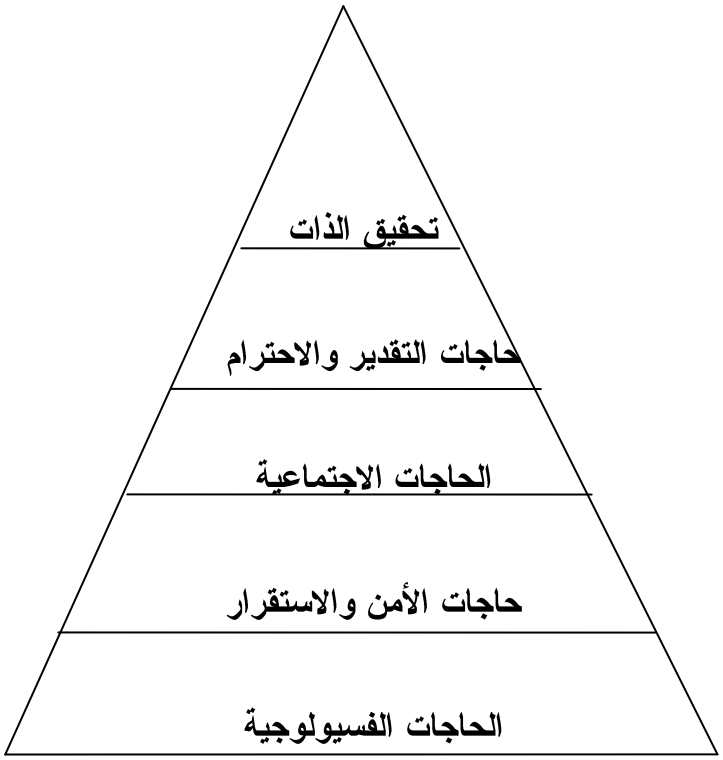
اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريديريك تايلور وهو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي ثم يلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:[1]

أ- نظرية تسلسل الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي:

تقتضي هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة أو المؤسسة من إشباع للحاجات الأساسية للعامل، وأن سلوك الفرد راجع إلى هذه الحاجات التي تدفعه إلى الإستجابة لسلوك معين فيكون راضيا عن عمله إذا ما تم الوفاء من التنظيم بتلبية هذه الحاجات، ولقد قيم ماسلو هذه الحاجات إلى خمسة أقسام متسلسلة وفقا لأهميتها عند الفرد وهي حسب الشكل التالي:

[1] السالم سالم محمد، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية** ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997،ص28.

الشكل رقم (7.2): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر،عمان، 2008، ص70.

وما يمكن أن يقال عن هذه النظرية وعن تقسيمها لهذه الحاجات هو أن هذه الحاجات متشابكة وتعتمد على بعضها البعض، كما أننا لا نستطيع بأي حال من الأحوال أن نلبي هذه الحاجات حتى الإشباع في المنظمات، و لما كان الرضا عملية تتقيد بتلبية الحاجات البشرية المرتبطة بطبيعة البشر يكون مستوى الإشباع نسبي مثله مثل الرضا، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية كذلك أن رائدها من علماء النفس الإكلينيكي وكان يهدف من وراء دراسته إلى البحث عن كيفية نمو الإنسان في الحياة العامة من زاويته، وليس في الحياة المهنية أو الصناعية.

وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:[1]

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 134-135.

– اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة من عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

– تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

– تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

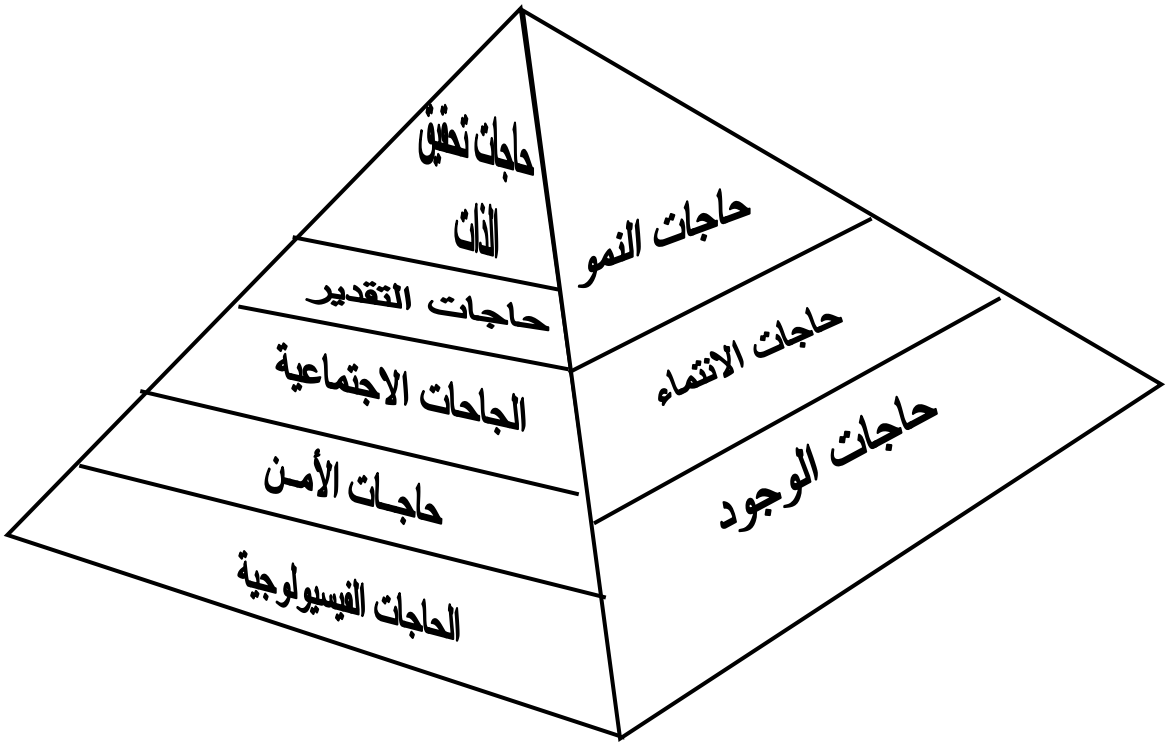
ب– نظرية الحاجات ذات المستويات الثلاثة وتفسير الرضا الوظيفي:[1]

على غرار الإنتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويرا لها، والتي قدمها ألدرفر عام **1972** المعرفة باسم **E.R.G Theory** والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع وهي:

- الحاجة للوجود: وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.
- الحاجة للإنتماء: وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية-مرجع سبق ذكره، ص 135.

الشكل رقم (7.2): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر.



المصدر: جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 168.

ويرى الدرفر أن هذه المستويات متتابعة أكثر منها متدرجة، بمعنى أن الفرد باستطاعته أن يتخطى بعضا من هذه المستويات، ويرى أيضا أن المستوى الأعلى قد لا يكون أكثر أهمية بمجرد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وهو ما زال أكبر المشكلات التي واجهت نظرية ماسلو.

ج- نظرية التعاون وتفسير الرضا الوظيفي:[1]

ففي هذه النظرية يرى الباحث لاولر **1973** أن درجة الرضا عند الفرد تتحدد بالفارق بين ما ينتظره عند تحقيقه لعمل ما أي الأجر الذي يتقاضاه وما يجب أن يحصل عليه في نظره، وإذا تعارض توقع العامل مع أجرته حال ذلك على عدم رضاه عن عمله.

[1]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص136.

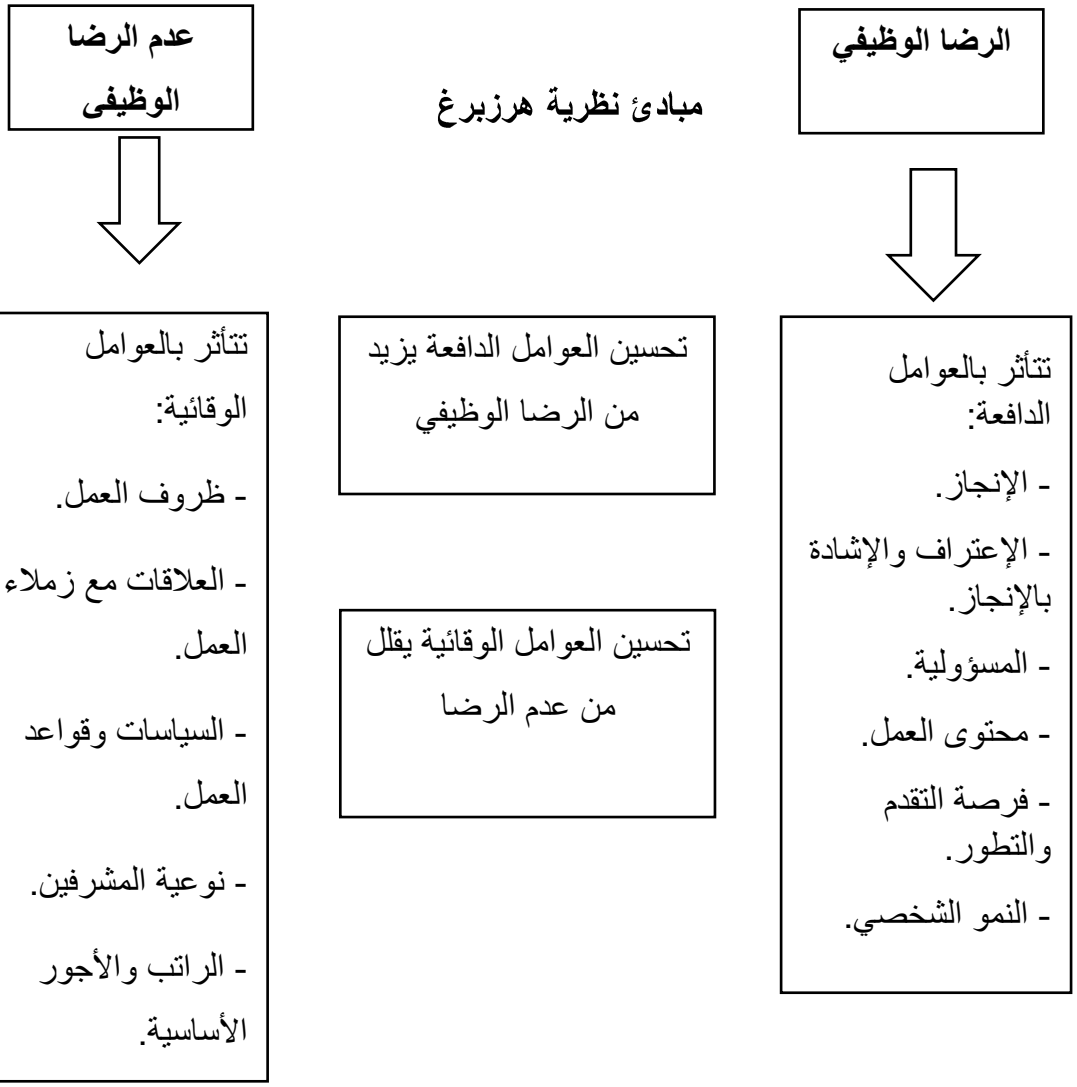
د- نظرية الدافعية وتفسير الرضا الوظيفي:

في ظل المناقشات والمقابلات التي أجراها الباحث " هيرزبرغ" سنة **1957** والدراسة التي أجراها في مركز الخدمات النفسية "بيترك" يرى رائد هذه النظرية أن كلا من الرضا والدافعية يرتكزان على إشباع تحقيق الذات والإنجاز العملي وارتباطهما بعوامل صحية، وأن الظروف المحيطة بالعمل ليس باستطاعتها أن تعطي الرضا الأساسي للفرد لأنها لا تملك القدرة على ذلك، غير أن المثيرات الداخلية قد تزيد من الشعور بالرضا، وحسب "هيرزبرغ" النقود والعوامل الصحية تخفض من درجة عدم الرضا.[1]

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

[1] عبد الرحمان العيسوي، **الكفاءة الإدارية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 45.

الشكل رقم (9.2): محتوى نظرية هرزبرغ



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 464.

وفي سنة **1966** قام "هيرزبرغ" بتطوير نظرية الحاجات إذ ضمنها مستويين إثنين هما: مستوى خاص **بالمحفزات** ويتضمن: المسؤولية–التحدي–النمو–الإثارة–التنوع– الإستغلال–الإنجاز–التحكم–العمل المحبب ومستوى آخر خاص **بعوامل الصحة النفسية** ويتضمن: الأجر–الأمن–الزملاء في العمل–ظروف العمل–سياسة الشركة–جدول العمل والمشرفين ويرى الباحث " هيرزبرغ" بضرورة توافر كل المحفزات والعوامل الصحية النفسية حتى يتحقق الرضا المهني،

فالموظف ذو الأجر المرتفع الذي ليس عليه رقابة أو مسؤولية على وظيفته قد لا يكون راضيا عن عمله غير أننا نرى أن الموظف ذو الأجر المنخفض يصبح متوترا وقلقا إزاء الهيمنة والسلطة عليه في عمله.

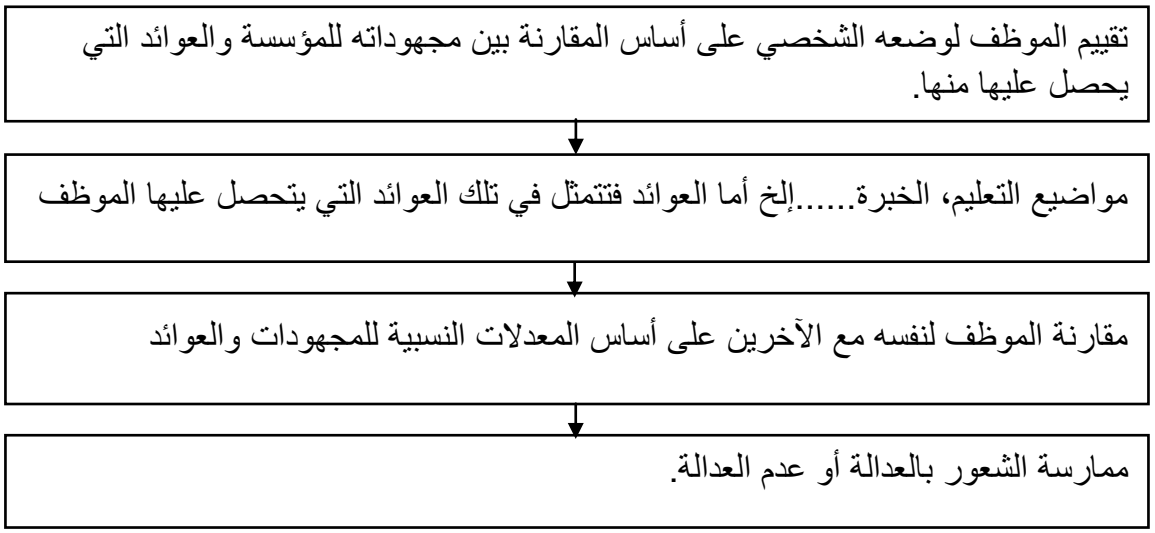
و- نظرية العدالة والإنصاف وتفسير الرضا الوظيفي:

تنسب هذه النظرية للكاتب **adams Stacy** وذلك في عام **1965**، حيث تعمل على ربط متغير الرضا عن العمل بالتنظيم في المؤسسة، إذ ترى أن الرضا عن العمل يتوقف على المجهودات المبذولة من طرف العامل والكيفية التي تعامله بها مؤسسته ضمن الإطار الإداري أو زملاء العمل بحيث أن العامل يميل إلى مقارنة المعاملة التي يتلقاها هو والمعاملة التي يتلقاها زملاؤه الذين لهم نفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية وعلى هذا الأساس يتحدد رضاه، وتنصح هذه النظرية المشرفين بالاهتمام بالعمليات الاجتماعية في المؤسسة وفي اتباع أساليب تتميز بالإنصاف والعدالة في معاملة العاملين دون إهمال تأثير الجماعة على الفرد.[1]

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

[1] عزت عبد العظيم الظويل، **معالم علم النفس المعاصر**، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 179-180.

الشكل رقم (10.2): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 216.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه متعدد الجوانب والمصادر وتؤثر به عوامل كثيرة، وأن درجة رضا الأفراد العاملين عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وفيما يلي تفصيلا لهذه العوامل التي تؤثر مباشرة أو تعمل على خلق الرضا الوظيفي.

أولا: الأجـــــــــــــــــر

ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي، حيث يعد الأجر دافع لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما رفع ذلك من مستوى رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتجه بعض الباحثين

كـــ"هرزبرغ" وآخرون إلى القول بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضا، وهذا الرأي عليه بعض من التحفظات التي منها:[1]

- أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل.

- أن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات أخرى مختلفة غير الحاجات الاقتصادية، كالحاجة للتمييز ورمز للتفوق والنجاح.

ثانيا: محتوى العمـــــــــــــــــــــــــــل

رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيحه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا، ومن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي على محتوى الوظيفة ما يلي:[2]

1- درجة تنوع مهام العمل: ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس.

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختبار السرعة التي تؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

---

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، 2000، ص 187.

[2] فاروق عبده فليه، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ، 2005، ص 262.

3- استغلال الفرد لقدراته: إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات.

4- خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد العامل لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعره، وأثر النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

ثالثا: فرص الترقيـــــــــــــــــــــة:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على فرص ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

رابعا: نمط الإشراف:

حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته، تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك

الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل.

خامسا: جماعة العمـــــــــــــــــــــــل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة، أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فلزيادة هذه الحاجة له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على زيادة درجة الرضا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.[1]

سادسا: ساعات العمـــــــــــــــــــــــل:

يمكننا أن نفرض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد، وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

[1] فاروق عبده فيليه، مرجع سابق، ص263.

سابعا: ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء.

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في إنجاز العمل، والمسؤولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو، وتقدير الآخرين في حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر، نمط الإشراف، وظروف العمل، وسياسات الإدارة.[1]

وعلى هذا فإن مشاعر السعادة تتحقق حسب نظرية العاملين التي قام بوضعها "هرزبرغ" إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة "**Motivetors**"، وأن عوامل الإستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية "**Hygienes**" لذا فإن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد، وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما.

ثامنا: إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يؤدي شعور العامل باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام العاملين لقدراتهم في أعمال أو مهام تتناسب مع قدرتهم ومعرفتهم يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية

[1] سهيلة محمد عباس،مرجع سابق، ص178.

لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.[1]

المبحث الثاني: التحفيز والرضا الوظيفي

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وسنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته، أهداف ومراحل تطور التحفيز، أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته وعناصره

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد وأن تتوفر الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل الدخول في مفهوم التحفيز، لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

أولا-المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية:

1- الدافع: الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، وعلى هذا الأساس

[1] فاروق عبده فليه،مرجع سابق، ص 272.

فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش (سبب) وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، وذلك ما يعبر عنه بالدافع، والفرد ينتهج سلوكا معينا للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته وهذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازا لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.[1]

2- الحاجة: تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر.[2]

3- السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان، ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.[3]

ثانيا: مفهوم التحفيز

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.[4]

- التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسائهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، **تسيير الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221.

[2] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن ، 2007، ص 344.

[3] خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص 254.

[4] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافئات مالية أو زيادة في رواتبهم.[1]

– التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.[2]

الحوافز حسب "**Pinder**" هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.[3]

– عرف "**Dimok**" الحوافز على أنها: " العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".[4]

– الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.[5]

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، 337.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

[3] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 151.

[4] طاهر محمود الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

[5] نعيم ابراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 216.

– وهناك من يعرف الحوافز عل أنها" فرص ووسائل توفرها المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم".[1]

ومن خلال كل التعاريف السابقة نستخلص ونستنتج أن:

- الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- الدافعية هي مؤثر داخلي في الإنسان، تحرك وتنشط سلوكه وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه وتوجهه نحو تحقيق شيء ما، بينما الحافز هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الفرد بينما الحاجة هي حالة أو موقف يطلب فيه شيء مرغوب.

ويمكن توضيح العلاقة بين الدافع والحافز والحاجة كما يلي: هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز واقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

وبناء على ما سبق سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز وهو كما يلي:

- هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي ترتكز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات وجوهر نشاط إدارة الموارد البشرية ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها ويعتبر اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3،الأردن، 2005، ص 208.

ثالثا: أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:[1]

1- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير:** طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2- **أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد على الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3- **الدعم المالي:** يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4- **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

- **أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:**وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 142-143.

- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة:** يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.
- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

- **أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:**

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي:

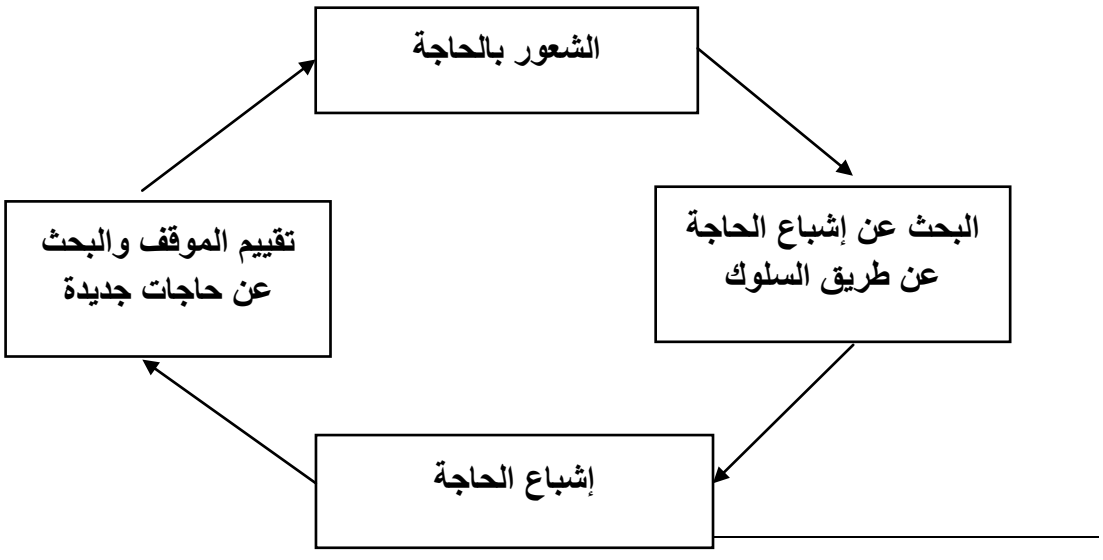
- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادي والبشرية المتاحة.
- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:**ومنها تخطيط الموارد البشرية،وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.
- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

رابعا: طبيعة التحفيزThe nature of motivation

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:[1]

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات وبشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، ولكننا يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفزا وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وإن كان هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة، ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في الشكل الموالي، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

الشكل رقم (11.2) عملية التحفيز عند الأفراد



[1] عمر محمود غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170-171.

المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170.

بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها، إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

خامسا: عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وهي:[1]

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز الغير مدرب، أو الغير مؤهل أصلا.

[1] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير "أساسيات، وظائف، تقنيات وظائف المسير وتقنيات التسيير"**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص 235.

الجهد: يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

الرغبة: إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل نقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

المطلب الثاني: مقومات التحفيز

إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، بينما التنظيم تظهر عمليته في اختيار أساليب التحفيز المناسبة لخصائص التحفيز بينما الرقابة فتقوم بالتأكد والتحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، والآن السؤال المطروح كيف يتم التحفيز؟

أولا: كيفية التحفيز

إن عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم كما يلي:[1]

1- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حدا من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال، ملء جو المنظمة بالسياسات، الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، وضع توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، كثرة القواعد والالتزامات، المنافسة الداخلية بين العاملين، حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم، الخوف أو الرهبة من المنظمة، معاملة العاملين بشكل غير عادل وغيرها...

2- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة.

3- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، ، 2008، ص 95-97.

4- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين.

5- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات مثل: الرغبة في النشاط، الملكية، الإنجاز، الاعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى.

6- دفع أجور تنافسية: حيث من الصعب إيجاد الأفراد الأكفاء والماهرين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم.

7- تقييم الأداء بإنصاف وذلك بالقيام بما يلي:

- وضع وصف وظيفي واضح ومعقول لكل موقع ومنصب في المنظمة.
- الاسترشاد بنموذج تقييم العاملين عند المرجعة السنوية.
- التأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه.
- توفر البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع والحقائق.
- قيام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق.

تطبيق كل النتائج بشكل عادل ومتساو على الجميع.

- القيام بمراجعات أخرى إن اقتضى الأمر ذلك.
- توثيق جميع النتائج الإيجابية والسلبية.

8- الإصغاء الفعال: خصوصا في حالة معاناة العمال من مشاكل، يجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني والاستماع لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم.

9- توضيح التوقعات: مثلا من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا ولكنه ليس بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته.

10- تقدير الأعمال المتميزة: إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل وأدى عملا متميزا وبارزا، يجب أن يعلم بأن مساهمته تؤخذ وتقدر.

11- تقديم الأجور العادلة.

12- تقديم الحوافز العادلة والموضوعية.

13- إشراك العاملين في جميع مراحل العمر.

14- نشر وتبادل المعلومات.

15- الأخلاقيات (الأقوال-الأفعال).

16- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

بالإضافة إلى ما سبق من نقاط وكيفيات التحفيز هناك وسائل للتحفيز الفعال للعاملين نذكر منها:[1]

✓ **التناوب في العمل:**من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل ويقصد به أن العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه، مما يقلل من الروتين والملل والتعب الجسمي، وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى اكتساب العامل لمهارات جديدة كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة.

✓ **توسيع مجال العمل:** توسيع العمل أو الوظيفة بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طوال الوقت ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى اكتساب العامل أو الموظف مهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة.

✓ **إثراء العمل (الإثراء الوظيفي):** بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، كذلك الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 359-360.

القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسبة لهم، وكذلك هذا الأسلوب يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، كما يتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار ويترتب على ذلك شعور العامل بأهميته وقيمته في المنظمة، ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى جانب استعدادهم للعطاء وحرصهم على نجاح العمل ورقى مستوياته.

✓ **الإدارة بالأهداف:** هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء وهي فلسفة إدارية يقصد بها زيادة التحفيز الداخلي عند الأفراد، وتقوم على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق الكفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين وتستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى ما يلي:[1]

- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوئها تقييم أداء الفرد.
- الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي.
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوقعات لديه.

ثانيا: أسباب التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور

[1] مدحت محمد أبو النصر،مرجع سبق ذكرهـــ،ص .362

عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي:[1]

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات وأرباح.

2- تخفيض الفاقد في العامل، ومن أمثلته، تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.

3- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، خصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين، تنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن.

7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ثالثا: أسس منح التحفيز

وصلنا إلى الشيء المهم في التحفيز ألا وهو أسس أو معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي:[2]

1- **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.

[1] زيد عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 162-163.
[2] حمداوي وسيلة، مرجع سابق ، ص 157-158.

2- **معيار المجهود أو الجهد:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه اقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

3- **الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

4- **تحقيق الأهداف:** وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

5- **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

إن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة، فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وبتحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات نصل إلى حالة الإرضاء النفسي.

المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أوالسلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.

وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي: [1]

1- **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- **تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.

3- **تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

4- **تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع:** أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

5- **وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته:** فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

6- **القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:** فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي:[2]

- ✓ **الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة.

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 350-351.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 259.

- ✓ **الوظيفة والمنظمة:** أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- ✓ **الفرد والمنظمة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- ✓ **المنظمة والبيئة:** أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- ✓ **الفرد والموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

وخلاصة ما سبق يمكن القول أن:

- عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل، وتصنيفها حسب أهميتها ثم التركيز على الأكثر أهمية.
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام ودراسة الباحثين لموضوع التحفيز قصد الوصول إلى فهم واضح وعام لهذه العملية والعوامل المؤثرة في نجاحها.
- زيادة نزاعات وصراعات العمل، الأمر الذي أدى إلى تطور وزيادة الاحتياجات والرغبات الإنسانية وعليه أصبحت المنظمة مجبرة على إشباع هذه الحاجات.
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية المتكاملة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.
- عملية التحفيز تتطلب تحليل وتشخيص دقيق للعمل وكذلك توصيف الوظائف.
- قبل البدء في عمليات التحفيز يجب التمهيد والتفكير والتخطيط من قبل المسؤولين أو المديرين حول إرساء قواعد ومبادئ تقوم عليها هذه العملية.

المبحث الثاني: انعكاسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

حضي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم تجاه المؤسسة، وانعكاس تقييم أداء الموظفين على سلوكيات الموظفين من خلال القدرة والرغبة والإدراك على العمل، حيث تشير الأبحاث العلمية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل، ودوران العمل، وضغوط العمل، والتي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تقييم أداء الموظفين وعلاقته بعناصر الأداء

بعد تقييم الأداء العملية الأساسية لمعرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أداء الموظف ومستوى الإنجاز الذي يقدمه بغرض معالجة جوانب الخلل وتدعيم جوانب القوة، وهذا بالنظر وانعكاسه على علاقته بعناصر الأداء من قدرة ورغبة وإدراك.

أولا: تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالقدرة على العمل

إن لعملية تقييم أداء الموظفين علاقة وطيدة لقدرة الموظف على العمل وذلك من خلال درجة الشخص على أداء العمل ومقدرته على انجازه بالمستوى المطلوب والمرغوب فيه من طرف المسؤول المباشر عليه أو طرف الإدارة بصفة عامة فمن خلال التقييم يتم كشف القدرات والمهارات والخبرات الموجودة في الموظف والتي في كثير من الأحيان تكون كامنة مكبوتة ومثبطة ولا تظهر للعلن إما بسبب سوء التقييم الدائم والمستمر للمقيم أو لوجود أسباب شخصية وحتى نفسية وبالتالي فعملية التقييم تساعد على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

ثانيا: تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالرغبة في العمل

يظهر تأثير تقييم أداء الموظفين على الرغبة في العمل وزيادة دافعيته من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا ومحفزا للموظف للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكبر الفرص للترقي، فإحساس الموظف بوجود عنصر التقييم لكشف الفروقات بين الموظفين وانعكاس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المديرية، من شأن ذلك أن يحفز الموظف ويبعث فيه الحماس للعمل.

ثالثا: تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدراك على العمل

يؤثر تقييم الأداء الوظيفي على الإدراك على العمل من خلال رفع درجة استيعاب الموظف لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه، لأنها أداة للتقييم وفي نفس الوقت وسيلة للحوار والاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، فأغلب طرق التقييم تستند على المقابلة بين العامل والقائم بالتقييم، ما يفتح المجال أمام الموظف للاستفادة من خبرات رئيسه وتعلم طرق وتقنيات عمل جديدة، ومن جهة أخرى، قد تعتبر نتائج التقييم للغير مرضية بالنسبة للموظف سببا في بذله لمجهودات إضافية تمكنه من إدراك كامل الجوانب المحيطة بمنصبه والبحث عن تعلم أساليب عمل جديدة تكون أكثر فاعلية وأقل مجهود وضياع للوقت.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

أولا: الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل[1]

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أن رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير...إلخ.

ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204-205.

الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول:" أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح".

بناءا على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل.

ثانيا: الرضا الوظيفي ودوران العمل[1]

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد من الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها.

ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

[1] صالح عودة سعيد، **إدراة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص 133.

- **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات...الخ.[1]
- **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف تكاليف موجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.
- **تكاليف الفصل:** وهي تتمثل أساسا في التعويضات المالية التي تمنح للموظفين الذين تم فصلهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

ثالثا: الرضا الوظيفي وضغوط العمل[2]

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل ، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات، والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل.

وجد كل من ستفي وجونز **1988**، أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لنساندرز، وفوكس ونوبلت **1955**، أن الشراكة في العمل بين الموظفين

[1] - صالح عودة سعيد، **إدراة الأفراد، مرجع سبق ذكره**، ص134.

[2] إيمان جودة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص 78.

ومديريهم، أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموما، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصا، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على **2200** محام أن **19%** أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموما، والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وذكر ماريس وأنيدت **1991** أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فإن ذلك سيؤدي عدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد **1992**، وجودوين أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يترافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء، فضلا عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لابد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية، وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيهم، وأكد العتيبي **2000** وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي ، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل قد يكون ناتجا عن بعض العوامل؟، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقل.

كشف العتيبي عن دراسة قام بها هندركس **1985** توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، في دراسة سابقة له أجراها عام **1997** تبين أن العمالة الكويتية

كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية، عن: الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

خلاصـــة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمات تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، وتوفير وتحسين ظروف العمل،وتوفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين، ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينها ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة.

مقدمـــــــة:

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما تقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن يستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها وذلك عن طريق:

- إجراء مقابلات مع الموظفين.
- الرجوع إلى وثائق خاصة بالمديرية.
- إعداد استبيان خاص بالموظفين في مديرية التشغيل للمدية.

ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

- الإطار القانوني والتنظيمي لبناء عملية التقسيم في الإدارة العمومية.
- تقديم عام لمديرية التشغيل لولاية المدية.
- تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: وصف وتحديد نظام التقييم وتحديد مختلف مراحل تطوره في الإدارة العمومية

إن فعالية وموضوعية أنظمة إدارة الموارد البشرية تستمد أساسا من قدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية تحقيقها لمقتضيات العدالة والمفاضلة المنطقية بين الأفراد العاملين. فقيام هذه الأنظمة على أساس ومبادئ سليمة هو ما يكلف نجاحها ونجاعتها في الواقع الملموس إذا ما جدت الصرامة المنهجية لتطبيقها. ولا ريب أن هذه النظرة تنطبق على نظام تقييم الموظفين، فكلما زادت شفافيته ووضوحه كلما زادت مرونته ودرجة تمسك واقتناع القائمين به وبالتالي ازدياد فرص فعاليته ونجاعته.

لكن التساؤل يطرح عن مدى انطباق هذه الأفكار والمعالم على نظام التقييم المعتمد في الوظيفة العمومية في الجزائر انطلاقا من صدور أول نص قانوني ينظم الوظيفة العمومية الأمر 66-133 المؤرخ في 12 يونيو 1966 إلى غاية صدور الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، هذا ما سنتطرق له من خلال تشخيص هذا النظام بالتعريج على الإطار القانوني والتنظيمي له، مع الإشارة إلى ارتباطه بمختلف المحطات المختلفة للحياة المهنية باعتبار أن تقييم الموظفين يشكل حجر الأساس في رسم المسار المهني وتصحيح النقائص انطلاقا من نتائج التقييم ثم القيام بعملية عرض وتقييم لنظام التقييم المطبق على مستوى الإدارات العمومية بالجزائر. كل هذا سنتطرق له من خلال المطالب التالية:

- مسار عملية التقييم وفق الإطار القانوني والتنظيمي.
- ارتباط التقييم بالمحطات المختلفة للحياة المهنية للموظف.
- عرض وتقييم نظام التقييم المطبق في الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول: مسار عملية التقييم وفق الإطار القانوني والتنظيمي

تبنت الجزائر بعد الاستقلال نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة للنظام الفرنسي باعتبارها قامت بامتداد العمل بالقوانين الفرنسية، هذا النظام القائم على اعتبار أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية تحكم حياته المهنية المكرسة لخدمة الإدارة بصفة دائمة ومستمرة وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني.

فالجرائر حاولت بذلك تكييف نظام التقييم المعتمد في القوانين الفرنسية مع واقع الإدارة الجزائرية من خلال مجموعة نصوص تشريعية وتنظيمية حددت إجراءات عملية التقييم وعلاقتها بمختلف المحطات المهنية لحياة الموظف، وهذا ما سنعرض له بشيء من التفصيل.

أولا: نظام التنقيط في إطار الأمر 66-133[1]

إن نظام التنقيط في هذا الأمر مستمد من أحكام قانون الوظيفة العمومية الفرنسية المرسوم رقم 59-308[2]، وقد ورد التنقيط في هذا الأمر في الباب الرابع منه تحت عنوان "التنقيط والترقية" يضم فصلين الأول مخصص للتنقيط والثاني للترقية.

ويشتمل التنقيط على نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يبين طريقة أداء الموظف للخدمة والقيمة المهنية له وتمنحها السلطة التي لها صلاحية التعيين باقتراح من الرئيس السلمي للموظف، ومن حق الموظف أن يطلع على النقطة المرقمة، أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق 12 يونيو 1966، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة بتاريخ 18 جوان 1966، ص547-555.

[2] République Française, Décret n° 59-308 du 14 Février 1959, portant règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire (J.O.20).

المختصة والتي يمكنها أن تطلب فحصا جديدا للنقطة المرقمة ويتم التبليغ عن طريق الرئيس السلمي للموظف.

وتطبيقا لأحكام هذا الأمر فقد صدر نصين أساسيين يحكمان عملية التنقيط يتمثلان في المرسوم 66-149 والتعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968.

فيما يتعلق بالمرسوم 66-149[1] فقد تم تخصي الفصل الأول منه لإعطاء النقط حيث تشير المادة الأولى منه إلى أن السلطة المختصة بتنقيط الموظف هو رئيس المصلحة بعد أخذ رأي المسؤولين السلميين ترتيبا وأن هذا النقطة لابد أن تتراوح بين 0 و20. في حين أشارة المادة الثانية إلى كيفية تطبيق هذا الإجراء أي التنقيط.

أما التعليمة رقم 05 التي جاءت تطبيقا لأحكام الأمر 66-133 والمرسومان 66-137 و66-149 فقد أشارت إلى التنقيط، محتوى النقطة المرقمة، معايير التنقيط وكذا طرق تطبيق هذا النظام.

ثانيا: نظام التنقيط في إطار المرسوم 85-59:

بالإطلاع على المواد 83، 84 و85 منه يتضح أن المشرع كرس العمل بنفس أحكام المرسوم 66-149 فيما يتعلق بـــ:

- السلطة التي لها صلاحية التنقيط وتمثلها السلطة التي لها صلاحية التعيين.
- السلطة التي لها صلاحية اقتراح النقطة، أي الرئيس السلمي.
- كذا مضمون التنقيط أي النقطة المرقمة مرفقة بالتقدير العام.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-149 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق 12 يونيو 1966، والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة بتاريخ 18 جوان 1966، ص547-555.

وبمقارنة أحكامه بما نصت عليه التعليمة رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 نجد أن المرسوم 85-59 قد قلص من مجال النقطة السنوية بين 0 و10 بعدما كانت التعليمة رقم 05 قد حددته من 0 إلى 20 وهو ما نصت عليه المادة 84 منه، إضافة إلى إمكانية الموظف تسجيل أي ملاحظات يراها ضرورية والتوقيع على مذكرة التنقيط.

ثالثا: نظام التنقيط في إطار الأمر 06-03

بالعودة إلى الباب الرابع من هذا الأمر نجد أن المشرع قد خصص فصلا كاملا لعملية التقييم- ما يلاحظ أنه اعتمد مصطلح التقييم بدل التنقيط- كخطوة رابعة ضمن عملية تنظيم المسار المهني بعد التوظيف، التربص والتسيير الإداري للمسار المهني.

وإن كان المشرع قد حافظ على نفس الإجراءات التي نصت عليها القوانين السابقة فيما يخص محتوى التقييم فإنه أشار إلى أن سلطة التقييم هي من صلاحيات السلطة المؤهلة بعد أن كانت من صلاحيات السلطة التي لها صلاحية التعيين في المرسوم 85-59، والسلطة التي صلاحية التعيين هي السلطة المخولة للتقييم حسب النص القانوني المناسب حسب الحالة وفي هذا الصدد فالمرسوم 90-99 يشير إلى أن صلاحية التعيين تعود إلى كل من الوزير، الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ويمكن تفويض سلطتهم بواسطة قرار للذين تتوفر فيهم الشروط القانونية. وقد تغير هذا المبدأ بعد صدور الأمر 06-03 الذي أحال هذا السلطة إلى السلطة السلمية المؤهلة التي تحدد حسب الهيكل الإداري وتنظيم المصالح من مدراء، مدراء فرعيين، رؤساء مصالح....الخ وهو ما يشكل نقطة إصلاح في هذا المجال.

وقد اكتفى المشرع في الأمر 06-03 في مادته 99 بذكر أربعة معايير أساسية للتقييم تتمثل في:

- ✓ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- ✓ الكفاءة والفعالية.

✓ المردودية.

✓ كيفية الخدمة.

فالأمر 06-03 اكتفى بذكر هذه المعايير وترك المجال مفتوحا للقوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية بعض الأسلاك، غير أن الملاحظ أن العمل لا يزال ساريا وفقا لأحكام التعليمة رقم 05. كما أن سلم التنقيط المعمول به يرتكز أيضا على نص التعليمة نفسها حيث يتم تصنيف الموظفين إلى خمس مجموعات رئيسية وذلك حسب النقاط المتحصل عليها. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2.3): يتعلق بسلم التنقيط

التقدير	العلامة
ممتاز	أكبر من 18
جيد جدا	أكبر من 16
جيد	أكبر من 13
متوسط	أكبر من أو يساوي 10
ضعيف	أقل من 10

المصدر: من اعداد الطالبة

وتجدر الإشارة كذلك أن الجديد الذي جاء به الأمر 06-03 هو مبدأ استمرارية ودورية التقييم والذي يعتبر بمثابة إصلاح لمبدأ السنوية الذي نصت عليه التعليمة رقم 05، كما أنه ترك الحرية لمختلف الأسلاك لتحديد وقت التقييم ولكن نظرا لعدم صدور القوانين التطبيقية الخاصة فلازال العمل قائما على أساس مبدأ السنوية.

وما هو معمول به في الواقع أن النقطة السنوية يتم منحها للموظف خلال الثلاثي الأخير من السنة، وحسب ما جاء في التعليمة رقم 05 فإن التنقيط يتم بمنح نقطة سنوية للموظف متبوعة بتقدير عام هذا الأخير هو في الحقيقة لا يمثل خلاصة للمعايير وإنما غالبا ما يعكس نقائص وخصائص

الموظف، ثم يتم تبليغ الموظف بالنقطة السنوية الذي يمكنه أن يرفع بشأنها تظلما للجنة المتساوية الأعضاء وهي الميزة التي جاء بها الأمر 06-03 في هذا الصدد بعد أن كان الموظف يكتفي بالتوقيع فقط على مذكرة التنقيط وإبداء ملاحظته حول النقطة.

تقوم اللجة المتساوية الأعضاء[1] في مرحلة لاحقة بدراسة التظلمات التي ترفع من طرف الموظفين، وعلى السلطة السلمية الرد خلال مهلة أقصاها 15 يوما من تاريخ التبليغ لتجنب تأخر إعداد جداول الترقية النهائية.

المطلب الثاني: ارتباط التقييم بالمحطات المختلفة للحياة المهنية للموظف

إن من أهم النتائج المرتبطة عن عملية التقييم وما تتضمنه من منح للنقطة المرقمة ووضع للتقدير العام هو صلتها وتأثيرها على مجموعة قرارات لدى الموظف والإدارة لذلك فقد أفردها المشرع بفل [2]خاص مستقل في الأمر 06-03 ضمن الباب الرابع من المتعلق بتنظيم المسار المهني حيث يشير هذا الأخير في مادته 98 إلى أن الهدف من تقييم الموظف يتمثل في:

- ✓ الترقية في الدرجات.
- ✓ الترقية في الرتبة.
- ✓ منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى.
- ✓ منح الأوسمة التشريفية والمكافآت أي التحفيز.

وفيما يلي سأناقش بشيء من التفصيل تأثير عملية التقييم على مختلف هاته المحطات:

أولا: علاقة التقييم بالترقية

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كتابة الدولة للوظيفة العمومي والإصلاح الإداري، مرسوم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984، يحدد اختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتشكيلتها، عدد الصادرة بتاريخ 17 يناير 1984.

[2]

تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى أو من إطار إلى آخر.

وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية نمط أنساق الترقي وشروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية، وتندرج الترقية في إطار تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف وتشكل في نفس الوقت العنصر الأساسي المحفز بالدرجة الأولى، وهي بذلك تجسد اعتراف الإدارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم.

وتتم الترقية بشكلين، فهي تتم إما في شكل ترقية في الرتبة أو ترقية في الدرجة.

1- الترقية في الرتبة: تتمثل في تقديم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أخرى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة متساوية الأعضاء ومن بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة مع العلم أن الموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين هذه الأخيرة التي يتم إعدادها سنويا "احتراما لمبدأ السنوية" والتي يرتب فيها الموظفون حسب معيار الأقدمية بعد إعلام اللجنة متساوية الأعضاء، حيث يمر إعداد مراحل التأهيل بثلاثة مراحل:
- إجراءات إعداد قوائم التأهيل.

- كيفية اختيار المترشحين.
- المصادقة على قوائم التأهيل.

ويظهر دور التقييم بصفة جلية في المرحلة الثانية بحيث أنه بعد تسجيل المرشحين الذين استوفوا شرط الْدمية التي يتم حسابها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل، وبعد إعداد هذه القوائم تأتي عملية اختيار المترشحين حسب المعايير التالية:

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية.
- الأقدمية العامة.
- معدل نقاط التقييم المتحصل عليها خلال 05 سنوات الأخيرة يضاف له التقديرات العامة.

وبالتالي فدور التقييم يبرز بصفة جلية في كيفية اختيار المترشحين كونه يمثل المعيار الثالث الذي تلجأ له اللجنة متساوية الأعضاء خلال هذه المرحلة، كما أن له الدور الحاسم في الفصل بين الموظفين في حالة تساوي الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية والأقدمية العامة بينهم.

ثانيا:الترقية في الدرجة

تمثل الترقية في الدرجة تثمينا للأقدمية المكتسبة من طرف الموظف في الرتبة أو السلك، تتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة وحسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة طبقا للجدول التالي:[1]

الجدول رقم (3.3): يوضح الترقية في الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات وستة أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، عدد 61 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007، ص12.

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، مرسوم المؤرخ في 14 يناير 1984، يحدد اختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتشكيلتها،عدد الصادرة بتاريخ 17 يناير 1984.

ويتم تقويم هذه الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية للدرجة التي تليها مباشرة حسب ثلاث مدد أو وتائر أقرتها المادة 75 من المرسوم 85-59، نسبتها 4،4، 2من 10 موظفين كما يمكن أن تتقرر وتيرتين مدة دنيا ومتوسطة نسبتها 6 و4 موظفين من 10 حسب ما تحدد بعض القوانين الأساسية الخاصة.

يلي ذلك طرح المدة المعتمدة من مجموع الأقدمية ويحتفظ المعنيون من باقي الأقدمية، ثم تتم المصادقة على الجداول بعد إمضاء اللجنة متساوية الأعضاء.

ثانيا: التقييم ونظام الأجور والتعويضات

تنص المادة 32 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أن للموظف الحق في راتب بعد أداء الخدمة هذا الراتب الذي حددت مكوناته المادة 04 من المرسوم الرئاسي 04-304 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم والتي تنص على أن للموظف بعد أداء الخدمة الحق في راتب يشمل الراتب الرئيسي إضافة إلى العلاوات والتعويضات.

الراتب الرئيسي: إن الراتب الرئيسي ما هو إلا حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية، والملاحظ أنه لا علاقة للتقييم في تقدير هذا الراتب فهو يمنح لكل موظف بصفة آلية نتيجة أداء الخدمة.

العلاوات والتعويضات: تكتسي العلاوات والتعويضات طابع المكافأة لأداء الموظف وهو ما تترجمه كل من منحة المردودية إضافة إلى تعويض الخبرة المهنية، فمنحة المردودية يتم حسابها اعتمادا على النقطة المرقمة الممنوحة للموظف أثناء تقييمه ويتم ذلك تطبيقا بضرب الراتب الرئيسي في 30% كما

هو مقرر في جدول المرتبات كما أن مبلغ هذه العلاوة يرتفع بارتفاع النقطة المرقمة وينخفض بانخفاضها وهو ما يثبت أن للتقييم- على اعتبار أن التقييم يتمثل في التنقيط- الأثر البالغ في تحديد مبلغ العلاوة.

أما تعويض الخبرة المهنية فهي مكافئة تمنحها إدارة المنظمة للموظف كتثمين للخبرة المهنية المكتسبة ويتم ترجمتها بالانتقال أو الترقية في الدرجة حيث أن التقييم ضروري للانتقال من درجة إلى التي تعلوها مباشرة كما ينتج عن ذلك زيادة في الراتب الشهري للموظف.

المطلب الثالث: عرض وتقييم نظام التقييم المطبق في الإدارة العمومية

بدراسة نظام تقييم الموظفين المعمول به حاليا على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية نجد أن الأداة الوحيدة المستعملة لذلك هي بطاقة التنقيط في انتظار ما ستأتي به النصوص التطبيقية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03.

وهنا سنتناول عميلة تحليل لبطاقة التنقيط السنوية التي تشتمل على جانب شكلي يضم مجموعة بيانات وآخر موضوعي يتعلق بالمعايير المستعملة في عملية التقييم.

بيانات بطاقة التقييم: تتكون من جزأين:

الأول: يحمل البيانات الشخصية والوظيفية للموظف إلى خانة مخصصة لنقطة المرقمة، وكذلك رأي اللجنة متساوية الأعضاء وقرارها النهائي في حالة الطعن بالإضافة إلى قسم مخصص لقرار الترقية في الدرجات.

الثاني: لا يحق للموظف الخاضع للتقييم الإطلاع عليه والذي يحمل معايير التقييم والتقدير العام.

البيانات المتعلقة بالموظف لخاضع لعملية التقييم

حيث نجدها تشتمل على بيانات شخصية وبيانات متعلقة بالوظيفة

- بيانات شخصية: اللقب والاسم، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، مجموع العطل المرضية في السنة، النقط بالأرقام للسنتين الماضيتين.

- بيانات وظيفية: الرتبة، الفئة، القسم، الدرجة، الرقم الاستدلالي، تاريخ آخر ترقية في الدرجات، العنوان الإداري، تاريخ الدخول للإدارة وتاريخ التعيين في الرتبة الحالية.

كما أن هناك مجال مخصص للموظف الخاضع للتقييم من أجل إبداء رأيه في النقطة التي تحصل عليها وعليه التوقيع بعد الإطلاع على النقطة لإثبات تبليغه.

البيانات المتعلقة بالسلطة المكلفة بالتقييم:

تبين سابقا أن لمرسوم 85-59 خول صلاحية التنقيط إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين في حين أن الأمر 06-03 يوكل العملية إلى السلطة السلمية المؤهلة. ويتكون الجزء المخصص للسلطة المكلفة بالتقييم من خمسة معايير يتم على أساسها التنقيط. بعد ذلك يقوم الرئيس الإداري بوضع التقدير العام حيث لا يمكن للموظف الإطلاع عليه.

جزء خاص باللجنة الإدارية متساوية الأعضاء

للجان الإدارية متساوية الأعضاء دور هام في حماية حقوق الموظف من طرف الإدارة خاصة في مسائل هامة كالتقييم وقد ورد في بطاقة التنقيط أن اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء يمكن أن تقترح للسلطة المكلفة بالتقييم مراجعة النقطة بناء على أسباب تبينها اللجنة حسب الحالة وذلك بعد إخطار يقوم به الموظف الذي تظلما بشأنها.

وكما ورد في نص المرسوم رقم 84-10 خاصة المواد 03،04،05 منه أن هذه اللجان تتكون من عدد متساوي من ممثلي الإدارة وممثلي المستخدمين وتدوم عضويتهم لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد ويمكن الرجوع إليها في جميع المسائل ذات الطابع الفردي الناتج عن تطبيق القوانين والتنظيمات الخاصة بتسيير الموظفين كتمديد الفترة التجريبية، الترقية في الدرجات والرتب...

وحسب المادة 09 منه فإن أراء اللجنة تعد استشارية ما عدا الحالات التالية:

- الانتداب التلقائي أو النقل الإجباري.
- رفض أو قبول الاستقالة.
- الترقية في الرتبة أو الدرجة.

والملاحظة أن صلاحيات اللجنة فيما يخص مسألة التنقيط تندرج ضمن صلاحياتها فيما يخص ترقية الموظفين كون أن للترقية علاقة بنتائج التقييم ومنه لها دور تحديد المدد والنسب التي تتم فيها ترقية الموظف في الدرجات، وكذا تعيين الموظفين الذين تتم ترقيتهم بالإختيار بعد تسجيلهم في قائمة

التأهيل ودراسة وضعياتهم المختلفة وفي حدود الشروط المطلوبة قانونا إضافة إلى اختبار من يتم ترقيتهم على أساس التأهيل المهني.

المبحث الثاني: تقديم عام لمديرية التشغيل لولاية المدية.

تعتبر مديرية التشغيل من المديريات حديثة النشأة فهي هيئة عمومية ذات طابع إداري، تابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، حيث تقوم بمساهمة فعالة في تشجيع التشغيل وترقيته وبعثه، وللتعرف أكثر على هذه المديرية سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا لهيكلتها ومهامها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية التشغيل

عرفت مديرية التشغيل عدة تغيرات وتطورات ملحوظة سواء من خلال المهام والوظائف الموكلة إليها وحتى من خلال التسميات التي أطلقت عليها وذلك بتغير وتعاقب مختلف الوزارات والحقائب الوزارية وفيما يلي نستعرض لمحة على المديرية وكذلك المراحل التي مرت بها.

أولا: لمحة عن مديرية التشغيل

أنشأت مديرية التشغيل بالمرسوم التنفيذي رقم 02-50 المؤرخ في 07 ذي العقدة عام 1422 الموافق لـــ 21 يناير سنة 2002 والمعدل بالمرسوم التنفيذي 03-267 المؤرخ في 05 أوت 2003 وحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح التشغيل في الولاية وعملها والعمل على تجمع مصالح التشغيل في الولاية ضمن مديرية التشغيل والتي تتشكل من مصالح التشغيل مهيكلة في مكاتب وتعتبر مديرية التشغيل هيئة تنفيذية تحت إشراف والي الولاية تابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي.

ثانيا: المراحل التاريخية التي مرت بها المديرية

مرت المديرية بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 90-143 مؤرخ في 27 شوال عام 1410 الموافق ل 22 مايو سنة 1990 يتضمن ترتيبات الإدماج المهني للشباب على المستوى الولاية والبلدية، ويحدد القانون الأساسي لمندوب تشغيل الشباب بالإضافة إلى إنشاء في كل بلدية أو مجموعة من البلديات لجنة محلية للإدماج المهني للشباب، يرأسها منسق.

- وتنشأ في كل ولاية لجنة لتشغيل الشباب يرأسها مندوب لتشغيل الشباب، يدعى في صلب النص "المندوب" والذي يعين بمرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتشغيل والذي يصنف في رتبة رئيس قسم بالولاية.

ومن المهام الموكلة إليه:

- مساعدة الشباب وجمعياتهم على إنجاز مشاريع، إحداث نشاطات وتشجيع الإدماج المهني للشباب.
- القيام بكل تحقيق أو دراسة ضروريتين لترقية تشغيل الشباب وتطويره أو التكليف للقيام بهما.
- تشجيع تشغيل الشباب وتطويره عبر ترقية النشاطات.
- الحث على جميع المشاريع، إحداث النشاطات التي بادر بها الشباب مباشرة، بصفة فردية أو جماعية، أو اللجان المحلية للإدماج المهني للشباب، وكل الأطراف المعنية، كالجمعيات والمجالس الشعبية البلديات والولايات تلتمس مساهمة صندوق المساعدة لتشغيل الشباب وجمع هذه المشاريع ودراستها.
- توجيه اللجان المحلية للإدماج المهني للشباب وحثها بالتشاور مع السلطات البلدية على إعداد برامج لإحداث مناصب شغل ونشاطات.
- تقييم هذه البرامج وإثرائها، وتقديرها وتدعيمها ضمن برنامج ولائي واحد.
- مساعدة الهيئات المعنية بتنفيذ البرامج المعتمدة ودعمها بطرق شتى.
- تقدير مدى تنفيذ مختلف الأعمال بانتظام، والقيام عند اللزوم بإدخال التكييف اللازم عليها.
- تنظيم لجنة تشغيل الشباب وتنشيط أشغالها وسيرها.
- دراسة كيفيات تمويل المشاريع المعتمدة في إطار برنامج الإدماج المهني للشباب بالتنسيق مع المؤسسات المالية.
- التدخل لفائدة الشباب لتسهيل حصولهم على التجهيزات، والمحلات المهنية، وقطع الأراضي اللازمة لتنفيذ المشاريع المسجلة.

وقد أوكل على عاتق مندوب تشغيل الشباب عدة برامج كانت تقوم بالإشراف والسهر على تطبيقها ومتابعتها وتتمثل فيما يلي:

1- إنشاء تعاونيات شبانية سنة 1990.

2- برنامج العمل المأجور للمبادرات المحلية ESIL سنة 1990.

3-برنامج الأشغال ذات المنفعة العمومية لليد العاملة المكثفة 1996 TUPO-HIMO .

4-عقود ما قبل التشغيل.

أولا: برنامج التشغيل المأجور بمبادرة محلية ESIL

والذي يتمثل في العمل المأجور للمبادرات المحلية أي القيام بأشغال عمومية في القطاعات التابعة للجماعات المحلية، الغابات، الري، الأشغال العمومية، تزين المحيط...

وهو يمثل تدعيم للجماعات المحلية في إطار مجهوداتها الرامية إلى محاربة البطالة ودفع التنمية، وهو برنامج موجه أساسا.

➢ **أما بالنسبة للمستخدم:**

- يسمح له العقد بتوظيف جامعيين وتقنيين سامين وبالتالي الاستفادة من قدرات الإطارات بأقل الأعباء.
- عملية التوظيف هذه تمكن من دعم فعالية المؤسسة.
- الدولة هي التي تتكفل بالرواتب الشهرية للمستفيدين من عقود ما قبل التشغيل.
- يستفيد المستخدم من مزايا جبائية وشبه جبائية منها تخفيضات تدريجية على الدفع الجزافي حدده كما يلي:

- 100% خلال السنة أولى.
- 50% خلال السنة الثانية.

- 30% خلال السنة الثالثة.

برنامج عقود ما قبل التشغيل:

للإشارة فقط أنه بإنشاء مديرية التشغيل في سنة 2002 حول إليها كل المستخدمون والأملاك والوسائل بكل أنواعها المرتبطة بنشاطات التشغيل التي كانت تمارس في إطار مديرية التشغيل والتكوين المهني المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 90-244 المؤرخ في 4 أوت سنة 1990. وأيضا حولت مصلحة الأجانب إلى المديرية بعدما كانت تحت إشراف مديرية التكوين المهني وأصبح وجود مدير ولائي للتشغيل بدل من مندوب التشغيل حيث يقوم بتنفيذ جميع العمليات المالية على مستوى الولاية بقدر مبالغ الإعانات الضرورية لإنجاز البرامج ويأمر بصرف النفقات المرتبطة بها ويقوم بتصفيتها.

يهدف هذا البرنامج أساسا إلى الإدماج المهني لحاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين الساميين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين، وبالتالي فهو محاولة لإدماج ذوي الشهادات العليا في المجال المهني، حيث يعرف سوق العمل تدفق من ذوي الشهادات حوالي 120.000 متخرج جامعي سنويا[1] من طلاب الجامعات والمعاهد الوطنية، في حين سياسة التشغيل بالمؤسسات العمومية تغيرت عما كانت عليه بسبب نقل الأعباء فكان لابد من إيجاد حل لامتصاص البطالة ولو بشكل ظرفي فقط.

إن هذا البرنامج ميسر بموجب المرسوم رقم 402/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 والمتضمن إدماج المهنيين الشباب ذوي شهادات التعليم العالي، وكذا الحاصلين على شهادة تقني سامي من المعاهد الوطنية للتكوين، ويمنح امتيازات سواء كامل الشهادة أو المستخدم[2].

- **حامل الشهادة:**

[1] وزارة التشغيل والضمان الاجتماعي، ملف بعنوان إستراتجية ترقية التشغيل ومحاربة البطالة مارس 2008.
[2] الجريدة الرسمية رقم 91 الصادرة بتاريخ 06 ديسمبر 1998.

- يستفيد من عقود ما قبل التشغيل لدى مستخدمي القطاعين والخاص لفترة مدتها 12 شهر، قابلة للتجديد مرة واحدة لمدة مماثلة بالإدارات والمؤسسات العمومية، ولمدة 06 أشهر فقط بالمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.
- يسمح له العقد باكتساب خبرة مهنية ويسهل إدماجه في عالم الشغل للفئة العمرية بين 19-30 سنة والذين هم بدون مؤهلات أو بمؤهلات بسيطة.

وعرف أول انطلاقة له سنة 1990 في إطار الجهاز الأول "جهاز الإدماج المهني للشباب **DIPJ**.

ب.إنشاء تعاونيات شبانية: Création des Coopératives des Jeunes

هذا البرنامج خاص بخرجي التكوين المهني والفلاحة بحيث التمويل يكون بشرطين أو تركيبة مالية مكونة من جزئين:

- جزء من البنك بنسبة 70% قرض بنكي يسترجع على دفعات.
- جزء من الدولة بنسبة 30% لا يسترد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل لولاية المدية

تضم مديرية التشغيل لولاية المدية على أربعة مصالح كالتالي:

أ. مصلحة الإدارة العامة والميزانية:

وتتكفل بـــ:

- ضمان تسيير الوسائل البشرية والمادية لمصالح مديرية التشغيل.
- تقدير الاحتياجات المالية ودفع الإعتمادات المخصصة والسهر على تسييرها بطريقة ناجحة.

وتتكون من مكتبين:

- مكتب إدارة الموظفين والوسائل.
- مكتب الميزانية والمحاسبة.

ب.مصلحة ترقية التشغيل والإدماج المهني:

وتتكفل بـــ:

- تنظيم تنفيذ برنامج التشغيل وتنشيطها ومراقبتها.
- تنفيذ سياسة ترقية التشغيل على المستوى المحلي ومساعدة الجماعات المحلية في إنجاز برامجها الهادفة إلى تنمية إمكانيات التشغيل.
- دراسة جميع كيفيات تطوير سياسات ترقية التشغيل البديلة والملائمة لخصوصيات الولاية.
- تقييم برامج ترقية التشغيل وإثرائها وتعزيزها.
- التقييم المنتظم لحالة تنفيذ مختلف ترقية التشغيل التي يبادر بها القطاع والقيام عند الاقتضاء بتكييفها الضروري.
- تطوير هندسية التشغيل ووضع بنوك معطيات محلية تساعد على تنمية التشغيل.
- القيام بأي تحقيق أو دراسة ضرورية لتنمية البرامج البديلة الخاصة بترقية التشغيل أو تكليف من يقوم بذلك وتتكون من ثلاثة مكاتب:
- مكتب تنسيق برامج التشغيل.
- مكتب الإدماج المهني.
- مكتب التأهيلات والمهن.

ج. مصلحة تنظيم التشغيل وتسير سوق العمل وتتكفل بـــ:

- تشجيع التدابير الرامية إلى تنمية التشغيل وتقريب العرض من الطلب واقتراحها.
- تطبيق آليات تسيير سوق العمل ومتابعته.

وتتكون من مكتبين:

- مكتب تنظيم التشغيل.
- مكتب تسيير سوق العمل.

د. مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة:

وتتكفل بـــ:

- السهر على جميع المبادرات الهادفة إلى المحافظة على التشغيل وتشجيعها.
- تأطير التحرك الجغرافي والمهني لليد العاملة ومتابعته وتشجيع التعويض ما بين الولايات ومابين القطاعات في نشاطات التوظيف قصد رفع مستوى تحقيق عروض التشغيل لإلى أقصى حد.
- السهر على إحترام وتطبيق التشريع والتنظيم في مجال توظيف الأجانب وإعداد بطاقيات وحصائل دورية مرتبطة بها.

وتتكون من مكتبين:

- مكتب المحافظة على التشغيل ولإعادة الإدماج المهني.
- مكتب حركة اليد العاملة، وتسيير اليد العاملة الأجنبية.
- مكتب تسيير اليد العاملة الأجنبية.

المطلب الثالث: وظائف ومهام المديرية

تعمل مديرية التشغيل على تفعيل وتنمية كل إجراء يهدف ويسمح بترقية التشغيل وتنفيذ البرامج المحدثة من طرف القطاع وفي هذا الإطار تتكفل مديرية التشغيل بولاية المدية بـــ:

- ترقية التشغيل.
- تنظيم التشغيل.
- المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة.
- تسير اليد العاملة الأجنبية.
- التكفل بتنفيذ وتسيير جهاز المساعدة على الإدماج المهني الذي أنشأت بمرسوم تنفيذي رقم 08.126 مؤرخ في 13 ربيع الثاني 1429 الموافق لـــ 19 أفريل 2008 المتعلق بجهاز المساعدة

على الإدماج المهني، وقد أدخل عليه بعض التعديلات سنة 2011، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 105/11 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق ل 06 مارس سنة 2011.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل لولاية المدية

لدارسة تقييم أداء الموظفين في مديرية التشغيل ومدى تأثيره على رضاهم الوظيفي، قد تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين اثنين وهما:

- نموذج تقييم أداء الموظفين في مديرية التشغيل.
- تقييم الرضا الوظيفي على نموذج تقييم الأداء في مديرية التشغيل.

المطلب الأول: نموذج تقييم أداء الموظفين في مديرية التشغيل

تعتبر مديرية التشغيل لولاية المدية من الغدارات العمومية التي تنتهج نموذج تقييم أداء الموظفين والذي نحاول دراسته من خلال العنصرين:

أولا: وصف مجتمع الدراسة

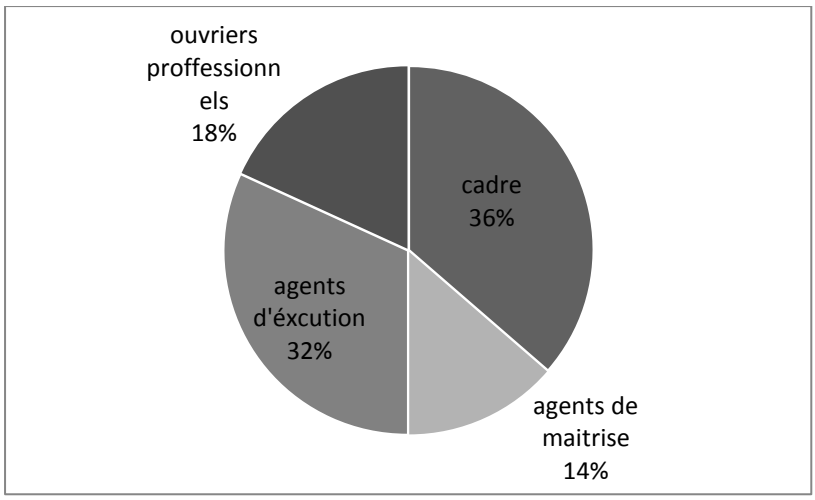
الجدول رقم(4.3) يوضح مجتمع الدراسة

الإطارات	8	36,36%
أعوان التحكم	3	13,64%
الأعوان التنفيذيون	7	31,82%
العمال المهنيين	4	18,18%
المجموع	**22**	**100%**

المصدر: من اعداد الطالبة.

يتضح لنا من الجدول أن نسبة % 36,36 والتي تمثل فئة الإطارات وهي أعلى نسبة، أما نسبة 31.82% والتي تمثل الأعوان التنفيذيين أما العمال المهنيين فيمثلون 18.18% من مجموع الموظفين، ونسبة 13.64% والتي تمثل فئة أعوان التحكم.

يتضح أن أفراد الدراسة يشغلون الوظائف الأربعة وان الفئة المتحكمة في إدارة و تسيير المديرية هي فئة الإطارات وهذا ما يقدم دفع وقوة من حيث الإمكانات الفكرية والمعرفية.



الشكل رقم (12.3) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية لتوزيع موظفي مديرية التشغيل

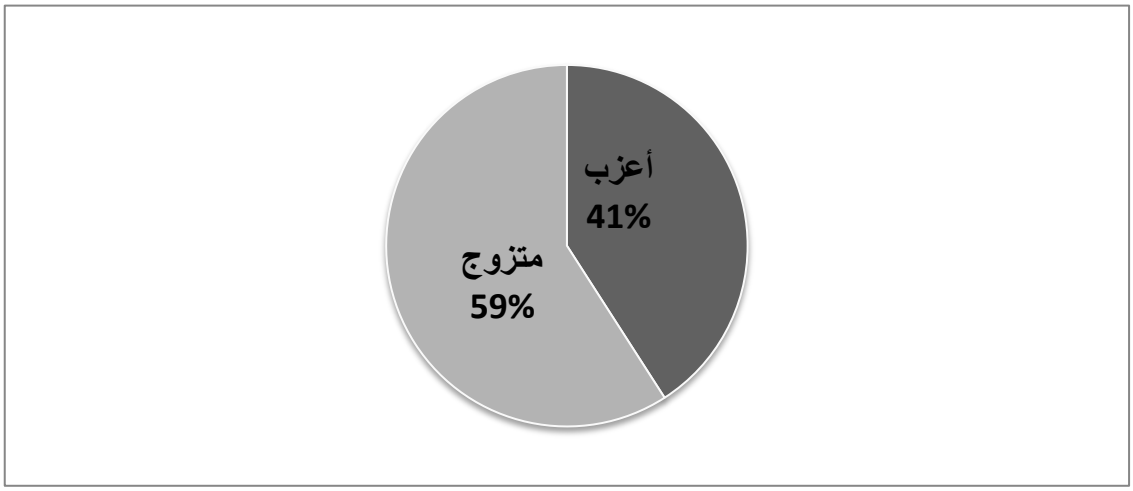
الجدول رقم (5.3): الحالة المدنية

البيان	التكرار	النسبة
أعزب	9	40,91%
متزوج	13	59,09%
المجموع	**22**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول (05) يتبين لدينا أن نسبة 40.90% من العزاب و أن نسبة 59.09% هي من المتزوجين.

وما يلاحظ من التحليل السابق أن نسبة المتزوجين تفوق النسبة الأخرى وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم ومدى رضاهم عن الوظيفة الموجهة لهم الذي يحقق مستوى عال من الأداء.



الشكل رقم(13.3) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة المدنية

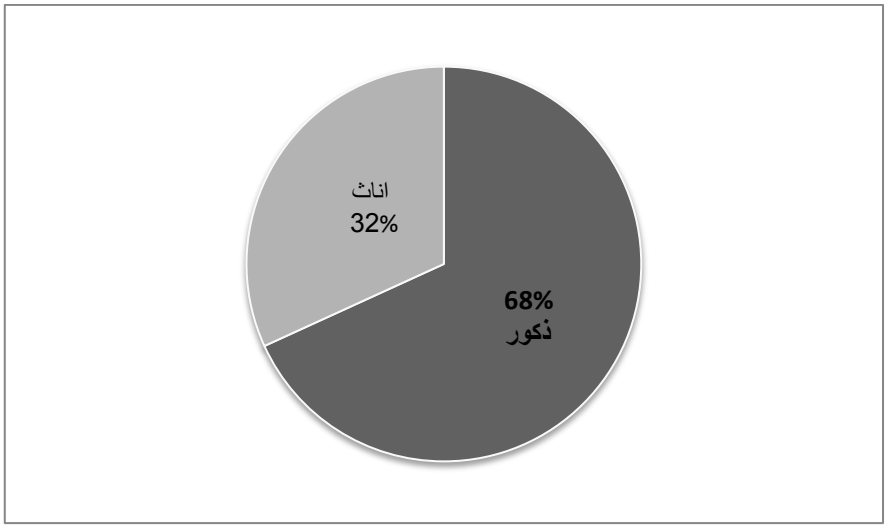
جدول رقم(6.3) يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	15	68,18%
إناث	7	31,82%
المجموع	**22**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة

1- **الجنس:** يبين الجدول رقم(06) أن 68.18 % ، وأن 31.82% هن من الإناث.

وعليه يتضح أن لنا أن نسبة الذكور في مديرية التشغيل أكثر من نسبة الإناث.



الشكل رقم(14.3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس

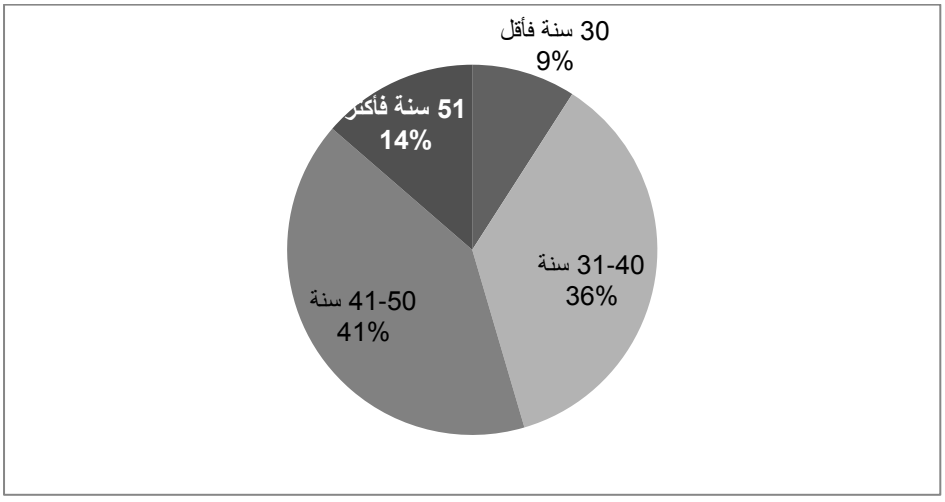
جدول رقم (7.3) يوضح السن

العـــــــــمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	2	%9,09
31-40 سنة	8	%36,36
41-50 سنة	9	%40,91
51 سنة فأكثر	3	%13,64
المجموع	**22**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة

2- **العمر:** يبين الجدول رقم (07) أن 9.09% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة وأن 36.36% أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، أما نسبة 40.91% فأعمارهم من 41 إلى 50 سنة،و نسبة 13.64% أعمارهم 51 سنة فأكثر.

وعليه يتضح لدينا أن نسبة 40.91 % والتي تمثل فئة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة هي أكبر نسبة وهي فئة الكهول، تليها نسبة 36.36% والتي تمثل الأشخاص الدين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة وهي فئة الشباب، وبالتالي فإن مديرية التشغيل تحتوي على إمكانيات شبانية تتميز بالقوة وإمكانية الأداء وهو سن العطاء والحيوية



الشكل رقم(15.3): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للعمر

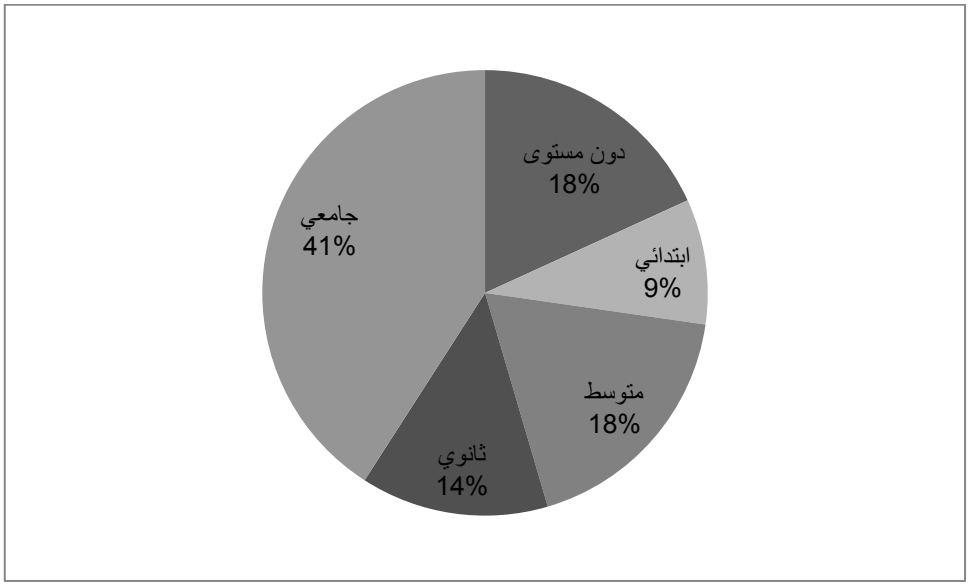
الجدول رقم (8.3): المستوى التعليمي

التكرارات والنسب المئوية / مستوى تعليمي	التكرارات	النسب المئوية
دون مستوى	4	18,18%
ابتدائي	2	9,09%
متوسط	4	18,18%
ثانوي	3	13,64%
جامعي	9	40,91%
المجموع	**22**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين لنا من الجدول(08) أن نسبة 40.91% من أفراد الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، ونسبة 18.18% نسبة مشتركة بين فئتين: فئة دون مستوى وفئة المستوى المتوسط، تليها نسبة 13.64% للمستوى الثانوي و في الأخير المستوى الابتدائي بنسبة 9.09 %.

ومما يتضح لنا خلال النسب الموضحة في الجدول أن أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين دوي المستوى الجامعي، لتأتي بعدها تلك المتعلقة بالمستوى المتوسط و هذا يعطي مصداقية أكثر وعقلانية معتبرة في اتخاذ القرار.



الشكل رقم(16.3) التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي

ثانيا: عرض ومناقشة نموذج ونتائج التقييم

أ- نموذج تقييم المتربصين : أنظر " ملحق1"

وفي هذا النموذج تعمل مديرية التشغيل على تقييم المتربصين الخاضعين لقانون الوظيف العمومي 03-06 لمدة تقدر بنسبة في حالة ما إذا كان المتربص عمل والتزم بالنظام الداخلي للمديرية من حيث الإنظباط والعمل والمثابرة ويمكن أن تحدد فترة التربص إلى ستة أشهر أخرى وإذا لاحظ المسؤول المباشر للمتربص بعدم جديته وسوء تعامله أو انضباطه فانه يتعرض للتسريح زمن بين المعايير تقييم المتربصين هي :

- ✓ خاصية التكيف والاستيعاب

- ✓ روح المبادرة
- ✓ النشاط المتبع
- ✓ الفائدة العائدة على وظائفه
- ✓ الرأي المطبق

وفي حالة انقضاء مدة التربص وكانت كل معايير التقييم المطبقة بدرجات مناسبة ينصب المتربص في وظيفته حسب المنصب المناسب له بعد أن يخضع ملفه للدراسة من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء. وهناك استمارة تسمى باستمارة نهاية التربص .

تحتوي هذه الاستمارة على معلومات خاصة بالحلة المدنية للموظف، بالإضافة إلى ذكر معايير التقييم وتنقيطها وإعطاء مختلف الملاحظات مثل أعلى جدا من المتوسط، أعلى، متوسط أو أدنى من المتوسط، ويكون هناك في الأخير التقدير العام والاقتراح زيادة على إمضاء المدير كمرحلة نهائية للفصل في موضوع تقييم المتربص.

ب- نموذج التقييم السنوي أنظر "ملحق 2"

وفي هذا النموذج الذي يسمى أيضا ببطاقة التنقيط التي يحتوي على أربعة خانات:

- ❖ خانة مخصصة للحالة المدنية للموظف:من اسم، لقب، تاريخ الازدياد، الوضعية العائلية، عدد الأولاد، الشهادات والمؤهلات.
- ❖ خانة مخصصة للجانب المهني للموظف: وفي هذه الخانة الرتبة، الدرجة، المهنة، تاريخ آخر ترقية في الدرجة.
- ❖ خانة مخصصة للنقطة المرقمة: وفي هذه الخانة تكون مخصصة للموظف صاحب النقطة بحيث يسمح له بتقديم ملاحظاته،أو بطلب توضيحات قيما يخص تنقيطه، كما يمكنه إعطاء معلومات حول

وضعيته والوظائف أو التعيينات التي يراها مطابقة لكفاءاته وقدراته المهنية مع وجود تصريح بأنه أطلع على نقطته مرفوقة بإمضائه.

- ❖ خانه خاصة بمعايير التنقيط: فهذه الخانة تحتوي على معايير يتم على أساسها تقييم الموظف وتكون النقطة على 20 فكل معيار ينقط بنقطة ليكون مجموع التنقيط النقطة أو العلامة التي على أساسها يرقى الموظف سواء ترقية مهنية على أساس الإختيار ويستفيد منها الموظف مرة واحدة في حياته المهنية، بشرط أن يكون المنصب المالي متوفر.

ومن بين هذه المعايير:

- القدرات المهنية: أي الإمكانيات.
- الدقة في الهمل.
- طريقة تقديم الخدمات.
- الإتقان في العمل.
- سرعة التنفيذ.
- المعارف المهنية.

بالإضافة إلى رأي اللجنة متساوية الأعضاء وملاحظتها باطلاعها على النقطة المرقمة وعلى التقديرات العامة وبالإمضاء.

وتكون أيضا ممضية من طرف رئيس اللجنة والذي يتمثل في المدير والكاتب والذي يعمل على تدوين ما ورد في الجلسة.

ج- نموذج تقيم الأداء الثلاثي: أنظر "ملحق 3"

تعمل مديرية التشغيل لولاية المدية على تقييم الموظفين بمدى التزامهم وانجازهم للمهام والواجبات المهنية المطلوبة منهم شهريا لتقدم في الأخير نقطة تشمل كل ثلاثة أشهر تكون حوصلة للانضباط والالتزام للأشهر السابقة وتسمى بنقطة المردودية والتي تكون على 30 تنقط وتقيم الموظف فيها وقف معايير معنية مثل:

- ✓ الانضباط في العمل.
- ✓ الالتزام بالواجبات المهنية.
- ✓ التعاون بين الزملاء.
- ✓ روح المبادرة.
- ✓ عدم التغيب.
- ✓ قلة العطل المرضية.

وتكون على شكل جدول يتضمن أسماء الموظفين، وكل موظف ترفق له علامته وتكون الوثيقة أو بطاقة تنقيط المردودية ممضية من طرف المدير لتقدم لمصلحة المحاسبة للتنفيذ والاستغلال.

المطلب الثاني: تقييم الرضا الوظيفي على نموذج تقييم الأداء في مديرية التشغيل

وفي هذا المطلب تناولنا تقييم الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التشغيل من خلال نموذج تقييم الأداء، وقد قمنا بإجراء استبيان على موظفي المديرية، وفي مايلي سنعرض مناقشة وتحليل هذه الأسئلة لمعرفة مدى رضا الموظفين على أسلوب تقييم أدائهم.

السؤال الأول: هل أنت راض عن معايير التقييم التي يتبعها رئيسك؟

الجدول رقم (9.3): تحليل اجابة السؤال الأول

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	11	50%

غ راض	6	27,27%
راض	4	18,18%
راض جدا	1	4,54%
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

يبين الجدول ان نسبة 50% تقابلها غير راض تماما على الترقيات ووقت الحصول عليها، وتليها نسبة 27,27% تقابلها عبارة غير راض، لتأتي نسبة 18,18% تقابلها راض، أما نسبة 4,54% فتقابلها عبارة راض جدا.

نلاحظ أن أغلبية الموظفين غير راضون تماما عن تقييم الرئيس لأدائهم.

السؤال الثاني: هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة؟

الجدول رقم (10.3): تحليل اجابة السؤال الثاني

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	13	59,09%
غ راض	06	27,27%
راض	01	4,54%
راض جدا	02	9,09%
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح لدينا أن نسبة 59.09% من الموظفين غير راضين تمام على أسلوب التواصل بينهم وبين الإدارة تليه نسبة 27,27% من المستجوبين التي عبرت عن عدم رضاها

أيضا لأسلوب التواصل، أما نسبة 9,09% فهم راضون جدا عن أسلوب التواصل، و4,54% من الموظفين راضين.

يتضح من النتائج السابقة للجدول أن الأغلبية الساحقة من الموظفين غير راضون تمام عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة وإنما إن دل على شيء فهو يدل على انعدام أسلوب الحوار والأخذ والرد وعدم مشاركة الموظف والأخذ بآرائه واقتراحاته، مع العلم أن هناك آثار إيجابية يخلفها التواصل الجيد بين الإدارة والموظف وهو أسلوب التعاون وبالتالي تحقيق نتائج مرضية لكلا الطرفين.

السؤال الثالث: هل نتائج تقييم الموظفين التي يخضع لها تنعكس في المردودية المتحصل عليها؟

الجدول رقم (11.3): تحليل اجابة السؤال الثالث

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	16	72,72%
غ راض	03	13,63%
راض	01	4,54%
راض جدا	02	9,09%
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول نجد نسبة 72,72% تقابلها عبارة غ راض تمام وتليها نسبة 13,63% تقابلها عبارة غير راض، ونسبة 9,09% عبارة راض جدا ونسبة 4,54% تقابلها عبارة راض.

نلاحظ أن أغلبية الموظفين غير راضين عن أسلوب التقييم وعن المردودية التي يتحصلون عليها.

السؤال الرابع: ما مدى رضاك عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة؟

الجدول رقم (12.3): تحليل اجابة السؤال الرابع

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	02	9,09%
غ راض	05	22,72%
راض	12	54,54%
راض جدا	03	13,63%
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول نسبة 54,54% راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة ونسبة 22,72% غ راضيين عن القيمة الاجتماعية ونسبة 13,63% راضين جدا.

نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين في مديرية التشغيل راضون عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة، نستنتج من ذلك أن الوظيفة تكسبهم بعدا اجتماعيا هم راضون عنه.

السؤال الخامس: ما مدى رضاك عن أدائك الوظيفي؟

الجدول رقم (13.3): تحليل اجابة السؤال الخامس

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	/	/
غ راض	/	/
راض	11	50 %
راض جدا	11	50 %
المجموع	22	100

المصدر: من اعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الرضا عن المركز الوظيفي مقبول وبشكل مرضي للموظفين، حيث يقر 50% من المستجوبين أنهم راضون جدا عن أدائهم الوظيفي وفي المقابل يقر 50% من الموظفين الباقين على رضاهم عن أدائهم الوظيفي.

السؤال السادس: هل أنت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟

الجدول رقم (14.3): تحليل إجابة السؤال السادس

البيان	التكرار	النسبة

غ راض تماما	04	18,18%
غ راض	06	27,27%
راض	09	40,90%
راض جدا	03	13,63 %
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

يبين الجو لان نسبة 40,90% من المستجوبين راضين عن طبيعة الوظيفة مقارنة بمؤهلاتهم العلمية، وتليها نسبة 27,27% غير راضون، ونسبة 18,18% غ راضون تماما، ونسبة 13,63% راضون جدا، وعليه فإن الموظفين الذين عبروا عن عدم رضاهم راجع إلى الطباع الشخصية للموظف، في حين أبدى الكثير من الموظفين عن رضاهم عن طبيعة الوظيفة.

السؤال السابع: هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟

جدول رقم (15.3): تحليل اجابة السؤال السابع

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	12	54,54%
غ راض	07	31,81%
راض	03	13,63 %
راض جدا	/	/
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 54,54% من المستجوبين غ راضين تماما عن توزيع المهام بين الموظفين تليها نسبة 31,81% والتي تقابلها غير راض، أما بالنسبة لعبارة راض جدا فلم تأخذ بعين الاعتبار من قبل موظفي مديرية التشغيل.

وعليه فإن أغلبية الموظفين غير راضين عن توزيع المهام بين الموظفين وبالتالي عدم وجود عدالة في توزيع المهام في مديرية التشغيل.

السؤال الثامن: هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟

الجدول رقم (16.3): تحليل اجابة السؤال الثامن

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	02	9,09%
غ راض	08	36,36%
راض	12	54,54%
راض جدا	/	/
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن لدينا نسبة 54,54% راضين عن مركزهم الوظيفي، ونسبة 36,36%تقابلها غ راض، ونسبة 9,09% غ راض تماما، أما عبارة راض جدا لم يتم أخذها بعين الاعتبار من قبل موظفي مديرية التشغيل.

وعليه فإن الأغلبية من موظفي مديرية التشغيل راضين عن مركزهم الوظيفي.

السؤال التاسع: هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها؟

الجدول رقم(17.3): تحليل اجابة السؤال التالسع

البيان	التكرار	النسبة
غ راض تماما	09	40,90%
غ راض	07	31,81%
راض	06	27,27%
راض جدا	/	/
المجموع	**22**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح لدينا أن نسبة 40,90% من المستجوبين غير راضين تماما عن الترقيات ووقت الحصول عليها، تليها نسبة 31,81% غير راضين، ونسبة 27,27% تقابلها عبارة راض أما عبارة راض جدا فلم تقابلها أي نسبة.

وعليه فإن أغلبية الموظفين غير راضون عن الترقيات ووقت الحصول عليها هذا ما تؤكده النسب الموجودة في الجدول رغم وجود فرص للترقية في المناصب التي يستغلونها.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليلها لنتائج الاستبيان يمكن أن تقول بأن مستويات الرضا الوظيفي بعيدة عن المستويات المطلوبة وأين يجعل أثر الرضا الوظيفي في الأداء فعال، ومن خلال هذه النسب تبرهن لدينا عدم رضا الموظفين عن أسلوب التقييم المعتمد من قبل مديرية التشغيل، مما أظهرت الأهمية المعتبرة لموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في مديرية التشغيل لولاية المدية، والذي يلعب دور فعال في هذه المديرية من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المديرية.

يعتبر المورد البشري أهم المرتكزات الأساسية التي تبني عليها أي منظمة ، فقد أكدت كثير من الدراسات في مجار السلوك البشري بأن جودة و كفاءة إدارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على إدارة الموارد البشرية بقواعد و مناهج علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية و تطوير هذا العنصر، الأمر الذي جعل الإدارة الحديثة تعتبر أن نجاح المنظمة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية والاهتمام بها.

و من السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال و راق داخل المنظمة هي استعمال طرق حديثة في تقييم أداء الموظفين مع نظام كامل يؤثر في الكيان البشري ويشعره بأن له مكانة و تقدير فيها.

كما تعد عملية تقييم الأداء العادلة و الموضوعية المعتمدة على الطرق التي تناسب و طبيعة الوظيفة المقيمة الأساس لاتخاذ الكثير من القرارات و الإجراءات كزيادة الكفاءة و فعالية أداء الموظفين في حالة وجود نقاط القوة لتعزيزها و المعالجة في حالة وجود نقاط الضعف عن طريق البرامج التدريبية وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

نتائـــــــــــــــــــج البحث: يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها:

الفرضية الأولى: نصت على أن لأسلوب تقييم أداء الموظفين أثر إيجابي على القدرة على العمل في مديرية التشغيل، جاءت الفرضية الأولى خاطئة.

بحيث الأسلوب المعتمد في التقييم أثر سلبي على القدرة على العمل وذلك ما لمسناه عند موظفي المديرية ففي كثير من الأحيان مقدرة الموظفين على العمل وعلى العطاء والإنجاز والسرعة في الأداء تكون رهن الأساليب والمعايير المتبعة في التقييم.

الفرضية الثانية: نصت على أن لأسلوب تقييم أداء الموظفين أثر إيجابي على الرغبة في العمل في مديرية التشغيل.

جاءت الفرضية الثانية خاطئة بحيث الأسلوب المعتمد في التقييم أثر سلبي على الرغبة في العمل وفي كثير من المرات تكاد تنعدم لعدم قبولهم ورضاهم بأسلوب التقييم.

الفرضية الثالثة: نصت على أن الأسلوب تقييم أداء الموظفين أثر إيجابي على الإدارات الوظيفي.

جاءت الفرضية الثالثة خاطئة بحيث الأسلوب المعتمد في التقييم يؤثر بالسلب على إدراكهم الوظيفي، فمهما كان إدراك الوظيفي وظيفيا فإن سوء تقييمهم الذي يتسم بالعدالة وبعد إتباع معايير ذات أسس وقواعد موضوعية بعيدة عن التحيز والخلفيات الشخصية، .....سلبيا في عدم إدراكهم الوظيفي.

التوصيات:

بعد النتائج التي توصلنا إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ✓ يمكن أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المديرية فزيادة الرضا لدى موظفي المديرية سيهم دون شك في تحسين أدائهم و رفع إنتاجهم.
- ✓ ظروف الاهتمام بالموظفين و الإنصات لهم.
- ✓ يمكن إعادة النظر في أسلوب التقييم المعتمد و العمل على إتباع الأساليب الحديثة في التقييم التي تركز في الأساس على الموظف و على قدراته و إمكاناته المعرفية والفكرية والعمل على استغلالها وذلك باستخدام أسلوب التمكين.
- ✓ يستحسن الاهتمام بفرص الترقية و إعطاء كل ذي حق حقه بعدالة وإنصاف ومساواة والاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة في رضاهم الوظيفي مثل خطابات الشكر والتقدير، تقديم المكافآت وهذا لزيادة تحفيزهم على العمل والأداء الجيد.

أفاق البحث: هذا العمل تشومه حتما مجموعة من النقائص قد تكون مواضيع لبحوث مستقبلية:

- ✓ أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي و المحافظة على الكفاءات و القدرات البشرية.
- ✓ أثر تطبيق الطرق الحديثة على الأداء في الإدارة العمومية.

و في الأخير نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال لله تعالى و لقوله جل شأنه:" وفوق ذي كل علم عليم" فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان، و حسبنا أننا اجتهدنا.

جامعـــــــة يحي فارس بالمدية

معهد علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملحق رقم" 04"

استبيان موجه للموظفين

في إطار بحث علمي بعنوان تقييم أداء الموظفين و أثره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية من أجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية، أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليها بكل موضوعية و صدق ، مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية و للغاية العلمية فقط.

ضع علامة(×) في الإجابة الصحيحة

1. هل أنت راض عن الترقيات ووقت الحصول عليها؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

2. هل أنت راض عن معايير التقييم التي يقيمها رئيسك ؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

3. هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الإدارة؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

4. ما مدى رضاك عن القيمة الاجتماعية التي تحققها الوظيفة؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

5. ما مدى رضاك عن أدائك الوظيفي؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

6. هل أنت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

7. هل أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

8. هل أنت راض عن مركزك الوظيفي؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

9. نتائج تقييم الموظفين التي يخضع لها تنعكس في المردودية المتحصل عليها؟

راض جدا ☐ راض ☐

غير راض ☐ غير راض تماما ☐

الفـــــــــــــــــــــــــهرس

شكر وعرفان	
الإهداء.....	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
المقدمة العامة.....	أ-....-و
الفصل الأول: إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي.....	01
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين.....	03
المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين.....	03
المطلب الثاني: عناصر و معايير الأداء الوظيفي.....	07
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....	12
المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء الموظفين.....	17
المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي.....	17
المطلب الثاني: أبعاد الأداء.....	19
المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء وإجراءات تحسينه.....	20
المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين.....	23
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموظفين.....	23
المطلب الثاني: طرق تقيم أداء الموظفين.....	28
المطلب الثالث: أهداف ومعايير تقييم أداء الموظفين.....	43
خاتمة الفصل	47
الفصل الثاني: اطار نظري مفاهيمي للرضا الوظيفي وعلاقته بتقسيم الأداء الوظيفي...	48
مقدمة.....	49
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....	50
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....	50
المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....	55
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....	62
المبحث الثاني: التحفيز والرضا الوظيفي.....	67

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته وعناصره.....	67
المطلب الثاني: مقومات التحفيز.....	74
المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز.....	79
المبحث الثاني: انعكاسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.....	83
المطلب الأول:تقييم أداء الموظفين وعلاقته بعناصر الأداء.....	83
المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.....	84
خاتمة الفصل	89
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....	90
مقدمة	91
المبحث الأول: وصف وتحديد نظام التقييم ومراحل تطوره في الإدارة العمومية	92
المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لمسار عملية التقييم.....	93
المطلب الثاني: التقييم والمحطات المختلفة للحياة المهنية للموظف.....	97
المطلب الثالث: عرض وتقييم نظام التقييم المطبق في الإدارة العمومية.....	101
المبحث الثاني: تقديم عام لمديرية التشغيل لولاية المدية.....	105
المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية التشغيل	105
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل.....	109
المطلب الثالث: وظائف ومهام المديرية	111
المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين وأثره على الرضا الوظيفي في مديرية التشغيل.....	112
المطلب الأول: نموذج تقييم أداء الموظفين في مديرية التشغيل.....	112
المطلب الثاني: تقييم الرضا الوظيفي على نموذج تقييم الأداء في مدرية التشغيل.....	121
خامة الفصل.....	129
الخاتمة العامة	130
المراجع.....	134
الملاحق	