

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



مسار : علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع :

تقييم الأداء ودوره في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بـ"مديرية الضرائب" لولاية -تيارت -

إشراف:

أ- بوشارب بولوداني خالد

إعداد :

❖ زكري حبيبة
❖ شواط أم الخير

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





دعاء

اللهم لا تجعلني أصابم بالغرور إذا
نجحت وباليأس إذا أخفقت وذكّرني أن الإخفاق

هو التجربة التي تسبق النجاح.

اللهم إذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ تواضعي

وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي

بكرامتي اللهم أمين ﴿﴾



فهرس المحتوى

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	التشكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول	
الإطار النظري و التصوري للدراسة	
04.....	تمهيد
04.....	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
05.....	ثانياً: أهداف الدراسة
05.....	ثالثاً: الإشكالية
06.....	رابعاً: الفرضيات
07.....	خامساً: المفاهيم
07.....	1-تقييم الأداء
26.....	2-الإلتزام التنظيمي
38.....	سادساً: الدراسات السابقة
38.....	1-دراسات السابقة حول تقييم الأداء
45.....	2-دراسات السابقة حول الإلتزام التنظيمي
45.....	سابعاً : المداخل النظرية لتقييم الأداء و الإلتزام التنظيمي
45.....	1-النظريات الكلاسيكية
52.....	أ-النظرية البيروقراطية
53.....	ب - نظرية الإدارة العلمية
54.....	ج - نظرية التكوين الإداري
	2 -النظريات النيوكلاسيكية
57.....	أ- نظرية العلاقات الانسانية
59.....	ب- نظرية الفلسفة الإدارية
61.....	ج- نظرية الدافعية

63.....	3- النظريات الحديثة
63.....	أ- نظرية النظام التعاوني
64.....	ب- نظرية اتخاذ القرار
65.....	ج- نظرية العدالة
66.....	د- نظرية التعزيز أو التدعيم
67.....	هـ- نظرية الهدف

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

71.....	تمهيد
71.....	أولا : مجالات الدراسة
71.....	1- المجال الجغرافي
72.....	2- المجال البشري
73.....	3- المجال الزمني
74.....	ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة
75.....	ثالثا : أدوات جمع البيانات
75.....	1- الملاحظة
75.....	2- المقابلة
75.....	3- الإستمارة
76.....	4- السجلات والوثائق
76.....	رابعا : العينة وكيفية إختيارها
78.....	خامسا : خصائص الديمغرافية للعينة
84.....	سادسا : أساليب الدراسة

الفصل الثالث

معرض و تحليل و مناقشة النتائج

86.....	تمهيد
86.....	أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة
86.....	1- موضوعية عملية التقييم و الانتماء التنظيمي
103.....	2- إستمرارية عملية التقييم وزيادة الانضباط في العمل

ثانيا : مناقشة و تفسير نتائج الدراسة.....117

117.....1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها

117.....أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

118.....ب - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

1192- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

124.....ثالثا :نتيجة عامة للدراسة

125.....خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الإستمارة

الهيكل التنظيمي

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	يمثل نموذج التدرج البياني.	الجدول (1)
20	يمثل نموذج الاختيار الإجباري.	الجدول (2)
21	نموذج قائمة الرصد أو التدقيق.	الجدول (3)
72	يوضح حجم المجتمع الكلي .	الجدول (4)
76	يوضح حجم عينة كل طبقة.	الجدول (5)
77	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.	الجدول (6)
78	توزيع أفراد العينة حسب السن .	الجدول (7)
79	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	الجدول (8)
80	توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية التعليمية.	الجدول (9)
81	توزيع مفردات العينة من حيث أقدميتهم بالمؤسسة.	الجدول (10)
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي .	الجدول (11)
85	يوضح أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء في المؤسسة :	الجدول (12)
86	يوضح أسس تقييم أداء الموظفين .	الجدول (13)
88	يوضح أسس وضع معايير تقييم الأداء.	الجدول (14)
90	يوضح درجات تقييم العمال لنظام تقييم الأداء المطبق .	الجدول (15)
91	يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء .	الجدول (16)
93	يوضح إبلاغ العمال بنتائج التقييم و طريقة التبليغ .	الجدول (17)
95	يوضح الطعن في نتائج تقييم الأداء .	الجدول (18)
96	يوضح الهدف من تقييم الأداء.	الجدول (19)
97	يوضح الإنتماء العمال للمؤسسة.	الجدول (20)
98	يوضح مدى التوافق بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة.	الجدول (21)

99	يوضح الواجب المهني اتجاه استمرارية المؤسسة .	الجدول (22)
100	يوضح المشاركة في إبداء الرأي .	الجدول (23)
102	يوضح مسؤولية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.	الجدول (24)
103	يوضح الطريقة المناسبة لتقييم الأداء .	الجدول (25)
104	يوضح مدة تقييم الاداء.	الجدول (26)
105	يوضح مساهمة تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة .	الجدول (27)
106	يوضح تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة .	الجدول (28)
108	يوضح المحافظة على أوقات العمل وانجاز المهام .	الجدول (29)
109	يوضح ما إذ كان للرقابة الذاتية مساهمة في رفع الروح المعنوية أكثر من الرقابة المباشرة .	الجدول (30)
110	يوضح الرضا على الوظيفة الحالية .	الجدول (31)
112	يوضح اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات العاملين يساهم في رفع الفعالية .	الجدول (32)
113	يربط بين معيار عملية التقييم و زيادة الانتماء	الجدول (33)
114	يربط بين مدة التقييم و المحافظة على أوقات العمل :	الجدول (34)
115	مركب :يربط بين متغير الجنس وموضوعية عملية التقييم والإنتماء التنظيمي.	الجدول (35)
116	مركب:يربط بين الوضعية التعليمية باستمرارية عملية التقييم و الانضباط في العمل .	الجدول (36)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	يوضح أهداف تقييم أداء العاملين	الشكل (1)
72	يوضح توزيع عدد مفردات مجتمع البحث	الشكل (2)
76	يوضح حجم عينة كل طبقة .	الشكل (3)
78	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.	الشكل (4)
79	توزيع أفراد العينة حسب السن .	الشكل (5)
80	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.	الشكل (6)
81	توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية التعليمية.	الشكل (7)
82	توزيع مفردات العينة من حيث أقدميتهم بالمؤسسة.	الشكل (8)
86	يوضح أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء في المؤسسة	الشكل (9)
88	يوضح أسس تقييم أداء الموظفين.	الشكل (10)
90	يوضح أسس وضع معايير تقييم الأداء.	الشكل (11)
91	يوضح درجات تقييم العمال لنظام تقييم الأداء المطبق .	الشكل (12)
93	يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء.	الشكل (13)
94	يوضح إبلاغ العمال بنتائج التقييم و طريقة التبليغ	الشكل (14)
97	يوضح الهدف من تقييم الأداء	الشكل (15)
98	يوضح الانتماء العمال للمؤسسة	الشكل (16)
99	يوضح مدى التوافق بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة	الشكل (17)
100	يوضح الواجب المهني اتجاه استمرارية المؤسسة.	الشكل (18)
101	يوضح المشاركة في إبداء الرأي .	الشكل (19)

103	يوضح مسؤولية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.	الشكل (20)
104	يوضح الطريقة المناسبة لتقييم الأداء..	الشكل (21)
105	يوضح مدة تقييم الاداء.	الشكل (22)
106	يوضح مساهمة تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة.	الشكل (23)
107	يوضح تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة .	الشكل (24)
109	يوضح المحافظة على أوقات العمل وانجاز المهام .	الشكل (25)
110	يوضح ما إذ كان للرقابة الذاتية مساهمة في رفع الروح المعنوية أكثر من الرقابة المباشرة .	الشكل (26)
111	يوضح مدى رضا العمال على الوظيفة الحالية.	الشكل (27)
113	يوضح ما مدى اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات و ميولات العاملين و مساهم ذلك في رفع الفعالية.	الشكل (28)
114	يوضح ما مدى ارتباط معيار عملية التقييم بزيادة الانتماء التنظيمي	الشكل (29)

مَقَامُهُ

مقدمة:

يعد تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، وهي عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية فنحكم على شخص بأنه سريع البديهة أو اجتماعي ونصف آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم. ونحن إذ نحكم على الأشخاص نعقد مقارنة أو نجري ترتيبا بسيطا أو نستعمل ميزانا معيناً. وتتبلور عملية التقييم في المؤسسات فتصبح وظيفة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربين على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية. هذه العملية تقوم بها المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها بما فيها المؤسسات العمومية، هذه الأخيرة التي أضحت في وضع يجسد حالة التخلف والجمود في حين هي مطالبة بتقديم صورة العصرنة والتقدم لأن المواطنين ينتظرون الاستفادة من خدماتها كل حسب حاجياته، ولذلك بات على المؤسسات العمومية الاهتمام أكثر فأكثر بتقييم أداء موظفيها للخروج من هذا الوضع وتقديم خدمات أفضل. يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ أهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع و استقرار و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها، كما يسهم الإلتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة في البقاء و النمو المتواصل لذا نجد ان موضوع الإلتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء .

إذ نجد أن هذا الموضوع قد بدأ الإهتمام به في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينيات، ونجد أن الباحثين قد قاموا بدراسته لإيمانهم لما لهذا الموضوع من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، ولكن مازال هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات أكثر عمقا وذلك لخصوصية وثقافة وبيئة العالم العربي.

وتنقسم دراستنا الراهنة إلى قسمين نظري و تطبيقي مكونين من ثلاث فصول.

*- القسم النظري يتكون من فصل واحد وهو:

الفصل الأول : تناولنا فيه مبررات اختيار الموضوع و أهدافه، والمشكلة البحثية وتساؤلاتها، والفروض المطروحة واحتوى الفصل أيضا على المفاهيم الأساسية للدراسة مع عرض مضمون كلا من الم تغيرين "تقييم الاداء و الإلتزام التنظيمي" ،وفي العنصر الموالي من هذا الفصل فقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تم إعتماها وصنفت على أساس المتغيرين "تقييم الأداء و الإلتزام التنظيمي" وكذلك تعرضنا إلى مختلف المداخل النظرية المعالجة لتقييم الأداء و الإلتزام التنظيمي ، وكيف درست العلاقة بينهما من خلال الرؤى والقضايا الخاصة بها .

*- القسم التطبيقي يحوي فصلين وهما:



- الفصل الثاني: في حين جاء هذا الفصل لعرض الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجالات البحث الثلاث (جغرافية والزمانية و البشرية) والتعرض أيضا إلى المنهج المستخدم في الدراسة و الأدوات التي اعتمدت عليها في جمع البيانات و عينة الدراسة و كيفية اختيارها وأخيرا الخصائص الديمغرافية للعينة.

- الفصل الثالث: خصص هو الآخر لعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و الذي تناولنا فيه ، عرض و تحليل بيانات الدراسة ، مناقشة و تفسير النتائج الجزئية و الكلية للدراسة .

الفصل الأول
الإطار النظري والتصوري لدراسة

الفصل الأول **الإطار النظري والتصوري لدراسة**

تمهيد:

لقد تعددت المداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي اهتمت بموضوع تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي، لهذا نحاول في هذا الإطار طرح مشكلة بحثية تختلف سياقها التنظيمي عن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من حيث خصائص و مكونات البيئة التنظيمية من جهة و من حيث القيم التنظيمية و الثقافية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى.

أولا :أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمات على اعتباره عنصر أساسي لتقييم جميع نشاطات المؤسسة، ونظرا لأهمية الالتزام التنظيمي كمتغير تنظيمي من جهة أخرى لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية كونه يلعب دورا مهما في رفع مستوى الإنتاجية والأداء التنظيمي ، وبالتالي المحافظة على استقرار واستمرار المؤسسة وديمومتها . لذلك تعددت أسباب ومبررات اختيار هذا الموضوع، حيث يمكن إدراجها فيما يلي:

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي في وسط التنظيمات، و بمحاولة إثراءه خاصة و أن واقع المؤسسة الجزائرية يختلف عن واقع العديد من المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات حول هذا الموضوع .
- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتقييم الأداء.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية تقييم الأداء في مؤسساتنا و التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي.
- محاولة التوسع أكثر في موضوع تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي.
- الرغبة في التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى التعرف على الكيفية التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة في تنفيذ برامج تقييم الأداء و كذا الأسس التي تعتمد عليها باختيار المقيمين.
- اندراج موضوع تقييم الأداء ضمن مجال تخصص (تنمية و تسيير الموارد البشرية).
- الاعتناء بالموارد البشري من خلال توفير برامج تقييم الأداء موضوعية تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- محاولة التعرف على مستوى تقييم الأداء السائد في المؤسسة محل الدراسة و العمل على تطويره.

الفصل الأول **الإطار النظري والتصوري لدراسة**

ثانيا : أهداف الدراسة :

- من خلال المبررات السابقة، ومن خلال تشخيصنا للواقع الفعلي لمؤسسة مديرية الضرائب ،لولاية تبارت، نحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة التعرف على محددات الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- محاولة التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة .
- محاولة التعرف على دور تقييم الأداء في رفع مستوى الالتزام التنظيمي .
- محاولة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إطلاع صناع القرار بأهمية تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسة.
- تزويد المكتبة الجامعية بالمعارف العلمية نظرا لافتقارها إلى مراجع حول الموضوع.

ثالثا: الإشكالية :

يعرف مجتمع اليوم بمجتمع المنظمات ،على اعتبار إن هذه المنظمات في جميع أنشطتها الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجاتها خاصة البشرية منها، فإنها توجه جهودها إلى تنمية هذا الرأس مال البشري الذي يعد المحك الأساسي للمؤسسات المعاصرة باعتباره الأداة لتحقيق أهداف المؤسسة ،ويرجع ذلك إلى كونها تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، وهي الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية لذا فإنها تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية .

فمن خلال معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي والجماعي للمنظمة خلال فترة معينة و الحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات والفلسفة الوظيفية و البحث عن إمكانية تنمية أداء العاملين وتطويرها في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة .

ويعتبر تقييم الأداء أحد الركائز المؤثرة على مجالات التطوير و التنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة لتقييم(مستوى الفرد و مستوى المؤسسة).

فتطوير الفرد و تنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي و التأكد من إستمراريته في تمثيل حجم الأعمال و الواجبات و المهام المسندة إليه بشكل دائم.

كما يمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم و نوعية إنجازهم النهائي مقترنا بساعات العمل الفعلية التي يقضونها لتحقيق المخرجات، كما يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الفرد و السيطرة عليهم، و يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية للالتزام ،و هذا ما أشار إليه الكاتب الأمريكي روبرت والتون في تناوله لموضوع الالتزام التنظيمي

الفصل الأول **الإطار النظري والتصوري لدراسة**

حيث يرى "إن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية و بقدرة اكبر على الخلق و الإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر و إذا تم تشجيعهم على المشاركة و مساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به".¹ لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين و المنظرين ، فهو ذلك السلوك غير الملموس و الهابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته من حيث انتمائه للمنظمة و ولائه لها و بذل الجهد و الوقت لتحقيق أهدافها ، حيث ان نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها مرتبطا بشكل مباشر بمدى اقتناع الأفراد العاملين بتلك الأهداف و سعيهم للوصول لها و شعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية و يرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي من جهة أخرى و كظاهرة إدارية إلى أهمية دور الفرد في المنظمة، حيث أن أهميته لا يمكن إن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وتؤكد الدراسات و البحوث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح في كفاءة و فاعلية المنظمات حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية، حيث اتضح من واقع هذه الدراسات أن النمو الاقتصادي الذي وصلت إليه العديد من الدول ،مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة العمالة الملتزمة حيث تبين أن 90%² من نجاح المنظمات يرجع إلى ارتفاع معدلات الالتزام التنظيمي، مما سبق نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على و دور تقييم الأداء في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، ومن هذا تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل لنظام تقييم الأداء دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي ؟

ومن أجل الإلمام بالمشكلة البحثية من كل جوانبها، وقصد الإجابة على التساؤل المركزي، قمنا بطرح سؤالين فرعيين، مفادهما:

1_ هل يساهم التقييم الموضوعي للأداء في زيادة مستوى الانتماء التنظيمي؟

2_ هل استمرارية عملية تقييم الأداء تزيد من الانضباط في العمل ؟

رابعاً: فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

لنظام تقييم الأداء دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي .

الفرضيات الجزئية :

ومن هذه الفرضية تتفرع عنها الفرضيات التالية :

1_ كلما كانت عملية التقييم موضوعية كلما زاد انتماء العامل للمؤسسة .

2_ تؤدي استمرارية التقييم إلى زيادة الانضباط في العمل .

¹ - فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011،الأردن ،ص 210.

² محفوظ أحمد جودة :تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية،دراسة ميدانية ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 11،العدد، 2 ،2008،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان ،الأردن ،ص 188.

الفصل الأول **الإطار النظري والتصوري لدراسة**

خامسا : مفاهيم الدراسة:

إن عملية تقييم الأداء يزداد الاهتمام بها في المؤسسات حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون .

وتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات و المعلومات التي تستمد من الوظائف إدارة الموارد البشرية ، و بالتالي فان تقييم اداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية .

1-:تقييم الأداء :

أ_ مفهوم تقييم الأداء: قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات التالية:

*الأداء:

يشير الأداء إلى "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به"¹

*التقييم:

"هو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير أو مخل بها، ناجحا أو فاشلا و ذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر عن العمل"²

* تقييم أداء العاملين:

*مفهومه:

"العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"

- إذ تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف و لكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم و التي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج التدريب و توجيه العاملين، تغيير نظم الأجور، المكافآت، و الترقية.³

¹ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص209.

² - فايزة الزغبى: الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال، دار الهلال، الأردن، 1991، ص191.

³ - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسي، جامعة قناة السويس ، مصر، 2008، ص509.

الفصل الأول الإطار النظري والتصوري لدراسة

* وهو أيضا "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى".¹

* و يعرف أيضا على أنه "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم و مدى تقدمهم للاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجر"²

¹ - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1999، ص55.

² - زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

*تقييم الأداء " هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى".¹

*عرف المغربي 2007 تقييم الأداء بأنه:"العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية و بحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل."

*أما مرسي 2006 فأشار عند الحديث عن مصطلح تقييم الأداء:" هو تلك الوظيفة المستمرة و الأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة و الضعف في الأداء الفردي و الجماعي خلال فترة معينة و الحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة".²

*و يقصد بتقييم أداء العاملين "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله مسؤوليات أكبر".

و يقوم هذا المفهوم على عدة أسس،الأول:أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية،و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.

و الثاني:أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية(أي في الوقت الحاضر) من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.³

¹ - صلاح الدين عبد الباقي:الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات،الدار الجامعية للتوزيع والنشر،مصر،2002،ص257.

² - محمود إبراهيم سعيد ملحم:دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليبية،فلسطين(رسالة دكتوراه غير منشورة)كلية التجارة،جامعة القاهرة،2010،ص53.

³ - انس عبد الباسط عباس:إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة، ط1،عمان،2011،ص259.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

*و عرف فيشر و رفاقه تقييم الأداء على أنه:"العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة".
من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد،فالفرد الذي استلم وظيفته لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازها،و هذا ليس يعيب ،و لكن العيب ألا يركز هذا الفرد على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي منه أو بناءا على طلب أو أمر رئيسه المباشر، إذ باستطاعة هذا الأخير استخدام قوى الأول و توجيهها نحو الأداء الطبيعي و المقبول ، فاسترجاع الأداء ضروري،كونه يعرف الفرد على الأداء الذي أعطاه مقارنة مع الأداء الطبيعي الذي تتوقعه المؤسسة منه ،وهذا الاسترجاع هو المرشد الطبيعي للأفراد،و هو المكان الطبيعي لأراء المدراء حول الأداء.¹

*يعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه:"عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل،و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل".²
*تعريف الإجمالي: إن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن من معرفة سمات العاملين ودرجاتهم المتفاوتة،كما أن هذه العملية تمتاز بالعمومية و الشمولية أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين بدون استثناء و في كافة المستويات الإدارية .

¹ - حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2002،ص360.

² - منير نوري:تسيير الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010، ص86.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

ب - أهداف تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني و استخدام إدارة الأداء لتحقيق عدة أنواع من الأهداف:

***-أهداف إستراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية و يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات على تحديد النتائج المرغوبة و أنماط السلوك و نوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين و قدراتهم و تطوير أنماطها السلوكية للوصول إلى نتائج محددة.¹

***-أهداف إدارية:** يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الأداء يستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط و استكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية، مثل:- إعادة تصميم نظم الأجور و المكافآت و التعويضات.

- إعادة تصميم نظم النقل لترقية و التطوير المهني و الوظيفي.
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد.
- تخطيط الموارد البشرية.
- إعادة تقييم و تحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة.

- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
- تستخدم التقارير المنشورة و الناتجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل: الأجور المحددة، النقل ، الاستبعاد، و التي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني، أو على مستوى النقابات العمالية.

و في جميع الأحوال يجب التأكد من معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء و مقارنة أدائهم بمعايير محددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد و هذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.²

*** أهداف تطويرية:** يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم في أن واحد في تطوير أداء الفرد و المنظمة ككل، من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند

¹ - سامح عبد المطلب عامل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون، ط1، الأردن،

2011، ص222.

² - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص- ص 514-515.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

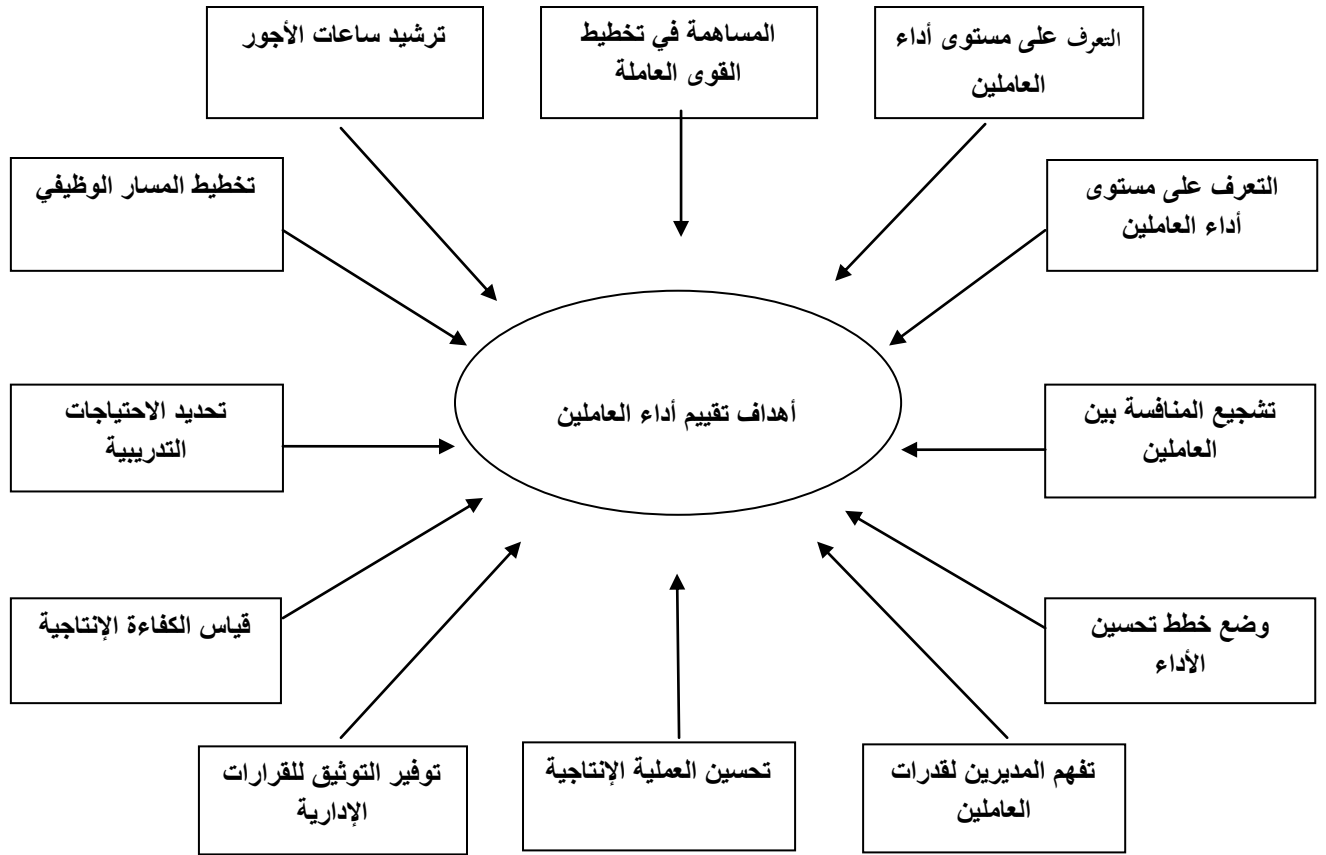
الموظف و العمل على تدريبه اجل رفع إنتاجيته و بالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين و هذه الأهداف:¹

***وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:** من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة و تعزيزها، و معرفة جوانب القصور و العمل على تفاديها و تطوير نفسها.

***تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه، و سلوكهم أثناء العمل، و من ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم و القيادة الرشيدة و الفعالة.

***الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف، و بالتالي اقتراح البرامج التدريبية المناسبة للموظف.²

الشكل رقم(01): يوضح أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت: مرجع سابق، ص 90

¹ - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص- ص 514-515.

² - فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 148.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

ج_ أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات و قرارات إدارة المنظمة و تأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء و منها:

* **تخطيط الموارد البشرية:** فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة التي يجب أن تظهر دورها الملامح و السمات الرئيسية للقوى العاملة و تقدير متطلبات المستخدم.

* **إعادة تشكيل البناء التنظيمي:** إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة.

* اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور و الترقيات و إنهاء الخدمات و منح العلاوات و المكافآت التشجيعية و الحوافز... الخ و ذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء.

* **الحكم على مدى فعالية الاختيار:** فقرارات اختيار الفرد و تعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.

* **متابعة و تقييم التدريب و مدى استفادة الأفراد من برامجهم:** فقرارات تدريب الأفراد و تنميتهم يفترض أن أدائهم سيكون أكثر كفاءة بعد انتهاء برامج التدريب عما كانوا قبله، كما تعتبر نتائج تقييم الأداء أهم عناصر التكامل في مدخلات التدريب، فقد يكشف تقييم أداء العاملين عن حاجة بعضهم لبرامج تدريبية (فنية، إدارية) محددة.

* **تعديل سلوك و اتجاهات الأفراد:** عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فيتيح له تعديل سلوكه و اتجاهاته أو الإبقاء على السلوك الفعال.

* **يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية و عادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، فشعور العاملين بموضوعية التقييم و عدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة.**

* **منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى إشعار العاملين بالمسؤولية، فإدراك العاملين بان نتائج عملهم و سلوكهم سيكون موضع تقييم رؤسائهم فأنهم يبذلون قصارى جهدهم حتى لا يقعوا تحت طائلة الجزاء¹.**

¹ - محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر،

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

كما إن ذلك يشعرهم بإتاحة الفرصة للتمتع بالامتيازات للمجدين و ذوي الكفاءات¹.
*تقييم الأداء يعظم العلاقة بين العاملين و إدارة المنشأة نتيجة وجود أسس موضوعية و عادلة في التقييم و تجنب المحاباة و الأهواء الشخصية، مما يؤدي إلى تقوية علاقات العمل و دعم الثقة بين العاملين و إدارة المنظمة.
*منظومة تقييم الأداء تساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية.
في الواقع إن تقييم الأداء هو عملية هامة و ضرورية لكل منظمة إذ بدونها لا يصلح أي شيء فيها و هذا ما يؤكد رحمانى بقوله: "أن المدراء في جميع المنظمات مقتنعون بأنه بدون نظام تقييم الأداء فانه لا يمكن أن تنجح أي خطة للمسار الوظيفي و لا حتى أي سياسة تتعلق بالموظفين و لا حتى المنظمة بحد ذاتها."²
- التقدير القبلي لحاجات المتدربين و إثارة دافعية المتدربين.³

د- معايير تقييم الأداء:

و يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا.
و تنقسم معايير الأداء إلى نوعين:- ذاتية(سلوكية)، و تسمى بمعايير الأداء .
- موضوعية، و تسمى بمعدلات الأداء.

***المعايير الذاتية: "العناصر":** تمثل العناصر مجموعة من الصفات و المميزات التي يجب إن تتوفر في الموظف، لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد و فعال، و تختلف طبقا للفر وقات بين الوظائف و هي:

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها و تطورها.
- الاهتمام بسلامة و كفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات.
- الانضباط و الالتزام بمواعيد الدخول و الخروج.
- المبادرة و الايجابية في الأداء بجميع المواقف العادية و غير العادية و التفكير في أفكار و اقتراحات جديدة من شأنها إن تحسن الأداء كما و نوعا.
- طريقة التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء من حيث الالتزام، التعاون، و الاحترام، و الإدلاء بمختلف الآراء و قبول التوجهات و إدراكها.⁴

¹ - المرجع السابق، ص 229.

² - لعلي كمش: المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد و طرق معالجتها، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، العدد 11، الجزائر، 2008، ص 114.

³ - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 115

⁴ - خالد عبد الرحيم الهابني: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 202.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- المهارات الاتصالية و القيادية لدى الرؤساء و قدراتهم على تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات.

- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال أو النقص لمهارات معينة.¹

و للإشارة فان هذه العناصر تنقسم إلى عناصر ملموسة و عناصر غير ملموسة و من البديهي إن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة، و من الأمثلة على العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة، عملية حضور الموظف و انصرافه في أوقات محددة.

ومن العناصر غير الملموسة، الأمانة، الصدق، الانتماء، و غير ذلك.²

***المعايير الموضوعية لمعدلات الأداء:**

تعتبر من المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج ، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات، و الزمن المحدد و يفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء. و تجدر الإشارة إلى استخدام المعايير السلوكية و الموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها و العكس صحيح بينما هناك أعمال يستحسن استخدام نوعين معا.³ مع العلم إن المعدلات هي عبارة ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاث جوانب:

***معدلات كمية:** و هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

***معدلات نوعية:** و تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان.

***معدلات كمية و نوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم و النوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة و الدقة و الإتقان.⁴

¹ - المرجع السابق، ص202.

² - فيصل حسونة: مرجع سابق، ص149.

³ - خالد عبد الرحيم الهبيبي: المرجع السابق، ص202.

⁴ - فيصل حسونة: المرجع نفسه، ص149.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

هـ - مسؤولية تقييم الأداء:

يوجد العديد من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، كما يوجد عدد كبير من المرشحين للقيام بهذه المهمة لان من غير المعقول أن يقوم شخص واحد بكل عملية تقييم، ففي بعض الشركات الأمريكية مثل: والت ديزني، و يستنتج هاوس إنها تقوم باستخدام عدد متنوع من مقيمين الأداء، وفيما يلي توضيحا لكل طرف من هذه الأطراف:¹

***المشرف المباشر:** يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف عن العمل و أداء العامل و يعتبر هذا المصدر أكثر شيوعا و استعمالا في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

-إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل و بالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة أدائه.

-إن المشرف المباشر أكثر قدرة على تحليل و تفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة عمل القسم الذي يعملون به و المهام الوظيفية التي هو اعرف بها من غيره.²
إلا أن اعتماد المديرين على نتائج الأداء المسجلة و ملاحظات الآخرين التقديرية قد تقلل من كفاءة عملية التقييم، ففي شركة " express american " تستخدم الملاحظات الشخصية لبعض الأفراد لمتابعة المحادثات التليفونية بين الشركة و العملاء لاستكمال عملية التقييم التي يقوم بها المشرفون، و قد تكون هذه الملاحظات غير دقيقة ، و لذا فان عملية التقييم التي يقوم بها المشرفون قد تكون هذه الملاحظات غير دقيقة و لذا فان التقييم المباشر من جانب المشرفين و بدون أي تقييم وسيط من أي طرف يجعل عملية التقييم أكثر فاعلية و نجاح.³

***المرؤوسين:** يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على معلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء و كفاءتهم في توجيههم و تنمية روح الجماعة و تشجيع التعاون و حل المشكلات التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، و من ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية و الثقة.⁴

¹ - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص521.

² - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، افكار حديثة و رؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر و التوزيع ط1، الأردن، 2011، ص213.

³ - سيد محمد جاد الرب: المرجع نفسه، ص522.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص392.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***العملاء:** تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة لتقييم في المنظمات و ذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف و أداءه من قبل المشرف و يتاح ذلك للعامل.

***التقييم الذاتي:(الأفراد لأنفسهم):** تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم و الحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء و محدداته و نتائجها، إلا أن هذا المصدر يأخذ الميل للمبالغة في التقييمات و يرجع ذلك إلى اعتبارين:

- إمكانية الربط بين التقييم و اتخاذ القرارات الإدارية،مثل:الزيادة في الراتب.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية،مثل:عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة الموارد أو كثافة المنافسة أو الضغوط في العمل.¹

*** تقييم الزملاء:** يقوم كل شخص بتقييم زملاءه العاملين معه و هذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها المشرف أو المدير لان الزملاء قد يرون جوانب و أبعاد أخرى للأداء لا يراها المشرفون،كما إن زملاء العمل قد تكون لديهم القدرة و المهارات القيادية و الشخصية للتعرف على نقاط القوة و الضعف لزملائهم،فقد يكلف المشرف احد العاملين .

بمراقبة و ملاحظة كيف يتصرف زملائه مع العملاء و تكون لدى هذا الملاحظ الفرصة لمراقبة هذه التصرفات أكثر من المشرفين،و لذا فان مزايا تقييم الملاحظين أو الزملاء إنها تعطي معلومات أكثر دقة و مصداقية عن تلك التي يقدمها المشرفون أو المديرون حيث يرى الزملاء الصورة الحقيقية و الطبيعية و المستمرة و المباشرة لأداء ملاحظيهم وهو مالا يتوفر للمشرفين و هناك أسباب تقلل من الاعتماد على تقييم الملاحظين منها:

-يثير تقييم الملاحظين النزاعات و الصراعات العامة في المنظمة.
- يقاوم المديرون هذا النوع من التقييم و يفرضون نوعا من المراقبة الصارمة عليها و التي تقلل من فاعليته.

- الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة يتأثرون و ينتقمون لأنفسهم بعد ذلك عندما يقومون بتقييم أداء زملائهم الذين قاموا بتقييمهم من قبل.
يعتمد الملاحظون على نماذج مبسطة إلى حد الإفراط في عملية التقدير ولا تعكس هذه النماذج السمات و المهارات الفردية لدى الزملاء.²

¹ - جمال الدين محمد مرسي:الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل الميزة التنافسية لمنظمة القرن

11،دار الجامعة،الإسكندرية،2003،ص413.

² - سيد محمد جاد الرب :مرجع سابق،ص524.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

وعندما يتنافس النظراء في الأداء مع بعضهم البعض مثل: حجم المبيعات التي يحققها كل واحد منهم فان هذا التقييم يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية.

مثل: الأجور، العمولات، وغيرها، هذا و يستخدم المديرون و أصحاب الأعمال تقييم النظراء كإجراء وقائي يمكن اللجوء إليه عند حدوث النزاعات و الخلافات بشأن تقييم الأداء، خاصة عند تدخل النقابات العمالية في هذا الشأن.

*** تقييم الفريق:** إن تقييم أداء الفريق يعتمد على درجة تماسك و تعاون أعضاء الفريق معاً، و يعتمد نظام تقييم الأداء هنا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و التي تدعم و تقوي الاتجاه نحوه.

إن انجاز الفريق يفوق الانجاز الفردي لكل عضو و تقوم شركات عديدة مثل: General Motors- général Food باستخدام تقييم الأداء من خلال فرص العمل و المعتمد على مبادئ و مناهج من حيث توفير فرص التحسين المستمر للأداء و حل المشكلات من خلال فرق الجودة و أيضاً دمج معدلات الأداء في إطار خدمة و إرضاء العملاء و غيرها، هذا و يساهم تقييم فريق العمل في تخفيض المعوقات و القيود بين المجهودات الفردية و الجماعية للفريق ككل.¹

وفيما يلي توضيحاً مبسطاً لإطراف تقييم الأداء التي تم ذكرها:

و_خطوات تقييم الأداء:

كأي عملية إدارية فإنه لا بد لعملية تقييم أداء العاملين من التماشي وفق خطة محددة تأخذ باعتبارها الكلفة و فعالية في ذات الوقت، و يمكن تحديد خطوات أداء العاملين كالآتي:

*** خطوات وضع نظام تقييم الأداء:**

- **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.²

- **اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتم قياس الأداء بها.

- **تحديد دورية التقييم:** المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاث أشهر أو كل ستة أشهر و يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و غير ذلك من العوامل.³

¹ - المرجع السابق، ص524.

² - منير نوري وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و

التوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص329

³ - فيصل حسونة: مرجع سابق، ص150.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- **تحديد المقيم:** من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية و الدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه

و يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار، الأهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

- **علنية نتائج التقييم :** مناقشة الموظف لنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها و جوانب الضعف و تفادي حصول ذلك في المستقبل.

- **التظلم من نتائج التقييم:** هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم في نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى اخذ عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.

- **تصميم استمارة التقييم:** المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم، و إن يكون سهل الاستخدام و الفهم، و انه يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

* **خطوات التقييم التنفيذية:** يقوم بهذه الخطوة المقيم و تشتمل على:

- دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين و انجازاتهم و قياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.¹

ل _ طرق تقييم الأداء:

يعتبر الأداء البشري القوة المحركة لكافة الموارد المتاحة داخل أي منظمة، فهو عنصر يصعب قياسه و تقييمه نظرا للاختلاف الذي يتسم به هذا العنصر من فرد لآخر و من وظيفة لأخرى و من وقت لآخر ، و التركيز على الأفراد العاملين و تطويرهم و تنميتهم و تقييم أدائهم بالاعتماد على تطرق مختلفة منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث، و هذا ما يسهم بدوره في تحسين الأداء و الجودة، و بالتالي زيادة النصيب السوقي للمنظمة و دعم قدراتها التنافسية في الأسواق سواء محلية أو دولية و تتمثل هذه الطرق فيما يلي:²

¹ - فيصل حسونة :مرجع سابق ، ص150.

² - سيد محمد جاد الرب: مؤشرات و معايير قياس الأداء، مدخل استراتيجي لتحسين و التميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص162 .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***الطرق التقليدية:** وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

- **طريقة الترتيب البسيط (المستقيم):** هو ابسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الاسوء و يكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم و يكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.¹

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفقا لطريقة التوزيع الإجباري يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات و يترتب كل مجموعة حسب موقعها أو مركزها، كان يضع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى و 25% في

المجموعة التي تليها و هكذا، و يجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات و ترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم و ليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.²

- **طريقة التدرج البياني:** يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من « 1 » و تنتهي إلى « 5 »، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(01):يمثل نموذج التدرج البياني.

درجات التقييم					الصفة
ممتاز "5"	جيد جدا "4"	جيد "3"	مقبول "2"	ضعيف "1"	
			✓		الحاجة للاشراف و التوجيه
	✓				كمية الأداء
		✓			الانتظام في الدوام
			✓		إتباع التعليمات
				✓	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار المحدلاوي للنشر، الأردن، 1998، ص247

¹ - فيصل حسونة: مرجع نفسه، ص151

² - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات و الممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2012، ص183

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- **طريقة التوزيع الإجباري:** عبارة عن مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم ان يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة و يتم إعطاء قيم لهذه العبارات و بناءا عليها يتم تقييم الموظف.¹

جدول رقم(02): يمثل نموذج الاختيار الإجباري.

مجموعة(02)		مجموعة(01)	
الاختيار	الصفة	الاختيار	الصفة
	-لا يوجد أولويات لأهداف العمل		-يبتكر حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها
	-لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه		-يجسد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

المصدر: زهير ثابت: مرجع سابق، ص122

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على إلمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم، و لذا تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بالسجلات يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة و غير الفعالة المتعلقة بأداء الفاعلين لإدارتهم، تساهم هذه الأحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين على سلوكهم و تصرفهم المقبول، و ذلك المفروض و يحتاج إلى تعديل، لذا نجد أن بعض المديرين يحتفظون لديهم بمذكرات تفصيلية يومية أو أسبوعية عن تصرفات مرؤوسيههم و سلوكهم بسجلات تبين الحدث و كيفية التصرف و التاريخ و النتائج الايجابية و السلبية.

- **طريقة المقارنات الزوجية:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم الذي يتم تقييم أدائهم كمجموعة عمل متكاملة. و تتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية و يمثل الموظف الذي يفضل على باقي العاملين، ذلك الموظف الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة، مما سبق يمكن القول أن المقيم هنا يقوم بمقارنة و ترتيب كل موظف مع كل موظف آخر، و الموظف الأفضل يتم تحديده عن طريق عدة مرات التي يرجع فيها كلفته مع الموظفين الآخرين.²

¹ - فيصل حسونة: مرجع سابق، ص152

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2009، ص- 176-178 .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- طريقة قائمة التدقيق أو الرصد: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءا عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال و بذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف.¹

جدول رقم(03): نموذج قائمة الرصد أو التدقيق.

لا	نعم	الأسئلة
		<ul style="list-style-type: none">- هل لديه اهتمام كبير بعمله.- هل يواظب على الحضور.- هل لديه معلومات كافية عن العمل.- هل يتبع التعليمات بدقة.- هل يتهرب من المسؤولية.- هل يقدم أفكار طيبة.- هل يهتم بمشكلات و متاعب عامليه.- هل يتأكد بأن معدات العمل بحالة جيدة دائما.

المصدر: سهيلة محمد عباس، و على حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص

255.

- طريقة التدرج: يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات الأفراد العاملين و يمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز، و يكون لكل عامل درجة تتوافق و أدائه.²

*الطرق الحديثة: - الإدارة بالأهداف: هي عبارة عن فلسفة للإدارة وضعها بيتر دراكر 1954 تعتمد على قياس النتائج التي يتوصل إليها العامل و التي يتم الاتفاق عليها بمشاركة بين العامل و المدير أو المشرف، و يلاحظ إن مجهودات تحسين الأداء في ظل الإدارة بالأهداف تركز على الأهداف التي أنجزت من خلال الموظف أكثر من تركيزها على الأنشطة التي تؤدي أو السمات الخاصة بالأفراد و الإدارة بالأهداف تمثل نظاما له مراحل أو دورة عمل معينة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :

- تحديد الأهداف التنظيمية و تحديد مقياس الأداء التنظيمي³.

¹ - فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 152.

² - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 417.

³ - سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، مرجع سابق ، ص 537.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- تحديد الأهداف على مستوى الأقسام الإدارية و تحديد مقاييس الأداء الخاصة بها.
- ينقسم إلى خطوتين: *الأولى: يقوم المرؤوس باقتراح الأهداف و تحديد مقاييس الأداء الخاصة بالوظيفة.
- *الثانية: يقوم المشرف بوضع قائمة بالأهداف محددًا مقاييس أداء المرؤوس.
- يتقابل المشرف مع المرؤوس ويتم الاتفاق والتشاور حول الأهداف النهائية ومقاييس الأداء التي يقوم بها المرؤوس.
- بعد مرور فترة زمنية معينة يتم التعرف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق الأهداف مقارنة بما هو مستهدف و ما ينتج عن هذه المرحلة هو، أما تغيير الأهداف وإدخال أهداف جديدة أو، التخلص من بعض الأهداف غير المطلوبة.
- تتم عملية المراجعة النهائية في نهاية فترة الأداء (ثمانية أشهر إلى سنة تقريبا)
- حيث يقوم المرؤوس بتقييم أدائه (الذاتي) ثم يقوم المشرف بتقييم أداء المرؤوس و تتم عملية مقارنة النتائج النهائية بما استهدف في المراحل السابقة.
- الخطوة النهائية هي مراجعة الأداء التنظيمي و الأداء الفردي للمرؤوسين و الأقسام للتعرف على مدى تحقق الأهداف التنظيمية و من خلال معايير الأداء التنظيمي الموضوعي.¹
- **طريقة التدرج البياني السلوكي (المقياس السلوكي المتدرج):** تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة حيث صمم لتجديد أبعاد الأداء و تعريفه، اعتمادًا على مواكبة سلوك المرؤوس و محاولة تدريجية في شكل يساهم في تقييم أداء الأفراد.
- و لتنمية هذه الطريقة يجب:
- أولاً: أن يكون لدى المقيم عددا كبيرا من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة و غير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك و التصرف المقبول و كذلك المرفوض، و تأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس و سلوكه بكل بعد من الأبعاد و تحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقا.
- **طريقة الملاحظات السلوكية:** تختلف طريقة الملاحظة السلوكية عن طريقة المقياس السلوكي المتدرج رغم أن تطويرهما و تنميتها قد تم بناء على طريقة الأحداث الحرجة و يأتي الاختلاف بينهما من ناحيتين هما:²

¹ -المرجع السابق، ص 537-542.

² -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 179

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***الاعتماد على أبعاد متعددة لقياس و تقييم سلوك الأفراد:** فنجد أن الملاحظة السلوكية تعتمد على استخدام العديد من الأبعاد و المتغيرات لتقف بدقة على السلوك و التصرف الذي يؤدي لفعالية أو عدم فعالية الأداء.

***إن الاعتماد على التقييم من خلال السلوك يعكس بصورة أفضل أداء الأفراد:** تتطلب طريقة الملاحظة السلوكية من المديرين لتقني سلسلة الأحداث المتعلقة بأداء الأفراد كما تمت أثناء فترة التقييم هذه التقييمات يمكن الاعتماد على متوسطها في الحكم على معدل أداء الفرد بشكل عام.¹

- **طريقة علانية التقييم:** إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم و ذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم و من فوائد علانية التقييم و قوف الموظف على مواطن القوة و تعزيز ذلك و الاستفادة منه في وظائف و مهمات التي تتناسب مع قدراته و مهاراته و بذلك التعرف على مواطن الضعف و تفاديها و من ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم و كذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة و موضوعية التقييم.

- **طريقة المقابلة التقييمية:** تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث تتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس و المرؤوس لتكون أكثر فاعلية و لتطوير الأداء في المستقبل .

- **الطريقة الثلاثية في التقييم:** ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته و تقييم زملاء له و كذلك تقييم الرئيس المباشر له.²

- **طريقة إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية و هذا لان المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني لضمان التزام العمال و انتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح و تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك و خصائص العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:

- **معلومات وصفية:** من المديرين و الزملاء و العملاء.

- **معلومات موضوعية:** تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.³

¹ -المرجع السابق،ص179

² - فيصل حسونة:مرجع سابق،ص154.

³ - جمال الدين محمد مرسي:مرجع سابق،ص440.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***المفاضلة بين طرق تقييم الأداء المختلفة:** يمكن القول بصفة عامة أن اختيار طريقة دون أخرى يعتمد على المحددات التالية:

- الأهداف المتوخاة من التقييم.
 - الوظائف المطلوب تقييم أداء العاملين فيها.
 - كفاءة و خبرة و مقدرة القائمين بالتقييم.
 - التوقيت المطلوب فيه لانجاز عملية التقييم.
 - التكاليف المنفقة لانجاز التقييم.
 - كفاءة نظم التقارير و نظم المعلومات المستخدمة في التقييم.
 - محددات الدقة و الثقة و الاعتماد على نتائج التقييم.
 - درجة الاستفادة من نتائج التقييم(التغذية المرتدة).
 - مشاركة العاملين في تصميم و تنفيذ إجراءات الطريقة المستخدمة.¹
- ي- صعوبات عملية تقييم الأداء:**

يتضح مما تقدم انه من الضروري بعد تعيين العاملين التأكد من مدى قيامهم بالإعمال الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال عملية قياس أداء العاملين، ذلك إن عملية التقييم من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية أيا كانت هذه العملية، فبدونها تكون الحلقة ناقصة مما يجعل العمل أحيانا نوعا من العبث و من أهم الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء مما يلي:

***التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها** : إذ قد يعطي المقيم احد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية للتقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عمل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فان كان الفرد آمينا فان ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس صحيح.²

***التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية التقييم(اثر الحادثة)** : يتم التقييم عادة بفترة زمنية قد تمتد من(سنة أشهر إلى سنة كاملة)لذلك فهو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقييمية بأكملها، وفي بعض الحالات يتأثر المقيم(المدير أو الرئيس المباشر)بمستوى الأداء و سلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى الأداء عاليا³

¹ - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع سابق، ص545.

² - منير نوري و فريد كورتل: مرجع سابق، ص - ص358-359.

³ - سعد عامر أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص109.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

في هذه الفترة فان المدير يعطي تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداء الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة.¹

***التحيز الشخصي:** من أخطاء ظاهرة التحيز وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة و بالتالي تكون النتائج غير مرضية، لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية و منها أيضا التقييم الوسط للعاملين فان هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين التقييم الوسط و في هذا خطورة على نتائج الأعمال في النهاية كذلك فان التشدد في التقييم يؤثر سلبا على مستوى الأداء و على عملية التقييم و من ذلك الميل نحو جوانب يريدونها المقيم بالأداء مما يعطي اكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يريد تفعيلها.²

*** الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** و هنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد العليا فيما يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد منخفضا و كان من الطبيعي إن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن تؤديه بصورة واقعية و هناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين و بقاء الآخرين تحت إشرافه.³

*** اثر الهالة:** أي ميل المقيم بالتأثر ببعض جوانب العامل موضع التقييم أو بخصاله أو بما يرتسم حوله من هالة أو سمعة أو دعاية.⁴ و يظهر اثر الهالة عندما يتأثر المقيم بجانب واحد من أداء الموظف مما يؤثر على تقديره العام لأدائه.⁵

*** خطأ التساهل:** أي درجة التساهل التي ينظر من خلالها المقيم أداء معين حيث يقع سلوك المقيم على المتصل قليل التساهل، كثير التساهل.⁶

¹ - المرجع السابق، ص109.

² - طاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص95.

³ - منير نوري و فريد كورتل: مرجع سابق، ص360.

⁴ - هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص356.

⁵ - سعد عامر أبو شندي: مرجع سابق، ص110.

⁶ - هاني عبد الرحمان صالح الطويل: المرجع نفسه، ص356.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

2_ الإلتزام التنظيمي :

أ- مفهوم الإلتزام التنظيمي :

* الإلتزام في اللغة : "لزم الشيء يلزمه لزوماً ولازمة ملازمة أي لم يفارقه ، والإلتزام الاعتناق ¹."

* التنظيم في اللغة : "مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر ، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً" ².

* التعريف الاصطلاحي للإلتزام التنظيمي : لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي سنورد التعاريف التالية:

تشير الأدبيات الإدارية إلى الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات القرن 20.

- يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه " عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها به لأسباب نفعية مادية ."

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء ."

- ويعرف أيضاً بأنه " الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة " ³.

- كما يعرفه باوشانان على أنه "الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها " ⁴.

كما يطلق عليه البعض الإلتزام الوظيفي ، الإلتزام المؤسسة: هو عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة "

- وبعبارة أخرى أنه "اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وعملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم بالمنظمة وحرصهم على استمرار نجاحها وبقائها" ⁵.

¹ - ابن المنظور أبو الفضل ، جمال الدين محمد بن مكرم : لسان العرب ، جزء 13 ، دار صادر ، ط4 ، بيروت ، 2005 ، ص 195 .

² - الفيروزي أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب : القاموس المحيط ، دار الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص 1624 .

³ - فاروق عبد فليح ، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار النسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص 284 .

⁴ - سامي إبراهيم حنون : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 12 .

⁵ - حسين محمود حريم : إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 ، ص 390 .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- ويقول الكاتب **Davis** بأنه "درجة انخراط العامل في العمل ، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض ، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".¹

وفي تعريف آخر للالتزام التنظيمي "هو نزعة الفرد للاندماج و الارتباط في منظمة ما ،معبرا عنها بالرغبة في البقاء و الاستعداد لبذل الجهد المطلوب ،وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها".²

ويعرف كذلك بأنه " القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المؤسسة التي يعمل بها ،واندفاعه في تحقيق أهدافها".³

***تعريف إجرائي:** الالتزام التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية حقيقية تربط الفرد بالمنظمة

التي ينتمي إليها و يترجم ذلك في الرغبة التي يبدها بالبقاء في المنظمة وإعتبار أهدافها من أهدافه الخاصة والاستعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق هذه الأهداف .

ب-أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وقد قسمها **reyaM&nella** هذه الأنواع هي :

-الالتزام الاستمراري **ecnaunitnoC tnementimmoC :** أن يكرس الموظف حياته، ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية عند تعارضهما، ولا يفكر في الانتقال لمنظمة أخرى، بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحققها فيها.⁴ كما يرى آخرون أن الالتزام الاستمراري يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيتفقدده لو التحق بجهات أخرى.

-الالتزام العاطفي **tnementimmoCevitceffA :** يعكس الالتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل لديها، وهو أيضا ارتباط الموظف نفسيا مع منظمته من خلال مشاعره، كمشاعر العاطفة والدفء والحب، ويرتبط الالتزام التنظيمي إيجابا بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل ومستوى الأداء، يعبر الالتزام العاطفي عن الارتباط⁵

¹ - المرجع السابق، ص 390.

² - إيمان صبحي جودة و رندة سلامة الباقي : مجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي، العدد 3، المجلد 14، جامعة الملك سعود ،سبتمبر 2007،الرياض مملكة العربية السعودية ،ص418.

³ محمد تيسير عبد الحكيم الربيعي : المجلة العربية للعلوم الإدارية ،جامعة الكويت ،مجلس النشر العلمي ،مجلد 14، عدد1، دولة الكويت ،يناير 2004،ص42.

⁴ - عايد رحيل ،عايدة الشمري : دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ،لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ،(رسالة ماجستير غي منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2013،ص30.

⁵ - محفوظ أحمد جودة :مرجع سابق،ص 30.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار .

-**الالتزام الأخلاقي** **evitamroN tnemtimmoC** : يعبر الالتزام الأخلاقي أو المعياري عن درجة إحساس الفرد من حيث التزامه بالنواحي الأخلاقية في المنظمة ، وينبع هذا الإحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها ، ومدى انسجامها مع قيمه ومبادئه .¹

ج- أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكد نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب والعمالة من المنظمات وانخفاض درجات ، وقد أكد الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، إذا أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل .² ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافضة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها .

- أن الالتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.³

¹ - المرجع السابق، ص 30.

² - خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006، ص 37.

³ - صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2004، ص 38.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

د- خصائص الالتزام التنظيمي :

إن مصطلح الالتزام التنظيمي يتحدد بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من المصطلحات والمتغيرات السلوكية وهي كالتالي :

- يعبر الالتزام التنظيمي على التزام الفرد ببذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة بالبقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء .

- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة¹ .

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة ، و الاستمرار و البقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة .

- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم للمنظمات .

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

- تتمثل مخرجات التزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص² .

هـ - مراحل الالتزام التنظيمي :

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية وهي :

***مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعدادات و التدريب و الاختيار ، ويكن توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، وتكثيف اتجاهات التنظيم وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه³

¹ - سلامة عبد عادل عبد الفتاح : الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ، لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، القاهرة ، العدد 23 ، الجزء الأول ، 1999 ، ص - ص 13 - 14 .

² - المرجع السابق : ص 14 .

³ ايناس فؤاد نواوي فلميان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، لدى المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 37 ،

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

ويرى **بوكنان** في بحثه الخاص بتطوير التزام المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي :- تحديات العمل .

- تضارب الالتزام و الولاء .

- وضوح الدور .

- ظهور الجماعة المتلاحمة .

- إدراك التوقعات .

- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم .

- الشعور بالصدمة .

وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة .

،ويصاب الموظف في هذه المرحلة بالتردد و القلق وعدم الاستقرار خوفا من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له ،ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله و اهتماماته ومؤهلاته .¹

***مرحلة العمل و الإنجاز :** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين (3_4) سنوات ، يحاول

الفرد خلالها تأكد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة ،و يسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة ويكسب الفرد خلال هذه

المرحلة مهارات ومعارف متنوعة ،مما يساعد بشكل أكبر على رسم مساره

الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته

الوظيفية المستقبلية ،وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال

الوظيفي المناسب ،فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في

وظيفته دائمة ،ويحتاج الموظف إلى من يسانده للنجاح في ذلك ،لذلك يجب أن يكون

رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه .²

وتعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة

والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من بينها :

-يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي ،مما

يكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية ،وإن تستخدم مستوى الالتزام لديها

للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى .³

¹ المرجع السابق ،ص37

² - عايد رحيل عايدة الشمري مرجع سابق ص33.

³ - مشعل بن حمس العتيبي :دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ،دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2008،ص83.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .

-يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الأداء الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .

-إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، الشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء و المقترحات ونقلها للإدارة .¹

-تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل .

***مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتقوي علاقاتها وينتقل إلى رحلة النضج .

ويهتم الموظف خلال هذه المرحلة يتطور مهاراته ومعلوماته الوظيفية، و المحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة و الإلمام الوظيفي²

ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها، ويجد الموظف نفسه أمام ثلاث مسارات منفصلة:

-الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة العمل والإنجاز ويحتاج ذلك إلى مزيدا من الجهد من الفرد والمنظمة .

-الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، و ربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته .

-التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المنظمة .³

¹ - المرجع السابق، ص83.

² - عايد رحيل عايدة الشمري: المرجع نفسه، ص33.

³ - المرجع السابق، ص33.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

وهناك من وضع تقسيمات أخرى لمراحل الالتزام التنظيمي من بينها :
***مرحلة الإذعان أو الالتزام :** وهي مرحلة بداية الموظف في العمل في المنظمة، حيث

يسعى خلال هذه المرحلة لاكتساب ثقة الآخرين قبول سلطة الآخرين عليه ، والالتزام بما يطلبونه منه ، ويتحمل عبئ العمل حتى من الزملاء الذي قد يسيء البعض منهم استغلال الموظف الجديدة خلال هذه المرحلة وتكليفه بأعباء عمل تخصهم .

***مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة:** تلي مرحلة الإذعان ، وخلال هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وهي مصدر فخر واعتزازه بالانتماء إليها .
***مرحلة التنبئ :** خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد أهداف وقيم المنظمة ويعتبرها أهدافه

وقيمه الخاصة ، وهنا يكون الالتزام نابع من التطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة .¹

و- طرق قياس الالتزام التنظيمي :

يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي ونظرا لصعوبة استعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الالتزام التنظيمي سوف نذكرها كالتالي :
***مقياس تونتن :** وقد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسي الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .

***مقياس بورتر وزملائه :** وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة .²

***مقياس مارش ومافري :** حيث قدما مقياس الالتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة ، ونعزز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل ، وأخيرا إبراز قيمة الفرد للبقاء في المنظمة .³

¹ - خطاب عايد سيد : الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل ، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 1 ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2006 ، ص 34 .

² - خالد محمد أحمد الوزان : مرجع سابق ، ص 40 .

³ - المرجع السابق ، ص 40 .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***مقياس جورج وزملانه :** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات عبر كل منها عن واحدة من القيم التالية :

- استخدام المعرفة و المهارة.
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه .
- العمل مع زملاء بكفاءة عالية .
- بناء سمعة جيدة كأستاذ ، العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات .
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص .

***مقياس كوردن وزملانه:** والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر ،المعتقدات ،الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ،وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام و الخروج منها بـ 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي :

- (16) فقرة منها تتعلق بالولاء .
- (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة .
- (4) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها .¹

ل- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الآراء و التوجهات في طرح وحصص العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي ، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد ،فهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب فيه من الالتزام التنظيمي لدى العاملين . فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي :

***العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :** هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرض الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد² وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي ، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة³ .

¹ - سامي إبراهيم حماد حنوننة : مرجع سابق ،ص22.

² - خالد محمد الوزان :مرجع سابق ،ص 41.

³ - المرجع السابق ،ص 41.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- *العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :** مثل السياسات ، ووضوح الأهداف ، والمناخ التنظيمي ، ونمط القيادة ، ونظام الحوافز المتبع في المنظمة ، وهي كالتالي :
- **السياسات :** وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم .¹
- **وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر .²
- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة ، بين الأفراد فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي .³
- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** توافر الأنظمة المناسبة و العادلة يؤدي إلى الزيادة الرضا عن المنظمة ككل ، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز و تطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة .
- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء متميز لأفرادها و بالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم .⁴
- **نمط القيادة :** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة و هو إقناع الآخرين فالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .⁵
- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة و بالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم .⁶

1 - محمد بن غالب العوفي :مرجع سابق ،ص 37.

2 - موسى توفيق المدهون ،الجزراوي،إبراهيم علي: تحليل السلوك التنظيمي ،جامعة الإسراء ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،ط1، عمان ،1995، ص 506.

3 - محمود سلمان العيان :السلوك التنظيمي في منظمات الأسماك ،دار وائل للنشر ، ط3، عمان ،2005،ص307.

4 - جواد شوقي ناجي :سلوك تنظيمي ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ،2000، ص 273.

5 - خالد محمد الوزان :مرجع سابق ،ص 41.

6 - محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي ،دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ،(رسالة ماجستير غي منشورة)،الجامعة الإسلامية، غزة، 2009،ص47.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***عوامل متعلقة بخصائص الفرد :** تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة ،مستوى التعليم والجنس والدوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي :

- **السن وطول مدة الخدمة :** يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمنظمة ،فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر ،و العكس صحيح ،إذا كان عمر الفرد صغيرا حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها ولديه الرغبة في تحمل المخاطر ،أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة و العكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض .

- **مستوى التعليم :** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة ،وكان التزامه لمهنته أكبر ،كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض ومن جهة أخرى.

- كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت لبيعه لعمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي .

- **الجنس و الحالة الاجتماعية :** تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاما بالمنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام ،وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

- **دوافع وقيم الأفراد :** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي .

***عوامل متعلقة بخصائص الوظيفية :** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة ،والإسقلالية والتحدي والتغذية المرتدة و الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي .¹

¹ - خالد محمد الوزان :مرجع سابق،ص42.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

***عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهنا نجد أنه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات وتوفر درجة من الاعتماد في أداء العمل كان له تأثير إيجابي على الالتزام، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيراً فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما يؤثر سلباً على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح ، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقدمي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم¹.

وهناك من يرى أنه لا بد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من أهمها :

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة .
- التزام المنظمات بالدين الإسلامي و إتباع مبادئه وسنته.
- المحافضة على التقاليد العربية الأصلية ، و الآداب العامة ، ونشر الوعي الثقافي والعلمي بين الموظفين .
- التزام جانب الأخلاقي في معالجة القضايا الداخلية و الخارجية للمنظمة .
- منع عرض أو تداول كل ما يخالف الإسلام ، أو الأعراف و التقاليد الاجتماعية الإيجابية في المنظمة .
- التعرف بالمنظمة وإبراز مكانتها ، وتمتاز به من خصائص بين المنظمات .
- إبراز تغطية كافة المناسبات، والاحتفالات التي تبرز المنظمة و المجتمع الذي حولها ، بحيث نزيد الموظف فخراً، واعتزاز بمنظمة ومجتمعه²

ي- نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية و السلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المحركات الإيجابية للأفراد مثل :زيادة مشاعر الانتماء ،التصور الذاتي الإيجابي ،القوة ،وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد ،كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت تنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد ،بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة³

¹ - المرجع السابق ،ص 42.

² - محمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري المدنيين و العسكريين ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ،2005،ص69.

³ - محمد الصرفي : السلوك التنظيمي ،حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ،2005، ص 229 .

الفصل الأول الإطار النظري و التصوري للدراسة

تكون مرتبطة بتكاليف، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها :

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات .

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .

- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد .

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة إلى مجموعات العمل نجد أنه على الرغم من هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها ، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للالتزام بمجموعات العمل تتمثل في :

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية .

- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها .

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :

- انخفاض القدرة على الخلق و الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة .

- انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة وفي هذا الصدد يرى أوليفر أنه من الخطأ الاعتقاد بأنه ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما للمنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل .

- زيادة التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة .

- زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى .

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة إلى المنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في :

* زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال :

- زيادة الجهد المبذول .

- انخفاض معدل الدوران .

- انخفاض نسبة الغياب والتأخير.¹

¹ - المرجع السابق ، ص 229 .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج إيجابية وسلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية وتكلفة الصول عليها .

أما النتائج السلبية فتتمثل في :

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذا أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم بمليون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار ، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في جنرال موتورز ، وجد أن الأفراد الإدارة العليا ، الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار و الخلق ¹ .

¹ المرجع السابق، ص 230.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

سابعا: الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة واحدة من أهم المرتكزات الرئيسية التي يستند عليها أي باحث في بناء إطاره الفكري وذلك عن طريق تحليل مدى تتابع الأهداف في الدراسات وتجانس المبادئ التي اختيرت فيها عوامل الظاهرة وأبعادها، كما إن للدراسات السابقة دورا هاما في توجيه البحث .

وتجدر الإشارة إلى نقطة أساسية هي أن بعض الدراسات السابقة منها ما تعد ثانوية إلى حد كبير لكن فقد استفدنا منها من خلال طرح الإشكالية وتفاذي تكرار لإعادة بناءها طرحها من نفس الزاوية بالإضافة إلى أنها تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثين الآخرين .

1: دراسات حول تقييم الأداء : ينطوي تحت هذا المتغير مجموعة من الدراسات .

أ- دراسة نور الدين تاورييت تحت عنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" التي أجراها بالجزائر سنة 2005، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التأكد من صدق الفرضية العامة التي مفادها "تقاس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة"، ومن أجل البرهنة على هذه الفرضية العامة حاول الباحث صياغة جملة من الفرضيات الفرعية التي مفادها كالاتي:
:"تقاس الفاعلية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) للمنظمة".

"تقاس الفاعلية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية".
لذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة لتشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة، وتوصل إلى النتائج التالية: _ بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة وهذا ما يدعوا إلى القول بأن الفرضية العامة للبحث هذا قد تحققت .

_ بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة
_ بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة .¹

¹ - نور الدين تاورييت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمود متوري قسنطينة، الجزائر، 2005.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

بـ دراسة **عمار عيشي** بعنوان "تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب التي أجراها بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بالجزائر، بسكرة، سنة 2005،

حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يثبت أو ينفي صدق الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية .
- يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية و الجماعية .
- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العمل .

- تبني البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء .

لذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكما اتبع منهج دراسة حالة كما استعانة بالمنهج الإحصائي في محاولة لتشخيص الواقع الفعلي لكل من متغيرات الدراسة ولقد أسفرت النتائج المتوصل إليها :

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي متخصصة لمنح العلاوات و المنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو التقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية .
- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم وتعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية .

- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية و المتمثلة في العناصر التالية :

الثقة بالنفس و الولاء للمؤسسة ، يعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة من المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته .

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة الرقص في المهارات و المعارف .¹

¹ - عمار عيشي : دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، 2005 .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها .
وذلك لتفاديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية و الجامعية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى و الفرضية الثانية .
- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار و التعيين والترقية و المكافآت التشجيعية .
- أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيهم هو الاعتماد على الذاكرة و اللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية ، وقد لاحظ إهمال الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابية أم سلبية عن أداء العامل باعتبار أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلا في تقييم مرؤوسيه.
- بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .
- اتفاق كل من الرؤساء و المرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقيق الأهداف التالية : زيادة الإنتاج ،تحسين الجودة ، تقليل حوادث العمل ، تحسين مستوى الأداء ، الزيادة في الإنتاجية ، معالجة مشكل الغياب و التأخر عن العمل ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .
- كما بينت الدراسة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى و الغياب و التأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص في التدريب و التقليل من الغيابات و التأخير في العمل .
- كما أن حوادث العمل انخفضت وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب أي أن التدريب حقق جزءا من أهدافه و المتمثلة في انخفاض حوادث العمل¹ .

¹ - المرجع السابق.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- يرى الرؤساء إن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رؤسائهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.¹

جـ دراسة رابح يخلف بعنوان " تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية " كانت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز توزيع البلدية ، الجزائر ،سنة 2006، حيث حال من خلالها الباحث التأكد من صدق الفرضيات والتي اعتبرها منطلقا لدراسته وهي كالتالي :

- يلعب الأسلوب الإشرافي دورا كبيرا في نجاح أو فشل نظام التقييم .
- نعتقد أنه لا توجد معايير واضحة لتقييم أداء العمال في المؤسسة الجزائرية .
- يمثل تقييم الأداء واحد من أضعف الحلقات في أنظمة إدارة الأفراد حيث أن كثيرا من المؤسسات لا تمارس أي تقييم الأداء عمالها .
- تقييم الأداء السنوي أصبح يمثل مجرد إجراءات شكلية يجب تنفيذها ولكنها لا تعكس أي أداء حقيقي أو تطبيق فعلي لنتائجه.
وللبرهنة على صدق هذه الفرضيات فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على منهج دراسة حالة .

ولقد توصل الباحث من خلال هذا إلى النتائج التالية :

- إن عدم تفهم المشرفين لعملية التقييم و أبعادها الإستراتيجية من شأنه أن ينتج تقييما عشوائيا لا يعتمد عليه وبذلك فإن الأسلوب الإشرافي الذي يقود عملية التقييم له دور كبير في نجاح أو فشل نظام التقييم .
- أن الأساليب المستخدمة في عملية التقييم ليست سيئة إلى درجة لا يمكن الاعتماد عليها وإنما ينبغي تحسينها وتكييفها مع مختلف الوظائف و المستويات الإدارية ،حيث يصعب التوصل إلى صيغة كمالية وموضوعية ودقيقة لعملية تقييم الأداء .
- يوجد العديد من المؤسسات لا تقوم بتقييم عمالها وهذا ما تأكد من خلال بحث عن المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ، حيث نستنتج من ذلك المؤسسات العمومية الكبيرة مثلك سونا طراك، سونلغاز ، إضافة إلى الإدارات العمومية و التي كانت خارج نطاق هذه الدراسة.²

¹ - المرجع السابق .

² - رابح يخلف : نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد بوقره بومرداس ،الجزائر ،2006

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- حقيقة أصبح تقييم الأداء السنوي يمثل مجرد إجراءات شكلية لا يعتمد عليها ويكاد ينحصر استخدامه في اتخاذ قرار الترشيح للترقية فقط وهذا ما يضعف حلقة التقييم من سلسلة العمليات الإدارية و التي من المفروض أن يتم على أساسها اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و بالتالي فإن نظام التقييم يحتاج إلى تطوير من ناحية تطبيقية.¹

د_ دراسة بوبرطخ عبد الكريم التي أجراها نحن عنوان "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في العاملين في المؤسسات الاقتصادية التي أجراها بمؤسسة الجرارات الفلاحية قسنطينة ، الجزائر سنة 2011 ، حيث حاول من خلال هذه الدراسة التأكد من صدق الفرضيات التي مفادها "إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها".
- وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية وقراراته الإدارية .

- يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة من تحقيق فعالية أكبر لأدائها .
ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية للمتغيرات الدراسة وتوصل إلى :- نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقية نابع عن مرسوم قانوني وليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية ، فكانت تخضع هذه المؤسسة لحماية الدولة في إطار إعادة الهيكلة و الصناعات الناشئة ، ولكن بعد مرور الوقت وتمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق النظام لماله من دور في تفعيل وتحقيق أهداف المؤسسة.

- إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية .
- الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم وفي الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز والمكافآت .

- يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء له أهمية ، ذلك لتحسين إنتاجيتهم وما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار وتحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجياتها .²

¹ - المرجع السابق.

² - بوبرطخ عبد الكريم : دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2011.

الفصل الأول الإطار النظري و التصوري للدراسة

- يزيد من هذه الأهمية أن التقييم وعرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل .

- يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية و نوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية و صفاتهم الشخصية ، من أدب و مثابرة و روح المسؤولية ، ولكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء و ذلك أن المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجياتها .

- يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية ذلك أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر و مما يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز شخصي للمقيم و أيضا للانطباع المسبق للمقيم لاتجاه مستخدميه .

- أيضا ما يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها و سبب ذلك لتفادي المشاكل و الطعون و خاصة النظرة السلبية للمستخدمين اتجاه الرئيس المباشر على خلفية النتائج مما قد ينتج عنه نوع من عدم رضا و لا قبول بين المستخدمين و الرئيس المباشر .

- نظام التقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء و يمكن الضعف سواء على مستوى مراكز المنفعة الأربعة أو على مستوى كل م ركز منفعة ولكن و من خلال دراسة الميدانية هذه فإن أسباب الضعف و القصور في الإنتاج تعود بالدرجة الأولى إلى الآلات المستعملة التي تعتبر مهتلكة تماما .

- إن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة و خاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجياتها و هذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجها و بلوغ المعدل المسطر و أيضا من أجل ضمان استمرار المؤسسة و هذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة .

و بناء على هذه النتائج تم الحكم على مدى صحة فرضيات البحث .

- الفرضية الأولى : من خلال النتائج الميدانية فقد كشفت أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية و بصفة خاصة مؤسسة الجرارات الفلاحية أن بداية تطبيقاته كانت بمقتضى مرسوم وضع للمؤسسة في إطار إعادة هيكلتها و اعتمادها نظام اقتصاد السوق ، ولكن و بعد فترة من تطبيقه و تمتع المؤسسة بنوع من الاستقلالية في التخطيط و التسيير تبين أن هذا النظام ضرورة لا بد منها ، فهو يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما تعلق بأداء العاملين بها ¹ .

¹ - المرجع السابق.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- الفرضية الثانية : أثبتت نتائج الدراسة أن الهدف أساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من أجل صرف التحفيزات المادية هذا يعتبر تذييق لمهام هذا النظام خاصة فيما تعلق بالقرارات الإدارية الأخرى من تدريب وتدرج في المسار الوظيفي

- الفرضية الثالثة :كشفت نتائج الدراسي عن دور احتشامي لنظام تقييم الأداء في تفعيل المؤسسة ذلك أن هنا كصعوبات وأخطاء تعترض نتائج هذا التقييم وأن عملية التغذية العكسية لا تتم بطريقة علمية ممنهجة بل هي تتم بصفة بسيطة بطريقة ثنائية بين الرئيس و مستخدميه بإضافة إلى أن الأداء الضعيف في المؤسسة الجرات الفلاحية يعود بالدرجة الأولى إلى الآلات الإنتاجية فهي تعتبر مهلكة ومن هذا فنتائج تقييم الأداء لا تترجم فعلا نواحي القصور و لا تعتمد في تفعيل أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة.¹

هـ_ دراسة **هاملي عبد القادر** بعنوان "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ،دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوي بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بنفطال تلمسان"، الجزائر،سنة 2010.

حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التأكد من صدق الفرضية الرئيسية التي مفادها "إن نظام تقييم كفاءات العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى كفاءات العامل ،تنتم نتائجها بالموضوعية والدقة وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة .

ومن أجل البرهنة على هذه الفرضية العامة حاول الباحث صياغة جملة من الفرضيات الفرعية التي مفادها :

- نظام تقييم الكفاءات لا بد أن يحظى بالمتابعة و الاهتمام الكافيين ، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، ويحقق الأهداف المرجوة منه .
- نتائج تقييم الكفاءات تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية ، و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ،كالترقية ، الحوافز ،تحديد الاحتياجات التدريبية ، الفصل ،تنمية المسار الوظيفي .
- هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه ، و التالي تحول دون فعاليته² .

¹ - المرجع السابق .

² - هاملي عبد القادر : وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ،دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة نفطال تلمسان ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر ،2010.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

لذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولته لتشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية :

من خلال ملاحظة النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نפטال تلمسان ومؤسسة سونلغاز تلمس ان ،لا تحظى بالاهتمام و المتابعة الكافيين مثل ما أكده أغلب أفراد العينة ،وهذا راجع إلى غياب إطار قانوني و تنظيمي واضح يضمن الشرعية الكافية على هذا النظام ،ويضعه ضمن الأولويات و الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة ، مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية و الدقة الكافيتين ، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة و الفعالة كما حال دون الوصول إلى أهداف المرجوة منه ، وعليه يمكن تأكيد عدم صحة الفرضية الأولى.

- لا توجد علاقة واضحة وذات دلالة بين نتائج التقييم و القرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسستين محل الدراسة ،سواء تعلق الأمر بالحوافز ، الترقية ،تحديد الاحتياجات التدريبية أو حتى بما يتعلق بالعقوبات ،وعليه فإن الفرضية الثانية لم تحقق في ميدان الدراسة .

- أخطاء متعلقة أساسا بالقائمين على عملية التقييم مشاكل وأخطاء متعلقة بنظام التقييم نفسه ،بالتنظيم الإداري السائد في المؤسستين ،كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لمستوى كفاءات العمال،حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينتين ،وهذا ما حال دون فعاليته ، وبناءا عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

- يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نפטال تلمسان ،ومؤسسة سونلغاز تلمسان ،فهما نظامين لا يرقيان إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين لأنهما لا يقومان ،على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة ، وبالتالي لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لكفاءات العامل ، كما أن نتائجهما لا تتسمان بالدقة ،ولا تخدمان القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.¹

¹ - المرجع السابق .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

2: دراسات سابقة حول الالتزام التنظيمي : ينطوي تحت هذا المتغير مجموعة من الدراسات .

أ_ دراسة أميرة محمد رفعت حواس تحت عنوان " أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على الع لاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" التي أجراها بالبنوك التجارية، بالقاهرة سنة 2004 ،حيث حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التأكد من صدق الفرضية العامة التي مفادها "إن ارتباط العدالة التنظيمية سلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " ومن أجل البرهنة على هذه الفرضية الأولى حاولت الباحثة صياغة جملة من الفرضيات الفرعية التي مفادها "إن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة ."

- إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

و الفرضية الثانية مفادها "إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الإلتزام التنظيمي" و بالنسبة للفروض الفرعية لهذا الفرض .

- إن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الإلتزام التنظيمي .

- إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الإلتزام التنظيمي

ومن أجل ذلك قامت الباحثة باعتماد على منهج دراسة حالة في محاولة لتشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

- وجود ارتباط الموجب ذو دلالة الإحصائية بين عدالة التوزيع و سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة) .

- وجود ارتباط الموجب ذو دلالة الإحصائية بين عدالة التعاملات و سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية .¹

¹ - أميرة محمد رفعت حواس : أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العالقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية ،بالتطبيق على البنوك التجارية ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة القاهرة ، 2004.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنين التنظيمي .

- هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنين التنظيمية .¹

بـ دراسة **عايد رحيل عيادة الشمري** بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية" الرياض، 2013، لقد حاول الباحث الإجابة على الأسئلة التالية :- ما مستوى الإلتزام

التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟

- ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟

- ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟

- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية ؟

لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لتشخيص واقع المتغيرات ،ولقد توصل إلى النتائج التالية :- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي

بمتوسط حسابي (3.85) هي : إنجاز مهام العمل يوميا ،الإلتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي واحترام الرؤساء و الإلتزام بتعليماتهم .

- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي (3.82) هي :

العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود و التزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود .

- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.60) هي تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر

و التعليمات بين الدوريات القيادة وندرة التحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد وتتبع و المطاردة ،وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في الحرس الحدود .²

¹ - المرجع السابق.

² - عايد رحيل عيادة الشمري :مرجع سابق .

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.94) هي: توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في قيادة حرس الحدود.
- يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي .
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الإلتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة¹ .
- جـ دراسة **محمد بن غالب العوفي** بعنوان " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي "، دراسة ميداني على هيئة الرقابة و التحقيق، الرياض، سنة 2005.
- لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ؟
- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة و التحقيق باختلاف الخصائص الشخصية ؟
- ما مدى اختلاف مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق باختلاف الخصائص الشخصية ؟
- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض؟
- ولقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي(منهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي إرتباطي)،ومن خلال كل هذا فلق توصل الباحث إلى النتائج التالية : - إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي .
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق .
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي (العدل و الكفاءة و فرق العمل).²

¹ - المرجع سابق .

² - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، 2005.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافية التنظيمية ،وبين الخصائص و القيم المكونة للثقافة التنظيمية .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الإلتزام التنظيمي.¹

د_ دراسة ياسر فتحي الهنداوي تحت عنوان "الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية" القاهرة ،سنة 2002، تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : " كيف يمكن تفعيل العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية بما يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي من ناحية ،وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ،ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم من ناحية أخرى؟"

ويفرغ من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية؟

- ما مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية ؟

- ما العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية؟

- هل تختلف درجات الإلتزام التنظيمي لدى مديري الابتدائية باختلاف متغيرات (الجنس ، المستوى التعليمي ،الخبرة الإدارية) ؟

- هل تختلف درجات ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية باختلاف متغيرات (الجنس ،المستوى التعليمي ، الخبرة الإدارية) ؟

- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة وبرهنة عليها إعتد الباحث المنهج الإرتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإستخدم بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل الإرتباط برسون ،ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الإلتزام التنظيمي المدروس ، ونوع ضغوط العمل المقصودة.²

¹ -المرجع السابق.

² - ياسر فتحي الهنداوي :الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عين شمس ،القاهرة ،2002.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- إن الإلتزام التنظيمي العام يرتبط طرديا بضغط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر .
- إن الإلتزام التنظيمي العام يرتبط إرتباطا عكسيا غير دال إحصائيا بضغط العمل السلبية لدى المديرين .
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الإيجابية و السلبية) طبقا لاختلاف كل من (الجنس ،المستوى التعليمي ، الخبرة الإدارية) .
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الإلتزام التنظيمي العام طبقا لاختلاف كل من (المستوى التعليمي ، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقا للجنس وذلك لصالح الذكور.¹
- دراسة **محفوظ أحمد جودة** بعنوان "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية" الأردن 2008.
- لقد حاول الباحث التأكد من صدق الفرضيات التالية:- الفرضية الرئيسية الأولى : " لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي" .
- يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام المؤسسي .
- الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى :
- الفرضية الفرعية الأولى : " لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام العاطفي" .
- يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام العاطفي.
- الفرضية الفرعية الثانية : " لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام الأداء المتوازن على الإلتزام الإستمراري" .
- يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام الأداء المتوازن على الإلتزام الإستمراري .
- الفرضية الفرعية الثالثة : " لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام الأداء المتوازن على الإلتزام الأخلاقي" .
- يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام الأداء المتوازن على الإلتزام الأخلاقي .
- الفرضية الرئيسية الثانية : " مستوى الإلتزام المؤسسي في الشركات موضوع البحث منخفضا " .
- مستوى الإلتزام المؤسسي في الشركات موضوع البحث مرتفعا .²

¹ - المرجع السابق .

² - محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ،ص203.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس و العمر و مستوى الدخل و المستوى التعليمي) ".

- توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام المؤسسي لدى المبحوثين إلى المتغيرات الشخصية (الجنس و العمر و مستوى الدخل و المستوى التعليمي) .

وللبرهنة على هذه الفرضيات فلقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي المقارن، وفي أخير توصل إلى النتائج التالية:

- إذ يمكن إيجاز النتائج التي تم التوصل إليها بما يلي:- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا معنويا لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري و الالتزام الأخلاقي ، وهنا العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية .

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام قياس الأداء المتوازن في قوة تأثير عملية تقييم الأداء في التزام المؤسسي بأنواعه وفي قيمة معامل التحديد، إلا أن هذه الفروق لم تكن بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك في غالبته إلى حداثة تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن في قطاع شركات الألمنيوم وفي القطاعات الأخرى في المنظمة .

- أثبتت الدراسة أن مستوى الالتزام المؤسسي، معبرا عنه بالوسط الحسابي العام، كان بشكل عام جيدا بين المبحوثين، أما فيما يتعلق بمستويات أبعاد الالتزام المؤسسي فقد أتى الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي وربما يعزى ذلك إلى ما تتميز به طبيعة شعوب هذه المنظمة من دفيء العلاقات وشدة العاطفة، وبعد ذلك أتى الالتزام الأخلاقي ثم الالتزام الاستمراري .

- أثبتت نتائج الدراسة كذلك أن هناك فروقا معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي ترجع إلى متغير العمر حيث تبين أنه كلما تقدم الفرد في العمر كلما ارتفع مستوى التزامه نحو الشركة التي يعمل فيها ، كما أثبتت النتائج كذلك أن هناك فروق معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي ترجع إلى متغير مستوى الالتزام المؤسسي .

- أما بالنسبة إلى الخصائص الشخصية الأخرى فقد كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي ترجع إلى كل من متغيرات الجنس المستوى التعليمي¹ .

¹ - المرجع السابق، ص204.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

سادسا:المدخل النظرية لتقييم الأداء و الإلتزام التنظيمي:

لقد أدى ازدياد و اتساع حجم المنظمات بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة في أواخر القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين إلى ، صعوبة إدارة هذه الأخيرة، حيث برزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ و أسس علمية وعملية ، من أجل تسييرها و تنظيمها، الأمر الذي أدى إلى ، بروز مدارس فكرية تباينت بتباين الجوانب والمبادئ التي ركزت عليها كل مدرسة، حيث نجد الرواد الأوائل "كفريدريك تايلور" و"ماكس فيبر" و"هنري فايول"، ركزوا على ، الرفع من مستوى الأداء من خلال اهتمامهم بالحوافز المادية، أما "النظريات النيوكلاسيكية" فقد ركزت على ، الجانب الاجتماعي للعمال ، من أجل إنجاز المهام والرفع من مستوى العمل ، في حين جاءت "النظريات الحديثة" والتي كانت كرد فعل على "النظريات الكلاسيكية" و "النيوكلاسيكية" ، لتؤكد على أهمية الفرد داخل التنظيم، وهذا يعني ، أن الفرد أصبح شريكا في المنظمة وليس أجير ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين ، وسادت أواخر الثلاثينات ، حيث نظرت إلى التنظيم على أنه ، نسق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية، وقد ركز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من "فريدريك تايلور" و"ماكس فيبر" و"هنري فايول" على مجموعة من المبادئ والمرتكزات لتحقيق ما يعرف بالكفاية الإدارية والإنتاجية ومن بين هذه المبادئ العامة التي تترتكز عليها هي كالتالي :

- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته ، ويعني الرشد الاستخدام الأمثل والأقصى للمواد المتاحة ، والأفراد يسلكون بالطبع سلوكيات رشيدة وبطريقة عقلانية .

- يعد الأجر والمكافأة المادية الحافز الوحيد للأفراد ، وبذلك فإن وضع نظام متكامل للوجود يعد أمرا كافيا للمؤسسة ، لكسب الأفراد وضمان ولائهم وارتباطهم بها.

- التخصص في العمل ، ويعني تقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزئياته الصغيرة ، وبشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد بسيطة وسهلة الفهم والاستيعاب ، من أجل الرفع من قدرات الأفراد والإنتاج .¹

¹ - ابراهيم توهامي، و اخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط1، الجزائر، 2013، ص- ص11-13

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- يجب فرض المراقبة اللصقية على الأفراد ، ذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية ، لأجل ذلك فهو بحاجة إلى رقابة دقيقة ولصيقة على أدائه.
- يجب تحديد المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة كبيرة جدا ، من اجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.
- يجب الفصل بين مهام المخطط والمنفذ للنشاط أي انه من الواجب تحديد الأنشطة والأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية وعن تدخل الفرد العامل المكلفة بتنفيذها.
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة ، والتبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي ، التبادلات الرسمية التي تحدث بين أفراد التنظيم والمرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة ، هذه تقريبا أهم المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية
- **أ- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:** يعتبر "ماكس فيبر" رائد ومؤسس النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة كبيرة في ميدان الدراسات الإدارية والتنظيمية ويرى أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها وتقيدها بمبادئ التنظيم البيروقراطي.
- يرى فيبر إن الالتزام بهذا الشكل من التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الفعالية في الأداء، ويرجع فيبر الفعالية في الأداء إلى:
 - التخلي عن الاعتبار الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.
 - ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي في السلطة.
 - امتلاك الأفراد والكفاءات والقدرات العالية من اجل أداء العمل بفعالية اكبر.
 - توفر الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.
- ***إسهامات البيروقراطية في مجال تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي :** مما سبق ، يمكن القول أن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائهم ، غير أن هذا لا يخفي الكثير من الانتقادات والمظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم "فماكس فيبر" بالغ في التركيز على مسألة تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء والموضوعية في التقييم حتى يتسنى تقديم الحوافز المادية للعمال الأكثر فعالية، حيث أهمل أسلوب المشاركة في صياغة القرارات وتنفيذها¹

¹ - المرجع السابق ، ص 16.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

كما دعا إلى ضرورة التقيد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة وتنفيذ الأوامر دون نقاش، أن النتيجة السلبية التي تنتج ت جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام يمكن أن تخلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه فالجو التنظيمي الذي يتميز بالضبط الصارم تظهر ميكانيزماته بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية واستخدام سجلات الأداء، وما يرتبط بها من مكافآت وجزاءات، فالتحديد الدقيق لما يجب على الفرد فعله دون ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار عن طريق وصف الوظائف وعناصرها وصفا دقيقا، يتميز بالجمود وعدم القابلية للنقاش والتغيير، بالإضافة إلى المظاهر السلبية الأخرى التي يتميز بها النموذج البيروقراطي كالجُمود الوظيفي، كلها عوامل يمكن أن تضعف الحافز على الابتكار والانجاز وقد يؤثر سلبا على مستوى أداء الفرد.

وعموما فإن الشيء الذي يمكن أن نستنتجه من النظرية هو أن تقييم الأداء الأفراد ومتابعتهم في أداء مهامهم في ظل مبادئ وخصائص **التنظيم البيروقراطي** لا تمثل سوى إحدى الميكانيزمات الأساسية لعملية الضبط والسيطرة على الأفراد، وبالنسبة للإلتزام التنظيمي فقد ركز فيبر على التزام العمال بالقوانين والقواعد المكتوبة دون نقاش وهذا ماخلق الروتين في العمل، ومن هنا نفهم بأن الإلتزام كان إجباري وليس نابع من ذات العامل، حيث تعتبر البيروقراطية وسيلة مثالية لتحقيق الضبط على الأفراد¹، وفي هذا الصدد يقول "سعيد عيد مرسي بدر" : " وكانت البيروقراطية بالنسبة لفيبر شكلا من أشكال التنظيم يتميز بأبنية محددة وتشريعات للضبط وشكل تمثل التشريد في ظلّه وتتجلى في أنقى صورهِ حيث يرى أن الشكل البيروقراطي للتنظيم يعتبر من أشهر الوسائل وأكثرها رشدا لتنفيذ الضبط الإلزامي على الكائنات البشرية."²

ب - نظرية الإدارة العلمية : تسمى هذه النظرية أو **الاتجاه بالتaylorية** لنسبة إلى مؤسسها "**فريدريك تايلور**" والذي صاغها في بداية القرن العشرين، وخلال المسيرة الطويلة في المجال الصناعي.

ولقد كان "**تايلور**" يعتقد أن، إقامة علاقة مباشرة بين الفعالية والإنتاج تعد السبيل الوحيد لزيادة أداء العمال، ولقد صاغ تايلور جملة من المبادئ والأسس التي يرى أنها السبيل الوحيد لزيادة الكفاءة وفعالية أداء الأفراد، والرفع من مستوى ولاءهم، والمنظمات على مختلف أنواعها، ومن أهم هذه المبادئ مايلي :³

¹ - المرجع السابق، ص 16.

² - سعد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 222

³ - ابراهيم توهامي، و اخرون: المرجع نفسه، ص - ص 17-18

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- تقسيم العمل .
- قياس العمل ووصفه.
- نظام الحوافز .

هذه تقريبا هي أهم المبادئ التي دع إليها "تاييلور" والتي يرى أنها السبيل الوحيد والأمثل لتحقيق الكفاءة في الأداء الإنساني والوصول به إلى اعلي معدلات الإنتاجية *إسهامات الإدارة العلمية في مجال تقييم الأداء و الإلتزام لدى الأفراد: تبرز

إسهامات الإدارة العلمية في مجال تقييم أداء الأفراد و الإلتزام التنظيمي من خلال مبادئ تصميم العمل وتحليله وقياسه ، وتحديد معايير الأداء وتقييمه ومتابعته،"فتاييلور" ركز في تقسيمه للعمل ، وتحليله على عناصر بسيطة ودقيقة سهلة التنفيذ من طرف الأفراد ويمكن مراقبتها و الإشراف عليها بسهولة ودقة، كما أكد تاييلور على ضرورة ربط المكافآت والأجور بمستوى أداء الأفراد من أجل، تحفيزهم، ودفعهم نحو العمل، وضمان إتمامهم لواجباتهم ومهامهم وفقا للخطة و التعليمات المحددة مسبقا.

كما أكدت الإدارة العلمية على ضرورة، وضع و تحديد التعليمات و القواعد المبينة لكيفية أداء الأعمال و ضبط المستويات المطلوبة للأداء و عرضها في صورة واضحة و مفصلة على العمال، أو ما يمكن أن نطلق عليها، مراقبة أداء العمال بصفة صارمة ومستمرة داخل المؤسسة ، والتي بناءا عليها يتم تحقيق ،حرصهم على العمل و الإلتزامهم.

و خلاصة القول، هي ان "النمط التاييلوري" في تقييم أداء و التزام الأفراد ، هو نمط يشبه في الكثير من ملامحه "النمط البيروقراطي الفيبيري"، حيث يركز "النموذج التاييلوري"، على ضرورة تحديد و انجاز مهام الأفراد ووصفها وصفا دقيقا، و تحديد معايير للأداء معروفة لدى الجميع ، و الوسيلة الوحيدة لضمان التزام الأفراد بأوصاف الوظائف و تحقيق مستويات الأداء المطلوبة هي، فرض رقابة لصيقة على أداء الأفراد و متابعة أداءهم و ، ربط نتائج هذا الأداء بنظام المكافآت و الأجور، ولا يتعدى دور الفرد العامل في المنظمة سوى الإلتزام و التقيد بالمعايير ، و القواعد المحددة و تنفيذها دون نقاش، مع رفض كلي لإمكانية وجود علاقات غير رسمية بين أفراد المنظمة.

ج - نظرية التكوين الإداري: تنسب هذه النظرية إلى العالم الفرنسي "هانري فايول"، و يرتكز مجال اهتمام "نظرية التكوين الإداري" على المستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية¹

¹ - ابراهيم توهامي، و اخرون: مرجع سابق، ص - ص 17-18

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

و لا يعتبر "فايول" الباحث الوحيد الذي طور هذا الاتجاه النظري، بل أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في بلورة هذه النظرية و إرساء مبادئها و من بينهم "موني ورايلي" و "ليندل اوريك"، غير أن "هنري فايول" يعتبر رائد هذه النظرية و يعد بحق أول من أشاد نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكرتا الوظيفة الإدارية و مبادئ الإدارة .

و من بين أهم مبادئ الإدارة التي نادى بها "فايول" التي ترتبط أداء المؤسسة بتطبيقها نذكر ما يلي:

- وحدة الأمر .
- وحدة التوجيه .
- النظام .
- مكافأة الأفراد .
- المساواة
- الانضباط .
- تقسيم العمل .
- المبادرة والابتكار .
- روح التعاون .

هذه تقريبا هي أهم مبادئ الإدارة التي نادى بها "فايول" والتي في رأيه يحقق الالتزام بها الفعالية والكفاءة في الأداء ،وبالإضافة إلى هذه الإسهامات الكبيرة في ميدان الإدارة ، فقد كان "الفايول" إسهاما آخر في حقل الإدارة، ما يقل أهمية عن إسهاماته السابقة، ويتمثل فيها اسماء هو "القيم الإدارية" فلقد ألح "فايول" على ضرورة توفر ثلاث أنواع من القيم لدى العمال في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من اجل ضمان فعالية في الأداء.

***إسهامات فايول في مجال تقييم أداء و الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد :** في الحقيقة لقد كانت إسهامات "فايول" ، في مجال إدارة الأفراد هامة وكبيرة ففي الأول قام باستخلاص مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء الأفراد و التي بدورها تساهم في تحقيق الإلتزام الاتجاهي و الذي يعنى بدوره تحقيق ارتباط الفرد بالمؤسسة، والتي من أهمها تقسيم العمل التخصص الوظيفي، ووحدة الأمر والتوجيه والرقابة الصارمة.

ويبرز لنا اهتمام "فايول" بمجال التعامل مع الأفراد في التنظيمات من خلال تطرقه إلى مسألة معايير اختيار وتدريب العمال والإداريين على حد سواء والتي أسماها هو القيم الإدارية وقسمها إلى قيم طبيعية وقيم عقلية وقيم أخلاقية التي تعد من بين أهم إسهاماته في مجال إدارة الأفراد¹

¹ - المرجع السابق، ص 19-20.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

حيث أن هذه القيم تمثل في وقتنا الحالي أحد الركائز والأسس التي يتم بموجبها تعيين الأفراد واختيارهم في العمل للمؤسسات المختلفة ، إن الصفات التي يتميز بها العاملون مثل النشاط والحيوية والقدرة على الفهم والتحليل والحكم على الأشياء، تحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق كلها معايير أو عناصر تستخدم الآن ضمن تقارير وسجلات تقييم الأداء ، كما ركز " فايول" على ضرورة العناية والاهتمام بقدرات العامل الفنية وبالقدرات الإدارية لدى فئة مديرين وضرورة الكشف عن التناقض الذي يشوب الأداء ، وهذا عن طريق المتابعة والرقابة المستمرة والدقيقة للأفراد ومن ثم العمل على تحسين الأداء وتطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب أو ما أطلق عليه هو اسم التعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية ، كما تطرق "فايول" لوظيفة أساسية من وظائف الإدارة والتي لها علاقة مباشرة بعملية تقييم الأداء وتتمثل في نظام المكافآت حيث ألح على ضرورة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد لتنفيذ الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم أي إرساء مبدأ المكافآت لضمان الالتزام المؤسسي مع تأكيده على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد ومراعاة لدرجة إسهام الفرد وطبيعة مهامه الوظيفية لتحقيق رضا العمال و الرفع من دافعيتهم اتجاه إنجاز هذه الأعمال.

و خلاصة القول هي أن "فايول" قد سار في نفس المسار الذي سار عليه كل من تايلور و فيبر فيما يخص مسألة تقييم أداء و إلتزام الأفراد، فمن خلال المبادئ التي صاغها "فايول" و التي تؤكد على ضرورة الرقابة اللصيقة على أداء الأفراد، و ربط نتائج الأداء بالأجور و المكافآت الممنوحة ووحدة الأمر و التوجيه ومركزية اتخاذ القرار و تقسيم العمل، جاء تأكيده على نفس الأسلوب في تقييم الاداء ، والذي ركز عليه كل من "ماكس فيبر و فريديك تايبور"، وهو الأسلوب الصارم والموضوعي والمستمر في تقييم الأداء والرقابة اللصيقة.

2: النظريات النيو كلاسيكية: في الوقت الذي أكدت فيه النظريات

الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل و على الهيكل الرسمي للتنظيم و البناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل و إدارة المنظمات يرتكز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة و الذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى و يدخل في مجال اهتمامه عوامل و عناصر أخرى أهملتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم كالدوافع و الحاجات الاجتماعية و التنظيم غير الرسمي و جماعات العمل و الرضا الوظيفي و القيادة و الروح المعنوية، و الاتصالات... الخ¹

¹ - المرجع السابق، ص - ص 28-29

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

و من أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو، و إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور و رانيسيس ليكرت، ماري بارك فوليت، كريس ارغيس، و آخرون أسهموا في بلورت هذا الاتجاه و إثراءه بناء على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء إسهامات كل من " * التون مايو ، دوغلاس ماك غريغور، ريسيس ليكرت".

أ-نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو": و يطلق على هذا الاتجاه الجديد اسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم، و يضم هذا الاتجاه مجموعة من النظريات التي جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محور اهتمامها الأول.

***إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال تقييم أداء و الإلتزام التنظيمي للأفراد:**

لقد فتحت تجارب هاوثورن الباب على مصراعيه لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات حيث أن هذه التجارب يمكن النظر إليها على أنها بداية الانطلاقة الصحيحة نحو فهم سلوك الافراد في محيط العمل و التعرف على العوامل المتحكمة في أدائهم

لكن و على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات من أهمها: مبالغتها في التركيز على التنظيم غير الرسمي و جماعات العمل و تركيزها الشديد على المكافآت و الحوافز غير المادية و تجاهلها أو تقزيمها لأثر الحوافز المادية على أداء الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

أما فيما يخص نظرة أنصار هذه الحركة لعملية تقييم أداء الأفراد بالمكافآت المادية فقط كما هو سائد في المنظمات التي تطبق مبادئ النظرية الكلاسيكية لا يكفي لإشباع كل الرغبات ويزيد من إلتزامهم إتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها ، حيث أن للأفراد رغبات و حاجات غير اقتصادية يسعون دائما لإشباعها و إن لم تشبع هذه الحاجات فان الطاقة الإنتاجية و مستوى أداء الأفراد سينخفض بالضرورة و يقلل مستوى التزامهم على الرغم من تطبيق أنظمة للتقييم و الرقابة تتسم بالدقة و الصرامة.

كما يري أنصار هذه النظرية أن الإشراف و المراقبة اللصيقة على أداء الأفراد و التخصص الشديد و التقسيم الدقيق للمهام و الواجبات و تحليل الأعمال إلى عناصر بسيطة ليست بالضرورة أحسن و انجح الطرق في تنظيم العمل¹

1. - المرجع السابق، ص - ص 28-29

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

و في المقابل فإن إشراك العمال في إدارة المنظمة و فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم و ترك المجال مفتوحا أما م جميع العمال للتعبير عن انشغالاتهم المتعلقة بكيفية أداء المهام و الكشف عن الصعوبات التي تعيق أدائهم و السماح لهم بإبداء رأيهم في تصميم العمل يمكن من ارتفاع الروح المعنوية للأفراد و زيادة رضاهم و من ثم تحسين أدائهم ، بالإضافة إلى هذا فلقد أكدت حركة العلاقات الإنسانية على ضرورة وضع أهداف من قبل جماعة العمل و إقناع العاملين أن هذه الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تستحق جهودهم و تعود بالفائدة عليهم. عموما فلقد تبادت حركة العلاقات الإنسانية في انتقاد الأسلوب الكلاسيكي في تقييم أداء الأفراد و الإلتزام التنظيمي و متابعة أدائهم غير أنها لم تعطي البديل بل تسارعت إلى ابتكار و إيجاد أساليب جديدة في توزيع الحوافز على الأفراد مركزة على الحوافز الاجتماعية بالدرجة الأولى و مؤكدة على توفير جو إنساني في محيط العمل و على استخدام أسلوب المشاركة في الإدارة و تمجيد دور الجماعات غير الرسمية لدرجة اعتبرت فيها أداء الفرد بمثابة نتيجة أساسية أو ترجمة لأفكار و رغبات جماعة العمل التي ينتمي إليها لكن و على الرغم من أوجه القصور هذه فلقد فتحت حركة العلاقات الإنسانية مجالات أغفلتها النظريات الكلاسيكية.

مما سبق يمكن القول أن اسهامات العلاقات الانسانية في مجال تقييم الأداء جاء تركيزها على البعد الاجتماعي ، حيث اعتبرت أن لجماعة العمل دور كبير في التركيز على أداء العمل ودعت إلى ضرورة بالقيام بالتقييم الجماعي للعمال بدل التقييم الفردي لكل عامل على حدى. كما أكدت من جهة أخرى على أثر الحاجات الاجتماعية المشبعة وغير المشبعة في أداء العامل، وبهذا اعتبرت أداء الفرد كمتغير وسيط يؤثر فيه كل من جماعة العمل والحاجات الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يصعب من عملية تقييم الأداء بشكل فردي ب-نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور: قدم "ماك غريغور في سنة 1960 كتابه (الجانب الإنساني للمنظمة) و الذي أصبح بمثابة أساس و قاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات و يعد ماك غريغور من ابرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية و لقد قام بتقديم مجموعتين حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين و تتمثل هذه الافتراضات في:

- الفروض المتعلقة بنظرية X .
- الفروض المتعلقة بنظرية Y¹.

¹ - المرجع السابق، ص-ص 28-29

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- نظرية (X): و تقوم على جملة من الفروض من أهمها:
 - الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.
 - الإنسان ليس له طموح و يكره المسؤولية.
 - يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود.
 - الإنسان كائن منغلق داخليا أي انه لا تهمة أهداف المنظمة وكل ما يهمله هو ذاته فقط .

و لأجل هذا فان ممارسة الضبط الخارجي و التهديد بالعقاب و تطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد و توجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية و فعالية أكبر.

و تستند هذه الفروض عن الطبيعة الإنسانية إلى مفهوم الدافع الذي مفاده إن الإنسان يعمل لقاء الأجر أساسا أي أن هناك ارتباطا وثيقا بين مستوى أداء الفرد و بين الإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه نظير هذا الأداء من اجل تحقيق الاهداف المسطرة و من بين الأدوات الفعالة التي تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا، هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق و الرقابة اللصيقة على الأفراد و هذه النظرة هي التي كانت سائدة و مسيطرة إلى حد كبير في الكثير من المنظمات و من اجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X)، وضع "ماك غريغور" نظرية أكثر حداثة و ايجابية اتجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها و فروضها من طرفي مديري المنظمات المختلفة و تمثلت هذه النظرية.

- نظرية (Y): و تقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل و راغب فيه.
 - الإنسان قادر على تحمل المسؤولية .
 - الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأته على ذلك .
 - يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار و الخلق و الخيال الواسع.
- ويرى "ماك غريغور" أن إتباع نظرية (Y) في مجال إدارة التنظيمات و الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها و الرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه من أجل تحقيق التكامل و التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد في ظل نظرية (Y) فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية:

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف (وصف الوظائف).
- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة (المعايير).
- مباشرة العملية الإدارية (التقييم).
- تقييم النتائج (مقارنة نتائج التقييم مع الأهداف الموضوعية).¹

¹ - المرجع السابق، ص-، ص32-33

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

*إسهامات ماك غريغور في مجال تقييم أداء و الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد: يؤكد ماك غريغور على أن تطبيق مبادئ نظرية (X) له آثار تنظيمية سلبية عديدة وخصوصا في مجال تقييم أداء الأفراد، ففي ظل الفروض التي تقوم عليها نظرية (X) يحاول المدير أو المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على أداء و سلوك الأفراد العاملين و هذا عن طريق محاولة ضبط و التحكم في هذا السلوك بواسطة أساليب تجافي الطبيعة الإنسانية للفرد و دون مراعاة للحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد كما أن فروض هذه النظرية تستند إلى مفهوم مؤداه أن الحافز الأساسي و الأول للفرد من أجل قيامه بالعمل المسند إليه هو حصوله على الأجر فقط و إن الحاجة الاقتصادية هي الحاجة المسيطرة على الإنسان و هذا غير صحيح في الواقع كما أن الأسلوب المتبع في هذه الحالة للرقابة و التوجيه هو التهديد بالعقاب أو الوعد بالمكافأة أو كما عبر عنه "ماك غريغور" بأسلوب العصا و الجزرة "the carrot and tick"، و الذي قامت عليه أيضا النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم حيث يرى "ماك غريغور" انه لا يصلح لدفع الأفراد و حفزهم على أداء الأعمال بمستوى عال كما انه لا يمكن من خلق جو تنظيمي يتيح للأفراد إشباع حاجاتهم المختلفة الأمر الذي قد يؤدي إلى نتائج سلبية و خلافا لما هو متوقع كانهخفاض الروح المعنوية للأفراد و تدني مستويات أدائهم و تراجع مستوى إنجازهم للمهام غير أن هذا النوع من التنظيم يصلح في مجتمعات تتميز بمستوى متدني للمعيشة يحاول فيه الأفراد الوصول الى حد الكفاف و يتميز بقلّة فرص العمل، فالأفراد في ظل هذا الوضع يسعون بالدرجة الأولى إلى إشباع حاجاتهم المادية .

أما فيما يخص تقييم أداء و التزام الأفراد في ظل مبادئ وفروض نظرية (Y) فماك غريغور يلح على ضرورة إتباع الخطوات التالية :

- يقوم الفرد العامل بإعداد ملخص للخطوط العريضة لوظيفته بعد أن يتعرف على هذه الخطوط من الجهة الرسمية المكلفة بهذا العمل ثم يناقش مع المشرف هذا الملخص و يمكن أن يقوم بإجراء تعديلات حتى يصل إلى صيغة نهائية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة أي تحديد المهام لتتطابق مع الأهداف التنظيمية.
- يحدد الفرد العامل في ضوء المسؤوليات و المهام المطلوب منه إنجازها أهداف معينة لفترة زمنية محددة و يناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه و يحددان معا طرق الوصول إليها و يتفقان على الواجبات التي سيقوم بها العامل من اجل تحقيق الأهداف المسطرة و يمكن لرئيسه أن يقوم بمهمة الإشراف لضمان الولاء .¹

¹ - المرجع السابق، ص - ص 35-36

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- بعد انقضاء الفترة المحددة يقوم العامل بتقييم نفسه (التقييم الذاتي) موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه لنفسه و تثبت صحته بعدها يجتمع العامل مع رئيسه لمناقشة هذا التقييم و سبل تحسين الأداء مستقبلا مع التعرض لمختلف المشاكل و الأخطاء في الأداء و كيفية علاجها أو تفاديها و بعدها يتفقان على برنامج جديد يضمن حرص الموظف للقيام بمهام عمله في الوقت المحدد دون تاخير

- و يمكن للمشرف أو المدير أن يعترض على الأهداف المحددة من طرف المرؤوس كما انه يملك الحق في تغييرها عندما يرى ذلك ضروريا.

ج- نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت :

يعتبر ليكرت من ابرز الباحثين الذين اقتصوا في دراسة الإدارة و الجوانب السلوكية المرتبطة بها و تعتبر نظرية الدافعية "لليكرت " إحدى أهم محاولاته في هذا المجال و تستند هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في محيط العمل و على تأثير أداء الأفراد على الأداء الكلي للمنظمة و على فعاليته و التزامه لقد تبين لرنسيس ليكرت من خلال ملاحظاته المختلفة و المتكررة لسير المنظمات وجود اختلاف و تباين كبيرين في الكفاءة الإنتاجية و مستويات الأداء بينها الأمر الذي قاده إلى محاولة الكشف و التحري عن الأسباب الحقيقية و الكامنة وراء هذه الوضعية و توصل ليكرت من خلال أبحاثه إلى نتيجة أساسية مفادها إن إتباع بعض المنظمات لمبادئ و مفاهيم النظرية الكلاسيكية هو السبب في انخفاض إنتاجيتها و عدم قدرتها على تحقيق ولاء موظفيها للحاق بركب المنظمات الأخرى التي تفوقها إنتاجيا لأجل هذا فقد ألح ليكرت على ضرورة البحث و الاتجاه نحو العوامل و المؤثرات الأكثر فاعلية في تحقيق الدفع للعمل و الإنتاج لدى الأفراد و ضرورة التخلي عن المفاهيم و الفروض التقليدية و التي تركز على مقولة أن الإنسان تسيطر عليه الحاجات الاقتصادية بصفة كلية.

***إسهامات ليكرت في تقييم أداء و التزام التنظيمي لدى الأفراد :** في الحقيقة لقد أثرى ليكرت مجال الدراسات التنظيمية بإسهاماته هذه و خصوصا في مجال التعامل مع الفرد في المنظمات المختلفة و البحث عن أفضل الطرق و أحسنها لتحقيق أقصى و أكفى مستويات الأداء .¹

¹ - المرجع السابق، ص - ص 35-36

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

و يقدم ليكرت نموذجه الرابع في تسيير المنظمات كإحدى هذه السبل و الطرق المثلى في تحقيق الفعالية في أداء الأفراد و من ثم فعالية الأداء الكلي لهذه المنظمات لضمان استمرارية الالتزام ،وعلى الرغم من اعتبار نموذجه المقترح مثالي و صعب التطبيق في الواقع إلا انه في المقابل أسهم في طرح و بلورة فكرة جديدة للرقابة على أداء الأفراد و تقييمه فلقد أكد ليكرت على ضرورة القياس المستمر و المتواصل للنتائج المحققة و الانجازات و مقارنتها بالأهداف المسطرة أي ضرورة التقييم المستمر لأداء الأفراد و لانجازاتهم في مجال العمل و مقارنة نتائج هذا التقييم بالأهداف الموضوعية و المحددة مسبقا بين الرؤساء و المرؤوسين ليتم بعدها إفصاح المجال للنقاش و الحوار بين الطرفين لمناقشة المشاكل المرتبطة بأداء المهام و البحث عن أسباب نقص المردود و إيجاد الحلول لها .

و حسب ليكرت فإلى عملية قياس و تقييم الانجازات المحققة تستند لمعايير واضحة و محددة يعرفها كل من الرئيس و المرؤوس هذا الأخير الذي يملك الحرية المطلقة في إتباع الطريقة التي يراها مناسبة لأداء العمل.

كما يؤكد ليكرت أيضا على ضرورة وضع نظام للمكافأة و دائما بمشاركة الرؤساء و المرؤوسين و ضرورة ربط هذا النظام بمستوى أداء الفرد و مدى تحقيقه للأهداف المسطرة من خلال الاهتمام بالمكافآت الممنوحة (المادية و المعنوية). و عليه ، و من خلال ماسبق فإن إسهامات ليكرت في مجال تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تتبلور في تركيزه على مسألة وضع الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين و استخدام هذه الأهداف كمعايير تقييمه ليتم بعدها قياس و تقييم الانجازات المحققة و مقارنتها بالأهداف المتفق عليها و أخيرا فتح أبواب النقاش و تبادل الآراء بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد مواطن الاختلاف و الضعف و العمل على تحسين طرق الأداء، و العمل و تطويرها و هذا في جو تسوده العلاقات الاجتماعية الجديدة و التفاهم بين مختلف الأفراد و يتشابه هذا المدخل مع ما جاء به ماك غريغور.

3- النظريات التنظيمية الحديثة: لقد جاءت النظريات الحديثة في التنظيم كنتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية التي بالغت في الاهتمام بالجانب المادي في عملية التنظيم، و النيوكلاسيكية التي كان محور اهتمامها العنصر الإنساني في محيط العمل من خلال التركيز على مفاهيم إدارية كالتنظيم غير الرسمي و جماعات العمل و أنظمة الحوافز المعنوية و عملية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي... الخ¹

¹ - المرجع السابق، ص- ص38-40

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

،وفيما يلي سنتعرض إلى أهم النظريات التي تتدرج ضمن النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على انه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.
أ-نظرية النظام التعاوني لشستر بارنارد: اهتم بارنارد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية حيث ابرز لأول مرة أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد و تفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة ، وهذا ما جعله يعتبر بحق رائد المدرسة الاجتماعية في الفكر الإداري .

إن تركيز "برنارد" على موضوع تقييم الأداء والالتزام التنظيمي جاء من خلال تكيده على نظام التحفيز الايجابي بدل نظام العقوبات منذ البداية، فقدره المنظمة في إقناع أفرادها بضرورة تقديم مساهمات في مق ابل الحصول على الحوافز و المغريات المتاحة فلقد ميز شستر بين نوعين من الوسائل المتاحة في هذا المجال و هما:

- القهر و ما يقابله من إجراءات كالعقاب مثلا .
- الترويج للحوافز و تبريرها و العمل على خلق الدوافع و الرغبات المناسبة للحوافز .

*إسهامات شستر بارنارد في مجال تقييم أداء والالتزام التنظيمي للأفراد: كما نرى من خلال هذا العرض القصير لإسهامات "شستر" فانه و على الرغم من تأكيده على أهمية وضرورة توفر أنظمة للاتصالات و الحوافز في المنظمات المختلفة والتي تساهم في زيادة رغبة الأفراد للعمل ومن ثم زيادة مستوى أداءهم فان "شستر" أهمل نوعا ما أهمية الأدوات التنظيمية الأخرى و تأثيرها على أداء الأفراد كتقييم الأداء مثلا و لم يوليها أهمية كبيرة لكنه في نفس الوقت لم يهمل بعض المسائل الأخرى المرتبطة و المتأثرة في عملية تقييم الأداء ذلك انه أولى أهمية كبرى لمسألة الدوافع و رغبات الأفراد و أنظمة الحوافز و المغريات و لم يركز على الحوافز المادية للعمل كالنقود فقط على الرغم من عدم إنكاره لفعاليتها في دفع سلوك الأفراد و الرفع من مستويات أداءهم بل أكد أيضا على أهمية الدوافع الاجتماعية و النفسية كالرغبة في تحقيق الذات و الرغبة في التقدم و الانجاز و الرغبة في الانتماء لجماعات العمل و الرغبة في المشاركة و الرغبة في الاستمرارية في العمل... الخ .¹

¹ - المرجع السابق، ص 43.

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

وحسب بيرنارد" فان هذه الدوافع لا تعمل دفعة واحدة لتحريك سلوك الأفراد كما أن أهميتها النسبية تتغير من وقت إلى آخر؟ و المنظمة لا تستطيع إشباع هذه الدوافع كلها و لهذا عليها أن تلجا لمنطق التأثير ولا يعني التأثير استخدام الحوافز الايجابية فقط بل السلبية أيضا" و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجهة نظر بارنارد فيما يخص ربط مستوى أداء الأفراد "المساهمات" بأنظمة الحوافز و المكافآت و باستخدام أسلوب الترغيب و القهر فتوزع المكافأة لأصحاب الأداء الجيد أو المطلوب تحقيقه و تستخدم العقوبات في حالة انخفاض مستويات الأداء عن المعدلات المطلوبة وهذا لأجل ضمان الفعالية في أداء الأفراد و التزامهم.

ب-نظرية اتخاذ القرار : يعد كتاب "هربرت سيمون" الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان "السلوك الإداري" نقطة الانطلاقة لإسهامات "سيمون" في مجال التنظيم والإدارة و لقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتمام "سيمون" الأول "فهي أساس العمليات التنظيمية و هي التي تحدد المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي و لوظائف"

لقد انتقد "هاربرت سيمون" بشدة المبادئ و الأسس التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية في التنظيم و أعطى بديلا لفكرة الرجل الاقتصادي التي ن ادى بها أصحاب هذه النظريات بفكرة الرجل الإداري الذي يقوم بجملته من الوظائف و العمليات أهمها اتخاذ القرارات .

***إسهامات سيمون و مارش في مجال تقييم أداء و الالتزام التنظيمي لدى الأفراد :** يمكن إبراز إسهامات "هربرت سيمون" من خلال نظريته اتخاذ و التوازن التنظيمي في مجال تقييم أداء الأفراد و العمليات الأخرى المرتبطة بها و التزامهم التنظيمي في النقاط التالية:- فيما يخص مسألة توصيف و تحليل الوظائف و المهام فان "هاربرت سيمون" ألح على ضرورة إصدار التنظيم ممثلا في فئة متخذي القرار مجموعة من الأوامر و القرارات الدقيقة و الواضحة مع العمل على استبعاد بعض الاختبارات و القرارات التي يتخذها الأفراد في أداءهم لعملهم و هذا لضمان توحيد طرق الأداء و صياغتها في شكل إجراءات و قواعد عامة تطبق على جميع أفراد المنظمة ، و الغرض الأساسي من هذه الإجراءات هو ضمان توفر سبيل أو مصدر لتقييم الأفراد و مسائلتهم فيما يخص مستويات أداءهم و مدى التزامهم بالقواعد و القرارات الصادرة إليهم.¹

¹ - المرجع السابق، ص-ص-47-48

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- كما يركز "سيمون" على مسألة التخصص الوظيفي ودورها في تجنب التسبب الوظيفي من خلال تقسيمه لأفراد المنظمة إلى فئتين رئيسيتين هما: فئة المنفذين و فئة متخذي القرار بالإضافة إلى إشارته لإمكانية وجود فئة ثالثة هي المشرفين و التي من بين أهم وظائفها التنسيق و ضمان تطبيق القرارات الصادرة من طرف فئة متخذي القرار.

- كما يؤكد "سيمون" على مسألة التدريب و دوره لتحسين مستويات الأداء و تحقيق الالتزام و توفير الطرق المثلى للقيام بالمهام و الواجبات .¹

ج- نظرية العدالة: رائد هذه النظرية هو "ادامز" و تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية و بسيطة هي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة و يعرف "ادامز" العدالة بأنها "اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين"² و يجري الأفراد دائماً مقارنة بينهم و بين غيرهم و ذلك لتحديد مدى توفر العدالة و أساس هذه المقارنات هي مدخلات الفرد و مخرجاته و تعني مدخلات العمل إسهامات الفرد و ما قدمه لعلمه مثل التعليم. الخبرة. الثقافة بالإضافة إلى الجهد. الولاء. أي المدخلات هي تلك المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد أما مخرجات العمل فتعني ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات أي تلك العوائد التي يحصل عليها كالأجور و المكافأة و الامتيازات الأخرى .

***إسهامات نظرية العدالة في مجال تقييم أداء الأفراد و التزامهم التنظيمي:** تناول "آدمز" موضوع تقييم الأداء و ربطه بالالتزام التنظيمي من خلال مبدأ التوزيع العادل للمكافآت، فعلى الرغم من وجود بعض التعقيد في نظرية العدالة التي وضعها ادامز إلا أن هذا الأخير قدم من خلا نظريته هذه إسهامات كبيرة في مجال السياسات المتعلقة بالأفراد في المنظمة وهذا من خلال تقديمه لإطار عام لكيفية تأثير دافع العدالة على أداء الأفراد و التزامهم و على سلوكهم و اتجاههم في محيط العمل بشكل عام و نلمس هذا من خلال التطرق لأهم المفاهيم و العناصر التي ركزت عليها هذه النظرية و التي ترتبط بموضوع بحثنا نذكر من بينها:

- تؤكد هذه النظرية على أهمية وضرورة إرساء نظام للمكافآت التنظيمية و لفت الانتباه إلى ضرورة توزيع هذه المكافآت و المزايا على الأفراد في المنظمات المختلفة بالاعتماد على مبدأ العدالة و الإنصاف لجميع الأفراد و ربطها بمستوى الأداء فمن بين المشاكل و العقبات الكبرى التي تواجه المؤسسات اليوم³

¹ - المرجع السابق، ص-47-48

² - راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 122

³ - ابراهيم توهامي و اخرون: المرجع نفسه، ص 50

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

هي مشكلة القصور في استخدام الموارد و الطاقات خصوصا منها البشرية ضف إلى ذلك انخفاض الروح المعنوية للأفراد و انعدام الإحساس بالمسؤولية و تدني مستويات الأداء و كل هذه المظاهر السلبية قد تكون ناتجة عن شعور الأفراد و إحساسهم بالعدالة و اللامساواة في توزيع الأجور و عدم وجود مساواة في المكافآت و المزايا مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التزامهم ،ونحن نؤكد على الأجر و المكافآت المادية باعتبارها تعد من العوامل الأساسية المتحكمة في أداء الأفراد في مختلف المنظمات و المجتمعات فدراسة الباحثان "ديبير" " تريبولت" 1976 تاكد على أن رضا الأفراد في محيط العمل و من ثم مستوى أدائهم تابع لمبلغ المال الذي يحصل عليه الفرد و الدرجة التي يقابل بها توقعاته كما أن الأجر يعني عدة أشياء بالنسبة للفرد بالإضافة إلى ضرورة إشباع الحاجات الأساسية للفرد فإنه رمز الانجاز و الاعتراف إضافة إلى انه يعطي الاستقلالية للفرد .

إن تركيز **ادامز** على ضرورة وضع أنظمة للأجور و المكافآت مبنية على أسس موضوعية و موزعة بطريقة عادلة يرتبط حتما بضرورة أن تكون مبنية على أسس و معايير واضحة و ضرورة شمولها على أساس الكفاءة و الجدارة في الأداء يعامل على أساسها جميع الأفراد ذلك أنها الوسيلة المثلى لقياس مستوى مدخلات الأفراد و من ثم توزيع المخرجات و العوائد بطريقة عادلة تدعيما لمبدأ الأجر مقابل للأداء و الذي من شأنه أن يعمل على تنمية روح العمل و النشاط و الإبداع و التنافس كما يسهم في خلق جو تنظيمي بعيد عن التحيز و باللاموضوعية في تقييم أداء الأفراد .

د- نظرية التعزيز أو التدعيم: تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن أداء الفرد في العمل و مقدار الجهد الذي يبذله و يخصصه للقيام بواجباته المختلفة يتأثر و يرتبط بالنواتج أو المخرجات التي تتبع قيامه بهذا السلوك في العمل .

***إسهامات نظرية التعزيز في مجال تقييم أداء الفرد و التزامهم التنظيمي:** اهتمت نظرية التعزيز بموضوع تقييم الأداء و الالتزام التنظيمي من خلال ما يسمى بأسلوب تعديل سلوك الأفراد و الذي يلعب دورا هاما في مجال إدارة الأفراد عموما و في مجال تقييم أداء الأفراد و التزامهم التنظيمي على وجه الخصوص فلقد قدمت نظرية التعزيز العديد من الأساليب و الأفكار حول العوامل و الطرق التي يتم بموجبها التحكم في السلوك الإنساني و توجيهه في العمل .

ولعل أهم ما أكدت عليه هذه النظرية هو ربط المكافآت و الحوافز الممنوحة للأفراد بمستويات أدائهم حيث "أن ما يقوم به الفرد في العمل و مقدار الجهد الذي يبذله و يخصصه للمهام المختلفة يتأثر بالنواتج التي تتبع إبدائه لهذا السلوك".¹

¹ - المرجع السابق،ص- ص 52-54

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

فالأفراد عموما يتصرفون بصورة ايجابية حينما يدركون أن الحوافز و المكافآت التي تقدمها المنظمة تتوقف على الأداء الجيد كمعيار من معايير تقييم أدائهم و بأنهم سيحصلون عليها إذا ما حققوا هذا المعيار و هم في المقابل يتفاعلون بصورة سلبية مع عملهم عندما لا تكون المكافأة و الحوافز مرتبطة بالأداء و النتيجة الأساسية لهذا الوضع هي انخفاض مستوى الدافعية و الأداء .

كما أكدت هذه النظرية أيضا على أهمية استخدام المدعمات الايجابية من اجل الحصول و الإبقاء على دافعية أكثر للأفراد في أداء الأعمال الموكلة إليهم ، و أشارت نتائج بعض الأبحاث و الدراسات إلى أن عوامل التعزيز السلبي أكثر فعالية في التخلص من السلوك غير المرغوب فيه.

كما يلح أنصار هذه النظرية أيضا على ضرورة استخدام التعزيز بصورة فورية أي فور حدوث السلوك مباشرة كالممدح و التقدير و الثناء و المكافأة و هذا لسهولة تطبيق مثل هذا النوع من التعزيز الأمر الذي يتطلب التقييم المتواصل لجهود الأفراد و مستوى أدائهم في العمل و لقد اجمع المختصون الباحثون في هذا المجال على ضرورة توفر بعض الخطوات و الإجراءات من اجل تحقيق نظرية التعزيز للنتائج المرجوة منها في محيط العمل و تتمثل في:

- ضرورة استخدام إستراتيجية التدعيم الايجابي كلما كان ذلك ممكنا مع الحرص على تطبيقها بطريقة سلمية و بناءا على تقييم أداء الفرد فان هذا الأخير لا ينبغي أن يكافئ على سلوك مرغوب فيه(كتحمله لمهام ثقيلة مثلا)

بطريقة غير سلمية (تحميله المزيد من هذه المهام مع ضرورة مراعاة الأصول السلمية لتطبيق إستراتيجية العقاب كلما كان استخدامها ضروريا)وهذا للرفع من مستوى التزامه

- استخدام جداول التدعيم المناسبة في الوقت المناسب فالجداول المستمرة يمكن أن تستخدم في مراحل التعلم و الاكتساب الأولى(عملية التدريب مثلا) ثم الجداول الأخرى و حسب الحالة في مراحل الأداء الفعلي للفرد .

- الحرص على التحديد الدقيق و الواضح للمهام التي تمثل السلوك المرغوب فيه (تحليل و وصف الوظائف) فنحن لن ننجح في تغيير سلوك الأفراد للأفضل إذ لم نحدد بدقة التصرفات و الأفعال التي تمثل سلوكا مفضلا نريد أن ندعمه و لا يكفي أن نصف الأعمال و المهام بل ينبغي تحليل المواقف التي يمر بها الفرد في عمله تحليلا دقيقا و تحديد و ما يمثل تعامللا ايجابيا من الفرد معها إذ يسهم هذا بدوره في تحقيق السلوك الاستمراري للموظفين اتجاه مؤسستهم .¹

¹ - المرجع السابق،ص- ص 52-54

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

- تدريب الأفراد على أداء المهام بالشكل المطلوب في مناخ العمل يقارب إلى حد كبير مناخ العمل الفعلي و ذلك حتى يتسنى لهم نقل السلوك الذي تعلموه إلى مجال العمل الفعلي بسهولة إذ يساعد هذا في تحقيق القيمة الاستثمارية للفرد في المؤسسة.

هـ - نظرية الهدف: تنبثق الفكرة الأساسية لهذه النظرية من فرضية مفادها أن أداء

الأفراد و دافعيتهم في العمل يتحسن إذا ما عرف الفرد بوضوح ما هو العمل المطلوب منه و درجة التحدي التي يتضمنها هذا العمل بالنسبة للفرد فالأهداف يمكن أن تكون مصدرا للدافعية و الحماس للقيام بعمل ما خاصة إذا كانت ذات منفعة و قيمة بالنسبة للفرد و الأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد أما الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى تحسين و زيادة مستوى أدائه بدرجة اكبر من الأهداف السهلة ، و من ابرز رواد هذا الاتجاه النظري نذكر أدوين لوكا و الذي طرح اتجاهها نظريا يوضح من خلاله العلاقة بين الأهداف المقصودة و أداء المهام و يتلخص مدخل لوكا في أن الأهداف المحددة و الصعبة تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى بعكس الأهداف العامة غير المحددة فتحديد الهدف نفسه يعمل كمثير داخلي فعال لتحسين دافعية الأفراد نحو أداء العمل.

و عموما تؤكد نظرية الهدف على تحديد العلاقة بين مستوى الأداء الفعلي للأفراد و معايير الأداء و التي توضع في شكل أهداف بالاشتراك بين الرئيس و المرؤوس عموما و مدى الدافعية و الأثر الذي تحدثه هذه المعايير في الأداء .

و بالتالي فان الأساس الذي قامت عليه هذه النظرية هو ضرورة وجود أهداف واضحة و محدودة في بيئة العمل حيث يتم قياس و تقييم أداء الأفراد بناء على درجة تحقيق هذه الأهداف و التي تعد في نفس الوقت كمعايير يقارن بناء عليها الأداء الفعلي للأفراد مع ارتباط كل هذا بأنظمة الحوافز و المكافآت تختلف في درجة توزيعها باختلاف مستوى الأداء المحقق مع التركيز على عنصر المشاركة في وضع و صياغة الأهداف و إدخال عنصر الرقابة الذاتية أو التقييم الذاتي للإنجازات.

***إسهامات نظرية الهدف في مجال تقييم أداء الأفراد والتزامهم التنظيمي:** تنفق نظرية تحديد الهدف مع عملية الإدارة بالأهداف و التي أسهم فيها من قبل باحثين آخرين من أمثال "دوغلاس ماك غريغور" و "رنسيس ليكرت" و بعبارة أخرى ، فان نمط الإدارة بالأهداف كنمط إداري تسييري حديث هو التطبيق العملي لنظرية الهدف فلقد أولت نظرية تحديد الهدف أهمية كبرى لعملية تقييم أداء و التزام الأفراد بل هي شكل من الأشكال الفعالة في تقييم أداء الأفراد.¹

¹ - المرجع السابق،ص-ص 62-63

الفصل الأول **الإطار النظري و التصوري للدراسة**

حيث تم من خلال هذه النظرية التركيز على ضرورة تحديد أهداف واضحة و محددة للعمل و التي تشكل في نفس الوقت معايير للأداء يتم بناءا عليها تقييم أداء الأفراد "فتحديد هدف واضح للفرد يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه ذلك لأنه يوفر معيارا واضحا للمحاسبة و أداة قوية للرقابة على سلوكه".¹

كما يشترط في هذه الأهداف بالإضافة إلى الدقة و الوضوح ،قابليتها للقياس، و أن تكون موضوعية بمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيق هذه الأهداف ، حيث تستعمل هذه الأخيرة كمعيار لتقييم أداء الأفراد مع ضرورة إن تتم عملية التقييم هاته في ظل طرق و إجراءات واضحة و الجدارة و الاستحقاق في الانجاز بمعنى آخر فان الفرد في المنظمة يحصل على مكافآت وحوافز بناءا على ما حققه في سبيل الوصول إلى الأهداف المحددة.

إن تكريس هذا النظام في أية منظمة يعمل على توفير خاصية المنافسة والرغبة في الإيجاز والابتكار بين الأفراد كما أن تطبيق هذا السلوك للفرد من التعرف على نتائج أدائه بكل سهولة ودقة ومناقشتها مع رئيسه ومن ثم العمل على تصحيح أخطائه والرفع من مستوى أدائه.

في الحقيقة لقد لاقت عملية تقييم الأداء والالتزام التنظيمي قسطا كبيرا من العناية ولاهتمام في مجال نظرية التنظيم والإدارة نظرا لكونها تشكل إحدى أهم الأدوات التنظيمية المؤثرة على أداء الأفراد ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة بالإضافة إلى ارتباطها الوثيق بالعديد من الجوانب التنظيمية الأخرى.

وخلاصة القول هي أن كل التيارات النظرية التي تطرقنا إليها لم تكن متناقضة أو مختلفة بشكل كبير في نظرتها إلى تقييم أداء الأفراد و الإلتزام التنظيمي أهميته بالنسبة للمنظمة لكن الاختلاف بينها كان منصبا حول الطريقة أو الأسلوب الذي تطبق به هذه العملية و موقعها و ارتباطها بالأدوات التنظيمية الأخرى و الغرض منها.²

¹ - حنفي عبد لغفار وحسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،الدار الجامعية،الإسكندرية،1996، ص-153-157

² - إبراهيم توهامي و آخرون: المرجع نفسه ، ص 67.

الفصل الثاني
الإجراءات المنهجية لدراسة

تمهيد:

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية ، فهي وحدها القادرة على كشف تفاصيل الواقع المدروس، وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، من أجل تعميمها على الظواهر المتشابهة أو نفيها إذ لم تتحقق في الواقع.

ولهذا يأتي هذا الفصل لعرض الإجراءات التي اعتمدها في البحث للانتقال من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي وذلك بالتركيز على أهم المحاور الأساسية و المتمثلة في مجالات الدراسة و طبيعة المنهج المستخدم و الأدوات المعتمدة في جمع البيانات من الواقع المدروس وعينة الدراسة وطريقة اختيارها وخصائصها .

أولاً : مجالات الدراسة :

لقد تمت الدراسة الميدانية في ثلاث مجالات التي تمكننا من معرفة و الإحاطة بكل جوانب العمل الميداني و التي هي كغيرها من البحوث العلمية تحتوي على ثلاث مجالات خاصة بالدراسة الميدانية .

1 -المجال الجغرافي :

لقد تم اختيار " مديرية الضرائب " إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة الكائن مقرها بولاية تيارت ، وهي تقع في شمال ولاية تيارت .
في سنة أوت 1991 تم تغيير اسم المديرية بالتنسيق المالي إلى مديرية العامة للضرائب ، تعتبر مديرية الضرائب لولاية تيارت إحدى المديريات التابعة لولاية شلف الجهوية ، حيث تشمل على خمس مديريات فرعية وكل مديرية فرعية تشمل على عدة مصالح تختلف من حيث طبيعة المهام و الخدمات التي تقدمها ، إلا أن مفتشية الضرائب هي الركيزة الساسية للمخطط التنظيمي للمصالح الجبائية وذلك لأنها هي التي تفرض الضرائب على الأشخاص ونحدد لهم الوعاء الضريبي ويبقى على القباضات الضريبية تن تتولى عملية التحصيل الذي تعود عائداته على الجماعات المحلية من خلال ما يساهم به من تمويلات، مديرية الضرائب لولاية تيارت تابعة لولاية شلف و أغلبية العمل تابعة لمديرية الضرائب لشلف ،وتشمل مديرية الضرائب لولاية تيارت على خمسة مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية .
- المديرية الفرعية للوسائل .
- المديرية للمنازعات .
- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية .
- المديرية الفرعية للتحصيل .

● **المديرية الفرعية للعمليات الجبائية :** تتلخص مهام المديرية الفرعية للعمليات الجبائية في وسائل الاتصال المباشر و النشر على المستوى الولائي ،كل المعلومات الخاصة بالمادة الضريبية و الفاعلان عن القوانين و التشريعات بما فيها المنشورات و الأوامر وتنقسم إلى ثلاث مكاتب :

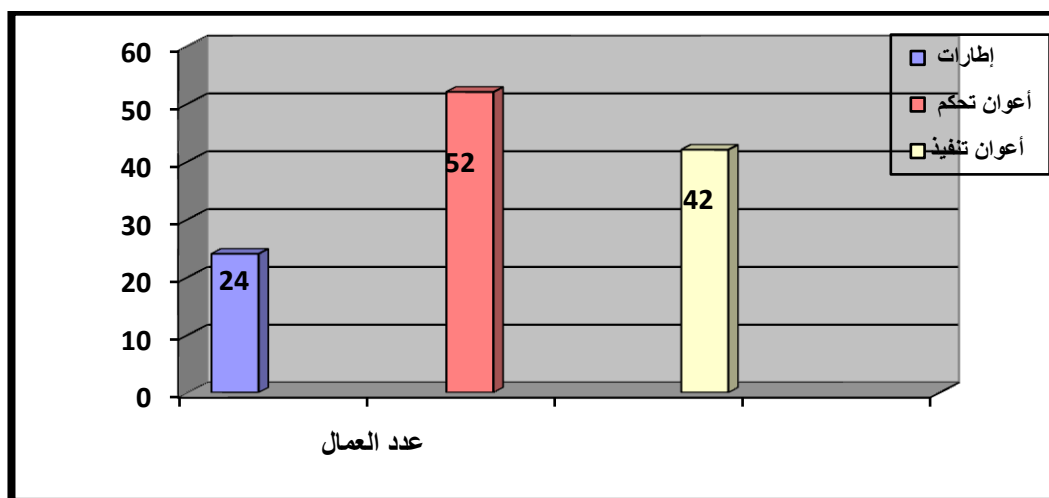
- مكتب الجداول .
- مكتب التنشيط و المساعدة .
- مكتب الإحصائيات .
- مكتب التنظيم و العلاقات العامة .
- **المديرية الفرعية للوسائل :** تختص هذه المديرية تسيير المستخدمين وضبط العلاقات العملية بينهم وتضم أربعة مكاتب:
 - مكتب الأعلام الآلي .
 - مكتب العمليات الميزانية.
 - مكتب الوسائل تسيير المطبوعات و الأرشفة .
 - مكتب المستخدمين و التكوين .
- **المديرية الفرعية للمنازعات :** يكمن مصدر و مهام هذه المديرية في الإنذارات التي أصدرن من الهيئة المركزية و الردود الصادرة عن طريق المفتشية التابعة لها إقليمية حيث ترسل هذه الإنذارات إلى المكلف بدفع الحقوق المتبقية على عاتقه أو في حالة عدم رضي الممول بشكل كلي أو جزئي فيعبر عن احتياجه بشكوى تتضمن بيانات المدير الولائي للضرائب وتضم أربعة مكاتب :
 - مكتب التبليغ و الأمر بالصرف .
 - مكتب المنازعات الجبائية و القضائية .
 - مكتب لجان الطعن .
- **المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية :** تقوم هذه المديرية بالبحث عن المادة الضريبية و مراقبة تصريحات الممولين سواء كانوا خاضعين لنظام إداري وضمن بشكل معمق مع أخذه بعين الاعتبار وتضم مايلي :
 - مكتب المراجعة الجبائية .
 - مكتب البطاقات و المقارنات .
 - مكتب البحث عن المعلومات الجبائية .
 - مكتب مراقبة التقويمات .
- **المديرية الفرعية للتحصيل الضريبي :** وتعد تكملة لما تقوم به جميع المديريات الفرعية فيما يخص الضريبة كأساس أقل أو إعادة تقديره عن طريق مراقبة أو تخفيضات وردت من المديرية الفرعية للنزاعات أو التي قامت بها المفتشية تلجأ إلى التحصيل عن طريق الحجز وتقسيم إلى ثلاث مكاتب :
 - مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله .
 - مكتب التصفيات .
 - مكتب مراقبة التحصيل .

2-المجال البشري :

يتكون مجتمع الدراسة من 118 مفردة تمثل عدد العمال من الجنسين ، و الذين يتوزعون على فئتين سوسيو مهنية "إطارات ، أعوان تنفيذ"الموضحة في الجدول رقم (4) أسفله :

الفئات	عدد العمال
إطارات	24
أعوان تحكم	52
أعوان تنفيذ	42
مجموع	118

شكل رقم (2) يوضح توزيع عدد مفردات مجتمع البحث.



3-المجال الزمني :

بعد إستلام رخصة النزول إلى الميدان من الجامعة بأيام تم الاتصال بالمؤسسة الكائن مقرها بولاية تيارت ، ثم إن المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة مديرية الضرائب والتي دامت قرابة شهر ، هذه المدة كانت في شكل زيارات متقطعة للمؤسسة عبر فترات صباحية ومسائية موزعة على ثلاث فترات هي:

-الفترة الأولى: كانت عبارة عن زيارات استطلاعية دامت قرابة اسبوع أيام ، حيث تم خلالها التعرف على المؤسسة وجمعنا المعلومات الخاصة بها، من حيث تاريخها وأنشطتها وطرق العمل والهيكل التنظيمي، كذلك مجموع القوى العاملة وتصنيفاتهم المهنية إضافة إلى ذلك أجرينا لقاءات مع بعض المسؤولين.

-الفترة الثانية: دامت ثمانية أيام ،حيث تم خلالها تجريب الاستمارة والقيام ببعض المقابلات مع المسؤولين والعمال، وملاحظة المناخ التنظيمي السائد والاستماع إلي انشغالات العمال والوقوف على درجة فهم المبحوثين للأسئلة المطروحة في الاستمارة.

-الفترة الثالثة: استغرقت اسبوعين ، فيها طبقنا الاستمارة نهائيا بعد إدخال بعض التعديلات عليها، كان التطبيق في أول الأمر عن طريق مقابلة العمال حتى يتسنى لنا معرفة درجة فهمهم للأسئلة و توضيح المبهمة منها، بعد ذلك قمنا بتوزيعها والملاحظ أن العمال لم

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

يكونوا متعودين على ملء الاستمارات ، فالبعض منهم توهموا بأننا نقوم بالترتيب لإجراء عملية تمس مصالحهم المهنية ، و هذا ما شكل لنا عائق ، اذ ان اغلب العمال لم يوافقوا على ملء الاستمارات ، و للإشارة لم نقم باستلام الاستمارات مباشرة بعد التاريخ المتفق عليه و هو اسبوع اذ أرغمنا على تركها لمدة اسبوع اخر.

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية إتباع منهج علمي معين يتضمن تأطير البحث الإمبريقي بالأساليب و الوسائل و الأدوات التي يقرها العلم ويتعرف بصدقها ، في حين يعرف المنهج العلمي : بأنه تلك "الطريقة المتبعة و المتكونة من مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي توضح بهدف الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام أو انه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة بجملة الأفكار المتوفرة عن الظاهرة و الهادفة للكشف عن ملامساتها ."¹

ومن الواضح أن هدف البحث الأساسي هو كشف التفاعل بين العمال و المؤسسة ، وقد حاولنا استخدام المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ، والذي "يهدف إلى دراسة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ."²

و عليه يهدف توظيف هذا المنهج في دراسة الراهنة إلى معرفة تقييم الأداء ودوره في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي .

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

إن المنهج الوصفي الذي تبنيناه في الدراسة يقدم لنا وصف دقيق للظاهرة المدروسة و هذا يعي أننا نسعى إلى جمع وتصنيف الكثير من المعلومات التي لا يتم الحصول عليها إلا إذا استعملت جملة أدوات البحث ، ويقصد بأدوات جمع البيانات ، في البحث الاجتماعي تلك التقنيات التي يقرها العلم و الكفيلة بتوفير كل المعلومات المتعلقة بظاهرة مجال الدراسة وتلك المحيطة بها و المؤثرة فيها في الدراسة الراهنة ثم الاعتماد على التقنيات التالي :

1-الملاحظة :

تعتبر من أهم التقنيات التي على الباحث السوسولوجي أن يعتمد عليها ، وهي "وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها ، وهي تعني بها الملاحظة العابرة العدية ، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية "³ ، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة و التي

1 - رجاء وحيد دويدي : البحث العلمي ، أساسياته النظرية وممارساته العلمية ، دار الفكر المعاصرة ، بيروت ، 2000 ، ص 147 .

2 - عثمان حسن عثمان : الخطوات المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ، الجزائر ، 1998 ، ص 24 .

3 - احمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 131 .

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

بدورها تعرف بأنها عملية ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس و التحليل ولقد أستعمل هذا النوع من الملاحظة خلال الدراسة الميدانية ، فقد حاولنا معرفة كل ما يحدث في المؤسسة من أداء العمال لأعمالهم وكيف يستغلون الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

2-المقابلة: .بالإضافة إلى استعمال الملاحظة فقد اعتمدنا كذلك على أداة المقابلة في إحدى صورها المتداولة عادة في البحوث السوسولوجية و المتمثلة في المقابلة الحرة (المفتوحة) . إذ تعرف المقابلة الحرة "بأنها ذلك الأسلوب الذي يطرح وفقه الباحث أسئلة غير معدة مسبقا بالطريقة النظامية التي تعرفها المقابلة المقننة، بحيث تكون غير محددة الإجابة، كما أن الاهتمام إلى الأسئلة في هذا النوع من المقابلات عادة ما يكون في سياق الحديث أكثر من أن يتبع اعتبارا منهجيا آخر." ويؤكد الدارسون و الباحثون على أن الإجابات و المعلومات المتوفرة منها تكون متنوعة ويصعب تصنيفها وتحليلها"¹

قمنا بإجراء مقابلات حرة مع بعض العمال ، وكانت تدور حول موضوع الدراسة.

3-الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها حتى يتمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة ومن الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث ، و تعرف على أنها نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف² .

تعد أداة هامة لجمع البيانات الخاصة بفروض وتساؤلات الدراسة ميدانيا، فقد صيغت الاستمارة وفق أبعاد ومؤشرات قابلة لقياس في الواقع، متضمنة لـ 45 سؤال موزعة على أربعة محاور هي:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية عن المبحوثين من السؤال 1 إلى السؤال 6.
- **المحور الثاني:** موضوعية عملية التقييم وزيادة مستوى الانتماء التنظيمي من السؤال 7 إلى السؤال 18.
- **المحور الثالث:** استمرارية عملية التقييم والانضباط في العمل من السؤال 19 إلى السؤال 27.

4- السجلات والوثائق: بالإضافة إلى التقنيات المذكورة آنفا، استعنا في دراستنا أيضا بالوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي؛ والتي أفادتنا في عملية تحديد العينة، ومعرفة خصائص الموارد البشرية وتصنيفاتها.

1 - بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،عين مليلة ،الجزائر، 2004، ص 309.

2 - محمد علي محمد : مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1983، ص 336.

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها :

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الإمبريقي السوسولوجي و التي يقصد بها مصدر جمع البيانات و المعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جمع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة¹.

إن الهدف من الدراسة الراهنة هو التعرف على تقييم الأداء ودوره في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي ، ولقد اعتمدت في جانبها الميداني على العينة الطبقية فهي طبقية لأن أفراد المجتمع الدراسة موزعون على فئات سوسيوية مهنية كالتالي (إطارات، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) وكان من الضروري التعرض لها بالدراسة دون إلغاء إحداها وهي عشوائية لأن طريقة اختيار المفردات من بين الفئات لم يحدث بشكل مقصود، وبهذا يكون حجم العينة بلغ نسبة 45% من العدد الإجمالي أي بلغ 53 مفردة على النحو التالي :

$$118 \longrightarrow 100\%$$

$$x \longrightarrow 45\%$$

$$x = \frac{45 \times 118}{100} = 53 \quad \text{ومنه :}$$

حجم العينة المختارة : 53 مفردة

ويأخذ 45% من مختلف الفئات السوسيوية مهنية والتي تتوفر على النحو التالي :

$$\frac{\text{عدد مفردات كل طبقة} \times \text{حجم العينة المختارة}}{\text{المجتمع الكلي}} = \text{حساب حجم عينة كل طبقة}$$

كما هو واضح في الجدول التالي: جدول (5) يوضح حجم عينة كل طبقة .

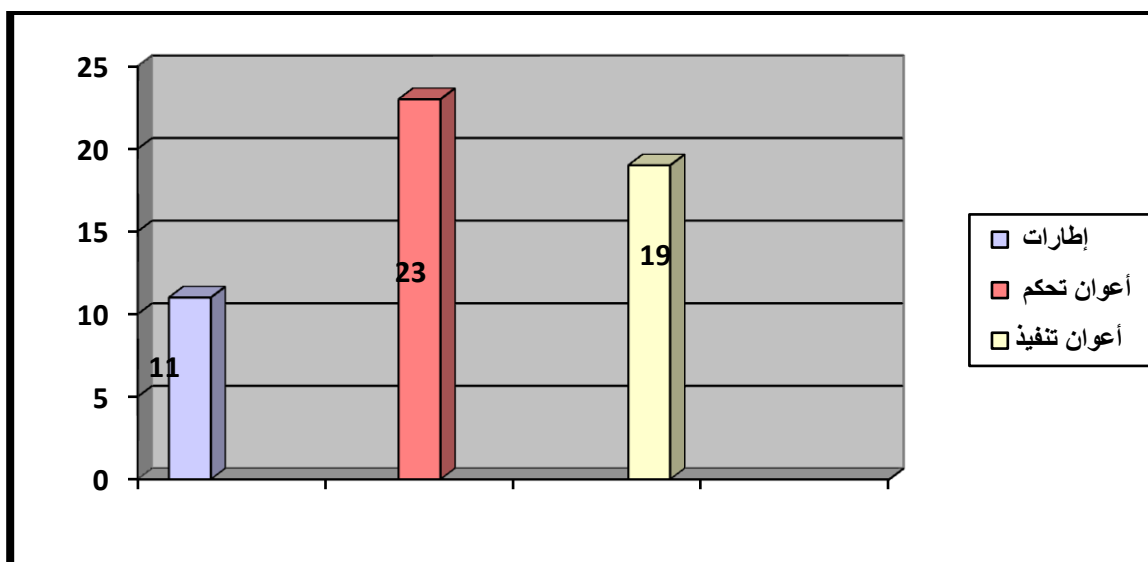
1 - يحي مصطفى عليان وعثمان محمد عنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي للنظرية و التطبيق، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2001، ص143.

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

حجم العينة الطبقة	عدد العمال	الطبقات
$11 = \frac{53 \times 24}{100}$	24	الإطارات
$23 = \frac{53 \times 52}{100}$	52	أعوان تحكم
$19 = \frac{53 \times 42}{100}$	42	أعوان تنفيذ
53	118	مجموع

وعليه فإن أفراد العينة يتوزعون على النحو التالي :

- إطارات 11 مفردة .
 - أعوان تحكم 23 مفردة .
 - أعوان تنفيذ 19 مفردة . حسب ما هو موضح في الشكل رقم (3).
- شكل رقم (3) يوضح حجم عينة كل طبقة .



خامسا : خصائص الديمغرافية للعينة :

في هذا الجزء نناقشه الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة، وتشمل خمسة خصائص هي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الوضعية التعليمية والأقدمية في العمل و المستوى الوظيفي .

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

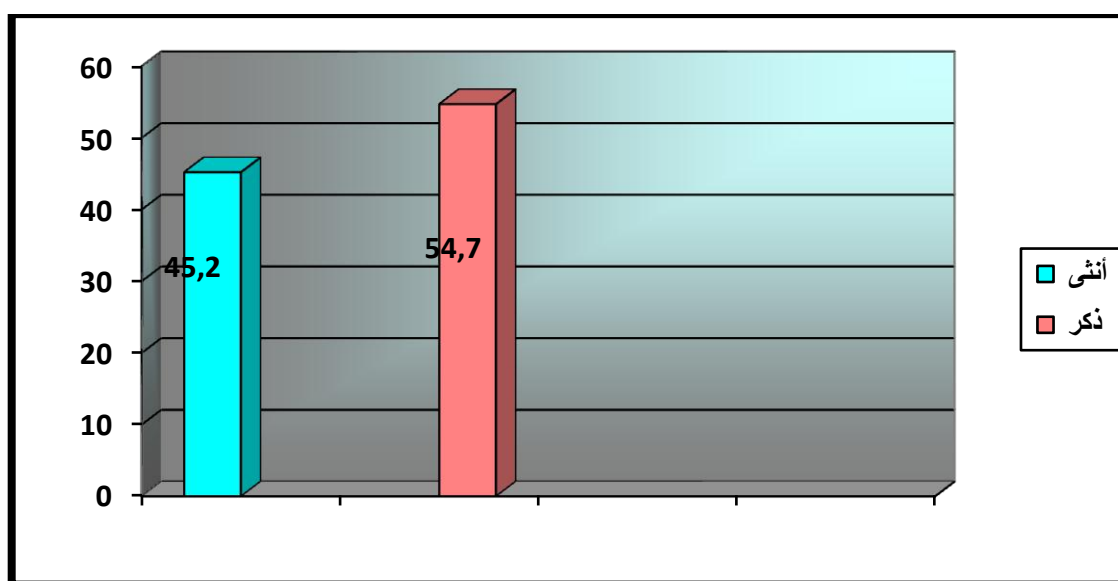
إن هذه الخصائص تفيدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة بتركيبته وإبعاده الاجتماعية، هذا ما يساعد في مناقشة الفروض وتدعيم تحليل وتفسير النتائج وفهم الأفعال والتصورات لدى الأفراد.

- الجدول رقم (6) : يوضح توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	العينة الجنس
54.7	29	ذكر
45.2	24	أنثى
%100	53	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (6) والمتعلقة بالجنس أن غالبية الأفراد في مجتمع البحث من الذكور بما يمثل 29 فردا ونسبتهم 54.7% من حجم المجتمع، مقارنة بالإناث التي تمثل 24 عاملة بنسبة 45.2% من إجمالي العينة أنظر الشكل رقم (4). يرجع هذا التفاوت الضئيل في التوزيع حسب الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، وخاصة أنها مؤسسة خدماتية ، وهذا ما يتلاءم مع كل من العنصرين الذكور و الإناث من حيث الحاجة إلى قدرات وإمكانيات كل منهما في هذا المجال الخدماتي ، يتركز هذا بالتحديد في مديرية الضرائب حسب الملاحظات المستقاة من الواقع.

شكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

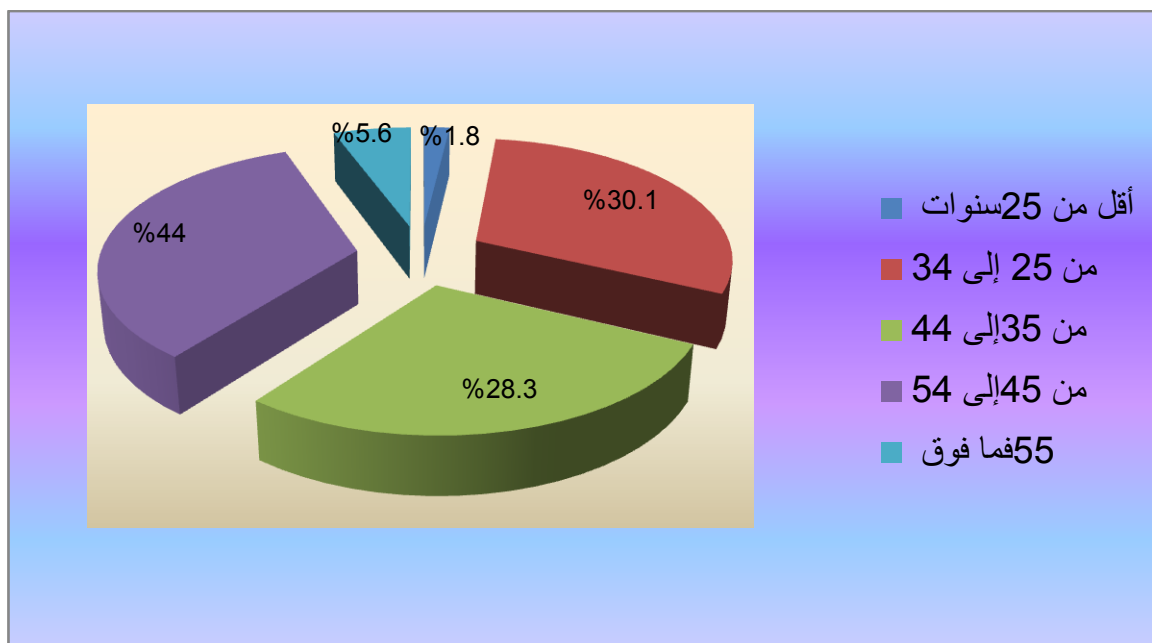
- الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة المئوية %	العدد	العينة السن
1.8	1	أقل من 25 سنة
30.1	16	34-25
28.3	15	44-35
34	18	54-45
5.6	3	55 فما فوق
%100	53	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (7) والخاصة بالسن أن غالبية أفراد العينة يتركز سنهم في الفئة العمرية (54-45) بما يمثل 18 فردا ونسبة 34%، والفئة العمرية (34-25) ممثلة ب 16 فرد بنسبة تمثل 30.1%، في حين نجد أن 15 فردا ونسبتهم 28.3% يتركز سنهم في الفئة العمرية (44-35)، و 3 عمال ونسبتهم 5.6% في الفئة العمرية (55 فما فوق)، وفرد واحد بما يمثل 1.8% سنه أقل من 25 سنة، أنظر الشكل رقم (5).

باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن غالبية أفراد المجتمع يتركز سنهم في الفئة (54-45) أولا ثم تأتي الفئة العمرية (34-25)، ثم الفئة العمرية (44-35)، يرجع هذا إلى محاولة المؤسسة لزيادة وتيرة النمو بالاعتماد على العمال القدامى و الفيئات العمرية الشابة في أن واحد ، و فتح المجال لتوظيف يد عاملة مؤهلة، وخاصة و أن المؤسسة أعمالها كثيرة وتحتاج إلى الخبرة و الدقة في العمل.

شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



- جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة المئوية %	العدد	العينة الحالة الاجتماعية
11.3	6	أعزب
85	45	متزوج
3.7	2	مطلق
%100	53	المجموع

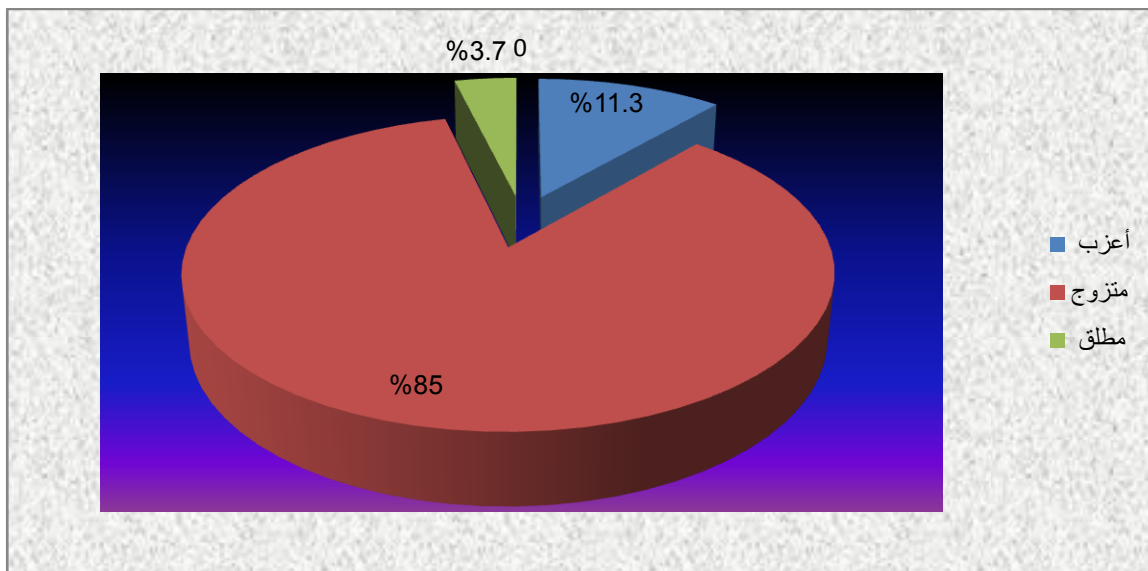
توضح المعطيات الإحصائية في الجدول (8) والتي تدور حول الحالة الاجتماعية أن 45 عاملاً متزوجاً أي بما يمثل 85% من مجتمع البحث، أما 6 عمال ونسبتهم 11.3% عزاب، في حين أن المطلقين يمثلون عاملين التي بلغت نسبتهم المؤوية 3.2%. إن غالبية العمال متزوجين 85% ما منح أداءهم دفعة خاصة، لأنهم يتمتعون باستقرار نفسي وشخصي، كما يجعلهم يكافحون لتأمين متطلبات الحياة لهم ولأسرهم وهذا حسب ما أقر به بعض العمال.

أما العزاب ونسبتهم 11.3% يرجع إعراضهم عن الزواج نظراً لظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، وخاصة غلاء مستوى المعيشة ومهور الزواج، الأمر الذي قد يكون له تأثير

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

على عملهم ومستوى أداءهم، و بالأخص عدم استقرارا الجانب المعنوي لديهم. أنظر الشكل رقم (6).

شكل رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .



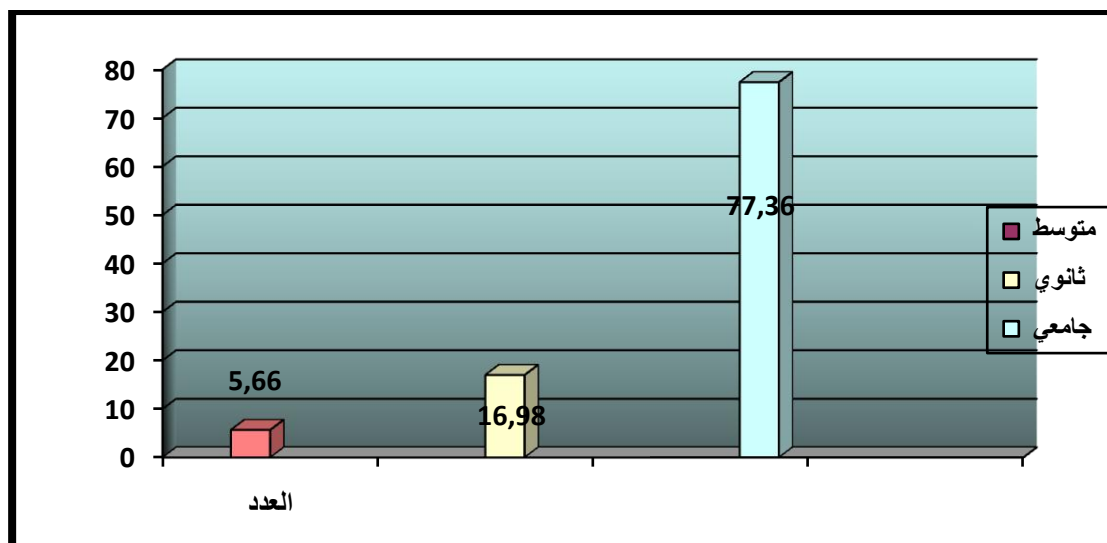
-جدول رقم (9) : يوضح توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية التعليمية.

النسبة المئوية %	العدد	العينة الوضعية التعليمية
-	-	ابتدائي
5.66	3	متوسط
16.98	9	ثانوي
77.36	41	جامعي
%100	53	المجموع

يبين التحليل الإحصائي في الجدول (9) والخاص بالمستوى التعليمي أن 41 مبحثا ونسبتهم 77.36 % من العينة جامعيون ، بينما نجد 9 مبحثين ونسبتهم 16.98 % حاصلين على مستوى ثانوي ، أيضا 3 مبحثين ونسبتهم 5.66 % لهم مستوى متوسط ، بينما يندم العمال ذو المستوى الابتدائي ، أنظر الشكل(8).

حسب المسؤولين فإن ذوي المستوى الثانوي متحصلين على شهادات أخرى، إضافة إلى ذلك سعت المؤسسة إلى جلب الإطارات الجامعية ومحاولة الاستفادة منها، ونجدهم يتركزون أكثر في المستوى الأعلى من الإدارة .

شكل رقم (7) يوضح الوضعية التعليمية لأفراد العينة.



-جدول رقم (10) : يوضح توزيع مفردات العينة من حيث أقدميتهم بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاقدمية
18.87	10	اقل من 5 سنوات
20.75	11	9-5
22.64	12	14-10
20.75	11	19-15
15.09	8	24-20
1.89	1	25 فما فوق
%100	53	المجموع

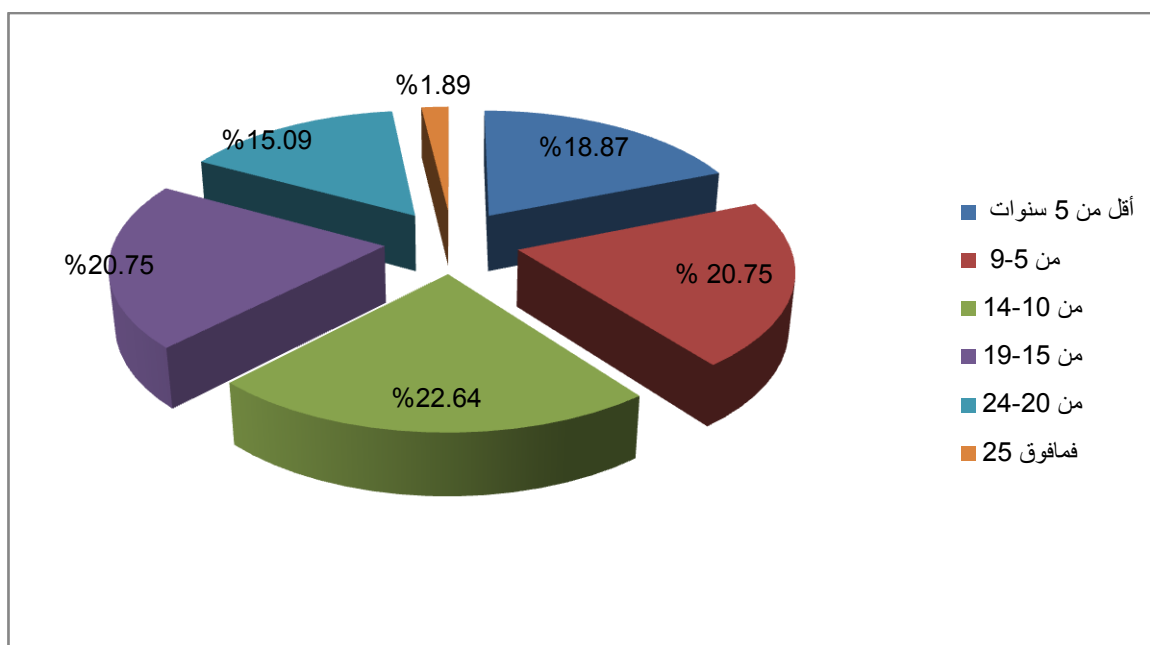
تفيد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول (10) والتي تدور حول الاقدمية في العمل، بأن 12 فردا ونسبتهم 22.64 % من إجمالي مجتمع الدراسة أقدميتهم في العمل تمتد من (10-14) سنوات، وأيضا 11 فردا ونسبتهم 20.75% أقدميتهم من (5-9) سنة و(15-19) ، بينما نلاحظ توزيع أقدمية العمال المتبقي يتوزعون على النحو التالي :

- 10 أفراد ونسبتهم 18.87 % أقدميتهم أقل من 5 سنوات.
- 8 أفراد و نسبتهم 15.09 % الاقدمية لديهم من (20-24) سنة.
- فرد واحد ونسبته 1.89 % اقدميته من 25 سنة فما فوق، الشكل (9) يبين ذلك.

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

يعود ارتفاع نسبة العمال ذوي الأقدمية من (10-14) سنوات ونسبتهم 22.64 % ، إلى التحول الذي عرفته المؤسسة بتحولها من مديرية التنسيق المالي إلي مديرية العامة للضرائب ، وتم أيضا فتح باب التوظيف في السنوات الأخيرة . نجد كذلك العمال ذوي الأقدمية في العمل التي تتراوح ما بين (5-9) سنة و (15-19) ،والذين يملكون خبرة جيدة، فقد كانوا من القوة العاملة القديمة للمؤسسة ، والعمال الذين يملكون اقدمية وخبرة كبيرة من (20-24) سنة و 25 سنة فما فوق فقد يكونوا من العمال الذين لهم خبرة كبيرة، هذا يؤدي إلى القول بأن المؤسسة لها قوة عمل ذات خبرة قليلة وخبرة الكبيرة بعض الشيء.

شكل رقم (8) يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل.



الفصل الثاني الإجراءات المنهجية لدراسة

-جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي .

النسبة المئوية %	العدد	العينة الجنس
20.75	11	إطارات
43.40	23	أعوان تحكم
35.85	19	أعوان تنفيذ
%100	53	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة الدراسة في المؤسسة وفقا للمستوى الوظيفي تشير إلى أن فئة الإطارات بلغ عددهم 11 مفردة وتمثلت في نسبة (20.75%) في حين جاءت فئة أعوان التحكم الذي بلغ عددهم 23 مفردة وتمثلت نسبتهم في (43.40%) أما بنسبة لأعوان التنفيذ الذي بلغ عدد مفرداتها 19 مفردة وتمثلت نسبتهم في (35.85%). إن هذا الاختلاف المتفاوت بين المستويات الوظيفية راجع إلى أن المؤسسة خدماتية لا إنتاجية ولهذا نجد أن أعوان التنفيذ هم أقل عددا بنسبة أعوان التحكم .

سادسا :أساليب الدراسة :

بما أن الدراسات الوصفية تطبق على نطاق واسع فإنها في الغالب تعتمد على أسلوبين أساسيين كمي وكيفي .

*الأسلوب الكمي :يتمثل في جمع البيانات كافية ودقيقة وتبويبها في جداول وحساب التكرار و النسبة .

*الأسلوب الكيفي :وذلك من خلال تحليل ما تم جمعه من بيانات و التفسير و التعليق على الجداول باعتمادنا على الجانب النظري.

الفصل الثالث
عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد الحصول على البيانات الكمية والكيفية من مجتمع الأصلي للدراسة و المتحصل عليها باستعمال أدوات جمع البيانات في كشف الحقائق وبعد تفريغ هذه المعطيات وتصنيفها وجب الانتقال إلى مرحلة العرض التفصيلي الإحصائي لها و حتى نتمكن من معرفة درجة تحقق هذه الفرضية ميدانيا ، هذا ما أشتمل عليه الفصل من عرض للجداول الإحصائية و مناقشتها من خلال هذا يمكن الكشف عن العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء ودوره في رفع مستوى الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية تيارت.

أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1 - موضوعية عملية التقييم و الانتماء التنظيمي :

نشير هنا إلى بعض المؤشرات التي حاولنا قياسها في الميدان والمتعلقة بموضوعية عملية تقييم الأداء في المؤسسة، وهل يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات الانتماء التنظيمي و المداومة عليه، كما يفيد التحليل الإحصائي في الجداول التالية:

-الجدول رقم (12): يوضح أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء في المؤسسة :

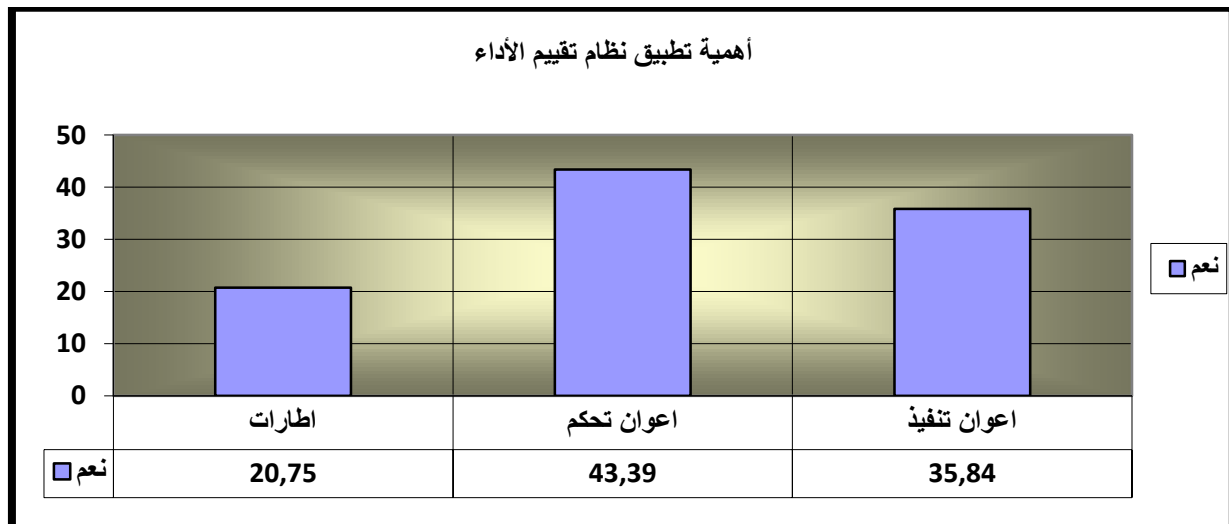
المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	اهمية تقييم الاداء
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	نعم
	-		-		-		-	لا
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

يتضح من الجدول رقم (12) أن نسبة (100%) ، أي أن كل أفراد عينة الدراسة من إطارات و أعوان تحكم وأعوان تنفيذ ، على علم بوجود عملية تقييم الأداء بالمؤسسة وهذه الأخيرة تولي أهمية لهذه العملية ، حيث أن كل من أجابوا في الاستمارة يقرون بوجود عملية تقييم لأدائهم على شكل وثائق ويطبق تقييمهم بصورة دورية (كل سنة) وتعطي لكل عامل نقاط عن أدائه حسب المعايير التي يتم على أساسه التقييم ، كما أنهم يشعرون بأهمية عملية التقييم في ترشيد القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إن كان على مستوى الإطارات أو أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ فعلمية تقييم الأداء تساهم بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية واستخدام سجلات الأداء، و هذا ما أكد عليه فيبر في نظريته ، فهو يعتبر ان تقييم أداء الأفراد ومتابعتهم في أداء مهامهم في ظل مبادئ وخصائص التنظيم البيروقراطي لا تمثل سوى إحدى الميكانيزمات الأساسية لعملية الضبط

الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

والسيطرة على الأفراد، حيث تعتبر البيروقراطية أداة مثالية لتحقيق الضبط على الأفراد .
أنظر الشكل رقم (9) .

شكل رقم (9) يوضح أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء في المؤسسة .



-الجدول رقم (13) : يوضح أسس تقييم أداء الموظفين :

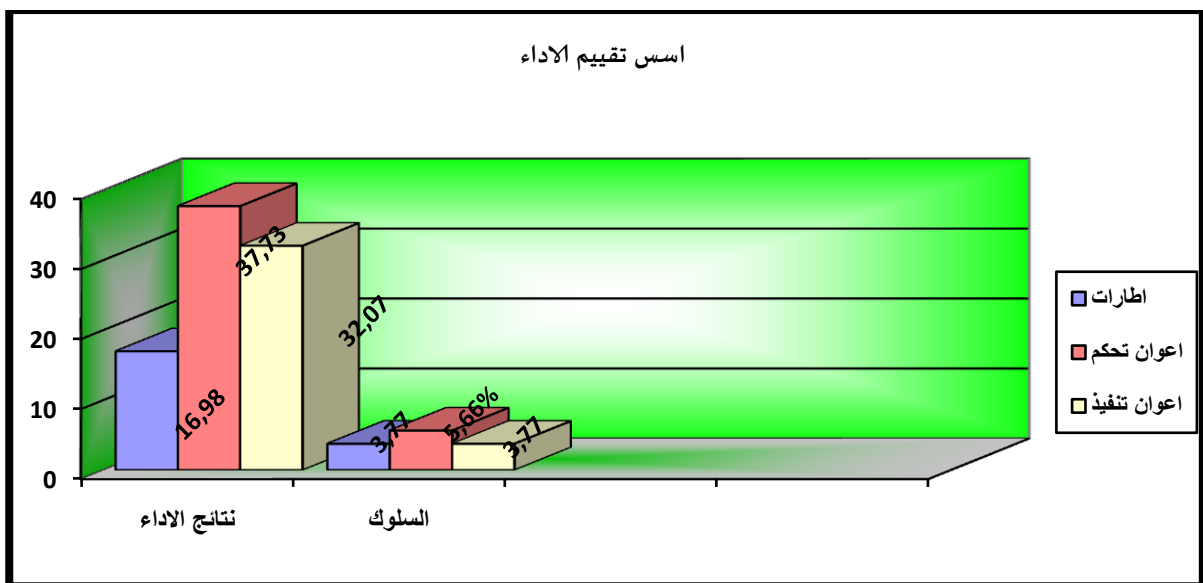
الفئة الاحتمالات	إطارات		أعوان تحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%
أسس تقييم الأداء								
نتائج أدائهم	09	16.98	20	37.73	17	32.07	46	86.79
سلوكهم	02	03.77	03	05.66	02	03.77	07	13.20
علاقات شخصية	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	11	20.75	23	43.39	19	35.84	53	100

تشير الدلائل الإحصائية الكمية في الجدول رقم (13) والتي تخص أساس الذي يتم تقييم أداء الموظفين عليه داخل المؤسسة ، إلى أن أفراد العينة أغلبهم الذي بلغ عددهم (46) مفردة الذي تمثلت بنسبة (86.79%) يقرون أن نتائج أدائهم هي الأساس الأكثر استعمالاً في تقييم أدائهم وهذه النسبة موزعت على كل من ثلاث فئات سسيو -مهنية فنجد أن الإطارات مثلت ب (16.98 %) أي ما يعادل 9 مفردات، وأعوان التحكم ب (37.73

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

(%) أي 20 مفردة ،و أعوان التنفيذ بنسبة (32.07 %) أي 17 مفردة، في حين نجد أن (7) مفردات بنسبة (13.20%) يرون أن سلوكياتهم تتدخل في تقييم أدائهم وهذه النسبة هي الأخرى تتوزع حسب الفئات السيسيو مهنية الموجودة في المؤسسة فنجد أن الإطارات مفردتين أي ما يعادل (3.77%) ،وأعوان التحكم بنسبة (5.66%) أي ثلاث مفردات ،ونجد أعوان التنفيذ مثلوا بنسبة (3.77%) . . انظر الشكل رقم (10) .

ومن تحليل هذه النتائج نستنتج أن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة يعتمد في تقييمه معيارين سالف الذكر (نتائج أدائهم) و هذا ما نادى به "تايلور" في نظريته بضرورة استخدام أسلوب الدفع على أساس القطعة، إضافة إلى تطبيق طريقتين أو معدلين للدفع الأقل "منخفض"، يطبق على الأفراد الذين لم يتجاوز إنجازهم معدل الإنتاج المعياري المحدد مسبقا والثاني "مرتفع"، يطبق على الأفراد الذين يتجاوز إنتاجهم المعدل المعياري و هذا في نظره أساس تقييم أداء الأفراد، و (سلوكياتهم) هذا ما توصل إليه الباحث **نور الدين تاوري** في دراسته "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" إذ الح إلى ضرورة بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس- اجتماعية) و التي تستخدم في قياس فعالية المنظمة ، و نجد كذلك دراسة دراسة بوبرطخ عبد الكريم التي أجراها تحت عنوان "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في العاملين في المؤسسات الاقتصادية" توصلت إلى ان نظام تقييم الأداء في المؤسسة يعتمد على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية وصفاتهم الشخصية ،من أدب ومثابرة وروح المسؤولية ،ولكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء وذلك أن المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجياتها . و هذا ما تؤكد عليه نتائج الجدول . **شكل رقم (10) : يوضح أسس تقييم أداء الموظفين.**



الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (14) : يوضح أسس وضع معايير تقييم الأداء :

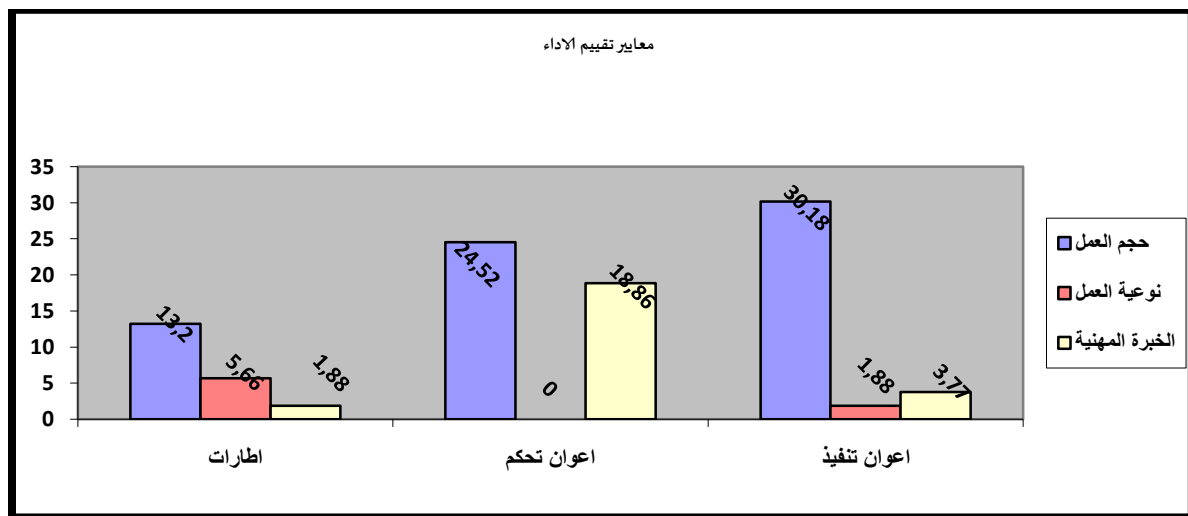
السؤال 09	إطارات		أعوان تحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%
حجم العمل	07	13.20	13	24.52	16	30.18	36	67.92
نوعية العمل	03	05.66	-	-	01	01.88	04	07.54
الخبرة المهنية	01	01.88	10	18.86	02	03.77	13	24.52
المجموع	11	19.74	23	43.38	19	35.83	53	100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية في الجدول رقم (14) والمتعلقة بالأسس التي يتم وضع معايير تقييم الأداء على أساسها، أن (36) مبحوثاً بما يمثل (67.92%) من إجمالي عينة الدراسة أكدوا على أن حجم العمل هو المعيار الأساسي لتقييم أدائهم و ضمت هذه النسبة المستويات الوظيفية الثلاث إذ نجد أن (07) مفردات من الإطارات مثلت نسبتهم بـ (13.20 %) ، و أعوان التحكم (13) مفردة بنسبة (24.52%) أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فكان عددهم (16) مفردة بنسبة (30.18%) و هذا ما أكد من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريت مع المبحوثين على أن عملية التقييم تعتمد على حجم العمل المنجز، في المقابل يرى (13) مبحوثاً ونسبتهم (24.52 %) من إجمالي العينة المختارة ، أن الخبرة المهنية هي المعيار لعملية التقييم، و ضمت هذه النسبة هي الأخرى المستويات المذكورة سابقاً إذ أن مفردة واحدة فقط من الإطارات مثلت بنسبة (01.88%) تعتبر أن الخبرة التي يكتسبها العامل خلال مساره الوظيفي تحدد تقييمه هذا ما تم تأكيده من خلال بعض المقابلات الحرة و الملاحظات البسيطة التي طبقت مع أعوان التحكم الذي بلغ عددهم (10) مبحوثين مثلت بـ (18.86%) أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن مفردتان مثلت بـ (03.77 %) يؤيدون هذا الرأي، في حين نجد أن (04) مبحوثين فقط يرون أن معيار تقييم أدائهم تتدخل فيه نوعية العمل ، و مثلت هذه الفئة بنسبة (07.54%) و ضمت هذه النسبة فئتين فقط إطارات (03) مفردات مثلوا بـ (05.66%) ، ومفردة من أعوان التنفيذ بنسبة (01.88%)، و ينعدم رأي أعوان التحكم و السبب راجع إلى أن نوعية العمل لا يعتبرونه معيار لتقييم أدائهم .
انظر الشكل رقم (11).

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

و يثبت هذا من خلال نظرية العدالة "لادامز" و الذي تطرق من خلالها إلى أن الأفراد دائما يجرون مقارنة بينهم وبين غيرهم و ذلك لتحديد مدى توفر العدالة كأساس لتقييم ادائهم و أساس هذه المقارنات هي مدخلات الفرد و مخرجاته و تعني مدخلات العمل إسهامات الفرد وما قدمه لعلمه مثل التعليم، الخبرة، الثقافة بالإضافة إلى الجهد، الولاء. أي المدخلات هي تلك المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد أما مخرجات العمل فتعني ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات أي تلك العوائد التي يحصل عليها .

شكل رقم (11) : يوضح أسس وضع معايير تقييم الأداء.



-الجدول رقم (15) : يوضح درجات تقييم العمال لنظام تقييم الأداء المطبق :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
-	-	-	-	-	-	-	-	السؤال 10
-	-	-	-	-	-	-	-	ضعيف
09.43	05	09.43	05	-	-	-	-	متوسط
73.58	39	18.86	10	37.73	20	16.98	09	حسن
16.98	09	07.54	04	05.66	03	03.77	02	جيد
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

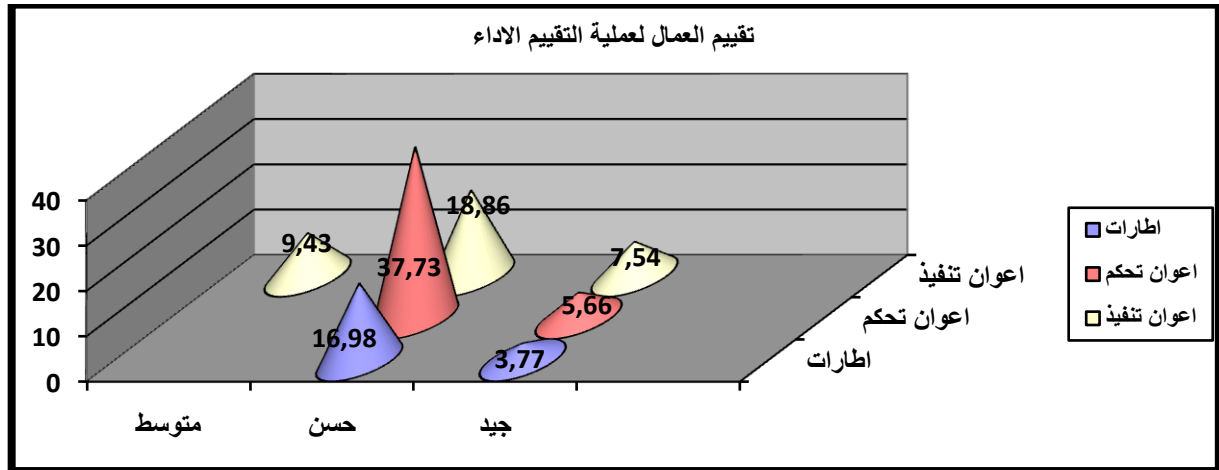
يبدو جليا من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (15) والخاصة بتقييم العمال لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة ، بأن (20) عامل من أعوان التحكم ونسبتهم (37.73%)

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يرون بان نظام تقييم الأداء المطبق حسن، و (10) مفردات من عمال التنفيذ ونسبتهم (18.86%) في المقابل هناك (09) إطارات ونسبتهم (16.98%)، و كلا الفئتين مؤيدة لرأي عمال التحكم ، في حين نجد أن (03) مفردات من أعوان التحكم الذين مثلوا بنسبة (05.66%) و مفردتان من الإطارات مثلوا (03.77%) بالإضافة إلى (04) مفردات من فئة أعوان التنفيذ بنسبة (07.54%) يتفقون على أن نظام تقييم الأداء المطبق جيد أما (05) عمال تنفيذيين يعارضون هذا الرأي ، إذ وصفوا هذا النظام بأنه متوسط التطبيق و مثلوا بنسبة (09.43%)، والسبب راجع إلى أن النظام المطبق غير عادل و يغلب عليه التحيز بالإضافة إلى العلاقات الشخصية. و الشكل رقم (12) يوضح ذلك:

من تحليلنا لهذه النتائج نجد أن اغلب العينة تؤكد أن نظام تقييم الأداء المطبق حسن و ضمت الفئات السوسيو- مهنية الثلاث ، و قد بلغ عددهم (39) مفردة بنسبة (37.58%) و هذا ما ترجم بشكل فعلي من خلال المقابلات الحرة .

شكل رقم (12) يوضح درجات تقييم العمال لنظام تقييم الأداء المطبق .



الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (16) :يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
32.08	17	03.77	02	07.54	04	20.75	11	السؤال 11
								لتوزيع الحوافز والمكافآت
05.66	03	05.66	03	-	-	-	-	لتقدير احتياجات التدريب
62.27	33	26.42	14	35.85	19	-	-	تعديل المسار الوظيفي
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن نسبة (62.26 %) من العينة ترى أن الهدف من التقييم هو تعديل المسار الوظيفي ، و قد اشتملت هذه النسبة على فئتين أعوان تحكم بلغ عددهم (19) مفردة بنسبة (35.85%) ، و أعوان التنفيذ (14) مفردة بنسبة (26.42%) ، وهذا راجع إلى أن المستويات الوظيفية التي يشغلونها تحتاج إلى تعديل وهذا مالا يحتاجه الإطارات حسب رأيهم.

أما نسبة (32.08%) من العينة فتري أن الهدف منه هو توزيع الحوافز و المكافآت ،وهي الأخرى تنقسم بين الفئات السسيو-مهنية الثلاث فقد مثلتها فئة الإطارات بنسبة (20.75%) و الذي بلغ عددهم (11) مفردة بمعنى أن كل الإطارات التي ملأت الاستمارة تؤكد بأن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو لتوزيع الحوافز و المكافآت ،في حين ترى نسبة (07.54%) من أعوان التحكم التي بلغ عددها (04) مفردات تؤكد ما أكده الإطارات بما يخص أن تقييم الأداء هدفه توزيع الحوافز ،ونجد أن مفردتين فقط من أعوان التنفيذ تؤيد ما قاله الفئتين سابقتي الذكر ،بينما ترى نسبة (05.66%) من العينة أن الهدف من التقييم هو تقدير احتياجات التدريب و التي مثلتها (03) مفردات من أعوان التنفيذ وهذا راجع حسب المسؤولين إلى أن هذه الفئة تحتاج إلى تدريب أكثر . انظر الشكل رقم (13) .

و بعد اتصالنا بنائب المدير و طرح بعض الاستفسارات عن أهداف نظام تقييم الأداء ،فقد تبين أن الهدف من نظام تقييم الأداء في جميع الحالات هو لغرض تعديل المسار الوظيفي بالدرجة الأولى .

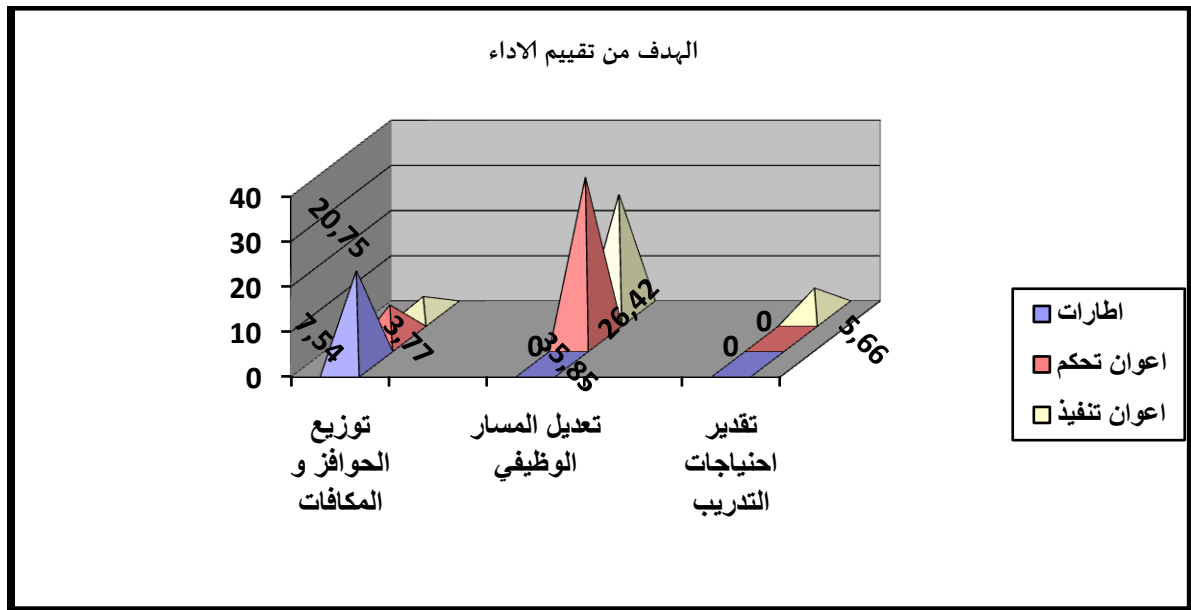
أما فيما يخص توزيع الحوافز و المكافآت ، فتحدد حسب حجم و نوعية العمل المطلوب و حسب النتائج المحققة، و منه ينحصر الهدف الأساسي لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة في تعديل المسار الوظيفي .

الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

فيما يأتي تقدير احتياجات التدريب و توزيع الحوافز و المكافآت بشكل عرضي بعد عملية التقييم و عرض النتائج ،فبعد تحليلها تقوم مصلحة الموارد البشرية بإقرار بعض التدريبات لبعض العاملين حسب نتائجهم و بما تراه ضروري .

هذا ما نادى به مجموعة من النظريات فنجد النظرية التاييلورية التي اكدت على ضرورة وضع نظام للمكافآت، كحافز مادي للأفراد من أجل ، ضمان إمتثالهم للأوامر و الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال ،وفي ضوء هذا ، فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو محدد له من قبل الإدارة،وكلما زاد حجم العمل الذي يقوم به الفرد عن ما هو مقرر له ،كلما حصل على مكافآت وحوافز الاقتصادية ، كما نجد دراسة عمار عيشي بعنوان "تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " التي تؤكد على أن الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة الرقص في المهارات و المعارف .

شكل رقم (13): يوضح الهدف الرئيسي من تقييم الأداء.



الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (17):يوضح إبلاغ العمال بنتائج التقييم و طريقة التبليغ :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	الاحتمالات
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	السؤال 12	
64.15	34	22.64	12	33.96	18	07.55	04	من طرف إدارة الموارد البشرية	}
35.85	19	13.21	07	09.43	05	13.21	07	مقابلة مباشرة بين الرئيس المباشر و المرؤوس	
-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع	

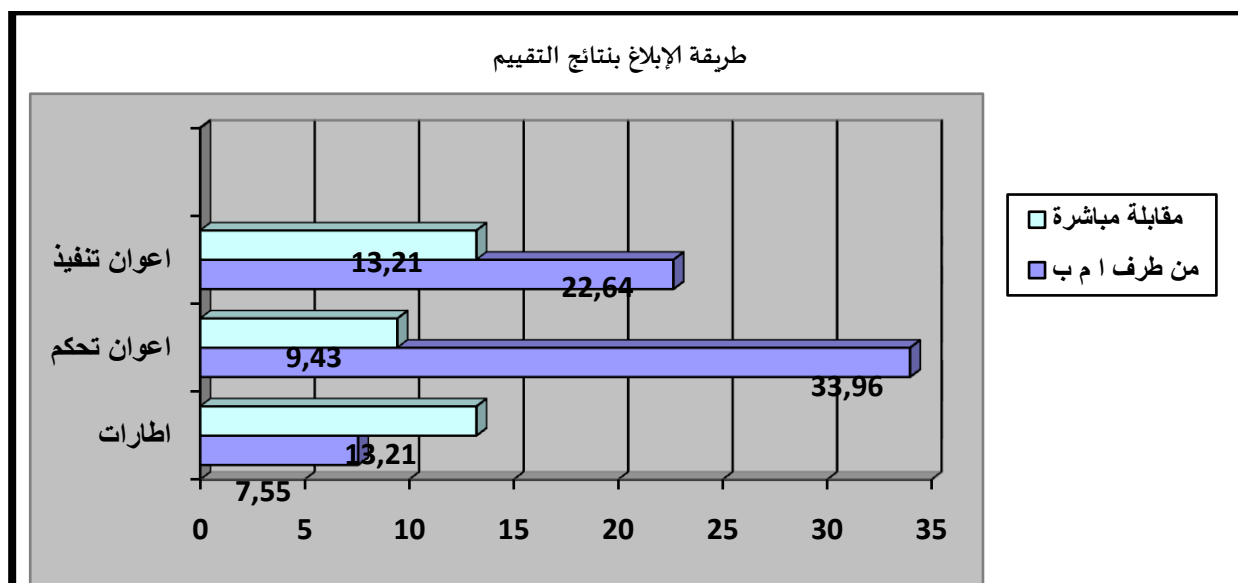
يتضح من خلال البيانات الكمية في الجدول رقم (17) المتعلقة بإبلاغ العمال بنتائج التقييم و الطريقة المتبعة في ذلك ، نلاحظ أن كل العينة المختارة يتم إبلاغها بنتائج التقييم و لكن هذا الإبلاغ تختلف طريقته حسب رأي كل فئة ، فنجد أن (18) مفردة من أعوان التحكم بنسبة (33.96%) يتم إبلاغها عن نتائج التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية ، و (12) مفردة من أعوان التنفيذ بنسبة (22.64%) ، و (04) مفردات من الإطارات بنسبة (07.55%) يتم إبلاغها بنفس الطريقة ، بينما نجد أن المقابلة المباشرة بين الرئيس المباشر و المرؤوسين فقد تمثلت بالنسبة للإطارات و أعوان التنفيذ بنفس النسبة تمثلت بـ (13.21%) بسبع مفردات لكل فئة ، أما أعوان التحكم بلغ عدده (05) مفردات بنسبة (09.43%). انظر الشكل رقم (14) .

و من خلال تحليلنا لنتائج الجدول نجد أن المؤسسة تركز على إبلاغ عمالها بنتائج تقييم أدائهم على إدارة الموارد البشرية و هذا ما أكدته النسبة المذكورة من طرف العمال (64.15%) ، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن شؤون العمال بالدرجة الأولى و إبلاغ العمال بنتائج التقييم تعتبر من احد أهم وظائفها .

و في هذا الصدد نجد دراسة بوبرطخ عبد الكريم التي توصلت إلى نفس النتائج أي أن التقييم و عرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل و هذا ما يزيد من أهمية التقييم.

الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

شكل رقم (14) يوضح إبلاغ العمال بنتائج التقييم و طريقة التبليغ.



-الجدول رقم (18) : يوضح الطعن في نتائج تقييم الأداء :

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	
	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	الاحتمالات	السؤال 13
05.66	03	05.66	03	-	-	-	-	عدم جدية المقيم
15.09	08	09.43	05	03.77	02	-	01	التحيز في عملية التقييم
79.25	42	20.75	11	39.62	21	18.87	10	لا
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

يبدو جليا من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (18) والخاصة بالطعن في نتائج التقييم أن، نسبة اكبر من العمال لا تقوم بعملية الطعن في النتائج مثلت بـ (79.25 %) ومن إجمالي هذه النسبة نجد (10) مفردات في فئة الإطارات بنسبة (18.87%) و (21) مفردة في فئة أعوان التحكم بنسبة 39.62% و النسبة المتبقية (20.75%) لفئة أعوان التنفيذ ممثلة في (11) مفردة ، أما نسبة الأفراد التي تقوم بالطعن في نتائج التقييم فقد بلغ نسبتهم (20.75%) أي (11) مفردة ، تضم الفئات السوسيو - مهنية فأعوان التنفيذ نجد

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

منهم (08) مفردات بنسبة (15.09%) و أعوان التحكم مفردتين بنسبة (3.77%) أما الإطارات فنجد مفردة واحدة بنسبة (1.88%). أنظر الشكل رقم (15).

و بتحليل نتائج الجدول و استنادا على بعض الملاحظات و المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض العمال حيث أن اغلب العمال لا يقومون بطعون فيما يخص نتائج التقييم و هذا راجع لأسباب عديدة أهمها أن العمال لا يرون فائدة ترجى من الطعن و انه لا يتم النظر فيه بالإضافة إلى أن الرد عن الطعون يكون شفويا كما تتدخل فيه العلاقات الشخصية، بالإضافة إلى خوفهم من فقدان المنصب .

أما العمال الذين قاموا بطعون فمن خلال بعض المقابلات و الملاحظات وجدنا أن سبب طعونهم يعود إلى عدم الجدية في التقييم وهذا مالا يعكس أدائهم الفعلي، و هذا ما تعارضت معه دراسة بويرطخ عبد الكريم التي توصلت إلى ان ما يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها وسبب ذلك لتفادي المشاكل و الطعون وخاصة النظرة السلبية للمستخدمين اتجاه الرئيس المباشر على خلفية النتائج مما قد ينتج عنه نوع من عدم رضا و القبول بين المستخدمين و المسؤول المباشر .

-الجدول رقم (19):يوضح الهدف من تقييم الأداء :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
								الاحتمالات
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	السؤال 14
47.17	25	11.32	06	28.30	15	07.55	04	زيادة وتيرة الانجاز
22.64	12	09.43	05	09.43	05	03.77	02	تحسين جودة الخدمة
30.19	16	15.09	08	05.66	03	09.43	05	المثابرة في العمل
100	53	35.85	19	43.40	23	20.75	11	المجموع

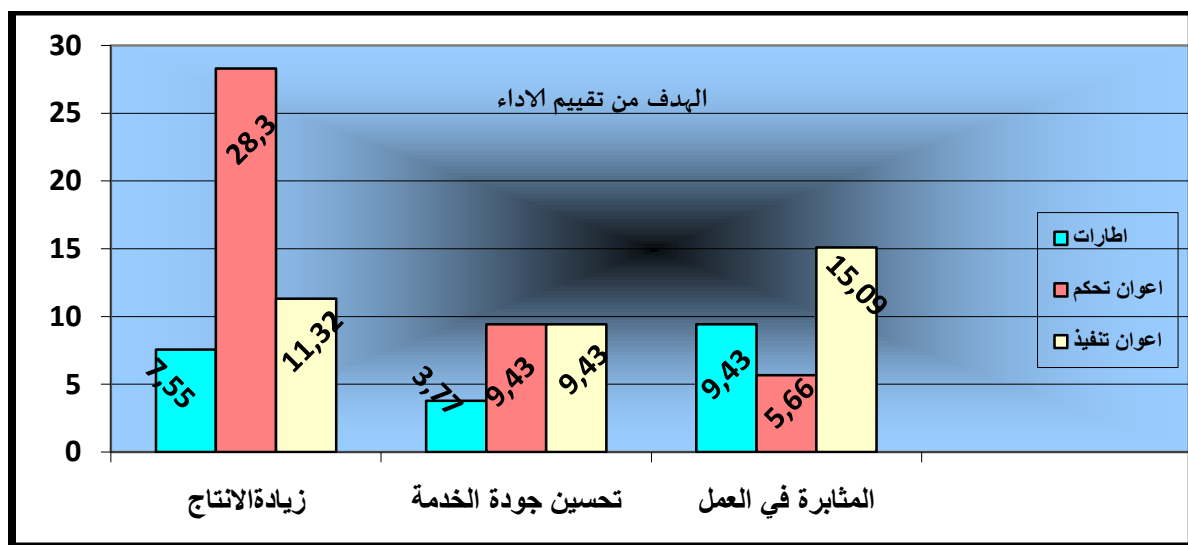
توضح من الشواهد الكمية في الجدول رقم (19) والمتعلقة بالهدف من تقييم الأداء، أن (25) فردا بما يمثل (47.16 %) ضمننت (04) مفردات في فئة الإطارات مثلت بـ (07.55%) و ، 15 مفردة بنسبة (28.30%) من أعوان التحكم و (06) مفردات بنسبة (11.32%) في فئة أعوان التنفيذ من حجم العينة أجابوا بأن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو زيادة وتيرة الانجاز، كما أن (12) فردا ونسبتهم (22.64 %) يرون بأنه تحسين لجودة الخدمة قسمت إلى (02) مفردتان في فئة الإطارات بنسبة (3.77 %) و (05)

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مفردات في فئة أعوان التحكم بنسبة (09.43%) ، و نفس النسبة لدى فئة أعوان التنفيذ أي (05) مفردات ممثلة بنسبة (09.43%) و (16) فردا أقرروا بأن التقييم يطبق من اجل المثابرة في العمل و هي بدورها جمعت بين 05 مفردات في الإطارات بنسبة (09.43%)، و (03) مفردات في أعوان التحكم بنسبة (05.66%) و (08) مفردات عند أعوان التنفيذ بنسبة (15.09%). انظر الشكل رقم (15).

من خلال تحليل نتائج الجدول و استنادا على المقابلات و الملاحظات ندرك أن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هي زيادة وتيرة الانجاز باعتبار أن المؤسسة خدماتية فهدفها السعي لتحقيق هذا الهدف إلا أن هذا لا يقلل من عملها على تطوير و الحرص على تحقيق المثابرة في العمل و بالتالي هما سببان لتحقيق الهدف الثالث و هو تحسين جودة الخدمة . و ما نخلص إليه هو أن عملية التقييم لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، إنما وسيلة لإعطاء النتائج الهامة التي تساعد في التسيير الجيد للقدرات المتواجدة في المؤسسة .

شكل رقم (15) يوضح الهدف من تقييم الأداء .



-الجدول رقم (20): يوضح الانتماء العمال للمؤسسة :

الفئة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع
	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	
السؤال 15							
نعم	11	20.75	23	43.39	19	35.85	53
لا	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	11	20.75	23	43.39	19	35.85	53

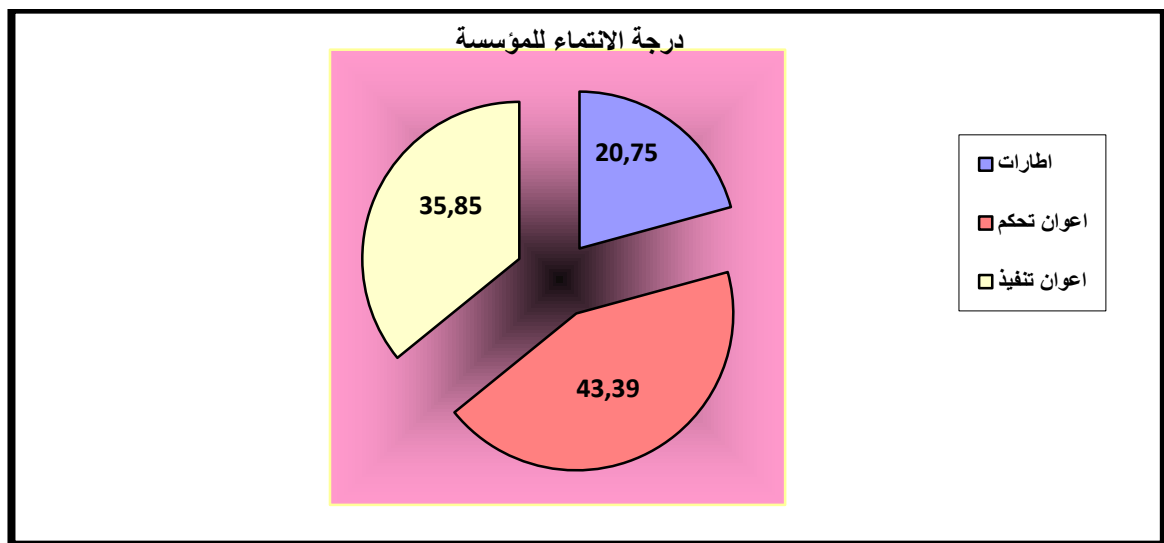
الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تبرز القراءة الإحصائية للبيانات الرقمية في الجدول رقم (20)،مدى انتماء العامل للمؤسسة، حيث تبين أن كل العينة المختارة أي ما يعادل (100%) بمعنى أن (53) عامل يشعرون بالفخر والاعتزاز للمؤسسة وهذا إما راجع إلى الظروف الجيدة و الاستقرار السائد في العمل و كذا مجموعة الزملاء والصدافة بين العمال لمدة طويلة، إضافة إلى أن هناك من ارجع ذلك إلى بعض الامتيازات الممنوحة في المؤسسة خاصة لفئة الإطارات أما بالنسبة لفتتي أعوان التنفيذ و التحكم فقد اختلف سبب رضاهم عن العمل الحالي إذ يرجع أغلبية العمال السبب إلى الحصول على الحوافز المادية و الترقية و كذا عدم توفر جهة عمل أخرى . انظر الشكل رقم (16).

و نظرا لأهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة وجب على المؤسسة العمل على كسب ثقة العمال و تحقيق انتمائهم و ولائهم للمؤسسة و لذا نجد كثير من النظريات التي اهتمت بهذا الجانب و نذكر من بينها نظرية الحاجات لاريك فروم الذي اعتبر ان الانتماء من اهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين ليتجاوز وحدته وعزلته الاجتماعية و ينتمي إلى شيء اكبر منه، كما أكد على المشاركة الايجابية ليصبح الفرد واحدا من الكل، له أنشطته الاجتماعية، التعاونية و علاقاته الإنسانية الايجابية الناجحة .

بالإضافة إلى النظرية اليابانية التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار النفسي و الذهني لدى العاملين في المنظمة و يترتب على هذا الشعور زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة و هذا ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة و فعالية العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم .

شكل رقم (16) يوضح الانتماء العمال للمؤسسة .



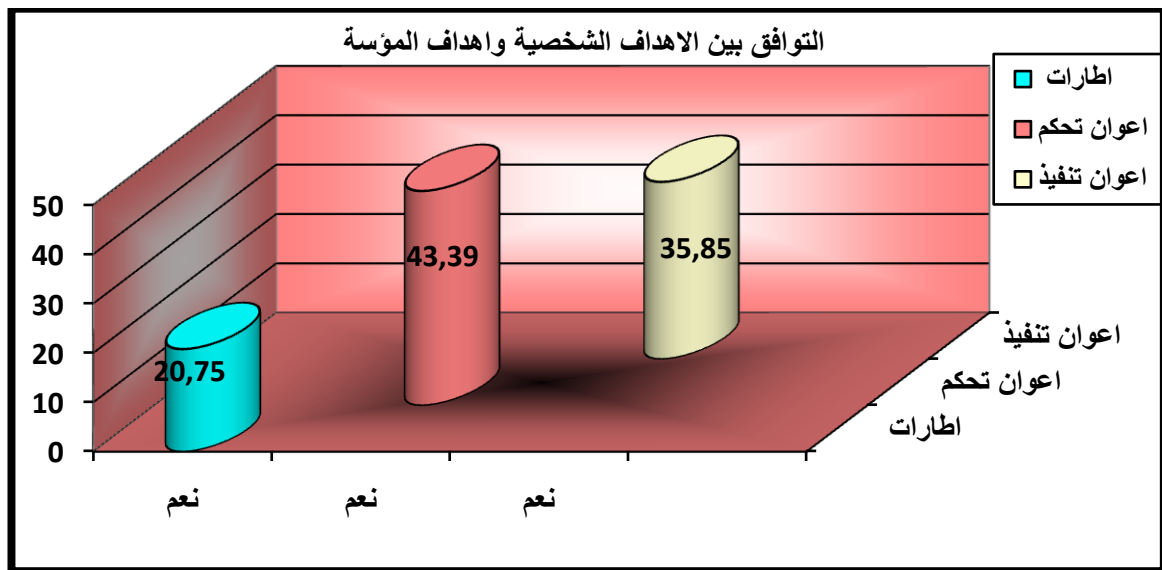
الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (21): يوضح مدى التوافق بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة:

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	السؤال 16
-	-	-	-	-	-	-	-	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

أوضحت البيانات الرقمية في الجدول رقم (21) والمتعلقة باعتبار العمال أهداف المؤسسة تعزى بتحقيق أهدافهم الشخصية وهذا ما ترجم من خلال النسبة المؤوية التي بلغة (100%) من إجابات العمال بمعنى أن كل العمال يعتبرون أن أهداف المؤسسة وتحقيقها من أهدافهم الشخصية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقدم له مدخولا مما يجعلهم يكافحون لتأمين متطلبات الحياة لهم ولأسرهم وهذا حسب ما اقر به بعض العمال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم . و هذا ما أكدته أيضا نظرية الحاجات لماسلوا التي ترى أن الفرد يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المذكورة في سلم الحاجات ،الحاجات الفسيولوجية الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتماء إذ أشار ماسلوا إلى أهمية تحقيق المرء لحاجاته من اجل زيادة ثقته وتحقيق توازنه ، و أكد ماسلوا أن الإنسان قد يصبح معاديا لمجتمعه إذا أنكر عليه إشباع حاجاته الأساسية.

شكل رقم (17) يوضح مدى التوافق بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة.



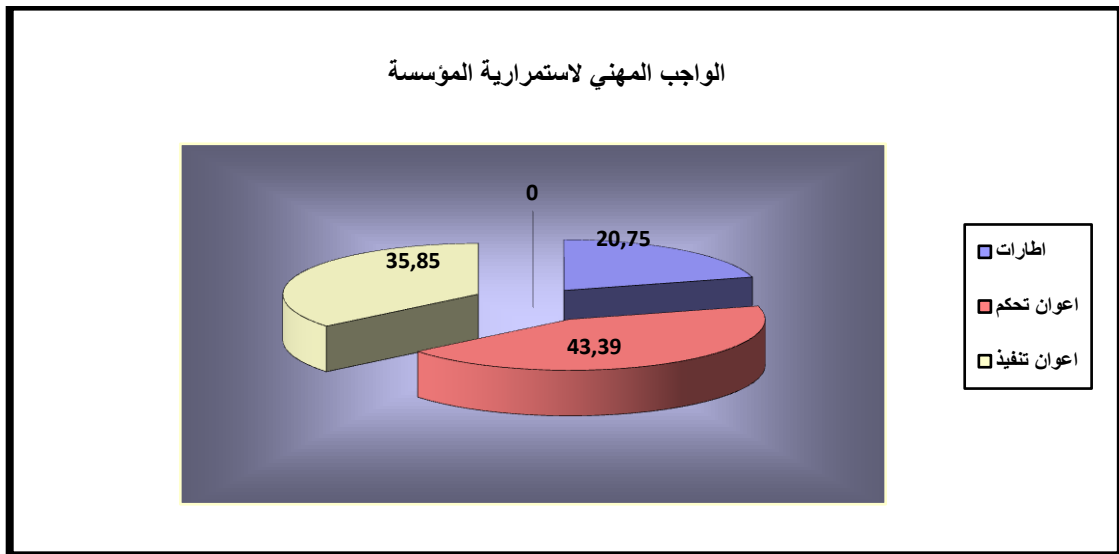
الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

-الجدول رقم (22): يوضح الواجب المهني اتجاه استمرارية المؤسسة :

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	السؤال 17
-	-	-	-	-	-	-	-	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

تكشف المعطيات الكمية في الجدول رقم (22) والمتعلقة بمدى نجاح المؤسسة واستمراريتها من الواجبات المهنية للعمال لذا فإن كل أفراد العينة المختارة أقرروا وأكدوا أن نجاح المؤسسة من أولوياتهم المهنية باعتباره ا تمثلهم وهم يمثلونها و أهداف المنظمة جزء من أهدافهم الشخصية . و نذكر في هذا الصدد نظرية النظام التعاوني لشستر بارنارد الذي يؤكد فيها على ضرورة تشجيع الأفراد على التعاون و ذلك بوضع تنظيم يحظى بقبولهم إذا توافر تفهمهم و اعتقادهم باتفاقه و أهداف المنظمة و تماشيه مع مصالحهم و يمكن تحقيقه فرغبة الأفراد تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف و لكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، فحين تتوقف الفعالية تختفي المساهمة.

شكل رقم (18) يوضح الواجب المهني اتجاه استمرارية المؤسسة .



الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

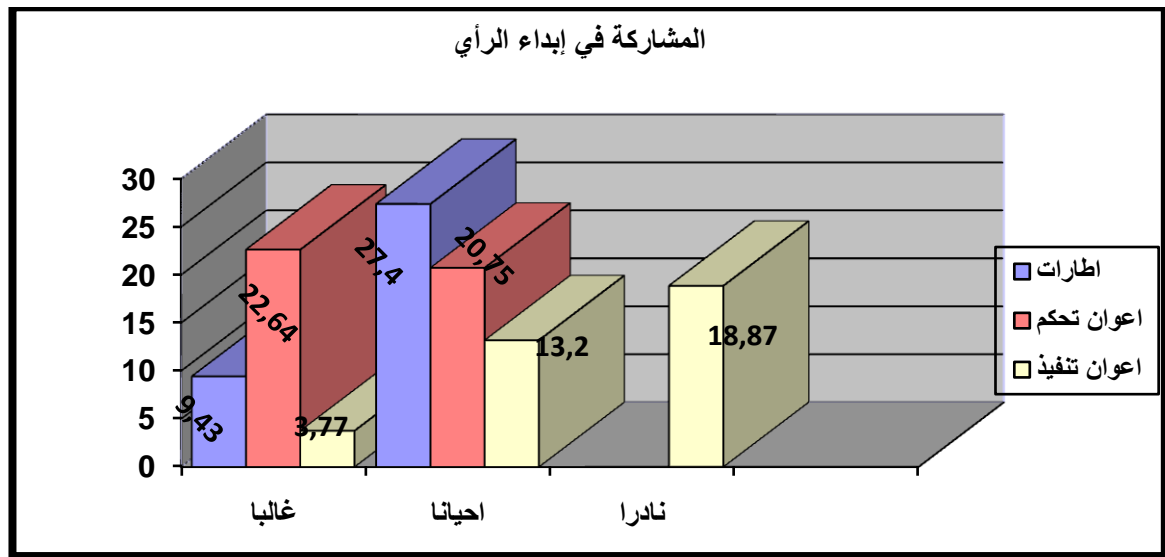
-الجدول رقم (23): يوضح المشاركة في إبداء الرأي :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
-	-	-	-	-	-	-	-	السؤال 18
-	-	-	-	-	-	-	-	دائما
35.85	19	03.77	02	22.64	12	09.43	05	غالبا
45.28	24	13.20	07	20.75	11	11.32	06	أحيانا
18.87	10	18.87	10	-	-	-	-	نادرا
-	-	-	-	-	-	-	-	إطلاقا
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

تكشف المعطيات الكمية في الجدول رقم (23) والمتعلقة بمدى منح الإدارة العمال في إبداء آرائهم، حيث تبين أن ما نسبته (45.28%) التي بلغ عددها (24) مفردة من إجمالي العينة أي كل الفئات السسيو مهنية، صرحوا بأن في غالب الأحيان تفتح الإدارة المجال لهم المشاركة في إبداء رأيهم في أمور تخص العمل، ونجد أن (35.85%) أي ما يعادل (19) مفردة من إجمالي العينة أقرروا بأن لإدارة تتيح لهم الفرص أحيانا وليس دائما في إبداء رأيهم ومشاركة الإدارة بهذه الآراء، في حين نجد أن (18.87%) وهذه النسبة ضمت فقط فئة أعوان التنفيذ حيث أجابوا بأن الإدارة نادرا ما تمنحهم الفرصة في إبداء آرائهم، و من هذا نخلص إلى أن الإدارة تتيح الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم ولكن هذا الاختلاف بين النسب راجع إلى أن الإدارة تتيح الإطارات و أعوان التحكم الأكبر في مشاركتها بآرائهم وهذا راجع إلى المستوى الوظيفي الذي يشغلونه .

الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

شكل رقم (19) يوضح المشاركة في إبداء الرأي .



2- استمرارية عملية التقييم و الانضباط في العمل :

-الجدول رقم (24) : يوضح مسؤولية تقييم أداء العاملين في المؤسسة :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	السؤال 19
84.90	45	22.64	12	43.39	23	18.87	10	الرئيس المباشر
15.09	08	13.12	07	-	-	01.89	01	لجنة خاصة
-	-	-	-	-	-	-	-	الزملاء
-	-	-	-	-	-	-	-	تقييم ذاتي
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

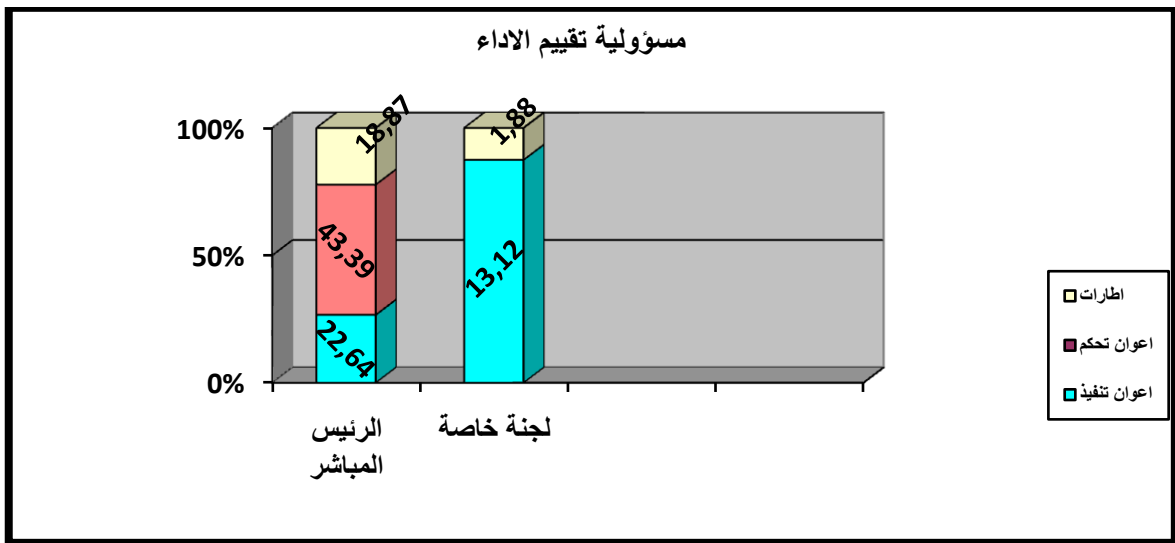
يتضح من الجدول أعلاه و المتعلق بمسؤولية تقييم أداء العاملين في المؤسسة أن أغلبية العينة المتمثلة في (45) مفردة بنسبة (84.90 %) على علم بأن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية تقييم أداء عامله و هذا راجع للتطبيق الدوري لنظام التقييم و إعلام الرئيس المباشر العمال المشرف عليهم لبداية عملية التقييم و المعايير التي يتم عليها التقييم ،حيث أن النظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة يخول للرئيس المباشر القيام بعملية تقييم الأداء العمال المشرف عليهم و وضع جميع ملاحظاته على أدائهم .

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

في حين نجد أن (08) مفردات فقط الممثلة بنسبة (15.09%) صرحوا بان تقييم أدائهم يكون عن طريق لجنة خاصة و حسب ما صرحوا به بان هذه اللجنة مكونة من رئيس القسم الذي هم يعملون فيه و نائب المدير و المدير و هذا الأخير هو الذي يحدد النقطة النهائية لتقييم العمال .انظر الشكل رقم (20).

إلا أن نتائج الجدول أعلاه تتعارض و المبدأ الذي نادي به دوغلاس ماك غريغور في نظريته الفلسفة الإدارية « y » ان العامل يقوم بتقييم نفسه (التقييم الذاتي) موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه لنفسه و تثبت صحته بعدها يجتمع العامل مع رئيسه لمناقشة هذا التقييم و سبل تحسين الأداء مستقبلا مع التعرض لمختلف المشاكل و الأخطاء في الأداء و كيفية م علاجها أو تفاديها و بعدها يتفقان على برنامج جديد يضمن حرص الموظف للقيام بمهام عمله في الوقت المحدد دون تاخير و يمكن للمشرف أو المدير أن يعترض على الأهداف المحددة من طرف المرووس كما انه يملك الحق في تغييرها عندما يرى ذلك ضروريا.

شكل رقم (20) يوضح مسؤولية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.



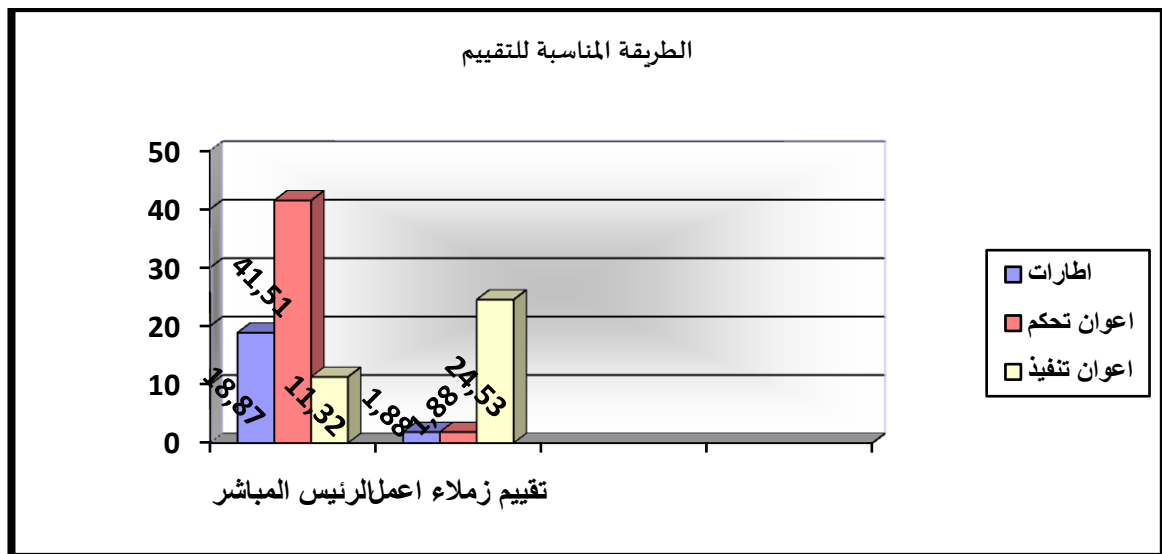
الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (25) : يوضح الطريقة المناسبة لتقييم الأداء :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الاحتمالات
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	السؤال 20
71.70	38	11.32	06	41.51	22	18.87	10	الرئيس المباشر
28.30	15	24.53	13	01.89	01	01.89	01	تقييم زملاء العمل
-	-	-	-	-	-	-	-	تقييم العملاء
-	-	-	-	-	-	-	-	تقييم المرؤوسين
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المذكورة في الجدول رقم (25) و المتعلقة برأي العمال حول الطريقة المناسبة لتقييم أدائهم ، اتضح لنا بان حوالي (71.70%) يفضلون تقييم الرئيس المباشر لأدائهم و هذا لان تقييم الرئيس يعتمد على معايير محددة مسبقا مثلا حجم و نوعية العمل المقدمة من قبل العامل ، وقد يكون ذلك راجع إلى أن العمال اعتادوا على تقييم الرئيس المباشر لهم وعدم اعتيادهم على طريقة أخرى للتقييم يجعلهم متخوفين من أي طريقة أخرى لذا نجد أن نسبة العمال الذين يحبذون طريقة تقييم الزملاء مثلتها بنسبة اقل (28.30%) مثلتها (15) مفردة لان هذه الطريقة لا تعتمد على الموضوعية في التقييم بقدر ما تعتمد على علاقات الزمالة و الصداقة "العلاقات الاجتماعية" لذا فهي غير جديده .

شكل رقم (21) يوضح الطريقة المناسبة لتقييم الأداء.



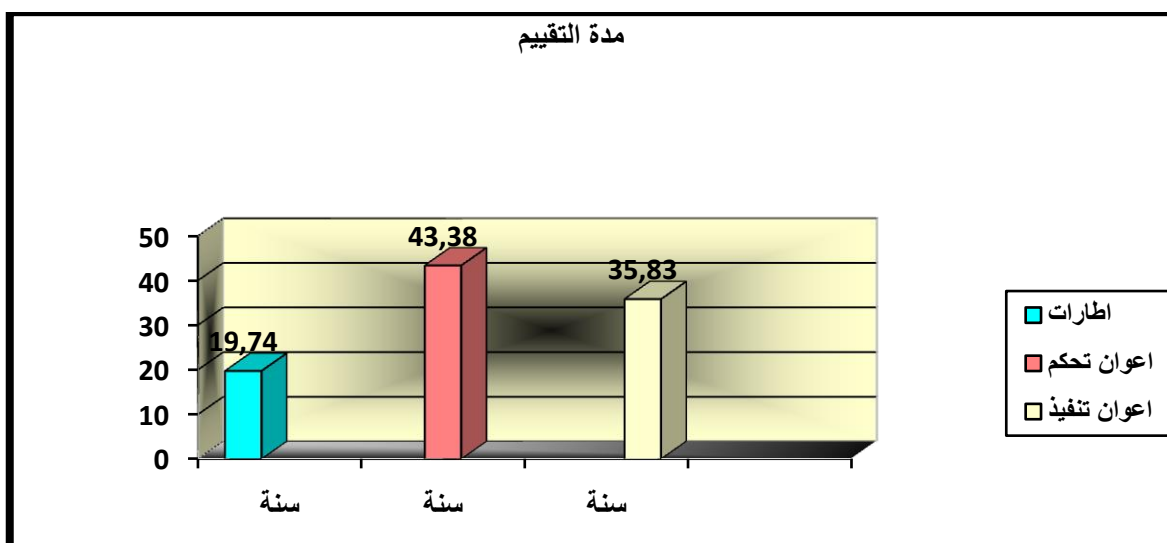
الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (26): يوضح مدة تقييم الاداء:

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		العينة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
100	53	35.83	19	43.38	23	19.74	11	السؤال 21
	-	-	-	-	-	-	-	سنة
	-	-	-	-	-	-	-	6 أشهر
	-	-	-	-	-	-	-	شهر
100	35	35.83	19	49.83	23	19.74	11	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن كل أفراد العينة و المقدره بـ (53) مفردة تقر أن التقييم يتم كل سنة بصفة دورية ، و هذا نظرا لاحتياجات المؤسسة لتطبيق نظام التقييم لمعرفة قدرتها على بلوغ الإستراتيجية المسطرة لها و من اجل تعديل مسار إنتاجها بصفة مبكرة . اذ نجد ان هذا الموقف اقر به الباحث رابح يخلف في دراسته " تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" وان تقييم الأداء السنوي يمثل مجرد إجراءات شكلية لا يعتمد عليها ويكاد ينحصر استخدامه في اتخاذ قرار الترشيح للترقية فقط وهذا ما يضعف حلقة التقييم من سلسلة العمليات الإدارية و التي من المفترض أن يتم على أساسها اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و بالتالي فإن نظام التقييم يحتاج إلى التطوير من الناحية التطبيقية.

شكل رقم(22) يوضح مدة تقييم الاداء.



الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-الجدول رقم (27) :يوضح مساهمة تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة :

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
18.87	10	18.87	10	-	-	-	-	السؤال 22
18.87	10	18.87	10	-	-	-	-	دائما
67.92	36	03.77	02	43.39	23	20.75	11	غالبا
03.77	02	03.77	02	-	-	-	-	أحيانا
09.43	05	09.43	05	-	-	-	-	نادرا
-	-	-	-	-	-	-	-	إطلاقا
100	53	35.85	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

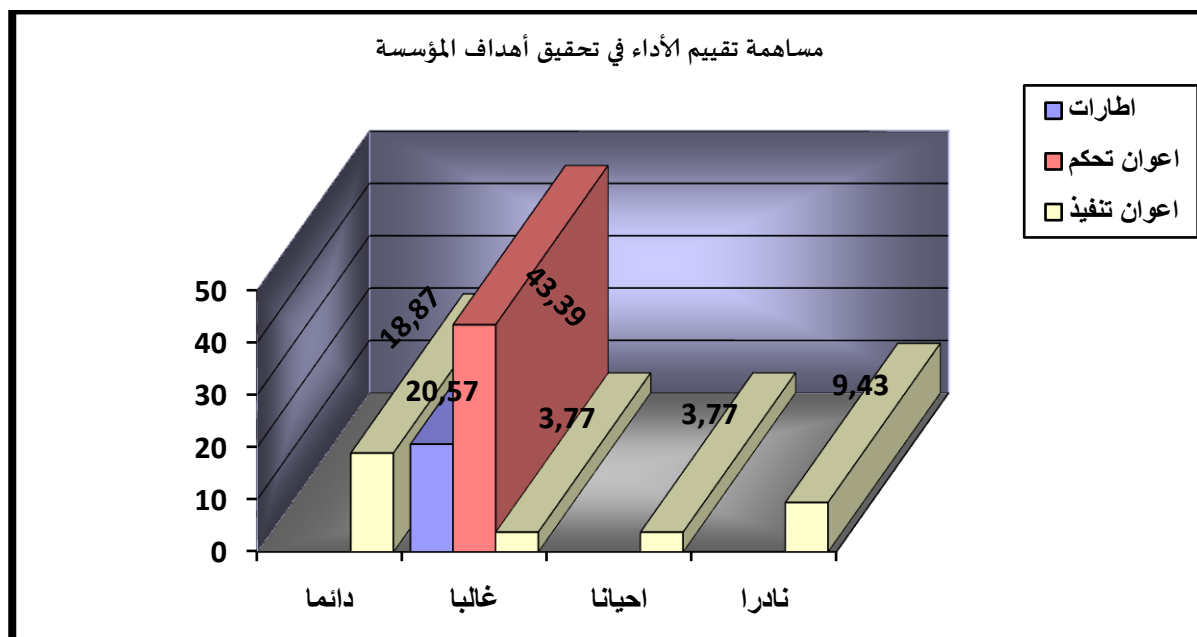
نلاحظ من الجدول رقم (27) أن نسبة (67.92%) من العينة تؤكد أن تقييم أداء العاملين غالبا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، فيما نجد أن نسبة (18.87%) من العينة ترى أن التقييم يساهم دائما في بلوغ الأهداف في حين أن (09.43) أجابت بان التقييم مساهمته نادرة في تحقيق الأهداف أما بالنسبة للفئة التي ترى أن تقييم الأداء يعمل أحيانا على تحقيق أهداف المؤسسة فقد مثلت نسبتها ب (03.7%)، انظر الشكل رقم (23).

اعتمادا على تحليل هذه النتائج نجد أن هناك فعالية لنظام تقييم الأداء لبلوغ أهداف المؤسسة و تحقيق إستراتيجيتها لان عملية تقييم الأداء تعتبر من الوظائف الأساسية التي يتم من خلالها معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء و كذا جوانب القصور بالنسبة لكل عامل كما أنها تحدد مستوى الكفاءة لديهم

و هذا ما نتلمسه في نظرية الإدارة بالأهداف، فالأساس الذي قامت عليه هو ضرورة وجود أهداف واضحة و محدودة في بيئة العمل حيث يتم قياس و تقييم أداء الأفراد بناء على درجة تحقيق هذه الأهداف.

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

شكل رقم (23) يوضح مساهمة تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة.



-الجدول رقم (28) : يوضح تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة :

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	
	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات	
							السؤال 23	
16.98	09	16.98	09	-	-	-	-	مادية
-	-	-	-	-	-	-	-	معنوية
83.02	44	18.87	10	43.39	23	20.75	11	مادية معنوية معا
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

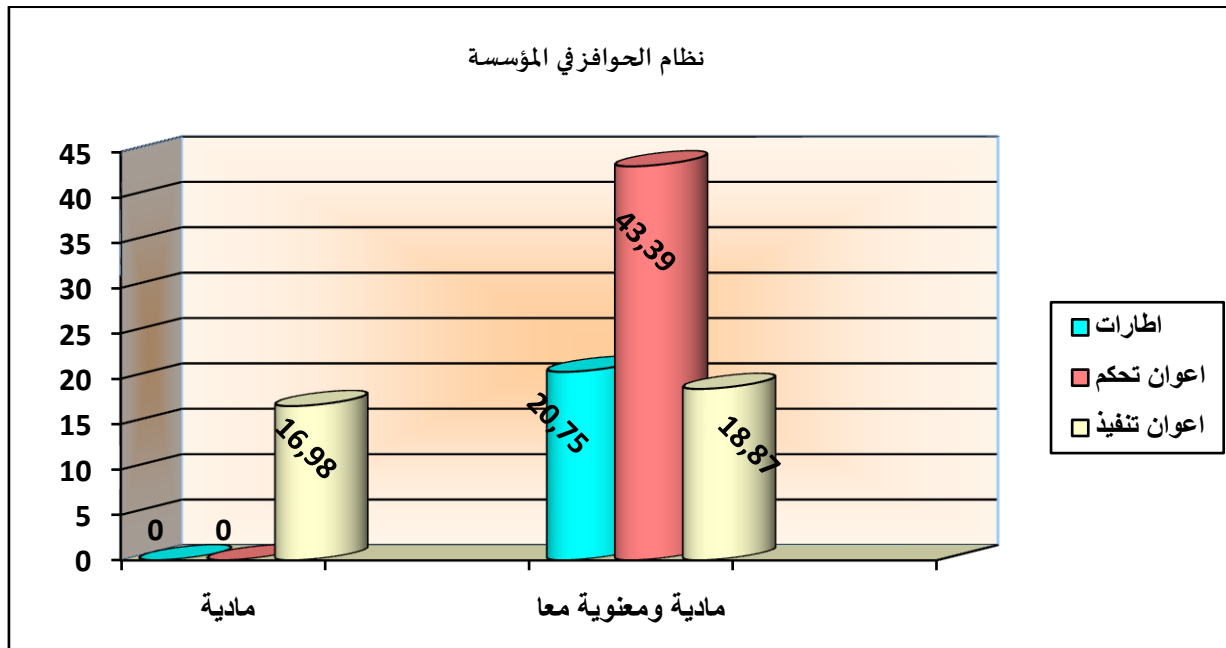
من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (28) المتعلقة بتطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة تبين أن كل أفراد العينة المختارة تؤكد انه يتم تطبيق نظام الحوافز إلا أن نوعية هذه الحوافز تختلف من فئة لأخرى و من عامل لأخرن عموما فلقد اعتبر ما نسبته (83.02%)، أي ما يعادل (44) مفردة من إجمالي العينة أن الحوافز المطبقة هي الحوافز المادية والمعنوية معا ولقد تمثلت الحوافز المعنوية في شهادات عرفان و تقدير و بعض

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الهدايا في بعض الأحيان تأتي متأخرة بمعنى عند بلوغ العامل سن التقاعد ، أما بالنسبة للحوافز المادية فقد بلغت نسبة تطبيقها (16.98%) أي (09) مفردات .انظر الشكل رقم (24).

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول نجد أن اهتمام العمال بالحوافز المعنوية قد يكون شكلي في غالب الأحيان، هذا لان الأوضاع الاجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل بالمؤسسة جعلت أكثر اهتمامه ينصب على المكافآت المادية لعلها تعينه على مواجهة تكاليف الحياة المتزايدة فمن خلال بعض المقابلات صرح لنا بعض العمال إلى أن الحوافز المعنوية قد تكون أحيانا مشرفة ومقدرة لجهودهم المقدمة في مسارهم المهني ، وهذا ما اجمعت عليه جل النظريات الحديثة التي ترى ان الحوافز المادية و المعنوية شرط أساسي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها و فعالية أداءها و إحداث التوازن بين الحوافز المادية و المعنوية .

شكل رقم (24) يوضح تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة .



الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

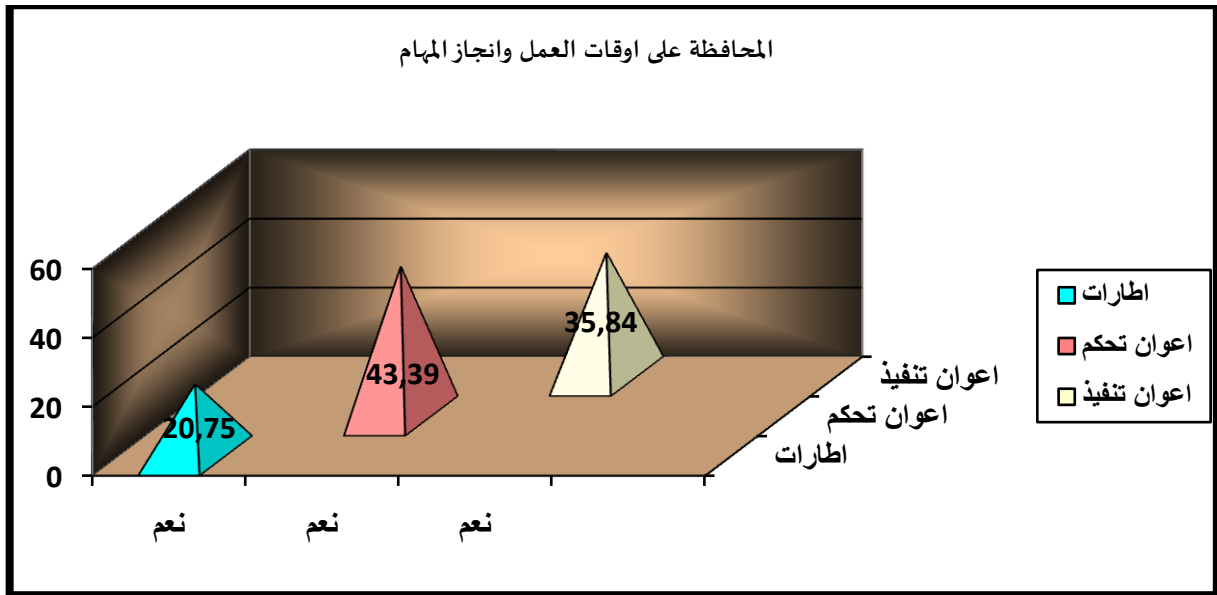
-الجدول رقم (29) : يوضح المحافظة على أوقات العمل وانجاز المهام :

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	السؤال 24
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ انه لا يوجد اختلاف بين العمال في المحافظة على أوقات العمل و انجاز المهام الموكلة إليهم و هذا راجع إلى أن كل الفئات السوسيو- مهنية تعتبران المحافظة على أوقات العمل وانجاز المهام من مسؤوليتهم وواجبهم اتجاه المؤسسة لذا نجد أن كل العينة المختارة اتفقت على ذلك أي (53) مفردة بنسبة (100%) . و من خلال تحليل هذه النتائج و بالاعتماد على الملاحظات ، أدركنا أن العمال يعتبرون أن شعورهم بالمسؤولية يلزمهم على احترام مدة العمل، في حين يرى البعض أنه التزام أخلاقي ، كما يرجع البعض الآخر السبب إلى الرقابة المطبقة و التي تفرض عليهم المحافظة على أوقات العمل و انجاز المهام . و الشكل الموالي رقم (25) يوضح ذلك : . من خلال ما سبق نلاحظ ان النظريات الكلاسيكية اهتمت بهذا الموضوع كمنظريه التكوين الإداري "لفايول" و الذي اقر بمبدأ الانضباط ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح، و طاعة الأوامر الرسمية، وتطبيق الجزاءات والتعلي بالانضباط، فدون الانضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق المستويات الأعلى من الأداء.

الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

شكل رقم (25) يوضح المحافظة على أوقات العمل وانجاز المهام .



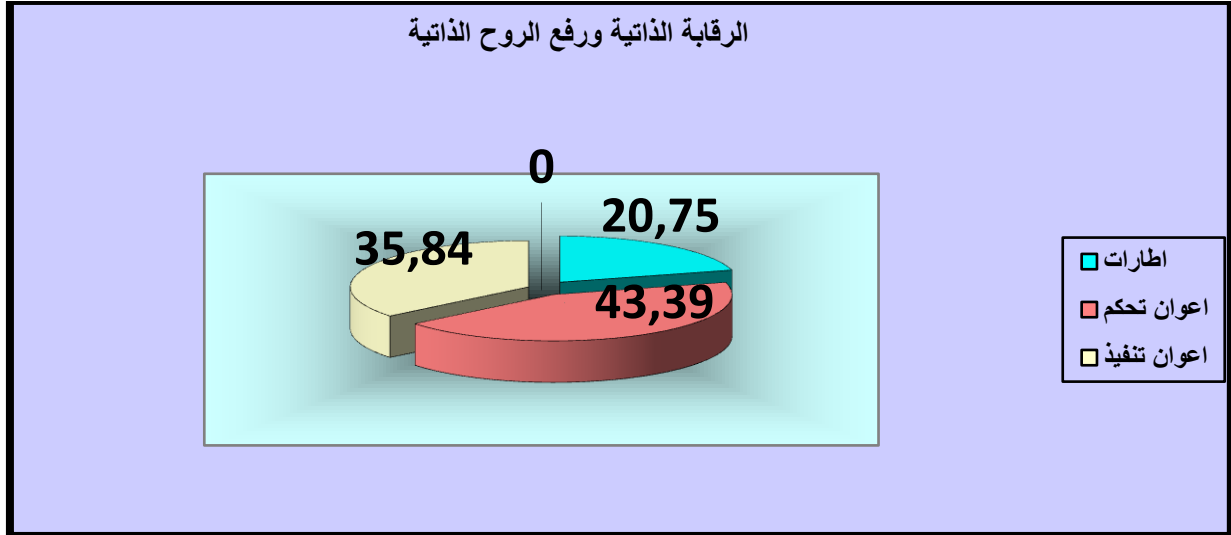
-الجدول رقم (30) : يوضح ما إذا كان للرقابة الذاتية مساهمة في رفع الروح المعنوية أكثر من الرقابة المباشرة :

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	
	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الاحتمالات	
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	السؤال 24
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

تكشف المعطيات الكمية في الجدول رقم (30) والمتعلقة بمساهمة الرقابة الذاتية في رفع الروح المعنوية للعمال ، أن (53) عاملا وهو ما نسبته (100 %) أكدوا على وجود رقابة ذاتية على عملهم فهي حسب رأيهم ضرورية في العمل وتساعد على زيادة الاجتهاد والشعور بالارتياح وحاجة منطقية ، في حين فئة أخرى أقرت بأن الرقابة الذاتية تشعرهم بالارتياح وتجعلهم أحرار في تصرفاتهم ، إلا أننا نلاحظ أن هذا الموقف يتناقض و المبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية التي نادى إلى تفويض مبدأ الرقابة اللصيقة و فرضها على الأفراد ، ذلك أن العامل كثيرا ما يتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية ، لأجل ذلك فهو بحاجة إلى رقابة دقيقة و لصيقة على أدائه. و هذا ما يوضحه الشكل رقم (26) :

الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

شكل رقم (26) يوضح ما إذ كان للرقابة الذاتية مساهمة في رفع الروح المعنوية أكثر من الرقابة المباشرة .



-الجدول رقم (31) : يوضح مدى رضا العمال على الوظيفة الحالية :

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة
الاحتمالات		السؤال 25		نعم		لا		المجموع
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

تبين من خلال معطيات الجدول رقم (31) المتعلق برضا العاملين عن الوظيفة الحالية، أن الفئات السوسيو- مهنية الثلاث المدروسة راضية عن وظيفتها، إذ أن (11 مفردة بنسبة (20.75%)، و (23 مفردة بنسبة (43.39%)، و (19 مفردة بنسبة (35.84%) اتفقوا على ذلك. انظر الشكل رقم (28) :

من خلال إجراء بعض المقابلات الحرة مع الموظفين تبين أن أسباب رضا العمال تختلف من شخص إلى آخر فقد اختلفت آرائهم حول ذلك إذ انحصر الاختلاف أكثر في فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ونظرا لأن الحوافز المطبقة في المؤسسة لم تكن بالقدر الكاف الذي يمكن العمال من إشباع الحاجيات التي يرغب فيها سواء كانت حاجات مادية كتلبية متطلبات المعيشية، أو المعنوية كالشعور بالاحترام وتحقيق الذات، وعليه فمستوى الرضا قد يكون سلبيا أو إيجابيا .

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ومن خلال ما سبق نظرت نظرية القيمة "للك" إلى أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده ، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل ،ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) + \text{هـ} 1 + (\text{رف} 2) + \text{هـ} 2 + \dots$$

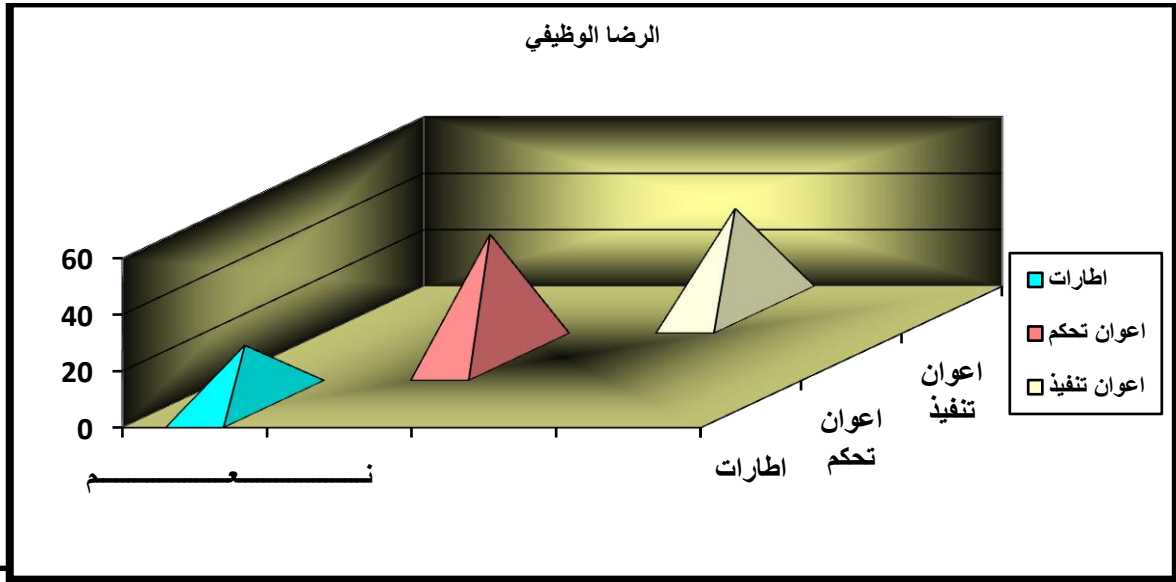
حيث أن :

روك : الرضا الوظيفي الكلي.

(رف) : الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ : أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

شكل رقم (27) يوضح مدى رضا العمال على الوظيفة الحالية.



الجدول رقم (32) : يوضح ما مدى اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات و ميولات العاملين و مساهم ذلك في رفع الفعالية :

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	
	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة		
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	السؤال 26
-	-	-	-	-	-	-	-	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	35.84	19	43.39	23	20.75	11	المجموع

الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

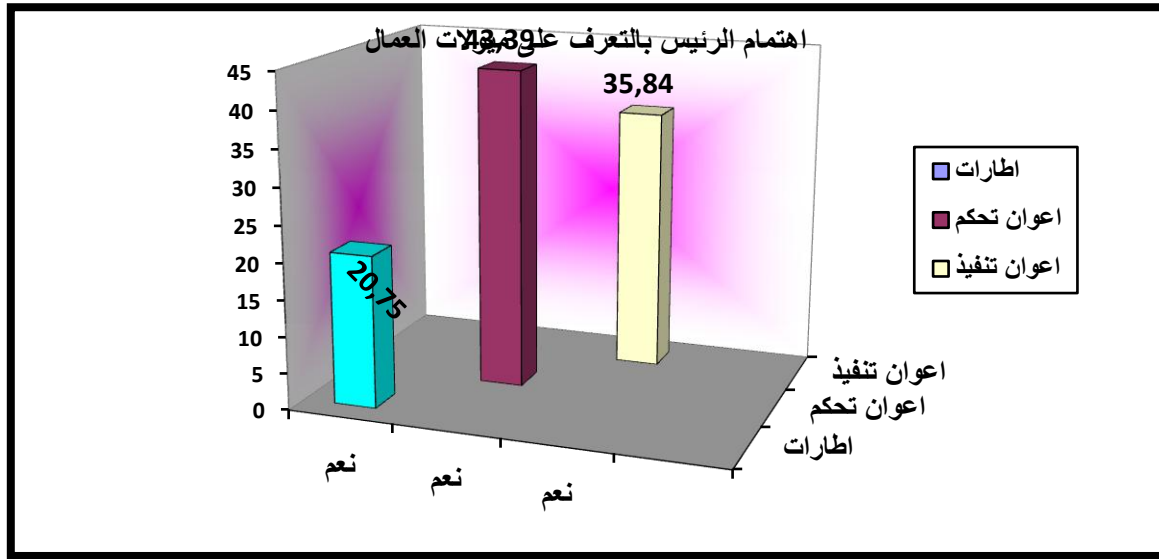
نلاحظ من المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (32) أن كل الفئات السسيو- مهنية للعينة المدروسة تتفق على أن اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات العاملين يساهم في رفع الفعالية و مثلت نسبتهم ب 100% ل 53 مفردة مقسمة إلى (11) مفردة في فئة الإطارات بنسبة (20.75%)، و(23) مفردة بنسبة (43.39%) بالنسبة لأعوان التحكم، و(19) مفردة بنسبة (35.84%) بالنسبة لأعوان التنفيذ. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

استنادا بعض المقابلات الحرة التي أجريت مع بعض المبحوثين في المؤسسة توصلنا إلى أن العلاقة الجيدة بين الرئيس و العمال تساهم في معرفة اهتماماتهم وهذا يساهم بالدرجة الأولى في رفع فاعليتهم .

هذا ما يترجم المبادئ التي قامت عليها اغلب النظريات القيادية و من بين هذه النظريات نظرية التابعين و التي نالت تأييد بعض الكتاب الاجتماعيين مثل "جان نج س" تقوم على فكرة مفادها أن أفراد الجماعة لا يختارون لقيادتهم إلا الشخص القادر على الاتصال بهم و تحقيق القدر الأكبر من مصالحهم إذ يطلق عليها نظرية القيادة الإنسانية لاهتمامها بمساهمة الفرد و تنمية قواه الكامنة و أساس هذه النظرية أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمؤسسة .

الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

شكل رقم (28) يوضح ما مدى اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات و ميولات العاملين و مساهم ذلك في رفع الفعالية



-جدول رقم (33) :يربط بين معيار عملية التقييم و زيادة الانتماء :

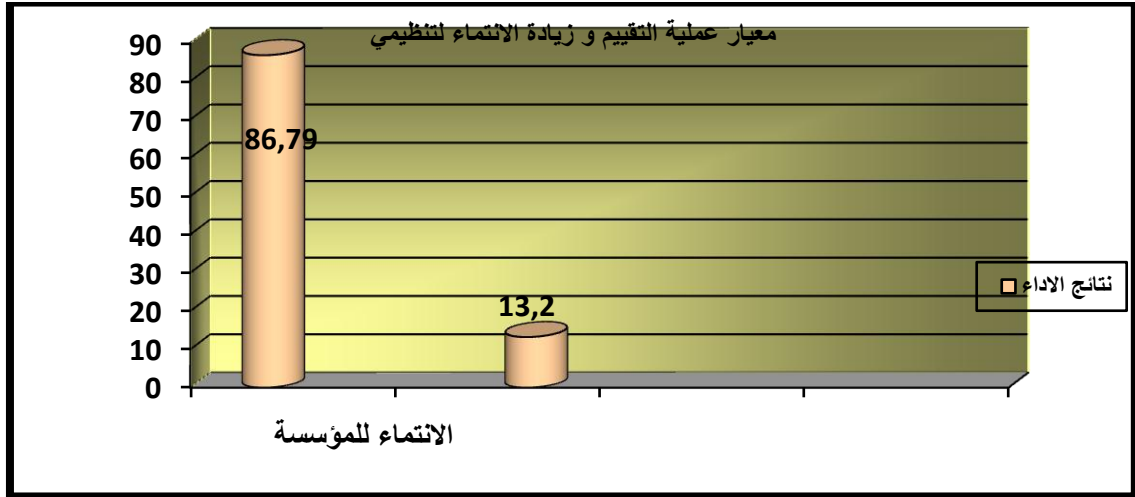
المجموع		علاقات شخصية		سلوك		نتائج		أساس التقييم الاداء
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	الانتماء للمؤسسة
100	53	-	-	13.20	07	86.79	46	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	-	-	13.20	07	86.79	46	المجموع

نلاحظ من المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (33) أن عملية تقييم الأداء تساهم في رفع درجة انتماء العاملين للمؤسسة إذ يتم تطبيقها استنادا على أسس مختلفة حسب ما صرح به العمال ، فمنهم من يتم تقييمه على أساس نتائج أدائه إذ مثل هذا الرأي بنسبة (86.79 %) من عينة الدراسة و هذا ما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة فهم يعتبرونه أساس منطقي و أكثر مصداقية للتقييم ، في حين نجد أن (13.20 %) من العمال يكون تقييمهم على أساس سلوكياتهم إذ نجد في هذا الشأن نظرية الدعم السلوكية التي تولي أهمية للعملية السلوكية في التغيير و تحقيق الانتماء فقد اكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق و الانسجام مما يساهم في تغيير السلوك و هذا بدوره يرفع من مستوى انتمائهم للمؤسسة فهم يرون ان التقييم على هذا الأساس يزيد من ثقتهم بالمقيم ، باعتبار المقيم مدرك لتصرفاتهم و بالتالي يزيد من فرص الانتماء و الاعتزاز لديهم . انظر الشكل رقم (29).

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

و في تحليلنا لهذه النتائج نجد أن معظم النظريات الحديثة تؤكد على أن تحفيز العمال و زيادة رضاهم المهني مرتبط بمدى انتمائهم .

شكل رقم (29) يوضح ما مدى ارتباط معيار عملية التقييم بزيادة الانتماء التنظيمي.



-جدول رقم (34) :يربط بين مدة التقييم و المحافظة على أوقات العمل :

المجموع	3 أشهر		6 أشهر		سنة		مدة لتقييم
	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	
المحافظة على أوقات العمل							
نعم	53	100	-	-	53	100	
لا	-	-	-	-	-	-	
المجموع	53	100	-	-	53	100	

إن الشواهد الرقمية الموضحة في الجدول رقم (34) و المتعلقة بمدى التقييم والمحافظة على أوقات العمل توضح أن كل العينة المختارة تقر أن تقييم أدائهم يكون كل سنة وهذا ما يزيد من محافظتهم على أوقات العمل و انجاز المهام . إلا أن هذا الموقف يتنافى و المبادئ التي قامت عليها جل النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بعامل الزمني و أثره على كفاءة الأفراد و من أمثال ذلك نجد تايلور الذي ربط بين الإنتاج و الأجر ، فطالما أن الأجر تحدد على أساس قياس الوقت اللازم لأداء العمل فمن الضروري أن يحصل العامل على اجر يتناسب و الجهد المبذول ، و بين أن قدرة الكائن البشري على الاستمرار في أداء عمله يتأثر بعاملين هما وقت العمل و فترات الراحة ، إذ

الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

نلتزم في ذلك أن الأجر مرتبط بالوقت المستغرق في العمل ، وهذا ما يبرهن أن الأجر كان بمثابة تقييم للعمال في ذلك الوقت.

-جدول رقم (35): مركب يربط بين متغير الجنس وموضوعية عملية التقييم والانتماء التنظيمي:

المجموع		العلاقات الشخصية				السلوكات				نتائج الاداء				موضوعية التقييم الانتماء
		أنثى		ذكر		أنثى		ذكر		أنثى		ذكر		
%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	%	مفردة	
100	53	-	-	-	-	07.55	04	05.66	03	37.74	20	49.05	26	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	-	-	-	-	07.55	04	05.66	03	37.74	20	49.05	26	المجموع

استنادا إلى النتائج الكمية للجدول المركب رقم (35) و الذي يوضح ارتباط الموضوعية في عملية التقييم و مساهمتها في زيادة الانتماء التنظيمي ، نلاحظ أن كل العينة المختارة لم تتفق على أساس موحد في تقييم الاداء ، حيث نجد أن ما نسبته (49.05%) من الذكور اي ما يعادل 26 مفردة و (37.74%) من الايئات الممثلة بـ 20 مفردة بنسبة (37.74%) أجمعت على أن نتائج الاداء معيارا للتقييم ، و في المقابل ترى فئة أخرى من الجنسين ان اساس تقييم الأداء يعتمد على سلوكات الأفراد و تمثلت هذه النسب بـ (7.55%) بالنسبة لـ 04 مفردات من الذكور و (05.66%) ما يعادل 03 مفردات من الايئات .

وبالنظر إلى التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ أن المؤسسة لا تعير أهمية كبيرة إلى المعيار السلوكي لتقييم الأداء على الرغم من وجود نظريات اهتمت بهذا الموضوع كنظرية الدعم السلوكي التي أشارت إلى أهمية العملية السلوكية في تغير أو دعم الاتجاهات ، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق مما يسهم في تغيير السلوك أو تعديله.

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

-جدول رقم (36) : مركب:يربط بين الوضعية التعليمية و استمرارية عملية التقييم و الانضباط في العمل :

المجموع	مدة التقييم															
	3 أشهر			6 أشهر			1 سنة			الإنضباط						
	جامعي	ثانوي	متوسط	جامعي	ثانوي	متوسط	جامعي	ثانوي	متوسط							
% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة	% مفردة							
100	53	-	-	-	-	-	-	-	-	77.36	41	16.98	09	5.66	03	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	53	-	-	-	-	-	-	-	-	77.36	41	16.98	09	5.66	03	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول المركب رقم (36) الذي يربط بين الوضعية التعليمية و مدى تأثيرها على استمرارية عملية التقييم وكذا الانضباط في العمل ، نجد أن كل العينة المختارة تؤكد على انضباطها في العمل و هذا ما يعادل (53 مفردة بنسبة 100%)، مع العلم أن هذه العينة اشتملت على ثلاث مستويات تعليمية " جامعي ،ثانوي، متوسط " و كلها أجمعت على أن مدة التقييم المطبقة في المؤسسة تكون سنوية أي في نهاية كل سنة و قد تراوحت النسب في ذلك إلى (77.36 %) لـ (41 مفردة في فئة المستوى الجامعي ، و بنسبة (16.98 %) في فئة المستوى الثانوي مثلتها (09 مفردات ، و كانت النسبة الأقل في فئة الطور المتوسط أي (05.66 %) ما يعادل (3) مفردات .

و بالنظر إلى النتائج الكمية ندرك انه على الرغم من تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل سنوي وعلى الرغم من وجود تباينات في المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة نجد انهم اجمعوا على انضباطهم في العمل.

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ثانيا :مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج التي ترتبط بفروض الدراسة وهي :

أ - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

يتضح من خلال عرضنا وتحليلنا للبيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ما يلي:

- كل أفراد العينة أي ما يعادل 100 % اقرروا بأن المؤسسة تولى لأهمية لتطبيق تقييم الأداء .

- 86.79% من المبحوثين يؤكدون على أن نتائج أدائهم هي الأساس الأكثر استعمالا في تقييم أدائهم ، و 13.20% من أعضاء العينة أشاروا إلى أن أساس الذي يستعمل في تقييم أدائهم هو سلوكياتهم .

- 67.92% من الأفراد أكدوا على أن حجم العمل هو المعيار الأساسي لتقييم أدائهم ، و 24.52% من أعضاء العينة أقرروا ، أن الخبرة المهنية هي المعيار لعملية التقييم أدائهم.

- 07.54% من العمال يرون بأن معيار تقييم أدائهم تتدخل فيه نوعية العمل .

- 73.58% من إجمالي عينة الدراسة يرون بان نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة حسن ، 16.98% نظام تقييم الأداء المطبق جيد و 09.43% وصفوا هذا النظام بأنه متوسط التطبيق أوضحوا بأن ذلك قد يسبب في تراجع أدائهم .

- 62.27% من العمال أشاروا إلى أن الهدف من تقييم الأداء هو تعديل المسار الوظيفي ، و 32.08% أوضحوا بأن الهدف من التقييم هو لتوزيع الحوافز والمكافآت ذلك يسمح لهم بتحسين جودة الأعمال و الأداء، في حين نجد 05.66% يرون أن الهدف من التقييم هو لتقدير احتياجات التدريب .

- 64.15% من إجمالي عينة الدراسة أوضحوا بأن إبلاغهم بنتائج التقييم أدائهم يكون من طرف إدارة الموارد البشرية و 35.85% أقرت بأن إبلاغهم يكون عن طريق مقابلة مباشرة بين الرئيس المباشر و المرؤوس ، حيث يرون بأنها تسمح لهم بزيادة الاجتهاد وشعورهم بالارتياح، وأنها أمر ضروري للقيام بالواجبات.

- 79.25% من إجمالي العمال صرحوا بأنهم لم يسبق لهم وأن طعنوا في نتائج تقييم

أدائهم، في حين أن 15.09% صرحوا بأنهم قاموا بالطعن في نتائج تقييمهم وأرجعوا هذا إلى أن هناك تحيز في عملية التقييم و 05.66% كان سبب طعنهم عدم جدية المقيم.

- 47.17% من المبحوثين أشاروا إلى أن الهدف من تقييم الأداء هو زيادة وتيرة الانجاز و 30.19% صرحوا بان الهدف منه هو المثابرة في العمل و 22.64% أشاروا إلى أن الهدف من التقييم هو تحسين جودة الخدمة.

- 100% بمعنى كل العينة المختارة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة .

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- كل العينة المختارة أي ما يعادل 100 % أجابوا بأن أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافهم الشخصية وهذا ما ترجم بالفعل من خلال النسبة المؤوية .
- كل المبحوثين أقرروا بأن نجاح المؤسسة واستمراريتها من الواجباتهم المهنية .
-45.28% من الأفراد أقرروا بأن الإدارة تفتح المجال لإبداء الآراء والاقتراحات يكون أحيانا و35.85% أيضا يرون بأن الإدارة غالبا ما تفتح المجال للأخذ بعين الاعتبار آراء عمالها و18.87% يرون أن الإدارة نادرا ما تمنحهم الفرصة لإبداء آرائهم.
مما سبق يتضح أن المتغيرات الخاصة بالفرضية القائلة "كلما كانت عملية التقييم موضوعية كلما زاد انتماء العامل للمؤسسة"، محققة ميدانيا نظرا لوجود العلاقة الإرتباطية بينهما، وهذا استنادا إلى البيانات الواردة أعلا، بالإضافة إلى نتائج جدول الإرتباطي الذي يربط بين معيار عملية التقييم و زيادة الانتماء ، التي تثبت صحة هذه الفرضية و عليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى ثبت صدقها ومحققه في الميدان .

ب - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

يتضح من خلال عرضنا وتحليلنا للبيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ما يلي:
- 84.90% من إجمالي العينة ، أكدت على ان الرئيس المباشر هو المسؤول بالدرجة الأولى على عملية تقييم العمال ، و تليها نسبة 15.09% ترجع مسؤولية التقييم إلى لجنة خاصة .

- فضل ما نسبته 71.70% تقييم الرئيس المباشر كطريقة مناسبة لتقييم أدائهم ، في حين ، ترى 28.30% من العينة أن تقييم زملاء العمل هي الأنسب لتقييم الاداء .
- كل العينة المختارة أجملت على أن تقييم الاداء يطبق بشكل سنوي أي ما يعادل 100% .
- ترى ما نسبته 67% من إجمالي العينة أن تقييم الاداء غالبا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، اما 18% من العينة ترى أن مساهمته تكون بشكل دائم ، في حين تنخفض نسبة مشاركته لتكون نادرة و مثلت بـ 09.43% من العينة ، و اقل نسبة ترى أن تقييم الاداء أحيانا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و كانت النسبة 03.77% .
- تتفق ما نسبته 83.02% من العينة أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يشتمل على نوعين مادية و معنوية معا ، و نجد أن 16.98% المتبقية تقرر أن الحوافز مادية فقط التي تطبق عليهم .

- أجملت كل العينة ، أي 100% ، على أن جميع العمال ملتزمين بأوقات العمل و انجاز المهام .

- جميع مفردات العينة المختارة الممثلة بنسبة 100% مدركة لأهمية الرقابة الذاتية و مساهمتها في رفع الروح المعنوية .

- كل العينة المختارة راضية عن الوضعية الحالية و مثل ذلك بـ100% .

- ألمت جميع مفردات العينة المختارة على أن اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات العاملين و ميولاتهم تساهم في رفع مستوى الكفاءة لديهم و كانت النسبة 100% .

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

استنادا إلى الفرضية الثانية، القائلة أن تؤدي استمرارية التقييم إلى زيادة الانضباط في العمل ، والتي تم ترجمتها في الواقع، أن المتغيرات الأساسية الخاصة بها توجد في الميدان ، حيث أن العمال مدركة لاستمرارية التقييم و مساهمتها في انضباطهم في العمل ، وأن هناك مجال لإبداء الآراء والاقتراحات الكفيلة بزيادة وتيرة الإنجاز و نمو المؤسسة الأمر الذي أدى إلى زيادة مستويات استقرار العمال و رفعت حالات الرضا على الوضع القائم، ومنه يرفعون مطلب إشراكهم في عملية صنع القرار بهدف الوصول إلى مستويات قياسية للفعالية التنظيمية، وبإضافة إلى تأكيدنا أيضا وجود دور لا ستمرارية عملية التقييم في الانضباط في العمل ، بالاستناد إلى الجدول الإرتباطي نجد أن الفرضية الجزئية الثانية ذات سند واقعي.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

لقد توصلت دراستنا الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية، والتي ترتبط بصورة مباشرة بمجال الدراسة، وفي هذا الإطار اتضح أن لنظام تقييم الأداء دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي حيث أن :

***الفرضية الأولى :** إن نتائج هذه الفرضية والقائلة بأن :كلما كانت عملية التقييم موضوعية كلما زاد إلتناء العامل للمؤسسة ، فقد تبين أن :

دراسة "بوبرطخ عبد الكريم" أجراها بمؤسسة الجرارات الفلاحية قسنطينة ، قد دلت على أن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقية نابع عن مرسوم قانوني وليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية ، فكانت تخضع هذه المؤسسة لحماية الدولة في إطار إعادة الهيكلة و الصناعات الناشئة، ولكن بعد مرور الوقت وتمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق النظام لماله من دور في تفعيل وتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، حيث أن كل العينة المختارة دلت بأن المؤسسة تولي أهمية لنظام تقييم الأداء.

أما و دراسة "هاملي عبد القادر" التي أجراها بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوي بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بنفطال تلمسان ، توصلت إلى أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نفطال تلمسان ومؤسسة سونلغاز تلمسان ، لا تحظى بالاهتمام و المتابعة الكافيين مثل ما أكده أغلب أفراد العينة ، وهذا راجع إلى غياب إطار قانوني و تنظيمي واضح يضيف الشرعية الكافية على هذا النظام ، ويضعه ضمن الأولويات و الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة ، مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية و الدقة الكافيتين ، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة و الفعالة كما حال دون الوصول إلى أهداف المرجوة منه ، وعليه يمكن تأكيد عدم صحة الفرضية الأولى ، فقد جاءت المعطيات الميدانية الخاصة بدراستنا الحالية معاكسة

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تماما لهذه الدراسة وهذا عكس ما توصلت إليه دراستنا إلى أن المؤسسة تولى لأهمية لتطبيق تقييم الأداء، وهذا الاختلاف راجع إلى اختلاف في المؤسسة التي أحرة فيها الدراسة فنجد الدراسة الخالية أجريت في مؤسسة خدماتية و دراسة هاملي أجرت في مؤسسة إنتاجية بإضافة إلى اختلاف الإطار الزمني الذي أجريت فيه هذين الدراستين . في المقابل نجد دراسة "عمار عيشي" التي توصلت إلى أن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية و المتمثلة في العناصر التالية :

الثقة بالنفس و الولاء للمؤسسة ، يعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة من المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته . ، فقد بينت دراستنا الحالية أن العمال يؤكدون بأن نتائج أدائهم هي الأساس الأكثر استعمالا في تقييم أدائهم، وبإضافة إلى أن هناك من العمال من يكون أساس تقييم أدائهم هو سلوكياتهم، وكذلك نجد دراسة بوبرطخ عبد الكريم توصلت تقريبا إلى نفس النتائج دراستنا الحالية وهي أن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة يكون على أساس نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية ، من أدب ومثابرة وروح المسؤولية، ولكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء وذلك أن المؤسسة تؤد بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجياتها ، وما يجعل هذين الدراستين تصلان إلى نفس النتائج مع دراستنا الحالية وقد يرجع ذلك لاستخدامنا نفس المنهج "المنهج الوصفي" و السبب الثاني قد يكون هو أن كل من هذه الدراسات أجرت في نفس البيئة "الجزائر".

أما دراسة "عمار عيشي" تؤكد أن الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة ا لرقص في المهارات و المعارف ، وكذلك تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار و التعيين والترقية و المكافآت التشجيعية ، وكانت نتائج دراستنا الحالية دلت بأن العمال أشاروا إلى أن الهدف من تقييم الأداء هو تعديل المسار الوظيفي، كما أوضحوا بأن الهدف من التقييم هو لتوزيع الحوافز و المكافآت ذلك يسمح لهم بتحسين جودة الأعمال و الأداء و لتقدير احتياجات التدريب، وفي الأخير نصل إلى أن دراستنا هذه كانت نتائجها أيضا مؤكدة ومشابهة إلى نتائج هذه الدراسة ونجد الاتفاق في النتائج قد يعود إلى أن كل من هذه الدراسات أجريت في نفس المجال الجغرافي " الجزائر".

ونجد كذلك دراسة "بوبرطخ عبد الكريم" التي توصلت أن التقييم و عرض النتائج أي إبلاغ العمال بنتائج أدائهم يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل ، أما نتائج الدراسة الحالية فقد

الفصل الثالث = عرض وتحليل ومناقشة النتائج

توصلت إلى أن إبلاغ العمال بنتائج التقييم أدائهم يكون من طرف إدارة الموارد البشرية و البعض منهم يتم إبلاغهم عن طريق مقابلة مباشرة بين الرئيس المباشر و المرؤوس ، حيث يرون بأنها تسمح لهم بزيادة الاجتهاد وشعورهم بالارتياح، وأنها أمر ضروري للقيام بالواجبات.

و كشفت هذه الدراسة أيضا بأن ما يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها وسبب ذلك لتفادي المشاكل و الطعون وخاصة النظرة السلبية للمستخدمين اتجاه الرئيس المباشر على خلفية النتائج في حين نجد دراستنا قد توصلت إلى أن أغلب العمال لم يسبق لهم وأن طعنوا في نتائج تقييم أدائهم، في حين أن الأقلية قاموا بالطعن في نتائج تقييمهم وأرجعوا هذا إلى أن هناك تحيز في عملية التقييم والبعض من هذه الأقلية كان سبب طعنهم عدم جدية المقيم.

ونجد دراسة "محفوظ أحمد جودة" التي أجراها في شركات الألمنيوم الأردنية أثبتت نتائجها إلى أنه كلما تقدم الفرد في العمر كلما ارتفع مستوى التزامه نحو الشركة التي يعمل فيها وهذا ما يعكس بأن مستوى الانتماء المؤسسي في المؤسسة مرتفعا، وهذا ما توصلت إليه كذلك الدراسة الحالية وهو أن كل العينة المختارة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة إن هذا الاتفاق في النتائج قد يكون راجع إلى أنه ربما يعزى ذلك إلى ما تتميز به طبيعة شعوب المنظمة العربية من دفيء العلاقات وشدة العاطفة .

كما نجد "محمد بن غالب العوفي" توصل من خلال دراسته إلى أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي العدل و الكفاءة و فرق العمل و مشاركة في اتخاذ القرارات ،ونجد هذه الدراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في ما يتعلق بان العمال يشاركون في اتخاذ القرارات أي أن الإدارة تفتح المجال للعمال لإبداء آرائهم وتقديم إقتحاتهم المتعلقة بشؤون العمل .

عموما فإن دراستنا الحالية جاءت من حيث النتائج متوافقة أو مدعمة للدراسات السابقة وهذا من حيث توافقها في بعض المحاور ومختلفة معها في البعض، بالإضافة إلى تأكيدنا إلى من صدق الفرضية الجزئية الأولى نجد أن البيانات الشخصية التي دعمت تحقيق الفرضية وهذا ما ترجم بالفعل من خلال الجدول المركب، وقد ساعدتنا مقارنة النتائج المتوصل إليها الدراسات الأخرى، بالوقوف على أهمية دراستنا في تغطية الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة.

***الفرضية الثانية:** أما نتائج الفرضية الثانية والقائلة بأن استمرارية التقييم إلى تؤدي زيادة الانضباط في العمل ، فقد تبين أن :

دراسة "بوبرطخ عبد الكريم" توصل من خلال دراسته إلى أن إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية ،في حين الدراسة الحالية قد أكدت على أن الرئيس المباشر هو المسؤول بالدرجة الأولى على عملية تقييم العمال ، وهناك من العمال مسؤول عن تقييمهم إلى لجنة خاصة

الفصل الثالث **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

ونجد الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في أن المدير هو الذي يقوم بتنقيط النهائي للتقييم .

ونجد دراسة "عمار عيشي" توصل من خلالها إلى أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي متخصصة لمنح العلاوات و المَنح للأفراد أما الثانية فنقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتم تع بها الأفراد العاملين أو التقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية ، في حين نجد دراستنا قد توصلت إلى أن تقييم الاداء يطبق بشكل سنوي ، إن الاختلاف بين دراسة الباحث ودراستنا الحالية قد يكون راجع إلى اختلاف المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة في حين نجده قام بدراسته الميدانية في مؤسسة صناعية ،ونجد دراستنا أجريناها في مؤسسة خدماتية .

كما نجد دراسة "بوبرطخ عبد الكريم" التي توصلت إلى أن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة وخاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجياتها وهذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجها وبلوغ المعدل المسطر و أيضا من أجل ضمان استمرار المؤسسة وهذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة ، وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلنا إلى أن تقييم الاداء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

دراسة "عايد رحيل عيادة الشمري " التي توصل إلى أن أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي هي " إنجاز مهام العمل يوميا ، الإلتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي و احترام الرؤساء و الإلتزام بتعليماتهم ، فقد جاءت المعطيات الميدانية الخاصة بالدراسة الحالية مشابهة تماما للدراسات السابقة فيما يخص النتائج المتعلقة بالإلتزام العمال بأوقات العمل وإنجاز المهام .

وفي الأخير نجد بأن دراستنا الحالية جاءت من حيث النتائج متوافقة أو مدعمة للدراسات السابقة وهذا من حيث توافقها في بعض المحاور ومختلفة معها في البعض ، بالإضافة إلى تأكيدنا إلى من صدق الفرضية الجزئية الثانية نجد أن البيانات الشخصية التي دعمت تحقيق الفرضية وهذا ما ترجم بالفعل من خلال الجدول المركب، وقد ساعدتنا مقارنة النتائج المتوصل إليها الدراسات الأخرى، بالوقوف على أهمية دراستنا في تغطية الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ثالثا :النتيجة العام للدراسة :

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية ثبت صدقها الإمبريقي ، بالإضافة إلى تشابه و اتفاق نتائج دراستنا الراهن مع بعض نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بان الفرضية العامة و التي مفادها "أن لتقييم أداء دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي " ذات سند واقعي .

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع "تقييم الاداء ودوره في رفع مستوى الالتزام التنظيمي" توصلنا إلى أن عملية تقييم الاداء عنصر ضروري جدًا في أي عملية إدارية لان التقييم الجيد للأداء يُقوم الإعواجاجات و الاختلالات على مستوى المهام، ولقد أكدت دراستنا الراهنة على أن كلما استند التقييم على أسس موضوعية كلما زاد الانتماء التنظيمي في العمل وهذا ما يشعر العمال بالعدالة في التقييم ويزيد من مستوى أدائهم .

كما توصلنا إلى أن المتابعة والاستمرارية في العملية التقييمية تجعل الفرد مراقب وهذا ما يجعله منضبط في عمله ، وبالتالي يمكن التحكم في سلوكه التنظيمي وتصرفاته وتوجيهها لبلوغ أهداف المؤسسة و تحقيق إستراتيجيتها ، لان عملية تقييم الأداء تعتبر من الوظائف الأساسية التي يتم من خلالها معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء و كذا جوانب القصور بالنسبة لكل عامل كما أنها تحدد مستوى الكفاءة لديهم.

ثم بالإضافة إلى أن الدراسة الراهنة أكدت ميدانيا على أن تقييم الاداء يساهم في تحقيق معدلات الالتزام التنظيمي في مديرية الضرائب، كما أن نتائج العملية التقييمية تساهم وتستخدم كمؤشر من طرف المسؤولين لحل المشاكل، بالإضافة إلى أنه يساهم في إعادة تصميم نظم الأجور و المكافآت و التعويضات .

ومن خلال تطرقنا لهذا الموضوع لا ندعي أننا أحطنا بجميع جوانبه البحثية بل تبقى جوانب أخرى قائمة ومتجددة في ظل تعدد أبعاد ومؤشرات المرتبطة بتقييم الاداء ومتغير الالتزام التنظيمي في بيئات تنظيمية مختلفة وسياقات اجتماعية متباينة .

وأخيرا يمكن طرح تساؤل استشرافي نأمل أن يكون بمثابة انطلاقة لبحوث ودراسات لاحقة مفاده " إلى أي مدى يمكن عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين ؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المراجع

المراجع

أولا :الكتب:

- 1- ابن المنظور أبو الفضل وجمال الدين محمد بن مكرم : لسان العرب ،جزء 13، دار صادر ،ط4،بيروت ،2005.
- 2- الفيروزي أبادي ومجد الدين محمد بن يعقوب : القاموس المحيط ، دار الحديث ، القاهرة ،2008.
- 3- ابراهيم توهامي،و اخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط 1 ،الجزائر،2013.
- 4- احمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2005،
- 5- انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر و التوزيع للطباعة، ط 1 ،الأردن،2011.
- 6-بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ،عين مليلة ،الجزائر ،2004،ص 309.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء،مدخل جديد لعالم جديد،دار النهضة العربية،1999.
- 8- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل الميزة التنافسية لمنظمة القرن 11،دار الجامعة ،الإسكندرية ،2003 .
- 9 - جواد شوقي ناجي : ال سلوك التنظيمي ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ،2000، .
- 10- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2002.
- 11- حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1،عمان ،2007.
- 12- حسين محمود حريم : إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط1 ،عمان ،2013.
- 13- حنفي عبد لغفار،حسين القزاز: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،1996.
- 14- خالد عبد الرحيم الهابئي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2003.
- 15- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة،الإسكندرية،مصر،2003.
- 16- راويةمحمد حسن :السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،1999 .
- 17- رجاء وحيد دويدي : البحث العلمي ،أساسياته النظرية وممارساته العلمية ،دار الفكر المعاصرة ،بيروت ،2000

قائمة المراجع

- 18- زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 19- سامح عبد المطلب عامل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون موزعون، ط1، الأردن، 2011 .
- 20- سعد عامر ابو شندي: ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- 21- سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل ،مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1992
- 22- سهيلة محمد عباس و على حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 23- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
- 24- سيد محمد جاد الرب: مؤشرات و معايير قياس الأداء، مدخل استراتيجي لتحسين و التميز التنافسي، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع للنشر، مصر، 2002.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2004.
- 27- طاهر محمود كلادة: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن، 2011.
- 28- عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005.
- 29- عثمان حسن عثمان : الخطوات المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ،الجزائر ، 1998
- 30- فاروق عبد فليح ،محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار النسيرة للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ،2005.
- 31- فايضة الزغبى: الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال، دار الهلال، الأردن، 1991.
- 32- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 33- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات و الممارسات ، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1 2012،
- 34- محمد الصرفي : السلوك التنظيمي ،حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2005.
- 35- محمد جمال الكفاي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ،الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007
- 36- محمد علي محمد : مقدمة في البحث الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1983.

- 37- محمود سلمان العيان : السلوك التنظيمي في منظمات الأسماك ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، 2005.
- 38- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 39- منير نوري و فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر ، 2011.
- 40- مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار المحدلاوي للنشر، الأردن، 1998.
- 41- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2009.
- 42- موسى توفيق المدهون ،الجزراوي، إبراهيم علي: تحليل السلوك التنظيمي ، جامعة الإسراء ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، ط1، عمان ، 1995.
- 43- موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين احمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 44- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن ، 2006.
- 45- يحي مصطفى عليان و عثمان محمد عني: مناهج وأساليب البحث العلمي للنظرية و التطبيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، 2001
- ثالثا: المجالات:**
- 46- إيمان صبحي جودة و رندة سلامة اليافي : مجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، العدد 3 ، المجلد 14 ، جامعة الملك سعود ، سبتمبر 2007 ، الرياض مملكة العربية السعودية .
- 47- خطاب عايد سيد : الإنتماء التنظيمي و الرضا عن العمل ، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 1 ، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1988.
- 48- سلامة عبد عادل عبد الفتاح : الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، القاهرة ، العدد 23 ، الجزء الأول ، 1999.
- 49- عبد الله بن عبد الغني الطجم : قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 4 ، عدد 1 ، نوفمبر 1996 .
- 50- لعل كمش: المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد و طرق معالجتها ، مجلة الحقيقة، جامعة ادرا ، العدد 11 ، الجزائر، 2008.

قائمة المراجع

- 51- محفوظ أحمد جودة : تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية ،دراسة ميدانية ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 11،العدد، 2 ،2008،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان ،الأردن 2000 .
- 52- محمد تيسير عبد الحكيم الربيعي : المجلة العربية للعلوم الإدارية ،جامعة الكويت ،مجلس النشر العلمي ،مجلد 14،عدد1،دولة الكويت ،يناير 2004.
- رابعا: المذكرات و الرسائل:**
- 53- أميرة محمد رفعت حواس : أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ،بالتطبيق على البنوك التجارية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة القاهرة ،القاهرة ،2004.
- 54- إيناس فؤاد نواوي فلميان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ،2007،ص37
- 55- بويرطخ عبد الكريم : دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2011.
- 56- خالد محمد أحمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2006،ص37.
- 57- رابح يخلف : نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،الجزائر ،2006.
- 58- سامي إبراهيم حنونة : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الإسلامية ،غزة،2006،ص12 .
- 59- عايد رحيل ،عايدة الشمري : دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2013،ص33
- 60- عمار عيشي : دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ،الجزائر ،2005.
- 61 - محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق (رسالة ماجستير غير منشورة) ،الرياض ،2005.

قائمة المراجع

- 62- محمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري المدنيين و العسكريين ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ،2005،ص69.
- 63- محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الإسلامية .
- 64- محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليبية ،فلسطين(رسالة دكتوراه غير منشورة)كلية التجارة،جامعة القاهرة،2010.
- 65- مشعل بن حمس العتيبي : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ،دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2008.
- 66- نور الدين تاوريت : قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،جامعة محمود منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2005.
- 67- هاملي عبد القادر : وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ،دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر ،2010.
- 68- ياسر فتحي الهنداوي : الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عين شمس ،القاهرة ،2002.

عَلَّمَ الْكَلِمَاتِ
الْعَرَبِيَّاتِ

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تبارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية: مسار علم الاجتماع

تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث / بعنوان:

تقييم الأداء و دوره في رفع مستوى الالتزام

التنظيمي

دراسة ميدانية "بمديرية الضرائب" لولاية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ- بوشارب بولوداني خالد

إعداد:

❖ زكري حبيبة
❖ شواط أم الخير

ملاحظة:

أمام الإجابة المناسبة.(x)- الرجاء وضع علامة

- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2015 /2014

*المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

25- 34 سنة

35- 44 سنة

45- 54 سنة

55 فما فوق

3- الحالة الاجتماعية:

أرمل

مطلق

متزوج

غير متزوج

4- الوضعية التعليمية:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

5- 9

10 - 14

15 - 19

20 - 24

25 فما فوق

6- المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذي

*المحور الثاني: موضوعية عملية التقييم والانتماء التنظيمي:

7- هل المؤسسة تولي أهمية لعملية تقييم الأداء؟

لا

نعم

8- على أي أساس يتم تقييم أداء الموظفين؟

- نتائج أدائهم

- سلوكهم

- علاقات شخصية

أخرى تذكر

9- على أي أساس يتم وضع معايير التقييم؟

- حجم العمل

- نوعية العمل

- الخبرة المهنية

10- ما هو تقييمك لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة؟

- ضعيف

- متوسط

- حسن

- جيد

11- حسب رأيك ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين؟

لتوزيع الحوافز و المكافآت لتقدير احتياجات التدريب تعديل المسار الوظيفي

12- هل يتم إبلاغ العمال بنتائج التقييم؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم إبلاغ العمال بذلك؟

من طرف إدارة لموارد البشرية

مقابلة مباشرة بين الرئيس المباشر و المرؤوس

أخرى تذكر.....

13- هل سبق وأن تم الطعن في نتائج التقييم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أسباب الطعن؟

عدم جدية المقيم

التحيز في عملية التقييم

أخرى تذكر.....

14- ما الهدف من تقييم الأداء؟

زيادة وتيرة الانجاز تحسين جودة الخدمة المثابرة في العمل

أخرى تذكر.....

15- هل تشعر بالفخر و الاعتراز لانتمائك لهذه المؤسسة؟

نعم لا

16- هل تعتبر أن أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافك الشخصية؟

نعم لا

17- هل ترى أن نجاح المؤسسة و استمراريتها من واجباتك المهنية؟

نعم لا

18- هل تمنحك الإدارة الحرية في ابداء آرائك؟

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

إطلاقا

*المحور الثالث: استمرارية عملية التقييم و الانضباط في العمل:

19- من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

الرئيس المباشر

لجنة خاصة

الزملاء

تقييم ذاتي

20- حسب رأيك ما هي الطريقة المناسبة لتقييم الأداء؟

الرئيس المباشر تقييم زملاء العمل تقييم العملاء تقييم المرؤوسين

21- ماهي المدة المحددة لتقييم الأداء؟

سنة

6 أشهر

3 أشهر

22- هل يساهم تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة؟

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

إطلاقا

23- هل يتم تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فما طبيعة هذه الحوافز؟

مادية

معنوية

مادية و معنوية معا

24- هل تعتبر إن المحافظة على أوقات العمل و انجاز المهام من أهم مهامك؟

لا

نعم

25- حسب رأيك هل الرقابة الذاتية يساهم في رفع الروح المعنوية أكثر من الرقابة المباشرة؟

لا

نعم

26- هل أنت راض عن وظيفتك الحالية؟

لا

نعم

27- هل اهتمام الرئيس بالتعرف على اهتمامات العاملين وطموحاتهم يساهم في رفع مستوى

الفعالية لديهم؟

لا

نعم

الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تيارت

