جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المنظمة

(دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام و شركات القطاع الخاص ضمن قطاع الاتصالات)

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد :

حيدرة غسان رجب

إشراف:

د. فداء محمد ناصر

2011- 2010

Ministry Of High Education

Damascus University

Faculty Of Economic

Business Administration Department

The Effect Of Performance Appraisal on Job Satisfaction in The Organization

A Comparative Study between Public Sector Companies and Private Sector Companies within the telecommunications sector

Prepared by:

Haidara Ghassan Rajab.

Supervised by:

Dr. Fedaa Mohammad Naser.

2010 - 2011

Abstract

This study focused on one of the most important activities of the Human Resources Management (Performance Appraisal Process) and demonstrated its positive role in raising the level of job satisfaction at the individual, through using it as a motivational policy is able to increase the effectiveness of individual performance and gain the raid and satisfaction, by controlling and influencing with all details of this process in the Combination of the structure of job satisfaction, by conducting a comparative study between the institutions of public and private sectors within the telecommunications sector. Study uses results from a survey of (322) individuals serving in both which distributed as following: 162 individuals working in the public sector and 160 individual working in the private sector. Where this study found the following:

- This study found that there is a positive relationship with statistical significance between the effectiveness of the performance appraisal process and among all the themes of job satisfaction (satisfaction with the nature of the work - satisfaction with pay and bonus material - satisfaction with opportunities for promotion - Satisfaction with supervision and leadership - Satisfaction Group work - satisfaction with the environment and working conditions - satisfaction with job security).
- The impact of performance appraisal effectiveness on job satisfaction differs according to the difference of (age – scientific level) in the public sector, on the other hand this study found that, the impact of performance appraisal effectiveness on job satisfaction doesn't differ according to the difference of (gender – the length of service) in this sector, while in the private sector, the findings of this study was that, The impact of performance appraisal effectiveness on job satisfaction differs according to the difference of (age – gender - scientific level - the length of service).
- The impact of performance appraisal effectiveness on job satisfaction differs according to the difference of the sector in which the individuals work (Public – Private).

Key words: Performance Appraisal, Feedback, Job Security, Job Satisfaction.

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

" أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المنظمة "

دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص ضمن قطاع الاتصالات

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد :

حيدرة غسان رجب

إشراف:

د. فداء محمد ناصر

2011 -2010

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث: **حـــيدرة غسان رجب.**

عنوان البحث: **أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المنظمـــة- دراســـة مقارنـــة بـــين شـــركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص ضمن قطاع الاتصالات.**

"**بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال**"

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

الدكتور/ يونس عوَّاد

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد جامعة دمشق. رئيساً

الدكتور/ فداء ناصر

المدرس في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد جامعة دمشق. عضواً مشرفاً

الدكتور/ غذوان علي

المدرس في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد جامعة دمشق. عضواً

تاريخ المناقشة: 4 / 1 / 2011

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

/ / 2011

أجيزت الرسالة بتاريخ:

/ / 2011

موافقة مجلس الكلية:

/ / 2011

موافقة مجلس الجامعة:

/ / 2011

بسم الله الرحمن الرحيم:

"وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"

صدق الله العظيم

آية 85- سورة الإسراء

شكر وتقدير

اعترافاً بالجميل، يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير وفائق الاحترام إلى **الدكتور/ فداء محمد ناصر**. وذلك لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ورعايته، فكان محرابي العلمي الذي ألجأ إليه، إذ كان نعم المرشد إلى تقويم ما اعوج منه، وتسديد ما تعثر من خطاه، فلسيادته كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عني وعن كافة الباحثين خير الجزاء.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ **الدكتور/ يونس عوَّاد** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد جامعة دمشق، لتفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى **الدكتور/ غذوان علي** مدرس إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد جامعة دمشق على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

الإهداء

إلى من علمني أبجدية الحياة و شذَّب طريقي من الأشواك وقادني إلى روضة غنّاء تدانت قطوفها مني فكانت هذه الأوراق.....

إلى و الدي

إلى تلك الأرض التي حضنت سنابلها بقوة خوفاً عليهم من عتو الرياح ويباس الأماني، إلى من صقلت يراعي وحشته على اعتلاء عرش الحروف والكلمات وخطت به آفاق مستقبل رُسِمَ بألوان الجد و الاجتهاد.....

إلى أمي

إلى سنابل قمحٍ تفتحت في مروج الحياة و أخذت تسعى في دروبها لتحقيق أحلامٍ مليئة بالأمنيات. . . . . .

إلى إخوتي

مستلخص الدراسة:

عنوان الدراسة: أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المنظمة (دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص ضمن قطاع الاتصالات).

اسم الباحث: حيدرة غسان رجب.

المستلخص: هدفت هذه الدراسة إلى تناول إحدى أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية وهي عملية تقويم الأداء وبيان دورها الإيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي عند الفرد العامل، عندما يتم استخدامها كسياسة تحفيزية قادرة على زيادة فاعلية أداء الأفراد و كسب ودهم ورضائهم، وذلك عن طريق التحكم والتأثير بكافة تفاصيل هذه العملية في تركيب هيكل الرضا الوظيفي، من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص ضمن قطاع الاتصالات، أجريت هذه الدراسة على 322 فرد يعملون في كلا القطاعين موزعة كمايلي: 162 فرد يعمل في القطاع العام و 160 فرد يعمل في القطاع الخاص، حيث وجدت هذه الدراسة مايلي:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء وبين كافة محاور الرضا الوظيفي (الرضا عن طبيعة العمل – الرضا عن الأجر و المكافآت المادية – الرضا عن فرص الترقية – الرضا عن الإشراف و القيادة – الرضا عن مجموعة العمل – الرضا عن بيئة وظروف العمل – الرضا عن الأمان الوظيفي).
- يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف كل من (العمر – المستوى العلمي) في القطاع العام، ومن جهةٍ ثانية وجدت أنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف كل من (الجنس – مدة الخدمة) في هذا القطاع، أما على مستوى القطاع الخاص فقد وجدت إلى

أنه لا يختلف باختلاف النوع – الجنس – العمر – المستوى العلمي – مدة الخدمة).

- يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص)، وبالتالي كان الأفراد العاملين في القطاع الخاص أكثر تأثراً بهذا الاختلاف.

كلمات مفتاحية: تقويم الأداء – التغذية العكسية – الأمان الوظيفي – الرضا الوظيفي.

قائمة المحتويات

البيـــــــــــــــــــــان	رقم الصفحة

الفصل التمهيدي – الإطار العام للبحث:	**22 – 1**
أولاً– مقدمة البحث	2
ثانياً– أهمية البحث	3
ثالثاً– مشكلة البحث	4 – 5
رابعاً– أهداف البحث	5
خامساً– الدراسات السابقة	5 – 17
سادساً– فروض البحث	17 – 18
سابعاً– منهجية البحث:	18 – 21
أ– مصادر البيانات	18
ب– مجتمع البحث	19
ت– عينة الدراسة	20
ث– الأساليب الإحصائية المستخدمة	21
ثامناً– هيكل البحث	21
تاسعاً– مصطلحات الدراسة	22
الفصل الأول – عملية تقويم الأداء:	**22 – 57**
1/1– مقدمة	24
2/1– مفهوم تقويم الأداء	24 – 26
3/1– أهمية وأهداف تقويم الأداء	26 – 28
4/1– خطوات عملية تقويم الأداء:	28 – 55
1/4/1– تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من جراء عملية تقويم الأداء	29
2/4/1– معايير عملية تقويم الأداء	29 – 35
3/4/1– أساليب أو سياسات عملية تقويم الأداء:	35 – 43
4/4/1– القائمين على عملية تقويم الأداء	43 – 48
5/4/1– التغذية العكسية لعملية تقويم الأداء	48 – 52
6/4/1– استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء	52 – 55
5/1– قضايا تتعلق بعملية تقويم الأداء:	55 – 57

1/5/1- مبدأ سرية و علانية عملية تقويم الأداء	55 – 56
2/5/1- دورية عملية تقويم الأداء	56 - 57
6/1- خاتمة	57
الفصل الثاني- الرضا الوظيفي:	**58 – 92**
1/2- مقدمة	59
2/2- مفهوم الرضا الوظيفي	59 – 62
3/2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	62 – 75
1/3/2- محتوى الوظيفة أو العمل ذاته.	63 – 66
2/3/2- الأجر و المكافآت المادية.	66 – 67
3/3/2- أسلوب القيادة والإشراف.	67 – 69
4/3/2- الارتقاء و النمو الوظيفي.	69 – 70
5/3/2- مجموعة العمل.	70
6/3/2- درجة الأمان الوظيفي.	70 – 71
7/3/2- بيئة و ظروف العمل.	71 – 72
8/3/2- أثر العوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفي.	72 – 75
4/2- نظريات الرضا الوظيفي.	75 – 80
5/2- نتائج الرضا الوظيفي:	80 – 88
1/5/2- سلوكيات الانسحاب:	81 – 84
2/5/2- الرضا عن الحياة خارج العمل و الصحة النفسية و البدنية.	84 – 85
3/5/2- الأفعال العدائية و حوادث العمل.	85 - 86
4/5/2- الأداء.	86 – 87
6/2- قياس الرضا الوظيفي.	88 - 92
7/2- خاتمة.	92
الفصل الثالث- أثر عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي:	**93 – 115**
1/3- مقدمة.	94
2/3- دور معايير عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي:	95 – 101

1/2/3- دور عناصر عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.	100 – 95
2/2/3- دور معدلات الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.	101 – 100
3/3- دور سياسات عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.	102 – 101
4/3- كفاءة القائم على عملية تقويم الأداء و دوره في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.	107 – 102
5/3- أثر التغذية العكسية في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.	111 – 107
6/3- أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا:	114 - 111
1/6/3- الأجور و المكافآت المادية.	112
2/6/3- الترقية و النقل.	113 -112
3/6/3- الدورات التدريبية.	113
7/3- خاتمة.	115 - 114
الفصل الرابع- نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفروض	**180 – 116**
1/4- تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفروض.	177 – 117
2/4- نتائج الدراسة	177 – 172
3/4- مقترحات وتوصيات الدراسة	180 - 177
الملاحق	**205 – 181**
المراجع	**215 - 206**

قائمة الجداول:

رقم الجدول	البيـــان	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع البحث	19
2	عينة من العوامل الواردة في (Job Description Index) أو مؤشر وصف الوظيفة	92 – 91
3	عينة من الأسئلة المستخدمة في MSQ أو استمارة مينسوتا للرضا الوظيفي	92
4	جدول قياس مدى ثبات وترابط أسئلة الإستبانةباستخدام معامل ألفا كرونباخ	120
5	المقياس المصمم للإجابة على أسئلة الإستبانة.	120
6	توصيف أفراد العينة حسب متغير العمر في كلا القطاعين:	121
7	توصيف أفراد العينة حسب متغير الجنس في كلا القطاعين:	121
8	توصيف أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي في كلا القطاعين:	122
9	توصيف أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في كلا القطاعين:	122
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لمحاور الرضا والرضا الوظيفي العام للمجتمع بشكل عام:	123
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لمحاور الرضا و الرضا الوظيفي العام للقطاع العام و الخاص :	124
12	تلخيص نتائج المقارنة لمتوسطات محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و القطاع الخاص.	125
13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لفعالية معايير عملية تقويم الأداء و محاورها للمجتمع بشكل عام	127
14	ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء و محاورها مع الرضا الوظيفي العام للمجتمع بشكل عام	127
15	ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي السبعة للمجتمع بشكل عام	128
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لفعالية معايير عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى (عام –خاص)	129
17	عناصر عملية تقويم الأداء المتبعة في القطاع العام حسب ما أورده قانون العمل الموحد	130
18	ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى	131
19	ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا لكل قطاع (عام – خاص):	132
20	تفسير نتائج فروقات ارتباط فعالية معايير عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي	133

	بين القطاع والخاص	
21	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف لمحور كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء للمجتمع بشكل عام	134
22	ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام للمجتمع بشكل عام	135
23	ارتباط بيرسون لكفاءة عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي للمجتمع بشكل عام	136
24	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى	137
25	ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى	139
26	ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي لكل قطاع على حدى (عام – خاص)	140
27	تفسير نتائج مقارنة مدى ارتباط كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و الخاص	141 – 140
28	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف لمحور فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء على مستوى المجتمع بشكل عام	141
29	ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام على مستوى مجتمع البحث بشكل عام	142
30	ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي للمجتمع بشكل عام	143
31	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى	144
32	ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى	145
33	ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي لكل قطاع على حدى	146
34	تفسير نتائج مقارنة مدى ارتباط فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و الخاص	147
35	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف لفعالية كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء في المجتمع بشكل عام	148
36	ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام على	148

	مستوى المجتمع ككل	
37	ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي على مستوى المجتمع ككل	149
38	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء على مستوى كل قطاع على حدى (عام –خاص)	150
39	ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى	154
40	ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى	155
41	تفسير نتائج مقارنة ارتباط فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و الخاص	156 – 155
42	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الجانب لقياس معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف فئاتهم العمرية لكل قطاع على حدى	157
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف للفئات العمرية المختلفة المشكلة لمجتمع البحث لكل قطاع على حدى	158
44	اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف النوع لكل قطاع على حدى	159
45	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الجانب لقياس معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مؤهلاتهم العلمية لكل قطاع على حدى:	160
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف للفئات المشكلة للمؤهلات العلمية لأفراد عينة البحث لكل قطاع على حدى	161
47	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الجانب لقياس معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة لكل قطاع على حدى:	161
48	ملخص الفروقات لأثر العوامل الديموغرافية على فعالية عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى (عام – خاص):	162
49	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لفعالية معايير عملية تقويم الأداء لكل قطاع	163
50	نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):	164
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء لكل قطاع:	165
52	نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر كفاءة القائمين على عملية	166

	تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):	
53	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء لكل قطاع	166
54	نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):	167
55	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء لكل قطاع	168
56	نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):	169
57	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لفعالية عملية تقويم الأداء لكل قطاع	169
58	نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):	170
59	ملخص نتائج أهم الفروقات بين القطاعين العام والخاص بالنسبة لفعالية عملية تقويم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي العام و ومحاوره:	171
60	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور شمولية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع عام):	182
61	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع عام):	183
62	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء (قطاع عام):	184 – 183
63	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء (قطاع عام):	185 – 184
64	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء (قطاع عام):	185
65	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء (قطاع عام):	186
66	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن طبيعة العمل (قطاع عام):	187 – 186
67	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن الدخل و المكافآت المادية (قطاع عام):	187

68	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن فرص الترقية (قطاع عام):	188
69	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن العلاقات مع الزملاء (قطاع عام):	188
70	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن الإشراف و القيادة (قطاع عام):	189
71	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن بيئة و ظروف العمل (قطاع عام):	189
72	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن الأمان الوظيفي (قطاع عام):	190
73	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور شمولية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):	191 – 190
74	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):	191
75	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):	192
76	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):	193 – 192
77	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):	194
78	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):	195 – 194
79	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن طبيعة العمل (قطاع خاص):	196 – 195
80	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن الدخل و المكافآت المادية (قطاع خاص):	196
81	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن فرص الترقية (قطاع خاص):	197 – 196
82	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن العلاقات مع الزملاء (قطاع خاص)	197
83	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن الإشراف و القيادة (قطاع خاص):	198 – 197
84	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور الرضا عن بيئة و ظروف العمل	198

	(قطاع خاص):	
85	التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحـــور الرضـــا عـــن الأمـــان الـــوظيفي (قطـــاع عام):	199 – 198
86	قائمة الاستبيان	205 – 200

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	البيان	الصفحة
1	الفائدة المرجوة من عملية التغذية العكسية	49
2	خطوات عملية تقويم الأداء بشكل عام	57
3	عملية الدوران الوظيفي كما يراه موبلي و زملاؤه	82
4	نموذج (Lawler & Porter) الذي يوضح العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي	87
5	الحالات الملازمة لأداء العمل و المسببة للفروقات الفردية كما يراها (Khan)	98
6	أهمية التغذية العكسية	108

الفصل التمهيدي- الإطار العام للبحث ويتكون ممايلي:

أولاً- مقدمة البحث.

ثانياً- أهمية البحث

ثالثاً- مشكلة البحث

رابعاً- أهداف البحث

خامساً- الدراسات السابقة

سادساً- فروض البحث

سابعاً- منهجية البحث

ثامناً –هيكل البحث

تاسعاً – مصطلحات الدراسة

أولاً- مقدمة :

لم يكن الاهتمام بأمور الأفراد العاملين وحاجاتهم اهتماماً ملحوظاً في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري، فلم تكن هناك حاجة واضحة لوجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون الأفراد، حيث كان كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون تحت سلطته دون وجود الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين.

ولكن بعد الثورة الصناعية وظهور المؤسسات كبيرة الحجم والتي اتسمت باتساع حجم النشاط، وازدياد حدة المنافسة وكبر عدد الأفراد العاملين وتعقد العلاقات فيما بينهم وارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين وظهور الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل، بالإضافة إلى ظهور أصوات تنادي بإلغاء النظرة السائدة التي تعد الفرد العامل على أنه مجرد آلة تقاس بمقدار الإنتاج الذي تقدمه، كل ذلك جعل من وجود إدارة مختصة تعنى بأمور الأفراد العاملين ضرورة لابد منها.[1]

ومع تطور أهمية هذه الإدارة وكبر دورها، أصبحت على يقين كامل بأن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر العملية الإنتاجية التي يجب التعامل معها بكل حيطة و حذر، وبالتالي وجدت أن من أهم وظائفها محاولة إيجاد نوع من التوازن النفسي والانفعالي للفرد في بيئة العمل، عن طريق توفير المناخ الملائم القادر على خلق حالة عاطفية إيجابية عند الفرد العامل ناتجة عن إدراكه بأن عمله قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته، وذلك عندما يكون قادراً على تحقيق طموحاته واستغلال قدراته العلمية وخبراته العملية، ليستطيع في النهاية أن يتفاعل مع العمل بكل حيوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.[2]

ومن المؤكد أن هناك عدة عوامل تؤثر في خلق حالة الرضا تلك وهذا هو محور اهتمام إدارة الموارد البشرية، أما محور اهتمامنا في هذا البحث فهو التطرق لأهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تراعي الجانب الإنساني للعنصر البشري، وهي عملية تقويم الأداء والتي إذا تمت ممارستها بكل موضوعية وحكمة سوف تؤدي إلى خلق الحالة العاطفية الإيجابية تلك، وبالتالي قيادة الأفراد ليعملوا ضمن ظروف الرضا الوظيفي الكلي أو النموذجي.

---

[1] - سليمان خليل الفارس , **إدارة الموارد البشرية** , لم تحدد سنة النشر, كلية الاقتصاد, جامعة دمشق، ص 7

[2] - مصطفى كامل أبو العزم، عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية ، لم تحدد سنة النشر، ص152.

ثانياً- أهمية البحث:

أ- **<u>من الناحية النظرية</u>:** تتجلى أهمية هذا البحث من الناحية الأكاديمية من خلال متابعته للجهود العلمية والدراسات التي أجريت في هذا المجال، عن طريق المساهمة في عملية التراكمية العلمية، في تناول أحد أهم أنشطة الموارد البشرية وهي عملية تقويم الأداء، وتبيان الدور الذي من الممكن أن تلعبه في زيادة معدل الرضا الوظيفي لدى الأفراد، أي أننا نستطيع القول بأن أهمية هذا البحث من الناحية النظرية تتمثل في تدعيم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية عندما يتم استخدام عملية تقويم الأداء كسياسة تحفيزية قادرة على زيادة فاعلية أداء الفرد العامل (كونها تعتبر من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية محاكاةً للطبيعة الإنسانية التي يتمتع بها العنصر البشري، وذلك عندما تستطيع إشباع واحدة من أهم حاجات هذا العنصر وهي حاجات الاحترام وتقدير الذات)، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى كسب ودهم ورضاهم من خلال التحكم في كافة خطوات عملية تقويم الأداء والتأثير بها بطريقة تجعلها إحدى أهم مقومات بناء هيكل الرضا الوظيفي لدى هذا الفرد العامل.

ب- <u>من الناحية العملية</u>: بما أن دراستنا هي عملية مقارنة بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ضمن قطاع الاتصالات من خلال الكشف عن نقاط الضعف التي يعاني منها كل قطاع ومحاولة علاجها، والتركيز على نقاط القوة ومحاولة تطويرها في كل منهما، فإنه يمكن لهذه المؤسسات الإطلاع على نتائج هذا البحث والاستفادة منها عن طريق محاولة كل مؤسسة تجنب نقاط الضعف التي تعاني منها هذه المؤسسة وكذلك المؤسسات في القطاع الأخر والاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها وبالتالي محاولة تطبيقها، الأمر الذي سوف يقود في النهاية إلى تسليط الضوء على أهمية عملية تقويم الأداء بكافة خطواتها وتمكين المؤسسات من كيفية تطبيقها بأفضل وأحدث الطرق كي تكون قادرة في النهاية على تحقيق النتائج المرجوة منها سواء على مستوى الفرد العامل أم على مستوى المؤسسة بشكل عام، كما يمكن تطبيق نتائج هذا البحث على كافة مؤسسات القطاع العام والخاص في كافة المجالات.

ثالثاً- مشكلة البحث:

تعد وظيفة تقويم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعلى مستوى المؤسسة يمكن اعتبار هذه العملية على أنها الداعم الأساسي لعدة سياسات أخرى التي من الممكن أن لا تنجح بشكل كامل بدون المعلومات التي توفرها عملية تقويم الأداء، مثل سياسة التدريب – الاختيار والتعيين – الترقية والنقل والفصل – تخطيط الموارد البشرية – الأجور والمكافآت المادية.

وعلى مستوى المدراء والمشرفين فإن أهمية هذه العملية تتجلى في قدرتها على تنمية القدرات والمهارات الإشرافية لهؤلاء المشرفين إضافةً إلى إشعارهم بالمسؤولية تجاه واجباتهم الإشرافية، أما على مستوى الأفراد فإن أهميتها تبرز من خلال قدرتها على تنمية مهارات وإمكانيات وقدرات هؤلاء الأفراد مما يشعرهم بالتمكن من عملهم، وبالتالي كلما كانت هذه العملية تتمتع بالموضوعية والفعالية ازداد إحساس الفرد العامل بأهمية وجوده كما ازداد إحساسه بالأمان الوظيفي، الأمر الذي يقود في النهاية إلى زيادة ثقة هؤلاء الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وسياساتها وبالتالي ازدياد شعورهم بالرضا عن العمل في هذه المؤسسة.

ولكن على الرغم من هذه الأهمية إلا أنها تعد أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات في أغلب المؤسسات وبالتالي فإن عدم الاهتمام بهذه العملية كما يجب سوف يسبب العديد من المشاكل لكل من المؤسسة والمشرف والفرد العامل، وقد تنعكس في شعور العامل بعدم منطقية سياسات المؤسسة وعدم الثقة فيها الأمر الذي يقوده في النهاية إلى الشعور بعدم الرضا، إلا أن أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي الناتج عنها قد تتفاوت من فردٍ لآخر تبعاً لعوامل أخرى معدلة (العمر – الجنس – المستوى العلمي – مدة الخدمة) وبالتالي قد يتفاوت رضا هؤلاء الأفراد تبعاً لاختلاف إدراكهم لفعالية عملية تقويم الأداء.

في النهاية يمكننا تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

أ -ما هو مدى تأثير فعالية عملية تقويم الأداء المتبعة في مؤسساتنا في كلا القطاعين (العام – الخاص) على الرضا الوظيفي الناتج لدى الفرد العامل ؟

ب -هل يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العوامل المعدلة (العمر – الجنس – المستوى العلمي – مدة الخدمة) ؟

ت ما هو الفرق بين أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي، بين مؤسسات القطاع العام و مؤسسات القطاع الخاص؟

ث -ما هو الفرق بين أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص؟

رابعاً- أهداف البحث:

يعمل هذا البحث على تحقيق الأهداف التالية:

- بيان الدور الإيجابي الذي من الممكن أن تلعبه عملية تقويم الأداء- في حال تم الالتزام بضوابط عملية التقويم – في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل بشكل عام.
- بيان نقاط القوة و الضعف في عمليات تقويم الأداء الحالية و محاولة تطويرها من خلال معالجة نقاط الضعف و التركيز على نقاط القوة.
- محاولة جعل عملية تقويم الأداء عملية شاملة بحيث تأخذ بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي للفرد العامل وبالتالي السيطرة عليها و التحكم بها بطريقة تؤدي إلى تشكيل أعلى مستوى من مستويات هذا الرضا.

خامساً- الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام:

أ- دراسات تناولت تقويم الأداء.

ب- دراسات تناولت الرضا الوظيفي.

ت- دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين.

أ- الدراسات التي تناولت تقويم الأداء :

1- دراسة(2001) Germaine H. saad[1] :

تم من خلال هذه الدراسة تصميم نموذج مطور لتقويم الأداء يشتمل على نقاط أساسية تتضمن عوامل داخلية وخارجية بالإضافة إلى عوامل نوعية وكمية.

هذا النموذج استخدم عملية التدرج التحليلية وتم اختباره باستخدام الأنظمة الخبيرة الممتازة والنتائج المختبرة أظهرت مايلي:

أن نتائج التقويم وفق هذا النموذج تختلف تبعاً للمعايير المستخدمة - الأوزان المخصصة لها، وبالتالي الأهمية المعطاة لكل معيار على حدى، وقد تدرجت النتائج كالتالي:

1- أكدت أنه من البديهي في حال كان هناك أي تغيير في المعايير المستخدمة أو الوزن المخصص أو في كلاهما، فإن ذلك يؤدي إلى تغيير في نتائج التقويم وذلك ضمن نفس الإنجازات.

وبالتالي فإنه يُفضَّل استخدام معايير تقويم عادلة من الممكن تبريرها، أي أنَّ المعايير المستخدمة والأوزان المخصصة لها يجب أن تكون مؤثرة وفعالة وواقعية ومنصفة.

2- أما النتيجة الثانية التي تم التوصل إليها والتي تعد أكثر أهمية تظهر بأن : التغيير في الأوزان المخصصة للمعايير المختلفة قد تؤدي إلى نفس مستوى الأداء أي أنها تعطي نفس نتائج التقويم .

هذه النتيجة كان لها تطبيقات عملية في ممارسة الإدارة بالنسبة لـِ :

- ❖ من هو الشخص الذي يجب أن يقوم بوضع المعايير؟
- ❖ ما هو الوزن الواجب إعطاؤه لكل معيار ؟
- ❖ كيف يمكن تعديل المعايير أو الأوزان المستخدمة؟
- ❖ وفي النهاية متى أو تحت أي ظروف يجب أن يتم التغيير؟

[1] - Germaine H. Saad, **Strategic Performance Evaluation**" , Industrial Management &Data Systems , Vol.101, No.8, [2001], PP.390-399.

2- دراســـــــة **Soltani, J. Gennard, R. B. van der Meerand T. Williams (2004)**[1]:

ركزت هذه الدراســة علــى إمكانيــة تطبيــق مفهــوم إدارة الجــودة الشــاملة (TQM) علــى عملية تقويم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك للوصــول إلــى أعلــى مســتويات تقــويم أداء أو ما يسمى بجودة تقويم الأداء من خلال تطبيق مفاهيم الجودة على تقويم أداء الفرد العامل.

حيث كشفت هذه الدراسة الصعوبات الرئيسية فــي مفهــوم تقــويم الأداء طبقــاً لمفهــوم الجــودة من خلال تحديد وفحص المميزات الهامة في تقويم الأداء، والتــي مــن شــأنها أن تعظــم تــأثيرات تقويم أداء الموارد البشرية في البيئات التنظيمية باتجاه الجودة.

كما تقول هذه الدراسة أنه كلا المفهومين إدارة الجــودة الشــاملة ومتطلبــات تقــويم أداء المــوارد البشرية استعملا كأساس لفحص الطرائق التــي ربمــا مــن شــأنها أن تغيــر تقــويم أداء المــوارد البشرية، لخلق عملية تقويم أداء تعمل ضمن مناخ إدارة الجودة الشاملة.

وفي النهاية تقول هذه الدراسة أن المعيــار الأساســي لنظــام تقــويم الأداء المعتمــد علــى إدارة الجودة الشاملة لابد من تطويره وتحسينه بحيث تســتطيع إدارة الجــودة الشــاملة قيــادة أداء المــوارد البشرية إلى الممارسة.

3- دراســـــــة **Gbolahan Gbadamosi and Mohammed D. al-Qahtany (2005)**[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى تأثير نتــائج تقــويم أداء الأفــراد العــاملين فــي القطــاع الحكومي في دولة بتسوانا على ولائهم التنظيمي، فقد أشارت نتــائج البحــث إلــى وجــود علاقــة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتياح الأفراد لتقويم أدائهــم وبــين الإيمــان بضــرورة هــذا التقويم.

---

[1]- Soltani J. Gennard & Others **, HR Performance Evaluation In The Context of (TQM)"** ,International Journal of Quality & Reliability Management , VOL.21 ,NO.4, 2004, PP.377-396.

[2]- Mohammed D. al-Qahtany & Gbolahan Gbadamosi, **The Influence Of Performance Appraisal On Organizational Commitment**, University of Sharjah Journal of Pure &Applied Sciences, Vol.2, NO.3,2005, PP.81-94.

وأشار الباحث إلى أن هذه الدراسة تحتاج إلى مزيد من الدراسات المتعمقة وإجرائها على عدد من دول العالم، ليتمكن المهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية من عمل مقارنات والوصول إلى نموذج مثالي يمكن الاستفادة منه و تعميمه على عدد من دول العالم .

ب- دراسات تناولت الرضا الوظيفي:

1- دراسة .Kathrine Adams (1996)[1] :

وجدت هذه الدراسة أنه إذا كانت العلاقات داخل المؤسسة مبنية على أساس تحقيق المصالح المشتركة، فإن ذلك يكون مصدراً لإشباع حاجات ذاتية واجتماعية تساعد على رفع مستوى رضاء الفرد عن عمله داخل هذه المؤسسة وبالتالي على رفع مستوى الأداء لديه، ومن ناحية أخرى تضمن استقراره واستمراره بالعمل.

وقد كانت إحدى توصيات البحث أن تعمل إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة على جعل العلاقات الاجتماعية حافزاً مشجعاً، وذلك بتوفيرها كافة الفرص والوسائل اللازمة للاتصال والتفاعل بين الأفراد العاملين بعضهم البعض.

2 – دراسة Chan M. Hellman (1997):[2]

قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل وجاءت نتائجها كالتالي:

وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل بمعنى كلما ازداد معدل الرضا الوظيفي انخفض معدل النية لترك العمل، كما أسفرت هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل تختلف باختلاف كل من (العمر – مدة الخدمة).

---

[1]- Kathrine Adams**, Non-Monetary Conflicts Of Interests For News Papers Journalists"** Journalism Quarterly,Vol.33, (1996), PP.700-705.

[2]- Chan C. Hellman, **Job Satisfaction and Intent to Leave,** Journal of Social Psychology, Vol.137, No. 6, (1997), P.677-698.

3- دراسة بطرس جرجس الحلاق (1999)[1]:

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عوامل كثيرة متداخلة ومتشابكة تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي، وتحديد مداه على الأفراد العاملين وعلى كفاءتهم الإنتاجية.

وعموماً قسمت هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى : مجموعة العوامل الذاتية المرتبطة بالفرد :

وتتعلق هذه العوامل بقدرات الأفراد ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين مثل:

السن – الحالة التعليمية – مدة الخدمة .

وبالنسبة لعلاقة عناصر هذه المجموعة مع الرضا الوظيفي تستخلص مايلي:

1 – عناصر لها علاقة محددة بالرضاء الوظيفي :

- توجد علاقة طردية بين بعض عناصر هذه المجموعة والرضا الوظيفي مثل مدة الخدمة.
- هناك علاقة عكسية بين بعض عناصر هذه المجموعة والرضا الوظيفي مثل درجة التعلم.

2 – عناصر ليس لهل علاقة محددة بالرضا الوظيفي مثل السن.

المجموعة الثانية: مجموعة العناصر المرتبطة بالوظيفة:

يرتبط بعض هذه العوامل بطبيعة تصميم الوظيفة وهي : التميز المهني – شعور الفرد بالانجاز في العمل.

ويرتبط البعض الأخر من هذه العوامل بشاغل الوظيفة أكثر من ارتباطه بطبيعة الوظيفة نفسها ويحصل عليه الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة، ومن هذه العوامل : نظام الأجور– نظام الحوافز– نظام الترقية – العلاقات داخل جماعات العمل.

[1] - بطرس جرجس الحلاق، **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1999، كلية الإعلام , جامعة القاهرة.

وبالنسبة لعلاقة عناصر هذه المجموعة مع الرضا الوظيفي وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين عناصر هذه المجموعة والرضا الوظيفي .

المجموعة الثالثة: مجموعة العناصر المرتبطة بالمؤسسة:

وهذه المجموعة تنشأ من حقيقة أن الفرد العامل يعمل في إطار جماعة تنتمي إلى تنظيم أكبر وهو المؤسسة التي يعمل بها، حيث أن هذه العوامل ترتبط بسياسات المؤسسة ولها تأثيرها على رضاء الأفراد العاملين عن وظائفهم، ومن هذه العوامل مايلي :

نظم الاتصالات المستخدمة – التكنولوجيا المستخدمة – القيادة والإشراف – المصداقية.

وبالنسبة لعلاقة عناصر هذه المجموعة بالرضا الوظيفي يستخلص الباحث مايلي :

أ- توجد علاقة طردية بين عناصر هذه المجموعة والرضا الوظيفي مثل :

نظم الاتصالات المستخدمة في المؤسسة – القيادة والإشراف – المصداقية.

ب- علاقة غير محددة بين عناصر هذه المجموعة والرضا الوظيفي مثل: التكنولوجيا المستخدمة.

4 – دراسة Anthony C. Dowell (2001) :[1]

هدف الدراسة: قامت هذه الدراسة بتقويم الرضا الوظيفي بالإضافة إلى مدى الإصابة النفسية الناتجة عن طبيعة وضغط العمل (تأثيرات العمل السلبية على الصحة) لدى الأطباء الفيزيائيين والجراحين والصيادلة في نيوزلاند.

الطريقة: تمت من خلال دراسة مسحية عشوائية لـِ 111 طبيب فيزيائي و 300 جراح و 400 صيدلي.

وأسفرت النتائج عن مايلي:

وجدت هذه الدراسة بأن الأطباء والجراحين كانوا أكثر رضا عن عملهم من الصيادلة، كما أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن الصيادلة هم أقل عرضة للإصابة النفسية (تأثيرات العمل السلبية المحسوسة على الصحة) من الأطباء والجراحين.

[1]- Anthony C. Dowell, **A Survey of Job Satisfaction, Sources of Stress and Psychological Symptoms among New Zealand Health Professionals,** NZ MED Journal, Vol.114, (2001), PP. 540- 544.

كما كشفت هذه الدراسة بأن الرضا الوظيفي يختلف باختلاف كل من الجنس – مدة الخدمة – تأثيرات العمل السلبية المحسوسة على الصحة.

5 – دراسة حيدر عبيسات (2006)[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المناطق الحرة من خلال تحليل وقياس العوامل المكونة للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير العوامل المستقلة التالية على هذه المستويات (المنطقة – الفئة – العمر – الخبرة – الراتب).

تمت الدراسة على 189 فرد عامل في مختلف مواقع المناطق الحرة في الأردن وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجد أن الأفراد العاملون كانوا أكثر رضا عن عنصر العلاقات مع الزملاء وأقل رضا عن عنصر فرص الترقية.
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغير منطقة العمل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الخبرة – العمر – فئة الموظف).
- كما وجدت هذه الدراسة بأن هناك علاقة طردية بين عنصر الأجور وبعد الرضا عن نظم العمل.

[1] - - حيدر عبيسات، **دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة** ، مؤسسة المناطق الحرة – مديرية الدراسات و المعارف: عمان، (2006)، ص 1-14.

6 – دراســـــة Sumider Kaur, Rahul Sharma, Rich Talwar, Anita verma (2009)[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الرضـــا الـــوظيفي بـــين الأطبـــاء فـــي مستشـــفى تعليمـــي مـــن الدرجة الثالثة في دلهي والعوامل المتنوعة المرتبطـــة بـــه، حيـــث تـــم توزيـــع اســـتبيانات خاصـــة بالرضا الوظيفي على 250 طبيب وزعت بشكل عشوائي وجاءت نتائج هذه الدراسة كمايلي:

أن حوالي 49.6% من الأطباء كانوا غيـــر راضـــيين عـــن معـــدل ســـاعات العمـــل اليوميـــة وخصوصاً الذين يعملون أكثر من 8 ســـاعات يوميـــاً ولـــديهم مناوبـــات ليليـــة بمعـــدل 8 مناوبـــات شهرياً، كما أن حوالي 45.6% من الأطباء أقروا بأن الراتب ســـيئ وأنـــه لا يتناســـب مـــع ســـاعات العمل الطويلة وخصوصاً الأطباء الغير متزوجين والأطباء المقيمـــين الـــذين ينـــاوبون لـــيلاً بمعـــدل 8 مرات شهرياً، بالإضافة إلى أن 55.2% منهم كانوا غير راضـــيين عـــن اختيـــارهم لهـــذه المهنـــة (مهنة الطب) مقارنة مع المهن الأخرى.

وبالتالي اقترحت هذه الدراسة بأن يتم تعديل ســـاعات العمـــل لـــدى هـــؤلاء الأطبـــاء بالشـــكل الذي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لأن عدم رضا هـــؤلاء الأطبـــاء ســـوف يـــؤثر ســـلباً على مستوى العناية بالمريض كما أنه سوف يخفض من جودة هذه العناية.

ت– دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين:

1– دراسة Kulcarni,V.(1996)[2] :

تمت هذه الدراسة على عينة تتمثـــل فـــي (65) فـــرداً عـــاملاً كتابيـــاً و(135) فـــرداً عـــاملاً إدارياً يعملون في إحدى المؤسسات المالية، بهـــدف توضـــيح تـــأثير مركـــز الـــتحكم* (الـــداخلي و

---

[1]- Suminard Kaur & Others, **A Study of Job Satisfaction and Work Environment Perception among Doctors in Tertiary Hospital in Delhi,** Indian Journal MED Science, (2009), Vol.63, No. 139, PP.44-50.Available At : http://www.indianjmedsci.org/text.asp?2009/63/4/139/50762.

[2]- Kulcarni,V., **Relationship Between Internal VS. External locus of Control and Job Satisfaction"** Journal of Psychological Researches, 1996, Vol.38, PP. 57-69.

* - (مركز التحكم: هو أحد أبعاد الشخصية المتعلق بالسلوك التنظيمي و يتعلق باعتقاد الأفراد بمدى تحكمهم أو عدم تحكمهم بالأحداث المحيطة بهم فالأفراد الذين يعتقدون بأن الأحداث تنتج من أعمالهم فهم ذوي مركز التحكم الداخلي , أما الأفراد الذين يعتقدون بأن الأحداث تنتج عن الصدفة فهم من ذوي مركز التحكم الخارجي) .

الخارجي) على الرضا الوظيفي والأداء، حيث اتضح من هذه الدراسة أنه عندما ينسب الأداء الوظيفي إلى مسببات داخلية نجد أن مستوى الرضا الوظيفي يكون عند مستوى عال لدى الأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي وعند مستوى منخفض لدى الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي.

2 – دراسة June M. L. poon (2003)[1] :

تبدأ هذه الدراسة بالاعتراف بأن هناك دليل: أن تقديرات الأداء غالباً ما تكون معدلة تبعاً لأهداف سياسة المنشأة.

وبالتالي تفحص هذه الدراسة اتجاهات الأفراد العاملين نحو الدوافع السياسية في تقويم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي لديهم ومن ثم نيتهم لترك العمل.

(الطريقة): تم استخدام مسح معلومات لنموذج مهني متباين مؤلف من الإداريين لـِ 127 مفردة من منظمات متنوعة.

(النتائج): كانت النتائج للتحليلات كالتالي :

- أقرت الدراسة أنه عندما يشعر الفرد العامل بأن تقديرات الأداء مصاغة وفق أسباب التحيز الشخصي أي وجود نية مسبقة لمعاقبة الأفراد (حالة التقدير السلبي المسبق من قبل الإدارة)، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي الأمر الذي يؤدي إلى نية ترك العمل .
- كما أقرت هذه الدراسة بأن تجهيز التقديرات تبعاً لأهداف محفزة (حالة التقدير الايجابي المحفز المسبق)، ليس لديها أي أثر على الرضا الوظيفي وعلى معدل دوران العمل.

وبالتالي أبرزت هذه الدراسة بأنه كلما اتسمت عملية تقويم الأداء بالعدالة الإجرائية ازداد الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين وانخفضت نيتهم لترك العمل.

[1]- June M. L. poon**., Effects of Performance Appraisal on Job Satisfaction and Turnover Intention**, personnel Review, Vol.33,No.3,2004, PP. 322-374.

3- دراسة Bard Kuvaas (2006)[1] :

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين رضا الفرد العامل عن تقويم أدائه و بين أدائه الفعلي الذي يقوم به (الأداء الذاتي)، وبالتالي تأثيرها على الالتزام الفعال بالمؤسسة ومعدل دوران العمل.

وللتوصل إلى ذلك تم إجراء مسح مؤلف من 593 فرد عامل من 64 بنك نرويجي أظهرت نتيجته أن الرضا عن تقويم الأداء يرتبط ارتباطاً مباشراً بالانتماء التنظيمي ومدة الخدمة فيها.

ومن ثم أكدت هذه الدراسة أن العلاقة بين الرضا عن تقويم الأداء وأداء العمل كانت متوسطة أحياناً ومتراجعة أحياناً من ناحية الأفراد العاملين بشكل جوهري فيما يتعلق بحافز العمل، حيث أظهرت النتائج أن شكل التراجع كشف أن هناك:

- علاقة سلبية عند الأفراد الذين لديهم حافز عمل أقل .
- علاقة إيجابية عند الأفراد الذين لديهم حافز عمل أكبر.

4- دراسة I. M. Jawahar (2006)[2] :

قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء.

الطريقة: تمت من خلال مسح شمل 112 موظف تم من خلاله مقارنة تقديرات أدائهم لفترتين مختلفتين وذلك لفحص فرضيات محددة.

النتائج: أشارت النتائج إلى أن الرضا عن درجة وتقديرات الأداء السابق يؤثر على رضا الموظفين عن التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء الحالي، حيث أن:

- الرضا عن العدالة الإجرائية لعملية تقويم الأداء يؤثر إيجابياً بالأهمية والثقة التي يوليها الفرد العامل للتغذية العكسية الناتجة عن هذه العملية.

---

[1]- Bard Kuvaas, **Performance Appraisal satisfaction and Employee Outcomes**, Int.J of Human Resource Management, Vol.17, No.3, March 2006, PP.504-522.

[2]-I.M. Jawahar, **Correlates of Satisfaction With Performance Appraisal Feed back**, Journal of labor Research, Vol.XXVII, No.2, 2006, PP.214-236.

- الرضا عن التغذيــة العكســية للتقــويم يــرتبط إيجابيــاً بالرضــا الــوظيفي والالتــزام بالمؤسسة.
- الرضا عن التغذية العكسية للتقويم يرتبط سلبياً بمعدل دوران العمل.

5 – دراسة Frederik Anseel & Filip Lievens (2007)[1] :

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين بيئــة التغذيــة العكســية والرضــا الــوظيفي بالإضــافة إلــى تأثير المشرف الكفء على دعم بيئة التغذية العكسية، تمت هــذه الدراســة علــى 155 فــرد عامــل يعملون في الخدمات الحكومية للتوظيف والتــدريب المهنــي فــي بلجيكــا، وكشــفت نتائجهــا بــأن المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية المقدمة مــن قبــل مشــرف كــفء ولــه أثــر إيجــابي علــى الأفراد العاملين قادرة على رفع معدل الرضا الوظيفي لدى هــؤلاء الأفــراد لــِ 5 أشــهر قادمــة، كما وجدت بأن العلاقة الجيدة بين المشرف والفرد العامل هــي الأســاس فــي دعــم بيئــة التغذيــة العكسية وأثرها الإيجابي على هذا الفرد العامل.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام:

- ✓ قسم تناول موضوع تقويم الأداء.
- ✓ قسم تناول موضوع الرضا الوظيفي.
- ✓ أما القسم الثالث فقد تناول العلاقة بين المتغيرين.

حيث ركز **القسم الأول** من هــذه الدراســات علــى كيفيــة تصــميم آليــة تقــويم أداء عادلــة ومنصفة وواقعية من خــلال دقــة وموضــوعية المعــايير المســتخدمة والأوزان المخصصــة لهــا حسب طبيعة العمل ومستلزماته، كمــا تــم التطــرق إلــى مفهــوم إدارة الجــودة الشــاملة (TQM) وإمكانية تطبيقها على عمليات تقويم الأداء و ذلك للوصول إلى ما يسمى بجودة تقويم الأداء.

أما **القسم الثاني** تحدث عن العوامل المؤثرة في مفهوم الرضــا الــوظيفي، وتــم التطــرق لعــدة عوامل من خلاله:

[1]- Frederik Anseel & Filip Lievens, **The Long Term Impact of The Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context,** Applied Psychology: An International Review, (2007), PP.1-10.

أثر طبيعة وظروف العمل على الرضا الوظيفي- تأثيرات العمل السلبية الناتجة عن ضغط العمل على الصحة النفسية - الأجور- العلاقات داخل جماعات العمل- السن- الحالة التعليمية- مدة الخدمة- النوع (الجنس)-الحوافز-نظام الترقية- نظم الاتصالات المستخدمة- التكنولوجيا المستخدمة- القيادة والإشراف- المصداقية كما تم التطرق لعلاقة الرضا الوظيفي بالنية لترك العمل.

وفي **القسم الثالث** فقد تم التركيز على العلاقة بين عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي، وجاءت النتائج كالتالي:

أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا عن تقويم الأداء والانتماء التنظيمي، وأيضاً بين الرضا عن تقويم الأداء وأداء العمل عند الأفراد العاملين الذين لديهم حافز عمل أكثر.

كما وجدت هذه الدراسات بأن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن تقويم الأداء ومعدل دوران العمل، وأيضاً بين الرضا عن تقويم الأداء وأداء العمل عند الأفراد الذين لديهم حافز عمل أقل.

وتم أيضاً التطرق لمفهوم التغذية العكسية لتقويم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث أن: كلما ازداد الرضا عن التغذية العكسية لتقويم الأداء ازداد الرضا الوظيفي وانخفض معدل دوران العمل، كما أخذت هذه الدراسات بعين الاعتبار أثر جودة العلاقة بين المشرف والفرد العامل في دعم بيئة التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء ودورها بالتالي في رفع معدل الرضا الوظيفي.

إلا أن تلك الدراسات لم تأخذ بعين الاعتبار أثناء دراسة العلاقة بين عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي أهم العوامل المتعلقة بموضوع تقويم الأداء والمؤثرة بشكل مباشر في تشكيل الرضا الوظيفي حيث تناولت بعضا منها، وبالتالي قد تكون هذه العوامل التي تم إغفالها هي عوامل رئيسية في تشكيل حالة الرضا الوظيفي عند بعض الأفراد، وفي نفس الوقت قد تكون عوامل ثانوية عند أفراد آخرين، وبالتالي يجب أن تؤخذ اتجاهات الموظفين نحو مختلف العوامل بعين الاعتبار، كما أن أغلب الدراسات السابقة كانت دراسات أجنبية مطبقة على شركات أجنبية.

والفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو محاولة هذه الدراسة حصر وأخذ أهم العوامل المتعلقة بموضوع تقويم الأداء والمؤثرة بشكل مباشر في تشكيل الرضا الوظيفي قدر الإمكان بعين الاعتبار ضمن آلية و أسلوب تقويم أداء شامل، مع محاولة تطبيق تلك الدراسات على بيئتنا العربية من خلال إجراء عملية مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص ضمن قطاع الاتصالات.

سادساً – فروض البحث:

الفرض الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق و يتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.

الفرض الثاني: لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العوامل المعدلة التالية (العمر – النوع – المستوى العلمي – مدة الخدمة)، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العمر.
- لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف النوع.
- لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف المستوى العلمي.
- لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة.

الفرض الثالث : لا يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص) ويتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- لا يختلف أثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- لا يختلف أثر كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- لا يختلف أثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- لا يختلف أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

سابعاً- منهجية البحث :

يصنف هذا البحث على أنه بحث كمي يستخدم القياس الموضوعي و التحليلات العددية للبيانات التي تؤكد أو تنفي فرضيات محددة مسبقاً، كما أنه يعتمد على المنهج الاستنتاجي وذلك باستناده إلى الإطلاع والتفكير والقياس المنطقي ليتم التوصل في النهاية إلى نتائج علمية مبررة على هذا الأساس.

أ – مصادر البيانات:

تم الحصول على البيانات من خلال:

- المصادر الثانوية للبيانات : حيث تم تجميع البيانات من المراجع العلمية والدوريات والأبحاث سواء أكانت عربية أم أجنبية في موضوع البحث.
- المصادر الأولية للبيانات : حيث تم تجميع هذه البيانات من خلال قوائم استبانة وزعت على الأفراد العاملين بشكل عشوائي.

ب- مجتمع البحث:

نظراً لما يمثله قطاع الاتصالات من ثورة تكنولوجية لها كبير الأثر على مستوى التنمية الاقتصادية في المجتمع، وكونه قطاع خدمي يعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءة العنصر البشري الذي هو محور اهتمامنا الأساسي في هذا البحث، اختاره الباحث ليكون موضع تطبيق بحثه من خلال إجراء دراسة مقارنة على فرعيه العام متمثلاً بالمؤسسة العامة للاتصالات والخاص متمثلاً بشركتي كل من سيرتيل و MTN .

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسات قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية في مدينة دمشق، متمثلاً بالمؤسسة العامة للاتصالات كقطاع عام وكل من مؤسستي سيرتيل وMTN كقطاع خاص، ويمكن توضيح مجتمع الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) وصف لمجتمع الدراسة

البيـــــــــــــان	العدد الإجمالي للأفراد العاملين
المؤسسة العامة للاتصالات	1095
سيرتيل	376
MTN	425
الإجمالي	1996

ت- عينة البحث:

اختار الباحث عينة من الأفراد العاملين حجمها (322) مفردة تم تحديدها وفق المعادلة التالية[1]:

$$ن = \frac{ق(1- ق)}{\frac{د^2}{(د.م)^2} + \frac{ق(1- ق)}{ن1}}$$

ن : حجم العينة.

ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع و قد اعتبرها الباحث 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث 5%.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث و هو 95% و بذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة مساوية لـِ 1.96.

ن1: حجم مجتمع الدراسة.

و تم توزيع الاستبانات كمايلي:

- 162 استبانة للمؤسسة العامة للاتصالات تم اعتماد 142 قائمة منها صالحة للتحليل أي بنسبة 87.65%.
- 80 استبانة لشركة سيرتيل تم اعتماد 49 قائمة منها صالحة للتحليل أي بنسبة 61.25%.
- 80 استبانة لشركة MTN تم اعتماد 51 قائمة منها صالحة للتحليل أي بنسبة 63.75%.

لتشكل الاستبيانات الموضوعية و الصالحة للتحليل 242 قائمة أي بنسبة 75.16%.

[1] -محمد فتحي محمد علي ،محمود علي أبو النصر، مصطفى جلال مصطفى،**الإحصاء وبحوث العمليات**، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1994)، ص139.

ث – الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار صحة الفروض تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمداً في عملية التشغيل على البرنامج الإحصائي SPSS.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات:

- الوسط الحسابي – الانحراف المعياري – الخطأ المعياري.
- معامل الارتباط الخطي البسيط لِ Pearson.
- تحليل التباين أحادي الجانب One Way ANOVA.
- اختبار T للفرق بين متوسطي عينيتين مستقلتينIndependent Samples Test.
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار مصداقية وموثوقية أداة الدراسة وصدق ثباتها.

ثامناً– هيكل البحث:

الفصل الأول : استعراض للإطار المنهجي للبحث.

الفصل الثاني: استعراض نظري مستقل لمفهوم تقويم الأداء وأهمية تطبيقه مع استعراض لكافة أساليبه القديمة والحديثة والآلية التي يتم بها، بالإضافة إلى كيفية استخدام نتائجه وأهم القضايا المتعلقة بهذا المفهوم.

الفصل الثالث: استعراض نظري مستقل لمفهوم الرضا الوظيفي وكافة العناصر الداخلة في تركيبه وأهم نتائجه بالإضافة إلى كيفية قياسه.

الفصل الرابع: دراسة نظرية لأثر فعالية عملية تقويم الأداء – بكافة تفاصيلها– على الرضا الوظيفي المتحقق عند الفرد العامل.

الفصل الخامس: دراسة ميدانية مقارنة على قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية في مدينة دمشق بفرعيه العام والخاص بالإضافة إلى استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتوصيات البحث.

تاسعاً- مصطلحات الدراسة:

أ – **تقويم الأداء[1]:** هي عملية دورية تقوم على تحليل دقيق لما يؤديه الفرد العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للعمل الموكل إليه، أخذاً بالاعتبار كل أوجه السلوك الوظيفي ليتم الحكم على كفاءة هذا الفرد العامل ومدى استجابته لمتطلبات هذا العمل وقبوله لتحمل مسؤولياته.

ب – **التغذية العكسية[2]:** هي الوسيلة التي يتم من خلالها توفير المعلومات المرتدة الناتجة عن عملية تقويم الأداء للفرد العامل، فيما يتعلق بالقضايا التي تتعلق بأدائه وكيفية تطوير هذا الأداء.

ت – **الأمان الوظيفي[3]:** حالة نفسية يشعر من خلالها الفرد العامل بالراحة والثقة والاطمئنان تجاه عمله، تفرضها عليه سياسات المؤسسة التي يعمل بها.

ث – **الرضا الوظيفي[4]:** حالة نفسية يشعر من خلالها الفرد العامل بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته، مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة إيجابية أكثر.

---

[1] - حمدي عبد الهادي، **نظرية الكفاية في الوظيفة العامة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق: جامعة القاهرة، (1996)، ص558.

[2]- Avraham, N. Kulger & Angelo, Denisi, **The Effect of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory,** Psychological Bulletin, Vol. 19, No. 2, (1996), P.255.

[3] - نعمات أبو السعود، **سياسات العمالة في ظل ظروف الأزمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة:جامعة عين شمس،(1997)، ص 89.

[4] - سالم، تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات عملية)**، دار صفاء: عمان ، (2008)، ص64.

الفصل الأول: عملية تقويم الأداء

و يتضمن هذا الفصل:

1/1- المقدمة.

2/1- مفهوم عملية تقويم الأداء.

3/1 – أهمية و أهداف عملية تقويم الأداء.

4/1- خطوات عملية تقويم الأداء و تتمثل في:

1/4/1- تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

2/4/1 – تصميم معايير عملية تقويم الأداء.

3/4/1- أسلوب أو سياسة عملية تقويم الأداء.

4/4/1- القائمين على عملية تقويم الأداء.

5/4/1- التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء (مقابلة عملية تقويم الأداء) .

6/4/1- استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء .

5/1- قضايا تتعلق بعملية تقويم الأداء و تتضمن:

1/5/1- مبدأ سرية أو علانية عملية تقويم الأداء.

2/5/1- دورية عملية تقويم الأداء.

1/1- المقدمة:

إذا كان بعض مفكري الإدارة يرجعون فشل أو نجاح المؤسسات إلى الإدارة بقولهم "فتش عن الإدارة "، فإننا نقول " فتش عن العنصر البشري " الذي يعتبر الأساس لنجاح الإدارة وبالتالي نجاح المؤسسات بشكل عام، وانطلاقاً من الحقيقة القائمة على وجود اختلاف بين الأفراد وخاصةً في أدائهم لما يكلفون بهِ من مهام ومن وجود اختلاف في أداء هذا الفرد من وقتٍ لأخر، كان لابد من وجود عملية تمكننا من معرفة مستويات أداء هؤلاء الأفراد و بالتالي تحديد نقاط القوة و الضعف في أدائهم و هذه العملية هي تقويم الأداء.[1]

حيث يعتبر تقويم الأداء بشكل عام وتقويم أداء الأفراد بشكل خاص من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في معظم الدول، لما له من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة سواء كان ذلك على مستوى الفرد العامل نفسه أم على مستوى المؤسسة ككل، ذلك أن كفاءة الأداء تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على رفع مستوى الإنتاجية، كما يلعب الأداء دوراً هاماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يجعل الاهتمام بالأداء و تحسينه وجودة تقييمه ضرورة لابد منها ليس على مستوى الفرد وإنما أيضاً على مستوى المؤسسة ككل.[2]

لكن على الرغم من ضرورة هذا الموضوع فإننا نجد قلة في الدراسات التي تناولته، و خاصة في الدول النامية، لذلك دراستنا في هذا الفصل ستتناول عملية تقويم الأداء بكل جوانبها.

2/1 – مفهوم تقويم الأداء:

قبل الخوض في توضيح مفهوم تقويم الأداء لابد من التطرق إلى مفهوم الأداء الفردي لكي ننتقل خطوة خطوة إلى تعريف شامل وعام لعملية تقويم الأداء، حيث عرف الأداء الفردي على أنه: الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته و في الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.[3]

---

[1] - سومر أديب ، ناصر، **أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، (2004)، ص 82.

[2] - سليمان الفارس و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 300.

[3] - سومر أديب، ناصر، **مرجع سبق ذكره**،ص 82.

أما بالنسبة لمعنى كلمة تقويم وقبل أن نقوم بتعريف هذه الكلمة كان لابد من توضيح الفرق بينها و بين كلمة تقييم ، فكلمة تقييم تعني: إمكانية إعطاء قيمة محددة أو درجة لشيء محدد، وبالتالي الحكم عليه خلال فترة زمنية محددة، و هي مرحلة سابقة لعملية التقويم، حيث أن عملية التقييم هي المرحلة التي يتم فيها قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وبالمقارنة تتمكن الإدارة من تقييم الأداء الفعلـــي وتحديد أوجه القصور والانحرافات، أما التقويم فهي المرحلة التي يتم فيها العلاج والتعـــديل طبقـــاً لنتـــائج مرحلة التقييم، ولكي تؤتي هذه العملية ثمارها فإننا من البديهي لن نكتفي بتقييم أداء الأفراد بل يجب أن تمتد مهام هذه العملية لتشمل أيضاً مرحلة تقويم هذا الأداء وتعديله وفقاً لما تقتضيه حاجة كل من الفرد والمؤسسة للوصول إلى أعلى كفاية ممكنة.[1]

و بناءً على ماسبق فإن المصطلح الذي سوف يتم استخدامه في هذا البحث هو عملية تقويم الأداء، حيث تعددت واختلفت العبارات التي عرفت هذه العملية حسب وجهة نظر الكتاب والمهتمون و سنعرض فيما يلي أهم التعاريف الشائعة لهذه العملية:

عرف (الحموي)[2] عملية تقويم الأداء على أنه : عملية دورية يسجل بها المشرف حكمه علـــى أداء موظف ما لعمله.

أما (السالم)[3] فقد عرفه كمايلي: تحليل الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وجسدية أو مهـــارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى ومعالجـــة الثانية كضمانة لتحقيق فاعلية المؤسسة.

و بالنسبة لِ (عبد المحسن)[4] فقد وجد هذه العملية على أنها: عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتجري مكافأته بشكل عادل ويتم مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، بالاستناد إلى معـــدلات ومعايير معينة للحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه.

بعد العرض السابق يمكن أن نعبر عن عملية تقويم الأداء كما يلي:

---

[1] - أحمد أبو السعود، محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين** ، منشأة المعارف: الإسكندرية، (2004)، ص20.

[2]- حسين محمد، الحموي، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس: القاهرة، (2000)، ص 209.

[3]- مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، عالم الكتب الحديث: عمان، (2006)، ص102.

[4]- توفيق محمد، عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية بيروت،لم تحدد سنة النشر، ص54.

1 – هي عملية تعتمد على نظام متكامل يقوم بشكل دوري ومنتظم خلال فترات زمنية معينة تعكس الصورة الواقعية للأداء.

2 – يجب أن يصمم هذا النظام وفق معايير تقيس قدرة الفرد العامل على أداء المهام الأساسية للعمل، ورغبته و إمكانياته و دوافعه للقيام بهذا العمل.

3 – يجب أن يقوم هذا النظام على أسس واقعية وموضوعية وأن يتكيف مع كافة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة، حتى يتمكن من تحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها واكتشاف أماكن القصور أو الفجوة و العمل على دراستها و تحليلها بغية التعرف على الأسباب الكامنة وراءها.

4 – بعد التعرف على أسباب القصور يتم اقتراح العلاج المناسب لمعالجته وإذا نجح هذا العلاج ينبغي متابعة الموقف للتأكد من وجود التحسن المطلوب.

3/1- أهمية و أهداف عملية تقويم الأداء:

تعتبر عملية تقويم الأداء كوظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بهذه الإدارة وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع المباشر للفرد والمؤسسة في صورة استخدام أمثل للموارد البشرية، هذا ويمكننا أن نحدد مدى هذه الأهمية من خلال استعراض الفوائد التي تقدمها:

1/3/1- **رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة تحفيزهم:** وذلك عندما يتأكد جميع الأفراد العاملين من أنهم قد تم معاملتهم بعدالة من خلال نظام تقويم سليم وموضوعي للأداء، يعمل على إعطاء كل فرد حقه، حيث يكافئ المجد ويحاسب المقصر الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز الأفراد العاملين لرفع مستوى أدائهم لأنهم على يقين بأن تلك المكافأة سوف تكون على أساس تميزهم بعيداً عن الواسطة والمحسوبية .[1]

2/3/1- **تزيد من إحساس العاملين بالأمان الوظيفي بعيداً عن أي ظلم قد يطالهم:** حيث تعتبر تقارير تقويم الأداء مستندات موثقة تتضمن كافة المعلومات عن الفرد من حيث أدائه أو سلوكه الوظيفي، وبالتالي في حال شعر أحد الأفراد بالظلم، مثلاً : بسبب اتهامه بالسرقة وهو لايستطيع إثبات ذلك لكنه مُصر على

[1]- أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص102.

براءته، في هذه الحالة يمكن البت في هذا الموضوع بالعودة إلى سجل تقويمات الأداء الخاصة بالفرد و المتعلقة بموضوع الأمانة .[1]

3/3/1- **إشعار العاملين بالمسؤولية وتنمية كفاءتهم:** وذلك عندما يدرك الفرد العامل بأن الأعمال الموكلة إليه ستكون موضع تقويم من رؤسائه من ناحية، ومن ناحية أخرى عندما يشعر بأن قيامه بمتطلبات عمله على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقويم وسوف يزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى، الأمر الذي يزيد من حس المسؤولية لديه ويجعله يبذل أقصى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤساءه في العمل،[2] كما يرى كل من (السالم و صالح)[3] أن عملية تقويم الأداء تعمل على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر الأمر الذي يجعلهم أكثر إتقاناً لمتطلبات عملهم، وذلك لأن عناصر عملية تقويم الأداء صممت على أساس خصائص العمل الذي يتم أداؤه.

4/3/1- **تخفيض معدل دوران العمل:** إن وجود نظام تقويم أداء عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة، لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم و تخفيض معدل دورانه.[4]

5/3/1- **تنمية كفاءة المشرفين و إشعارهم بالمسؤولية:** إن قيام المشرفين بتقويم أداء الأفراد الخاضعين لإشرافهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة هؤلاء الأفراد أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم، ولاشك أن هذه الأمور تزيد من قدرة المشرفين على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة[5]. و من ناحية أخرى ترى (برنوطي)[6] أنه من شأن هذه العملية أن تشعر القائمين عليها بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم كونها تعطي فكرة واضحة بطريقة غير مباشرة عن أداء المشرفين، فعندما نرى مثلاً أن نسبة مستوى درجة الضعيف في أحد الأقسام كبيرة جداً الأمر الذي

---

[1] - سعاد نايف، برنوطي، **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد**، دار وائل : عمان، (2001)، ص379.

[2] - نوار هاني، إسماعيل، **تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، (2005)، ص63.

[3]- مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص104.

[4]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**،ص 64.

[5]- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[6]- سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص381.

يستوجب دراسة السبب وتحليليه، و ربما يكون ضعف الإشراف وقلة خبرة المشرف أو إساءة معاملة الأفراد الخاضعين تحت إشرافه، الأمر الذي يتوجب على إدارة المؤسسة تصحيح ذلك إما بإعادة تدريب المشرف أو نقله تبعاً لأسباب المشكلة.

6/3/1- **علاقة عملية تقويم الأداء بالوظائف الأخرى في المؤسسة:** يعتبر تقويم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات إدارة الأفراد، حيث يتوقف نجاح هذه السياسات على مدى نجاح سياسة تقويم الأداء و مدى اتساقها وارتباطها معها، مثل (سياسة الاختيار و التعيين – تحديد الاحتياجات التدريبية – سياسة المكافآت و الحوافز التشجيعية – تخطيط الموارد البشرية – سياسة الفصل و النقل و الترقية) التي سوف نأتي على ذكرها تفصيلياً في المبحث الأخير.[1]

7/3/1- **زيادة شهرة المؤسسة والارتقاء بمكانتها** : وذلك عن طريق خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المؤسسات احتمالات شكوى العاملين واتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية وبالتالي تخفيض معدل دوران العمل كما هو الحال في العديد من المؤسسات اليوم، هذا كله يساهم في تحسين سمعة المؤسسة في المحيط الذي تعمل فيه.[2]

4/1- خطوات عملية تقويم الأداء وتتمثل في:

- تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
- تصميم معايير عملية تقويم الأداء.
- أسلوب أو سياسة عملية تقويم الأداء.
- تحديد القائمين على عملية تقويم الأداء.
- توفير التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء.
- كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء.

[1]- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة و النشر: بيروت، لم تحدد سنة النشر، ص381

[2]- مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص103.

1/4/1- تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من جراء عملية تقويم الأداء:

وتقسم هذه الأهداف إلى أهداف جزئية أو فرعية تخصص كل منها أو عدداً منها لكل قسم من الأقسام داخل المؤسسة، وتشرح هذه الأهداف للأفراد وتعين لكل منهم دوره في سبيل بلوغها وغني عن الذكر أن الأهداف الفرعية أو الجزئية يجب أن تكون متناسقة منسجمة مرتبطة مع بعضها حتى تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، فإذا ما تم هذا فيجب تحديد مستويات الأداء التي تتطلبها الإدارة في أداء العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحاً للأفراد العاملين والمشرفين معاً، ويفضل أن توضع هذه المستويات على شكل معدلات وأن تقسم على مراحل زمنية معينة، فإذا تم هذا وذاك فإن الإدارة تعطي للعاملين تدريباً شاملاً يتضمن الطرق الفنية للعمل ووسائل الاتصال وتنمية التعاون بين العاملين وخاصة إذا كان العمل يتطلب مجهوداً جماعياً.[1]

2/4/1- معايير عملية تقويم الأداء:

بعد تحديد الأهداف أو الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه من جراء عملية التقويم يأتي السؤال التالي ما الذي نريد أن نقوِّمه في أداء الفرد العامل؟ أو ما هي الجوانب التي نقوم بتقويمها في أداء الفرد العامل؟ وبالتالي إن تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقويم الأداء .[2]

1/2/4/1- تعريف معايير عملية تقويم الأداء:

يستخدم لفظ معيار بشكل عام بمعنى " أداة للمعايرة أو ميزان للمقارنة أو محك للمراجعة " مع وجود فروق بينهما، ومن البديهي أنه لكل عمل هناك عدد من المهام أو الواجبات لابد و أن يمارسها بشكل صحيح من يؤدي هذا العمل، وتبنى هذه المهام أو الواجبات على جوانب معرفية ومهارات واتجاهات نحو العمل، وبالتالي تكون معايير الأداء لهذا العمل هي مستوى الأداء الذي يقبل به سوق العمل لكل من هذه الواجبات.

و بالتالي يمكن القول أن معايير الأداء المقبولة في عمل ما، تصف ما يجب على العامل القيام به ومستوى الأداء المقبول لكل مهارة.[3]

---

[1]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص334.

[2]- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3]-أبو بكر عابدين، بدوي،**المعايير المهنية ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة**، منظمة العمل العربية:القاهرة، (2006)، ص2و5و8.

كما عرفت معايير الأداء على أنها العناصر و المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد.[1]

وتم تعريفها أيضا على أنها: الخطة الموضوعة لتحديد الأداء المطلوب مقسمة إلى أهداف محددة و برامج زمنية معينة لكل هدف.[2]

من خلال ما تقدم من تعاريف مختلفة نلاحظ :

أن هذه التعاريف رغم اختلاف أسلوبها في وصف معايير الأداء إلا أنها كلها تصب على نفس المعنى الذي يمكن أن يعرفها كمايلي: الأبعاد الوظيفية أو المهام الأساسية للعمل متمثلة بمجموعة من العناصر والمؤشرات التي يتم قياس أداء الفرد العامل على أساسها، وكانت دراسة (Saad)[3] قد أوضحت أهمية معايير عملية تقويم الأداء والأوزان المخصصة لها، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه في حال كان هناك أي تغيير في المعايير المستخدمة أو الأوزان المخصصة لها أو كلاهما، فإن الأمر سيؤدي إلى تغيير في نتائج عملية تقويم الأداء ضمن نفس الانجازات التي حققها الفرد، ولذلك أكدت هذه الدراسة أنه لكي يتم الحصول على نتائج تقويم موضوعية لابد من استخدام معايير فعالة وواقعية ومنصفة.

2/2/4/1- أنواع معايير عملية تقويم الأداء:

أ – المعايير المصممة على أساس النتائج النهائية المحققة: من خلال هذه المعايير يتم فقط تحديد المهام الأساسية للعمل دون التدخل في كيفية إنجاز هذه المهام ومن ثم تكون مسؤولية الفرد العامل تنفيذ تلك المهام، مثلاً: زيادة الإنتاجية بنسبة معينة – رفع مستوى الجودة المتحقق – زيادة عدد الوحدات المباعة....الخ، ولكن يؤخذ على تصميم المعايير على أساس النتائج المحققة بأنها طريقة سطحية لا تستطيع أن تجعل من عملية تقويم الأداء العملية ذات الفعالية المطلوبة .[4]

ب – المعايير المصممة على أساس الصفات الشخصية : حيث يتم تصميم تلك المعايير على أساس مجموعة من الصفات الشخصية التي تعتبر ضرورية لإنجاز العمل ذات الصلة مثل: الشجاعة – الذكاء –

---

[1]-محمد دليم، القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، كلية العلوم الإدارية: جامعة الملك فيصل، (2005) ،ص165.

[2]- فراس السواح، **المفاهيم الحديثة للرقابة في المنشآت الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد، عدد 134، لم تحدد سنة النشر، ص7.

[3] - Germaine H. Saad, ***OP. CIT,*** PP.390-399.

[4]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص75.

المبادأة .....الخ، ولكن يؤخذ على هذه المعايير بأنها غير قادرة على إيجاد أساس موضوعي للمقارنة لأن الصفات الشخصية هي صفات إما جينية (وراثية) أو صفات مكتسبة بالتعلم منذ المراحل العمرية الأولى وبالتالي ليس من السهل تغييرها أو تعديلها ليتم القياس على أساسها، أي أنها لا تتصف بالمرونة التي تعتبر واحدة من أهم شروط نجاح معايير تقويم الأداء كما أنها ليست بالضرورة أن تكون مهمة لإنجاز العمل المطلوب، بالإضافة إلى أنه من الصعب أن يتم ملاحظة هذه الصفات مباشرةً بل يمكن أن نلاحظ السلوكيات التي يقوم بها الأفراد لنستدل على هذه الصفات ومن هنا أتت أهمية تصميم المعايير السلوكية[1].

ت – **المعايير المصممة على أساس السلوكيات المرتبطة بالعمل:** بما أن الأداء الفردي هو عبارة عن الجهد المبذول من الفرد العامل و الذي يعبر عنه بسلوكيات معينة، فإنه كان لابد من دراسة تلك السلوكيات وبالتالي تحديد ما هو فعال منها وما هو غير فعال ومن ثم ربطها بالأبعاد الوظيفية للعمل وتصميم المعايير على أساسها، بمعنى أخر يتم التعبير عن كل مهمة من مهام العمل بمجموعة من السلوكيات الفعالة ذات الصلة المباشرة بهذه المهمة والتي من خلالها يتم إنجاز المهمة بأفضل النتائج الممكنة، وتعتبر المعايير المصممة على أساس سلوكيات العمل من أفضل المعايير وأكثرها قدرة على خلق عملية تقويم أداء تمتاز بالفعالية والموضوعية.[2]

ث – **معايير الرأي:** و تستخدم في بعض الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كالأعمال الإدارية و الكتابية، حيث يتم اللجوء إلى رأي المقوِّم الشخصي في مثل هذه الأعمال، إلا أن اللجوء إلى مثل هذه المعايير قد ينتج عنه الوقوع حتماً في الأخطاء البشرية مثل التحيز الشخصي وغيرها التي سنتحدث عنها لاحقاً.[3]

3/2/4/1– تصميم معايير عملية تقويم الأداء:

من خلال تعريف معايير عملية تقويم الأداء يمكننا أن نستنتج أنها تتألف من لائحة تصف واجبات العمل وهذا ما نسميه بِـ عناصر معايير الأداء و مستويات أداء مقبولة ومحددة وهذا ما نسميه بـِ معدلات معايير الأداء.

[1] - Tony Keenan, **Human Resources Management,** Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, EH14 4AS, (2005), Module.4, PP.8-9.

[2]- Ibid, Module.4, P.10.

[3]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

أ – عناصر عملية تقويم الأداء:

هي أبعاد سلوكية مصنفة على شكل فئات ضمن ميكانيكية معينة يمكن من خلالها الاستدلال على الإمكانيات و القدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه بأعلى المعايير الممكنة.[1]

ولكن السؤال المطروح هنا "كيف يمكن صياغة لائحة صالحة وشاملة لكافة السلوكيات المتعلقة بالعمل؟

ولتحقيق ذلك اهتمت المنظمات بتحليل متطلبات أو مهام العمل أي ما يسمى بالتحليل الوظيفي وذلك لتحديد السلوكيات التي تقود للنجاح في الأداء لهذه الوظيفة.

ويعتبر التحليل الوظيفي عملية دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة والمسؤوليات اللازمة لأداء وظيفة معينة .[2]

و يعتبر (الخزامى)[3] أن التحليل الوظيفي : هي العملية التي تضمن الحركة من الغموض إلى ملف الموضوع حيث يحدد المهنيون الغرض، ويصفون المشكلات، ويسألون ويكررون الأسئلة، ويضعون الفروض، ويعزلون الممكن، ويفصلون الأجزاء و العناصر، ويفرزون الحقائق عن الأوهام، وأخيراً يعطون الأحكام والتوصيات.

أما (أصيل)[4] فإنه يعرف التحليل الوظيفي على أنه : عملية استنتاج الأبعاد الوظيفية التي تختلف على حسب المستوى الإداري لها وحسب مسؤوليات الفرد الذي سيتقلدها، وهذه الأبعاد تحتوي على أهم السلوكيات للأداء المقبول لها.

و يرى (السامراني)[5] أن الغرض من عملية التحليل هو إيجاد طريقة لأداء هذه الوظيفة أو أداء جزء منها يكون الأسهل، والأكثر فعالية، والأوفر اقتصاداً، وتحسين طرق الأداء، ووضع الأبعاد الوظيفية وهو ما يطلق عليه دراسة الحركة.

1- Tony Keenan, **Human resource management**, ***OP. CIT,*** module4-pp10.

[2]-أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص53

[3]- عبد الحكم، الخزامي, **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين, الجزء الثاني إدارة الأداء وتكنولوجيا الأداء**,مكتبة ابن سينا:القاهرة ،(1999)، ص120

[4]- فوزي عبد الرحمن، أصيل، **طرق اختيار و تقويم الموظفين**, مكتبة العبيكان: الرياض, (2000)، ص 342

[5]- مؤيد سعيد، السامراني، **إدارة الأفراد مدخل تطبيقي**, هيئة المعاهد الفنية:بغداد,(1990)، ص 26.

ويتم إجراء هذا التحليل من خلال تسع طرق حددها (Keenan) كمايلي[1]:

- الاستبيانات: من خلال هذه الطريقة يتم توزيع نماذج استبيان على القائمين على العمل المراد تحليله لجميع المستويات الإدارية في الإدارة التي توجد بها الوظيفة.
- القوائم: وهي طريقة مشابهة لطريقة الاستبيان حيث يطلب من القائمين على العمل أن يصفوا كافة متطلبات أعمالهم من مهام وأنشطة .....الخ في مستندات كتابية.
- طريقة المقابلة الشخصية للموظف: وفيها يقوم المحلل بمقابلة القائمين على العمل كل منهم على حدى، ومن خلال هذه المقابلة تتم مناقشة بين المحلل والقائم على العمل حول طبيعة عمله وكافة السلوكيات المتعلقة فيه.
- الملاحظة و المقابلة: وفيها يقوم المحلل بمراقبة القائمين على الأعمال حول كيفية تأديتهم لمتطلبات عملهم، ومن ثم القيام بمقابلتهم كل منهم على حدى لاكتشاف لماذا قام هذا الفرد بهذا السلوك أو ذاك.
- المقابلات الجماعية: طريقة جديدة من طرق تحليل العمل للحصول على معلومات من خلال مقابلة عدد أكبر من الأفراد هي طريقة المقابلات الجماعية، حيث يتم جمع عدد من الموظفين الذين يقومون بنفس العمل يتراوح عددهم بين 6–12 موظف، ويتم مقابلتهم من قبل المحلل لتجري مناقشتهم حول طبيعة عملهم وكافة السلوكيات المتعلقة بهذا العمل.
- طريقة المؤتمرات(ورشات العمل): تعمل هذه الطريقة وفق تقنية التفكير الخلاق حيث يتم من خلالها جمع عدد من الخبراء الذين يقومون بأعمال مشابهة للعمل موضع السؤال ليقوموا بابتكار أكبر عدد ممكن من الخصائص السلوكية ذات الصلة بمهام العمل، ومن ثم إضافة مهمات وأنشطة العمل موضع التحليل وربط السلوكيات التي تم ابتكارها بهذه المهمات والأنشطة، ويتم وفق هذه الطريقة تصنيف الخبراء في مجموعات يتراوح عدد المشاركين فيها حسب المهمة التي سوف يقومون بها.
- مفكرات العمل: هي تسجيلات يومية يقوم بها القائم بالعمل لكافة المهام الروتينية التي يتطلبها عمله، بالتالي من خلال مثل هذه المفكرات يمكننا أن نقوم بمراجعة شاملة لأدق التفاصيل اليومية والروتينية لهذا العمل.
- المشاركة في العمل: وذلك عن طريق قيام المحلل نفسه بتنفيذ بعض أو كافة المهام المتعلقة بالعمل، وبالتالي إن مثل هذه الطريقة تعطي المحلل حرية اكتشاف متطلبات العمل بنفسه عن طريق تعلمه كافة المهام والأنشطة المتعلقة بهذا العمل.

[1] - Tony Keenan, **Human resource management**, ***OP. CIT,*** module4-pp. 11- 14.

- طريقة المؤشرات الحرجة: ويطلب من القائمين على العمل والتابعين له حصراً وفق هذه الطريقة بتقديم وصف عن أحداث سلوكية محددة حصلت أثناء القيام بالعمل، وبالتالي كان لها أثر سلبي أو إيجابي على العمل و هذا ما يدعى بالمؤشرات الحرجة.

وهكذا نكون قد استعرضنا الطرق التسع لعملية التحليل الوظيفي، ومن خلال هذه الطرق يمكن للمؤسسات أن تلجأ إلى الأسلوب أو الطريقة التي تناسبها ويمكنها أيضاً أن تستخدم أكثر من طريقة في الوقت نفسه إذا تطلب الأمر، وذلك لإعطاء صورة واضحة وشاملة قدر الإمكان عن طبيعة العمل موضع التحليل.

ب – معدلات عملية تقويم الأداء:

بعد إنشاء لائحة بالعناصر التي سيتم تقويم أداء الأفراد على أساسها، تحتاج المؤسسة لإجراءات منظمة من أجل إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بمستوى أداء مطلوب من قبلها، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة تحديد معدلات أداء لتحقيق هذا الغرض، وبالتالي نستطيع أن نعرف معدلات الأداء هذه على أنها: عبارة عن القيم الكمية أو الأوزان المخصصة المطلوبة لإنجاز عناصر تقويم الأداء والمحددة مسبقاً ليتم مقارنة الأداء الفعلي للأفراد مع هذه الأوزان، أي هي المقياس الذي نستطيع من خلاله أن نحدد المستوى الحقيقي للأفراد وبالتالي كفاءة هؤلاء الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.[1]

و يرى (إسماعيل) بأن لمعدلات الأداء فوائد كثيرة أهمها[2]:

- تشجيع الأفراد على زيادة مستوى أدائهم، لأن هذا الأداء سيقارن مع معدلات محددة مسبقاً، وبالتالي فإنهم سيبذلون المزيد من الجهود حتى يتمكنوا من الوصول إلى هذه المعدلات و محاولة تخطيها للحصول على تقييم جيد في نهاية الأمر.
- استخدام الموارد المتوفرة في المؤسسة بالشكل الأمثل الذي يُمَكِّن من تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف.

[1] -Ibid, module6, P.9.

[2]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

- يساعد استخدام معدلات الأداء في الحصول على نتائج تقويم موضوعية وعادلة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، حيث إن رفع الروح المعنوية سيؤدي إلى زيادة الكفاءة والدقة في العمل.

أما عن كيفية تحديد معدلات الأداء هذه فيتم كمايلي[1]:

- دراسة الأعمال التي سيتم وضع معدلات لها: حيث يتم في هذه المرحلة مسح كافة الأعمال في المنشأة لتحديد الأعمال التي يمكن وضع معدلات أداء لها وغالباً ما تكون هذه الأعمال تتصف بطابع الإنتاجية الملموسة، والأعمال التي يصعب وضع معدلات أداء لها وغالباً ما تكون هذه الأعمال تتصف بطابع الإنتاجية غير الملموسة كالأعمال الإدارية و الكتابية، كذلك يتم في هذه المرحلة تحديد المشاكل التي تواجه وضع المعدلات والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.
- تحديد وحدة القياس: ويتم في هذه المرحلة اختيار وحدة القياس التي يجب أن يتوافر فيها الشرطان التاليان : أن تكون واضحة ومفهومة و أن تكون قابلة للتعميم على الوظائف المشابهة للوظيفة التي يتم تقويمها.
- دراسة تقارير العمل: و ذلك من أجل معرفة التغييرات التي طرأت على بعض الأعمال وتعديل المعدلات الموضوعة لتتناسب مع تلك المتغيرات.
- تحديد المعدلات المعيارية: و فيها يتم تحديد معدلات العمل التي يجب الوصول إليها والتي سيتم مقارنتها مع الأداء الفعلي الذي يتم إنجازه من أجل الحكم على كفاءة منجزيه.

3/4/2- أساليب أو سياسات عملية تقويم الأداء: وسيتم دراستها على النحو التالي:

- الأساليب المقارنة.
- الأساليب التي تعتمد على الأسلوب الروائي.
- أساليب مقاييس التقديرات.
- أساليب القوائم.
- الأساليب الحديثة في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

[1]- نفس المرجع السابق، ص 79.

1/3/4/2- الأساليب المقارنة: وهي الأساليب التي تعتمد على مقارنة أداء الأفراد العاملين كل منهم بالآخر، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق للمقارنة بين الموظفين على النحو التالي:[1]

أ- طريقة الترتيب: وفق هذه الطريقة يتم ترتيب الأفراد العاملين وفق كفاءتهم، حيث يختار المشرف أفضل فرد لديه ويعطيه الرقم "1" و من ثم يختار أضعف فرد لديه ويعطيه الرقم الأخير- بالنسبة لكل عنصر على حدى- وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الأفراد في القائمة.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة: يمكن إتباع هذه الطريقة لتقويم أداء الفرد بشكل عام، وهي تحقق قدراً أعلى من الموضوعية حيث تعتمد على مقارنة كل فرد بفرد أخر، ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الأفراد من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل فرد كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم.

ت- طريقة التوزيع الإجباري: ففي هذه الطريقة يقسم المشرف مجموعات الأفراد، حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي، حيث تتكرر الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم الأفراد في المستوى المتوسط و أقلهم في المستويين الأعلى و الأدنى .

2/3/4/2- طرق الأسلوب الروائي: وهذه الطرق تتطلب قيام المشرف بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل فرد عامل و يتضمن:

أ- التقارير المكتوبة[2]: وهي تقوم على تكليف المشرفين بكتابة تقرير دوري عن كل فرد عامل، و هنا يستقل كل مشرف بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء الأفراد الخاضعين لإشرافه.

ب- الأحداث أو الوقائع الحرجة[3]: ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الفرد أثناء العمل، ويقوم المشرف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل هذا الفرد سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف خاص لكل فرد على حدى، ومن ثم يصدر المشرف حكمه على أداء الفرد من خلال دراسة هذه الأحداث و مدى تأثيرها في زيادة فاعلية أدائه أو انخفاضه.

---

[1]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره** ، ص 309- 310- 314.
[2]- مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 113.
[3]- سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص402.

ت– المراجعة الميدانية[1]: تشتق هذه الطريقة اسمها من إجراءات توفير ممثل عن إدارة شؤون الأفراد الذي يذهب بدوره إلى مواقع عمل الإدارات الأخرى لمساعدة المشرفين في إعداد ملخصات تقويم أداء الأفـراد الخاضعين لإشرافه، عن طريق أسئلة موجهة للمشرفين و إجراء مقابلات مع الأفراد، ثم يعد ممثل شـؤون الأفراد مسودة تقويم لكل فرد عامل يراجعها الرئيس المباشر، و يعدل فيها ما يشاء ثم يوقع عليها.

ث– تقويم المجموعة[2]: وفق هذه الطريقة تقوم مجموعة من المشرفين أربعة أو خمسة بإجراء مقابلات مع الأفراد العاملين بهدف الوصول إلى حكم معين يخص الفرد، كما يقوم المشرف المباشر بمساعدة المجموعة من خلال مناقشة معدلات الأداء للأعمال والأداء الفعلي للأفراد الخاضعين لإشرافه، وأسباب مستويات هذا الأداء و طرق تحسين الأداء المتاحة داخل إدارته.

ج – طريقة الإدارة بالأهداف[3]: في عام 1950 بدأ الهجوم على طرق تقويم الأداء التي تركـز علـى الصفات الشخصية للعاملين، بحجة أنها حكم على الأشخاص وليست حكم علـى الأداء، وكـان الاقتـراح لمعالجة مشكلات طرق التقويم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة بالأهداف والنتائج، وبالتـالي ظهـرت هـذه الطريقة من خلال رؤية جديدة بالإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين المشرف و الفرد العامـل، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل.

ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي :

1 – يشترك المشرف والفرد العامل معاً في تحليل واجبات ومسئوليات وسلطات الوظيفة، ومن ثـم يتفـق كلاهما على معايير الأداء و طرق قياسها.

2 – في بداية كل دورة تقويم الأداء يحدد المشرف والفرد العامل الأهداف القابلة للتحقيـق خـلال الفتـرة القادمة والواجب تأديتها من قبل الفرد.

3 – يقوم كلاهما بوضع خطط العمل ليتم تنفيذها من قبل العامل.

---

[1]- أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 65.

[2]- - نفس المرجع السابق ، ص 66.

[3] - Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University,(2007), module7-pp177.

4 – يجتمع المشرف والفرد العامل على فترات أثناء دورة التقويم للوقوف على مدى تقدم هذا الفرد في تحقيق أهدافه، وبالتالي يقوم المشرف في هذه المرحلة بدور إيجابي في مساعدة الفرد الخاضع لإشرافه للتغلب على العقبات التي تعترضه.

5 – بعد انتهاء دورة التقويم يجتمع كل من المشرف والفرد العامل لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.

3/3/4/2– طرق مقاييس التقديرات: و كان أول استخدام لهذه الطرق في جيش الولايات المتحدة للمقاييس المدرجة لأغراض عملية.

و سوف نتعرض لأشهر أربعة طرق يلتزم بها الرؤساء في الحكم على أداء مرؤوسيهم وهي:

أ– الطريقة البيانية لقياس الصفات الشخصية: تحدد وفق هذه الطريقة مجموعة الصفات الضرورية لأداء العامل لوظيفته، ومن ثم يقوم المشرف بتحديد درجة توافر هذه الصفة في الفرد عن طريق إعطائها درجات معينة، وغالباً ما يتم الاعتماد على خمس درجات بحيث يعبر الرقم خمسة على أعلى درجة و يقوم المقوم بإعطاء الفرد الدرجة التي تتلاءم مع مدى توافر الصفة المطلوبة، و بعد ذلك تجمع درجات الصفات و يتم ترجمتها إلى رتب معينة (ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز).[1]

ب– مقاييس الملاحظة السلوكية : ويتم من خلال هذا الأسلوب التعبير عن كل مهمة من مهام العمل بعدد من السلوكيات ذات الصلة الوثيقة والمباشرة التي من خلالها يتحقق نجاح أداء الفرد لهذه المهمة بأفضل النتائج الممكنة، ويتصف هذا الأسلوب بالدقة الشديدة أثناء دراسة العمل وتحديد تلك السلوكيات، وبعد تحديد تلك السلوكيات يطلب من المشرف إعطاء درجة لكل سلوك من خلال ملاحظته كم في أغلب الأحيان يقوم الفرد بممارسة هذا السلوك، والتقديرات تتدرج من الرقم 1 التي تمثل عبارة أبداً لا يقوم بممارسته إلى الرقم 4 مثلاً الذي يمثل عبارة دائماً يقوم بممارسته.

[1]- أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

ومن ثم يتم جمع الدرجات و حساب المتوسط الحسابي لقياس أدائه في هذه المهمة وبنفس الطريقة باقي مهام العمل ومن ثم يتم جمع المتوسطات الحسابية واستخراج النتيجة النهائية وترجمتها إلى قيمة لفظية (ضعيف – متوسط – جيد –جيد جداً – ممتاز).[1]

ت – طريقة التدرج البياني السلوكي: تعتبر طريقة التدرج البياني السلوكي من أكثر الطرق دقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة، ففي الطريقة السابقة من الممكن أن يقع المشرف في حيرةٍ من أمره مثلاً هل يعطي الفرد العامل على سلوك ما درجة 3 أو 4 وعلى ماذا يستند في إعطائه هذه الدرجة أي من الممكن أن يحصل نوع من التضارب الذي يؤدي بدوره إلى نتيجة غير موضوعية، إن هذا الأسلوب في القياس من شأنه أن يبين لنا هذا الفرق من خلال استناده على ما يسمى بالركيزة السلوكية التي يمكن أن نعرفها بأنها نقطة أو مستوى مرجعي يستند عليه المشرف في إصدار حكمه.[2]

و يوضح (السالم و صالح) خطوات هذه الطريقة كمايلي[3]:

أولاً – توضيح و تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال أي الركائز السلوكية لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، مثلاً لقياس مسؤولية إنجاز العمل المطلوب تكون الركائز السلوكية كمايلي:

- لا ينجز عمله بالرغم من حثه عليه.
- يحتاج لمراقبته لاستنهاض همته.
- يقوم بأعماله دون تأخير.

ثانياً – إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة، ويتم توزيع السلوكيات الفعالة حسب أهميتها حيث نبدأ من أسفل المقياس و ندرج عليه أكثر السلوكيات الغير فعالة وتقدر عادة ب(1) درجة واحدة، ثم ندرج عليه باقي السلوكيات حسب درجة فعاليتها ونعطيها التقدير المناسب إلى أن نصل إلى أعلى المقياس وندرج عليه أكثر السلوكيات فعالية ونعطيها أعلى تقدير قد يكون (7) أو (10) كحد أقصى.

[1]- Tony Keenan, **Human resource management**, ***OP. CIT***, module6, pp.11.

[2] -أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره،** ص 71.

[3] - مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **مرجع سبق ذكره،** ص 114.

4/3/4/1 – طرق القوائم:

يوجد نوعان رئيسيان من طرق القوائم : القوائم المرجحة – الاختيار الإجباري، و في هذه الطرق نجد أن المشرف لا يقوِّم أداء مرؤوسيه ولكنه فقط يسجله.

أ –**القوائم السلوكية المرجحة :** تتضمن هذه القوائم عدداً كبيراً من العبارات السلوكية المرغوبة وغير المرغوبة التي تصف الأبعاد الوظيفية المختلفة للعمل، وقد تصل هذه العبارات السلوكية التي تصف أحد أبعاد العمل إلى عشر ركائز تتدرج من السلوك المتميز إلى السلوك الضعيف جداً، ومن ثم تقوم مجموعة من المشرفين المختارين – مثلاً عشرة رؤساء – بعملية الترجيح للعبارات أي فرزها و وضعها في ترتيب يعبر عن درجة كفاءة من يأتي هذا السلوك.

فإذا فرضنا أنه لدينا عشر نماذج سلوكية يراد وصفها في عشر رتب من المتميز إلى الضعيف جداً فإن ذلك يتم لكل سلوك كمايلي:

1 – يجتمع الرؤساء المختارون ويقومون بترتيب السلوك كل منهم على حدى.

2 – يتم جمع التقديرات الناتجة و من ثم تقسيمها على عدد الرؤساء الذين قاموا بترتيبها كمايلي:

وإذا فرضنا أن العشرة رؤساء أعطوا ترتيباً لأحد النماذج السلوكية كمايلي:

- عدد 6 أعطوا له الترتيب رقم 5 .
- عدد 2 أعطوا له الترتيب رقم 4.
- عدد 2 أعطوا له الترتيب رقم 6.

فإن ترجيح هذه العبارة يصبح كالتالي:

5+5+5+5+5+5+4+4+6+6= 50 /10= 5.

إذن توضع هذه العبارة في الترتيب الخامس ويكون وزنها أو ترجيحها قيمته (5).

بعد أن يتم ترجيح العبارات وترتيبها وإعطائها التقديرات المناسبة، يقوم المشرف بالإجابة عنها جميعاً إذا كانت تنطبق على سلوك المرؤوس ب "نعم" و إذا لم تنطبق على سلوك المرؤوس ب "لا" دون أن يعرف بالتقديرات المعطاة لهذه النماذج السلوكية .[1]

ب – طريقة الاختيار الإجباري: قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأميركي، ومنذ ذلك الوقت قامت بعض المؤسسات باستخدامه في تقويم أداء الأفراد العاملين لديها.

حيث يتم وفق هذه الطريقة تحديد مجموعة من العبارات السلوكية لكل بعد من أبعاد العمل قد تكون في شكل جمل أو صفات، حيث تتضمن كل مجموعة أربع جمل أو صفات، صفتين إيجابيتين و صفتين سلبيتين ويكون لكل صفة من هذه الصفات درجة محددة مسبقاً ضمن جدول خاص تم إعداده لهذا الغرض، وعلى المشرف هنا أن يختار جملتين أو صفتين إحداهما أكثر انطباقاً على الفرد والثانية أقل انطباقا عليه، أي بمعنى أن يقوم باختيار إحدى الصفات الإيجابية التي تعبر إحداها عن متطلبات العمل الفعال وتعطى درجة أعلى من الصفة الثانية، مع الإشارة إلى أن المشرف لا يعرف أي من الصفتين تشير إلى الأداء الفعال. ومن ثم يقوم باختيار إحدى الصفتين السلبيتين و بنفس الطريقة.[2]

5/3/4/1– أساليب تقويم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة :

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها، وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق، ظهر التعدد في الجهات المقوِّمة ضمن منظور إدارة الجودة الشاملة : لأن العملاء هم كل من العاملين، المشرفين، و من الخارج الزبائن والموردين.

بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقويم زملائهم و كذلك حق التقويم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع المعايير التي سيقيمون في النهاية على أساسها و كذلك المشاركة في وضع نظام تقويم الأداء.

---

[1]- أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره، ص 75.**

[2] - نفس المرجع السابق، ص 75-76.

وبالتالي نستطيع القول بأن نظام تقويم الأداء المتبع وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يكون أكثر فعالية وموضوعية وبالتالي أكثر عدلاً من نظام تقويم الأداء التقليدي، وهذا ما أكدته دراسة (Gennard)[1] التي درست إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على عملية تقويم الأداء، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن قيادة إدارة الجودة الشاملة لعملية تقويم الأداء من شأنه أن يؤدي إلى أعلى مستويات أداء ممكنة، كما أنه يعظم من تأثيرات عملية التقويم هذه سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

وسوف نتعرض بالحديث لنوعين من أنواع تقويم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة هما :

- التقويم الذاتي .
- التقويم المشترك 360.

أ – **طريقة التقويم الذاتي:** يقوم هذا الأسلوب على الطلب من الفرد العامل بأن يقوم بدراسة أدائه خلال فترة التقويم و ذلك باعتباره أنه الأقدر على معرفة أدائه وما يقوم به من مهام، حيث يقوم بموجب هذا الأسلوب بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها أول بأول، ومن ثم يرفع تقريراً بذلك إلى رؤسائه الذين تقتصر مهمتهم فقط على دراسة هذا التقرير و من ثم مناقشته به[2].

ويرى (إسماعيل)[3] أنه لكي يستطيع الأسلوب السابق أن يضمن الموضوعية لعملية التقويم، يجب على الأفراد أن يكونوا قد وصلوا إلى مرحلة كبيرة من النضوج والحس بالمسؤولية تجاه منشآتهم وأنفسهم، و التي تمكنهم من الوصول إلى تقويم عادل و موضوعي و بعيد عن المغالاة.

ب **طريقة التقويم المشترك (360) درجة:** إن الهدف الأساسي من عملية تقويم الأداء هو تزويد الفرد العامل بأكبر كمية ممكنة من معلومات التغذية المرتدة، وبالتالي لتحقيق هذا الهدف كان لابد من جمع هذه المعلومات من عدة مصادر، وهذا ما توضحه طريقة التقويم المشترك، حيث يُقَوَّم الفرد من خلال هذه الطريقة باستقبال معلومات التغذية المرتدة من خلال عدة مصادر: المشرفين – الزملاء –الزبائن الداخلين و الخارجين و في حال كان الفرد المقَيم مشرف أو مدير إداري يكون هناك مصدر أخر بالإضافة إلى ما سبق و هو الأفراد الخاضعين لإشرافه، وبالتالي يعتبر هذا الأسلوب بأن كل مصدر من هؤلاء المصادر هو جزء

[1] - Soltani J. Gennard & Others, ***OP. CIT***, PP. 377-396.

[2]- Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization, *OP. CIT,*** P.177.

[3]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 100.

من النظام، أي بمعنى أن كل شخص له علاقة بالعمل الذي يقوم به الفرد المراد تقويمه عنده الفرصة ليزودنا بمعلومات التغذية المرتدة وبالتالي تقويم هذا الفرد العامل.[1]

بعد أن قمنا بدراسة واستعراض جميع أساليب التقويم بطرقه المختلفة، يطرح السؤال التالي نفسه: ما هي أفضل الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستخدمها؟

و الواقع أن الإجابة على هذا السؤال صعبة، لأنه لا يمكن اختيار طريقة محددة مهما كانت متطورة و القول بأنها الطريقة المناسبة لجميع المنظمات، ولاشك أن نجاح هذه الأساليب في مؤسسة ما أو في دولة ما، يجب ألا يجعلنا نحكم أنه عند تطبيقه سوف يعطي نتائج ايجابية على جميع المؤسسات، وذلك بسبب اختلاف هذه المؤسسات وطبيعة عملها، وبالتالي قد يتلاءم أحد هذه الأساليب مع أحد المؤسسات ويتلاءم أسلوب مختلف تماما مع مؤسسة أخرى، لذلك لابد من إعادة التأكيد على ضرورة دراسة طبيعة الأعمال في كل منظمة و ظروفها وعناصرها والمشاكل التي يمكن أن تعترضها قبل تطبيق برنامج التقويم المناسب.

4/4/1- القائمين على عملية تقويم الأداء و تتضمن ما يلي:

- من سيقوم بعملية التقويم؟
- الأخطاء التي يتعرض لها القائمين على عملية التقويم و كيفية علاجها.

1/4/4/1- من سيقوم بعملية التقويم؟

اعتياديا هناك ثلاث أطراف رئيسية للقيام بعملية التقويم وهي:

أ - **إدارة الموارد البشرية:** وهي التي تقوم بتصميم استمارات عمليات التقويم المقترحة من خلال دراسة شاملة للأعمال المراد تقويمها، وما يقتضيه كل عمل من مهام والسلوكيات الفعالة التي تؤدي إلى تنفيذ هذه المهام بأعلى كفاية ممكنة والأهمية النسبية لمتطلبات العمل بالإضافة إلى تصميم أسلوب القياس والتقدير، حيث تقوم بالاجتماع مع القائمين على عملية التقويم، و تشرح لهم أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها و أسلوب القياس أو التقدير المتبع، ويطلب منهم بعدئذ أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم، ومن ثم تقوم باستلام الاستمارات وتحليل نتائجها واقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد، ولا يجب أن يقتصر

[1] - Tony Keenan, **Human resource management**, ***OP. CIT***, module6, pp13.

دور إدارة الموارد البشرية فقط على تصميم استمارات التقويم ومن ثم استلامها بل يجب أن تقوم بضبط هذه العملية أيضا، أي أن تحرص على تطبيقها بموضوعية ودقة حتى تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة من خلالها، وبالتالي يجب أن تضم هذه الإدارة نخبة من الأخصائيين و الخبراء القادرين على القيام بمهام هذه العملية على أكمل وجه[1].

ب _ المشرف المباشر: و هو الذي يقوم بدور المنفذ لما تم تصميمه سابقاً، فالأساس أن يكلف كل رئيس أو مدير مباشر بأن يُقِّيم كل فرد من العاملين لديه، وذلك لأن المدير المباشر هو أكثر الأشخاص احتكاكاً بالعاملين لديه وبالتالي هو أكثرهم دراية ومعرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقويم قدراته وإنجازاته وسلوكياته.[2]

ت- رئيس المشرف المباشر: و يقتصر دوره في عملية تقويم الأداء على التعقيب فقط على تقدير الرئيس المباشر وبالتالي يجب أن يكون لديه وجهة نظر عامة عن أداء الأفراد التابعين له، لأن مثل هؤلاء الرؤساء لا تتوافر لديهم العلاقة المباشرة أو الوقت أو طبيعة العمل التي تسمح لهم بالمتابعة اليومية والفعلية لأعمال المرؤوسين، أي ليس لديهم الدراية الكاملة بتصرفات المرؤوس ومستوى أدائه وسلوكه أثناء العمل.[3]
وبالتالي يرى (محمد)[4] بأن الهدف المأمول من تدخل الرئيس الأعلى يمكن تصوره بالنقاط التالية:

- توفير أو ضمان وحدة التطبيق.
- الكشف عن الأخطاء المحتمل وقوعها من الرؤساء المباشرين أثناء عملية التقويم.
- التأكد من صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات وعدم تعارضها أو تناقضها.
- توفير مزيد من الضمانات للموظفين، فالظلم الذي يقع على الموظف ليس فقط نتيجة خفض تقدير مستوى أدائه إلى درجة ضعيف مخالفاً للحقيقة، وإنما قد يقع الظلم بسبب الدرجات المبالغ فيها لقطاع من الموظفين تحت رئيس واحد مقارنة بزملائهم تحت رؤساء آخرين نتيجة اختلافات شخصية وميول الرؤساء المباشرين، ومن ثم فإن على الرئيس الأعلى تقريب الشقة بين تقديرات الرؤساء المباشرين المختلفين.
- التأكد من عدم تكرار التقويم لعنصر واحد.

---

[1] - مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **مرجع سبق ذكره،** ص 120.
[2]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره،** ص 296.
[3] - مؤيد سعيد السالم & عادل حرحوش صالح، **مرجع سبق ذكره،** ص121.
[4]- أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره،** ص 162 – 163.

بالإضافة إلى ما جاء أعلاه فإن هناك بعض المنظمات تستخدم صيغاً أكثر تعقيداً في تقويم العاملين وهي:

ث – تقييمات الأقران: و يسمى أيضاً بنظام التقويم المتبادل حيث يقوم كل موظف بتقويم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر و تتم العملية بأسلوب سري.[1]

ج– اللجان: قد تشكل لجنة خاصة لتقويم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقويم حيث أنه لا يمنع أن تضم اللجنة مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم و إنجازاتهم السابقة، وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقويم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً.[2]

2/4/4/1– الأخطاء التي يتعرض لها من يقوم بعملية تقويم الأداء وكيفية علاجها:

هناك العديد من الأخطاء التي تحدث عند إجراء عملية التقويم و أهم هذه الأخطاء هي:

أ – تأثير الهالة: حيث يتم تكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن الفرد الذي يخضع للتقويم على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء.[3]

ب – أثر الحداثة: يحصل هذا النوع من الخطأ بسبب التأثر الكبير للمقوم بالأحداث التي وقعت مؤخراً، أو ما نسميه أثر الحداثة فمثلاً إذا كانت إيجابية يكون التقويم إيجابي و العكس بالعكس.[4]

ت – خطأ الانطباعات المسبقة: حيث يميل المشرف المباشر لتقويم أداء مرؤوسيه إيجابياً أو سلبياً أو بشكل محايد، متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن مجموعة معينة من الناس (كبار السن– صغار السن– النساء– الرجال– خريجي المدارس العربية – خريجي المدارس الأجنبية....)، فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس صفات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين.[5]

---

[1] - William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, & K. Michele Kacmar, **Human Resources Management,** New York: The Dryden Press, (1999), PP.369-372.

[2] - Ibid, PP. 396 – 372.

[3]- محمد بن دليم، القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 175.

[4]- نفس المرجع السابق، ص 176.

[5]- نفس المرجع السابق، ص 177.

ث– خطأ الميل إلى الناحية الوسط: هذا الخطأ في الواقع من أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يقوم المُقَّوم بإعطاء تقدير متوسط الكفاءة لجميع أو غالبية العاملين لديه.[1]

ج– التقدير القاسي أو العنيف: يميل بعض المُقَوِّمون إلى إعطاء تقديرات منخفضة الكفاءة، فنجدهم عادة يعطون النصف الأدنى من مدى التقديرات وهذا الميل يكون طبيعياً لدى هذا المُقوِّم بمعنى أنه صلب و جامد بطبيعته حتى في أمور حياته العادية .[2]

ح – الميل إلى التساهل أو التيسير الزائد: و هذه الطريقة عكس الطريقة السابقة فنجده عادة يعطي النصف الأعلى من الدرجات، ويكون هذا المُقوِّم عادةً طيباً بطبيعته لا يحب الاعتراف بعيوب موظفيه حيث يميل إلى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن كفاءة العاملين .[3]

خ – الخلط بين الهدف والوسيلة: في كثير من الأحيان قد يخلط المشرفون الذين يتولون عملية التقويم بين إجراءات الأعمال وأهدافها وبالتالي يقومون بتقويم أداء الموظفين على أساس إتباع الإجراءات المحددة وليس بالاعتماد على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، فمثلاً قد تكون وظيفة بعض الأفراد هي تأمين زبائن جدد للمؤسسة، وبالتالي فإن مهمتهم هي البحث عن أولئك الزبائن المحتملين وعقد مقابلات معهم بغية إقناعهم بالتعامل مع المؤسسة، لذلك قد يلجأ بعض المُقَوِّمين إلى تقويم كفاءة هؤلاء الأفراد عن طريق عدد المقابلات التي تمكنوا من إجرائها، وليس عدد الزبائن الذين تمكنوا من إقناعهم بالشراء و الذي يعتبر الهدف الأساسي الذي يجب أن يتم التقويم على أساسه.[4]

د – التحيز الشخصي: في كثير من الأحيان قد يتحيز بعض المشرفين لصالح بعض الأفراد عند إجراء التقويم، فيعطونهم تقديرات غالباً بعيداً عن الأسس الموضوعية التي يجب أن تعتمد عليها عملية التقويم، وهناك أسباب عديدة قد تدعو المشرف لهذا التحيز كتفضيله لشخص معين نتيجة لنسبه أو عائلته أو لأن هذا الشخص يظهر له احتراماً كبيراً أو لوجود علاقات شخصية معينة مع بعض الأفراد كصلات قرابة....الخ إلى ما هنالك من أسباب قد تدعو للتحيز عند الحكم على كفاءة الفرد.[5]

---

[1]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 302.
[2]- نفس المرجع السابق، ص 301.
[3]- محمد بن دليم، القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 176.
[4]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.
[5] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص 415.

ذ – التأثر بالغرض الذي تبغيه الإدارة من التقويم: قد يتأثر الكثير من المُقَوِّمين بالهدف الذي تبغي الإدارة تحقيقه من جراء عملية التقويم، فإذا عرف المُقَوِّم أن هدف الإدارة هو توزيع مكافآت على الأفراد الذين يحصلون على تقدير معين، فإن المُقَوِّم قد يضع لجميع الأفراد التقدير الذي يمكنهم من الحصول على المكافأة وذلك بغض النظر عن أدائهم، و قد يكون هدف الإدارة هو ترقية بعض الأفراد الذين لا يستحقون الترقية فيقوم المقومين بوضع تقديرات جيدة لهؤلاء الأفراد من أجل الاستفادة من فرص الترقية المتاحة أمامهم، و هكذا نجد أن هدف الإدارة من التقويم قد يؤثر بشكل كبير على نتائج هذا التقويم.[1]

و يمكن تفادي هذه الأخطاء من خلال مايلي:

اختيار مشرفين ذوي نظر ثاقب و قدرة على التحليل والتفكير المنطقي والمرونة في اتخاذ القرارات و الأحكام، و بالتالي تدريب هؤلاء المشرفين على صقل خبراتهم للقيام بعملية التقويم بكل موضوعية و عدالة،[2] عن طريق مايلي :

- يقترح ستراوز وسيلز طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيها، فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من الأفراد الخاضعين لإشرافهم، ومن ثم العوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقويم هؤلاء الأفراد.
- كما يقترح أيضاً أن يعطى المشرفون أمثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء وسلوك الأفراد فيها، ويطلب منهم أن يُقَوِّموا هؤلاء الأفراد، ثم تقارن تقويماتهم وتناقش الاختلافات بينها وتعرف مصادرها حتى يتضح فيما إذا كانت الاختلافات في التقويم قائمة على أساس اختلافات فعلية في مستويات الأداء، أم راجعة لتحيز المشرفين أو تأثرهم بعوامل شخصية في التقويم.
- كما يقترح بيتش لتفادي أخطاء التعميم أو " الهالة" أن يقوم المشرف بتقويم كل الأفراد الخاضعين لإشرافه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقويم، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقويمهم جميعاً بالنسبة إلى عامل أخر، وهكذا بدلاً من أن يُقَوِّم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقويم مرة واحدة فيتعرض لتأثير الهالة أو التعميم، وحتى يتمكن من مقارنة كل الأفراد العاملين بالنسبة لمعيار محدد.[3]

---

[1] - نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 106.
[2] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص 415.
[3] - محمد سعيد ، سلطان، **مرجع سبق ذكره** ،ص 304-305.

- كما تقترح (برنوطي)[1] لمعالجة خطأ أثر الحداثة أن يقوم المشرف بمراجعة كل التقويمات السابقة والأحداث الماضية التي تخص الفرد العامل، كما أنها تركز على أهمية جلسة عملية التقويم في معالجة هذا الخطأ، لأن الفرد العامل سوف يقوم بتذكير المشرف بالأحداث الإيجابية الصادرة عنه ولن يذكره بالأحداث السلبية والأخطاء.
- أما (Redman)[2] فإنه يقترح لضبط عملية تقويم الأداء بأن يتم توزيع استبيانات خاصة على الأفراد العاملين بشكل سري للغاية لمعرفة اتجاهات هؤلاء الأفراد نحو أداء المشرفين، و بالتالي و من خلال هذه الاستبيانات تبقى الإدارة على اطلاع دائم ومستمر على كيفية القيام بعملية تقويم الأداء.
- كما من شأن تصميم معايير عملية تقويم الأداء بطريقة دقيقة وشاملة لكافة السلوكيات المطلوبة للعمل، وإعطائها الأوزان المناسبة لمقتضيات وطبيعة العمل، أن يحد من أخطاء التحيز لأن تصميم المعايير بهذه الطريقة سيجعل من هذه العملية حكماً فاصلاً غير قابلة للتلاعب أو الانحياز[3].

5/4/1- التغذية العكسية لعملية تقويم الأداء:

1/5/4/1- مفهوم و أهمية التغذية العكسية[4]: هي عبارة عن كمية المعلومات المرتدة، التي تتاح للفرد من قبل المشرف حول القضايا الأساسية المتعلقة بأدائه وكيفية تحسين هذا الأداء، أي أنها بشكل مبسط إعطاء فرصة للأفراد لمعرفة كيف يؤثر أداؤهم في العمل وما هي الواجبات والمسؤوليات الواجب القيام بها، حيث أن غياب قنوات المعلومات المرتدة واضحة المعالم لدى الأفراد العاملين يقود إلى استخدام طرق أخرى لإشباع رغباتهم في المعرفة مثل الاستماع للشائعات أو التفسيرات والتخمينات الفردية لما يدور حولهم, وقد يؤدي في النهاية إلى تركهم العمل.

و بشكل عام نستطيع القول لكي نضمن فاعلية التغذية العكسية يجب أن تحقق مايلي:

أ – معرفة الطرف الأخر المعلومات.

ب – أن يتقبل الطرف الأخر هذه المعلومات.

---

[1] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره،** ص 416.

[2] - Tom Redman, Ed Snape, **Upward and Onward: Can Staff Appraise Their Managers,** Personnel Review, Vol. 21, No. 7, (1993), PP. 32 – 46.

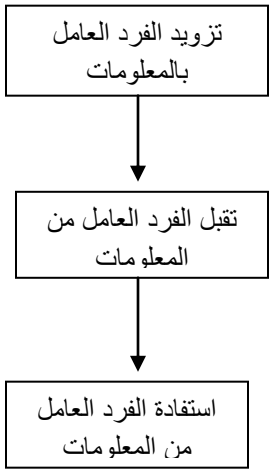
[3] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره،** ص 414.

[4] - Tony keenan, **Human Resources Management, *OP. CIT,*** Module.6, P.14.

ت – أن يستفيد الطرف الأخر من هذه المعلومات.

و يمكن توضيح خطوات التغذية العكسية على الشكل التالي:

الشكل رقم (1) الفائدة المرجوة من عملية التغذية العكسية:



المصدر: من إعداد الباحث.

2/5/4/1- أنواع التغذية العكسية[1]:

- **التغذية العكسية الإيجابية :** هي التغذية أو المعلومات التي تحمل داخلها عنصراً إيجابياً يعد معززاً ومحفزاً للفرد العامل، بمعنى أخر إدراج نقاط القوة التي يتمتع بها الفرد، كأن يقول للفرد "لقد قمت بعمل ممتاز في هذا الأمر..."، "حافظ على هذا المستوى من العمل"، و بالتالي على المدير أو المشرف البحث عن الفرص التي يثنون من خلالها على العمل والأداء الجيد للفرد العامل، حيث أن استخدام المشرف لهذا الأسلوب من شأنه أن يشجع الفرد على التفكير الإيجابي ويضمن استمرارية مستوى مرتفع من أداء الأفراد العاملين، كما يحافظ على بقائهم في العمل.
- **التغذية العكسية السلبية:** هي المعلومات التي تتضمن في داخلها عنصراً نوعياً سلبياً معززاً و محفزاً للفرد العامل أيضاً، أي إدراج نقاط الضعف التي يعاني منها الفرد العامل، و بالتالي يجب أن تكون هذه التغذية السلبية عملية تصحيحية تقول للفرد "التغيير مطلوب في المستقبل " ، حيث أنها تركز على تصحيح

[1] - Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization, *OP. CIT,*** P.171.

الأسلوب أو الطريقة المتبعة في أداء العمل بأسلوب يزيد من حماس هذا الفرد لتصحيح الخطأ و لا يقلل من عزيمته، و بالتالي فإن فاعلية المعلومات المرتدة السلبية أو التصحيحية تكمن في تركيزها على التخطيط للتغيير في السلوك والبحث عن طرق بديلة يستطيع أن يستخدمها الفرد العامل في أداء العمل ولكي يؤدي هذا النوع من التغذية العكسية دوره بفعالية يجب :

- ✓ أن يقتنع الفرد العامل بهذه المعلومات.
- ✓ أن يقوم بالبحث مع المشرف عن الطرق الواجب إتباعها لتحسين أدائه.
- ✓ أن يتمتع المشرف بمهارة تزويد معلومات التغذية العكسية السلبية، لأن عدم امتلاك المهارة الكافية لتزويد الفرد بهذه المعلومات سوف ينعكس بشكل سلبي على أدائه.

3/5/4/1- أهداف التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء:

تهدف عملية التغذية العكسية إلى مايلي[1]:

- استعراض الموظف لأدائه الماضي، واطلاعه على نتائج عمله.
- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للاستفادة بالأولى وعلاج الثانية.
- مناقشة الفرد العامل في كيفية تحسين طرق الأداء المستقبلية.
- الاطلاع على وجهات نظر الفرد العامل وشعوره تجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام.
- توفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً لاقتراحاته، وأن هناك من يسمع منه شكواه و يتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

4/5/4/1- المشاكل التي يتعرض لها من يقوم بتوفير التغذية العكسية:

و تتلخص هذه المشاكل فيما يلي[2]:

[1]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 327 -328.
[2] - نفس المرجع السابق ، ص332.

أ – يرى دوجلاس ماجريجور أن الصعوبة الرئيسة في المقابلة تتلخص في أن المشـــرفين يقفـــون موقفـــاً يضطرون فيه لتمثيل دور الإله فهم يحكمون على الفرد العامل حكماً معيناً و يقدرون قيمتـــه الشخصـــية، والأصعب من ذلك أن يضطر هؤلاء المشرفين أن يقولوا أحكامهم للفرد ويذكروا له قيمته التي قدروها.

ب – يعتقد ستراوز وسيلز أن الفرض القائل بأن الناس يريدون أن يتعرفوا على نتـــائج أعمـــالهم وأنهـــم سيتغيرون إلى الأحسن بعد أن يتعرفوا على هذه النتائج، فرض غير صحيح تماماً. فمن الصعب مثلاً تغيير سلوك عامل كبير في السن، أو فرد عامل لم يبق له على ترك الخدمة سوى سنوات قلائل، ومن الصـــعب أيضاً على المشرف أن يدخل في صفات تدخل في التركيب النفسي للفرد كالخجل مثلا أو الإحساس بـــالقلق أو عدم الاستقرار، إن هذا يدخل في اختصاص طبيب نفسي أكثر مما يدخل في نطاق اختصاص المشـــرف أو قدرته.

ت – يقول بيتش إن الناس يقولون أنهم يودون أن يتعرفوا على نتـــائج أعمـــالهم كمـــا يراهـــا ويقـــدرها المشرفون، ولكن الذي يريدونه حقاً هو القبول والرضا والتشجيع و الشعور بالأمان، ويضيف بيتش إن نقد المشرف للفرد الخاضع لإشرافه– وخصوصاً إذا انصب هذا النقد على الصفات الشخصية لهذا الفرد– قد يعد في نظره طعناً لشخصيته وإضعافاً لمركزه وتقليلاً من شأنه وتهديداً لأمنه، وقد يعترض الفرد علـــى نقـــد المشرف، إلا أنه لا يستطيع أن يجاهر بهذا الاعتراض خوفاً من سلطة المشرف وما يملكه من قوة توقيـــع الجزاء عليه، فيسكت المرؤوس ويعتبر الرئيس سكوته قبولاً لما يلقيه عليه من توجيهات، وفي هذا تشـــويه للاتصال بين الطرفين، لأن واحداً منهما لا يتعرف على وجهات نظر الأخر وما يدور في ذهنه من أفكار، ويصبح من الصعب –في هذا الجو من الخوف والعداء– أن يفيد الفرد العامل من المقابلة و يتعلم منها كيف يصحح أخطاؤه أو يحسن أداؤه فيما بعد.

ث – قام الباحثون في شركة جنرال اليكتريك الأميركية بدراسة الطرق المعتادة لتقويم الأداء، وهـــي تلـــك الطرق التي تقوم الأداء العام للفرد العامل عن فترة ماضية وهي سنة، وبالتالي أثبتت هذه التجربة بأن النقد الذي يوجه للعاملين يحدث أثرا مضاداً في صورة انخفاض للإنتاجية وتأخر عن الوصول إلـــى الأهـــداف المقررة ولجوء إلى وسائل دفاعية من قبل العاملين وضعف في علاقات المشرفين مع الأفراد العاملين.

ج – يعتقد بعض المشرفين أن مهمتهم الرئيسية هي أن يقابلوا المستويات الإنتاجية التي تضعها الإدارة، ولا يعتبرون علاج مشاكل العاملين جزءاً من هذه المهمة.

و لعلاج هذه المشاكل يجب على المشرفين قيادة عملية تقويم الأداء بأسلوب علمي وموضوعي و هـذا مـا سيتعرض له الباحث في الفصل الرابع بالتفصيل.

6/4/1 – استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء:

بعد توضيح مفهوم عملية تقويم الأداء وأهدافها وفوائدها والخطوات المتبعة فيها وأهم الأساليب المتبعة لتطبيقها، بالإضافة إلى الأخطاء والعوائق التي يمكن أن تعترض سير هذه العملية، لابد أن نعطي فكرة عن المجالات التي يمكن فيها للمؤسسة استخدام نتائج التقويم بشكل عملي والاستفادة منها بالشكل الأمثل والتـي يمكن أن ندرجها كمايلي:

1/6/4/1– تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقويم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعد الإدارة في أداء مهمتهـا علـى النحو التالي :

أ– عندما تشير نتائج التقويم إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، وهذا يشير أيضاً إلى احتمال عدم الحاجة إلى موارد بشرية إضافية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ت تعطي نتائج عملية تقويم الأداء فكرة عن الأفراد ذوي الكفاءة المنخفضة الذين سوف يستغنى عـنهم، ويتم تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المؤسسة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعها، وهو جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.[1]

[1]-أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

2/6/4/1- سياسة الاختيار و التعيين :

يعد الأفراد العاملين العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي مؤسسة في تحقيقها لأهدافها لـذلك فـإن عملية الاختيار الدقيق والصحيح لهؤلاء الأفراد يعد أهم واجبات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسـة، بحيث تضمن عمليات الاختيار والتعيين تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وبالتالي إن نجـاح الإدارة في اختيار الأفراد المناسبين يساهم في تحقيق أعلى معدلات إنتاج في أقصر وقت وبأقـل جهـد و تكلفة.[1]

ولكن كيف تساهم عملية تقويم الأداء بضبط هذه السياسة وتعديلها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة؟

تقارن المعلومات التي تتعلق بمستويات أداء الأفراد للوظائف التي يشغلونها مع مسـتوياتهم العلميـة وخبراتهم السابقة، وبالتالي يمكن أن تستنتج الإدارة أن هذا المستوى الوظيفي يتطلب مهارات إضافية أو مثلاً خبرة عملية أكبر أو شهادة علمية أعلى وبإرجاع هذا الأثر يتم ضبط معايير سياسة الاختيار و تعديلها بمـا يناسب طبيعة هذه الوظيفة أو غيرها، كما يجب على الإدارة أن تقارن العائد الذي حققته تلـك العمليـة و المتمثل بحسن كفاءة الأداء العام مع التكلفة التي أنفقت على عملية الاختيار والمتمثلة بتكاليف الاختبارات و التدريب والاتصالات.....، بشكل عام نستطيع القول أن عملية التقويم تعطي فكرة واضحة عن مدى نجـاح إجراءات عملية الاختيار و التعيين وذلك عن طريق معرفة معدلات الأداء السائدة و التي تدل على نجـاح تلك الإجراءات في حال ارتفاعها وعلى فشلها في حال انخفاضها.[2]

3/6/4/1- سياسة التدريب:

تعتبر سجلات عملية تقويم الأداء من أهم الوسائل لتحديد الاحتياجات التدريبية، حيـث يـتم حصـر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك، فمثلاً: قد نجد من تحليل نتائج عملية تقـويم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، و بالتالي فإن مثل هذه النتيجـة تنبهنا إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا ما تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنويـة بسـبب

[1]- سليمان خليل، الفارس، و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.
[2]- نوار هاني ، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 137.

سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين لديهم معدلات سلبية في أقسامهم و ذلك لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.[1]

4/6/4/1 – نظم المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية:

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، و كما هو متعارف عليه في أنظمة المؤسسات غير البيروقراطية فإن هذه الزيادات يجب أن لا تكون تلقائية أو ثابتة للجميع، بل غالباً ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة فإذا كان الأداء ممتازاً يكون مبلغ الزيادة كبيراً، أما إذا كان الأداء متوسطاً يكون مبلغ الزيادة متوسطاً وهكذا...، وهنا تبرز أهمية سجلات تقويمات الأداء في تحديد مبلغ العلاوة الدورية و كذلك الأمر بالنسبة للمكافأة النقدية والأجر الإضافي و تعويض البدل الخاصة بكل فرد[2].

5/6/4/1– الترقية و النقل و الفصل:

تعتبر نتائج تقويم الأداء هي المعيار الأمثل لتحقيق عملية النقل بشكل موضوعي وسليم من أجل الاستفادة منها بالشكل المطلوب، وذلك لأن انخفاض أداء الفرد في وظيفة ما يعتبر مؤشراً على عدم انسجام قدراته وإمكانياته مع تلك الوظيفة، وبالتالي لابد من نقله إلى وظيفة أخرى تمكنه من إظهار قدراته، بحيث يزيد من إمكاناته ويرتقي بأدائه إلى أعلى مستوى ممكن، مما يعود بالفائدة عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، ومن خلال هذه النتائج يمكن معرفة الأفراد الذين لا يوجد أي إمكانية لتطوير مستوى أدائهم و بالتالي يمكن أن تتخذ الإدارة القرار بالفصل بعد استنفاذ كافة الطرق الأخرى.[3]

و أيضاً قبل ترشيح أي فرد للترقية لابد من العودة إلى سجلات عمليات التقويم السابقة التي حصل عليها، حيث أنه بإمكان الإدارة أن تسأل مدير المرشح للترقية عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية أو سطحية، ولذلك فإن اللجوء إلى

---

[1] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص 380.

[2] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص 380.

[3] - عادل حسن، **الإدارة في القطاع الحكومي**, دار النهضة العربية للطباعة و النشر: بيروت ، (1985)، ص 299.

نتائج عملية تقويم الأداء يعتبر الوسيلة الأكثر واقعية في مثل هذه الحالة، و خاصةً إذا كانت تلك النتائج تقوم على أسس سليمة و موضوعية عادلة[1].

5/1 – قضايا تتعلق بعملية تقويم الأداء:

1/5/1 – مبدأ سرية أو علانية عملية تقويم الأداء: إن مبدأ سرية أو علانية نتائج عملية تقويم الأداء هو موضع نقاش العديد من المتخصصين في هذا المجال، حيث يرى البعض أنه من الأفضل عدم إعلان تلك النتائج وبالتالي بقاؤها سرية ولكن و كما يرى (محمد) فإن هذا المبدأ يتسم بعدم المنطقية لعدة أسباب[2]:

- سرية عملية التقويم لا تعطي الفرصة للفرد العامل لمراجعة وتقويم أدائه.
- إذا تم إعلام الفرد العامل الحاصل على تقدير عالي بنتيجة أدائه سيؤدي هذا إلى زيادة دافعيته.
- إن سرية نتائج التقويم سوف تفتح مجالاً لتصفية الحسابات الشخصية.
- تفاوت المشرفين في التقدير فبعضهم يميل إلى الشدة و بعضهم يميل إلى الإفراط في منح الدرجات.
- فتح الباب أمام المشرفين بارتكاب الأخطاء الخاصة بعملية التقويم (أثر الهالة – أثر الحداثة– التحيز .....الخ) الأخطاء التي تحدثنا عنها سابقاً دون وجود رقيب أو ضابط عليهم.

كما أن البعض الأخر اتبع مبدأً وسطاً بين السرية والعلنية ويدعى هذا المبدأ بالعلنية النسبية، بمعنى أن تقوم الإدارة بإعلان النتائج للأفراد الحاصلين على درجات منخفضة فقط وذلك لإعطائهم الفرصة للنهوض بمستوى كفايتهم والاحتفاظ بسرية النتائج بالنسبة لباقي الأفراد.

وبالتالي تم انتقاد هذا الأسلوب بشدة من باب أنه من الأولى أن تقوم الإدارة بإعلان النتائج التي ترى أنه سيكون لها تأثير إيجابي لتطوير الأداء فيها، كإعلان نتائج أولئك الذين يحصلون على تقديرات ممتازة أمام الجميع من أجل تشجيعهم على الاستمرار بهذا المستوى المتقدم وتشجيع زملائهم على تحسين مستواهم، على أن يتم إعلان نتائج البقية بالنسبة لكل فرد على حدى، وذلك تلافيا للحساسيات التي يمكن أن تنشأ وحفاظاً على شعوره أمام زملائه[3].

---

[1]- سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**،ص 379.
[2]- أحمد أبو السعود، محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 199 – 200.
[3]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 119.

و لتجاوز كل الانتقادات السابقة سواء فيما يتعلق بمبدأ السرية المطلقة أو مبدأ العلنية النسبية يـــرى (القحطاني)[1] أن تكون لنتائج عملية تقويم الأداء صفة العلنية المطلقة، حيث يرى أنه لا فائدة من وضع تقرير عن درجة أداء الفرد العامل إذا لم يتمكن العامل من معرفة درجة التقدير التي تم وضعها، فالعامل بحاجـــة لمعرفة ماذا تتوقع منه الإدارة و ما هو مستوى أدائه و هل يقابل مستوى الأداء المطلوب، و ما هـــو رأي المشرف المسؤول عنه في أدائه وبالتالي ما هي نقاط القوة التي يتمتع بها ونقاط الضعف التي يعاني منهـــا، ومن ناحية أخرى فالعامل ذو الكفاءة العالية بحاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك بل و تشيد بكفاءته كمثـــال و قدوة يجب أن يحتذي بها غيره من العاملين، أما إذا كان العامل ذا كفاءة منخفضة فهو في حاجة للوقـــوف على جوانب الضعف في كفاءته و كيف يمكن تقوية هذه الجوانب ليكون أكثر تمكناً من عمله، لذلك كان من الضروري أن تكون لنتائج عملية تقويم الأداء صفة العلنية حيث ذلك يفيد في خلق جو من الألفة و التعاون بين المشرف و الفرد العامل و إزالة أوجه الخلاف و دعم العلاقات بينهم، كما ستؤدي إلى خلق جـــو مـــن الحماس و روح المنافسة بين الأفراد العاملين، بالإضافة إلى زيادة ثقة الأفراد بعملية تقويم الأداء و بالإدارة و سياسات المؤسسة بشكل عام، مما يزيد من ولائهم و انتمائهم التنظيمي و بالتالي زيادة رضاهم الوظيفي.

2/5/1- دورية عملية تقويم الأداء: يختلف الباحثون في تحديد الفترة التي يجب أن يغطيها برنامج تقويم الأداء، فالبعض منهم يرى أن تكون المدة قصيرة وأن يجري التقويم كل ثلاثة أشهر، ويرى البعض أن يـــتم التقويم كل ستة أشهر، بينما يفضل آخرون إجراءه كل سنة، والحقيقة أن دورية تقويم الأداء تتوقـــف علـــى المؤسسة التي تقوم بهذه العملية وذلك بحسب أهدافها والظروف المحيطة بها وطبيعة عملها وأهداف التقويم ذاته، فالتقويم الذي يهدف إلى تحديد الأفراد المؤهلين للترقية يختلف عن التقويم الذي يهدف إلى اختبار كفاءة الأفراد الجدد أو تحديد العلاوات و المكافآت.

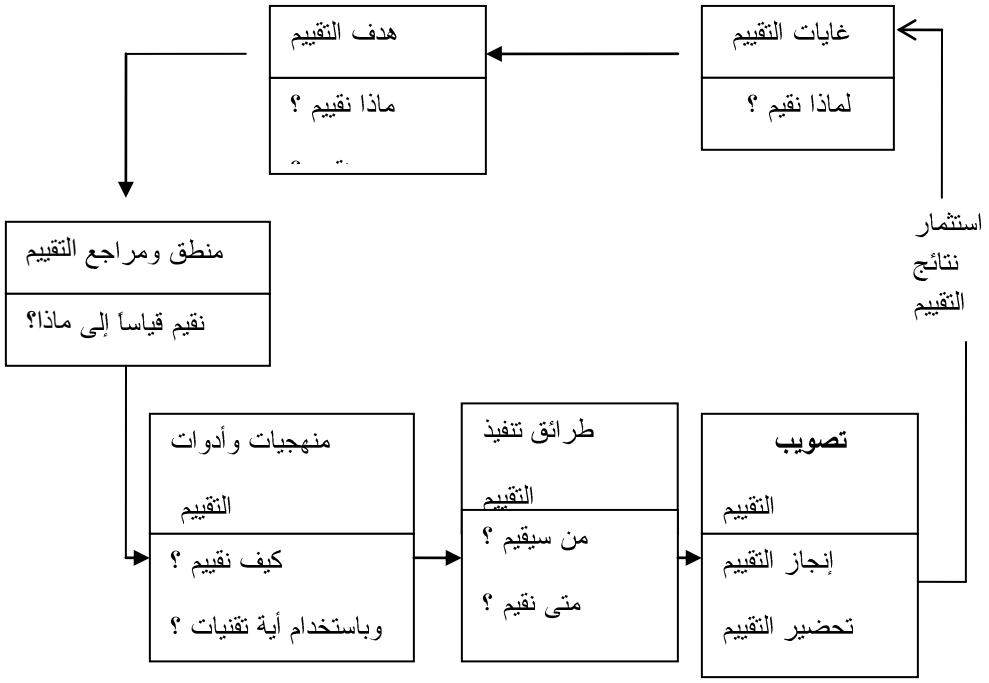
و بشكل عام لابد أن تكون المدة التي تفصل بين كل تقويم وأخر مدة معقولة مثلاً كل ستة أســـابيع أو كل ثلاثة أشهر أو حتى ستة أشهر وذلك لأن طول هذه المدة يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير دقيقـــة لأن أداء الفرد قد يتغير من فترة لأخرى ولا يبقى ثابتاً، لذلك من الأفضل أن يتم التقويم خلال فترات متقاربة لمعرفة مدى هذا التغير، كذلك فإن طول فترة التقويم قد تفقده ميزة هامة و هي دوره في رفـــع الـــروح المعنويـــة للأفراد وتشجيعهم على تحسين الأداء، كما أن قصر فترة التقويم قد تؤدي إلى بعض السلبيات كتأثر المُقَـــوِّم

[1]- محمد بن دليم، القحطاني،**مرجع سبق ذكره**، ص172- 173.

بالتقويم السابق الذي جرى قبل فترة قصيرة واعتماده عليه دون أن يبذل أي جهد، كما أن عملية التقويم ككل تصبح عبئا على الإدارة و تتسبب في إرهاق المشرفين.[1]

بعد أن قمنا باستعراض خطوات عملية تقويم الأداء يمكننا أن نعبر عنها من خلال الشكل:[2]

الشكل رقم (2) يمثل خطوات عملية تقويم الأداء بشكل عام:



المصدر: أسامة فراج، **مبادئ عمل تقييم الموارد البشرية (هندسة نظام تقييم الأداء)**, المعهد العالي للتنمية الإدارية، (2007)، ص671 .

6/2- خاتمة: وفي نهاية هذا الفصل يمكننا القول بأن الباحث حاول إعطاء صورة توضيحية مستقلة شاملة عن مفهوم عملية تقويم الأداء وأهميتها وعن الآلية التي تقوم بها بكافة خطواتها وأهم القضايا المتعلقة بها، بمعنى أخر نستطيع القول بأن الباحث في هذا الفصل حاول ترسيخ الأساس النظري لهذه العملية الذي يبرر أهمية تطبيقها ليتم فهمها بكل وضوح، وذلك عندما يتم العمل على تطبيقها في أي مؤسسة من المؤسسات.

[1]- نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 116.
[2]- أسامة فراج، **مبادئ عمل تقييم الموارد البشرية (هندسة نظام تقييم الأداء)**, المعهد العالي للتنمية الإدارية، (2007)، ص671 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

و يشمل هذا الفصل على النقاط التالية:

1/2- المقدمة.

2/2- مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته.

3/2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وتشمل مايلي:

1/3/2- محتوى الوظيفة أو العمل ذاته.

2/3/2- الأجر والمكافآت المادية.

3/3/2- فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

4/3/2- مجموعة العمل.

5/3/2- أسلوب القيادة والإشراف.

6/3/2- درجة الأمان الوظيفي.

7/3/2- ظروف وبيئة العمل.

8/3/2- أثر العوامل الديموغرافية (عوامل التحكم) على الرضا الوظيفي.

4/2- نظريات الرضا الوظيفي.

5/2- نتائج الرضا الوظيفي و تتضمن:

1/5/2- سلوكيات الانسحاب .

2/5/2- الرضا عن الحياة خارج العمل و الصحة النفسية و البدنية.

3/5/2- الأفعال العدائية و حوادث العمل.

4/5/2- الأداء.

6/2- قياس الرضا الوظيفي.

1/2 – مقدمة:

تعتبر الروح المعنوية للأفراد المؤشر الحقيقي الذي يصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل، وبالتالي يمكن اعتبارها كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب بها والتي تماثل تلك النتائج المتوقعة من قبل إدارة المؤسسة عندما تقوم مثلاً برفع الأجور، أو بتطبيق نظام للمكافآت التشجيعية أو برنامج للخدمات، وبالتالي لكي تتوفر هذه الروح المعنوية المرتفعة لدى الأفراد يجب أن تكون المؤسسة قادرة بالدرجة الأولى على إيجاد كافة الطرق والسبل التي تجعل من اتجاهات ومشاعر الأفراد نحو الوظيفة، إيجابية قدر المستطاع، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وبالتالي فإن درجة الإشباع هذه هي التي تحدد مدى الرضا عن هذا العمل أو تلك الوظيفة.[1]

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام باحثي الإدارة خلال العقود الماضية، وذلك نظراً لصلته المباشرة بالعنصر الإنساني والذي يعتبر محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أي مؤسسة، حيث أوضحت العديد من الدراسات أن عدم الرضا الوظيفي له أثاره السلبية ليس فقط على الفرد ذاته وإنما أيضاً على المؤسسة التي يعمل بها. فعلى المستوى التنظيمي وُجِدَ أن الرضا الوظيفي المنخفض قد ترافق مع انخفاض في أداء العمل، زيادة الغياب، انخفاض الانتماء، زيادة معدلات ترك العمل و تدهور الروح المعنوية.

أما على المستوى الفردي فنجد أن الرضا الوظيفي المنخفض قد ترافق مع مستويات مرتفعة من الإجهاد و تنوع المشكلات النفسية و الفسيولوجية.[2]

2/2– مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بدأت محاولات عدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، كذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة.

---

[1]- سالم، تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**،ص 60.

[2]- عبد المحسن، عبد السلام نعساني، **اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية الكبرى بالقاهرة**، رسالة دكتوراه : جامعة عين شمس ،(2001)، ص 49.

وبالتالي يمكن القول بأن مفهوم الرضا الوظيفي قد تطور من كونه شعوراً يحمله الفرد نحو عمله إلى مفهوم مركب يحدد مكونات الرضا الوظيفي وجوانبه المتعددة.

و قد أشارت معظم الدراسات إلى أن الشعور بالرضا ينعكس إيجابياً على إنجاز الأفراد، في حين أن عدم الرضا يؤثر سلباً على أدائهم. فمشاعر الرضا أو عدمه قد تتطور لتصبح حالة من الانفعال النفسي الداخلي، حيث يظهر هذا الانفعال بشكل سلوك يمكن ملاحظته من خلال حب الفرد لعمله أو نفوره منه.[1]

ويرى (النعساني) أن مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الأفراد تجاه أعمالهم، وبشكل عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي:

- الأول: و هو الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل، كأن يقول الفرد مثلاً أحب عملي ولكن أكره مسؤولي المباشر، وبالتالي وقياساً على ذلك يمكن تخيل مئات الأبعاد والتي ربما تثير اتجاهات أقل أو أكثر رضا لدى الأفراد ابتداءً من ألوان طلاء المكاتب التي يعمل الأفراد بها وانتهاءً بسياسة الشركة.
- أما الثاني: فهو عبارة عن مؤشر إجمالي أو مختصر لاتجاهات الفرد تجاه عمله، أي أنه محصلة أبعاد متنوعة، فمثلاً عبارة "عموماً أحب عملي" توضح طبيعة الرضا الإجمالي وبكلمة أخرى الرضا الإجمالي هو متوسط اتجاهات الفرد تجاه أبعاد متعددة من العمل، وعلى ذلك يمكن أن يظهر فردان نفس المستوى من الرضا الإجمالي لأسباب مختلفة.

وبالتالي يرى (النعساني)[2] أن الأخذ بالمظهر الأول الذي يقيس الرضا الوظيفي من خلال قياس أبعاده كلٍّ منها على حدى أفضل من الناحية العملية، وذلك لأن قياس الأبعاد المختلفة للرضا كلٌّ على حدى يسمح للباحثين بتشخيص جوانب محددة للمشكلة بشكل مباشر، كما أنه يمكننا من تجميع هذه الأبعاد الجزئية للوصول إلى مقياس إجمالي للرضا إلا أن العكس غير صحيح.

فيمايلي نورد بعض التعريفات الهامة لمفهوم الرضا الوظيفي:

- ❖ فقد عرف (عبد الخالق)[3] الرضا الوظيفي على أنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذٍ بالفرد المتكامل، وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين وهما:

---

[1]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)**، معهد الإدارة العامة: الرياض،(2005)، ص 24.

[2]- عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره** , ص 49-50.

[3]- ناصف عبد الخالق، **الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل** ، المجلة العربية للإدارة، الكويت،المجلد 6،العدد 1، (1982)، ص24

الشخص الغير متكامل مع وظيفته وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليته، و الشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة و المسؤولية.

❖ أما هيرزبيرغ وزملاؤه فقد حددوا ثلاث أنواع للرضا الوظيفي:[1]

أ – الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله وبالتالي إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال هذا الإنجاز.

ب – الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

ت – الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية.

❖ أما (Sousa – Poza)[2] فقد اعتمد تعريفها على الفرضية القائلة بأن هناك حاجات إنسانية أساسية للأفراد وبالتالي كلما كانت أعمالهم قادرة على إشباع هذه الحاجات ازدادت سعادة الفرد، وأصبح راضياً عن عمله وضمن إطار هذه المسلمات فإن الرضا يعتمد على التوازن بين مدخلات العمل مثل(الثقافة – وقت العمل – الجهد .....الخ) وبين مخرجات العمل (الأجور – الفوائد الإضافية – ظروف العمل – المنزلة .....الخ)، ومن ثم فإنه كلما كانت مخرجات العمل التي تمثل العناصر الإيجابية للعمل أو كما أطلقوا عليها (pleasures) أكثر من مدخلات العمل التي تمثل العناصر المحبطة أو كما أطلقوا عليها (pains) ازداد الرضا الوظيفي.

❖ أما (Rose)[3] فقد عرفه على شكل مفهوم متعدد الأبعاد أو المصادر متضمنة مصادر داخلية ومصادر خارجية، وبالتالي تتمثل المصادر الداخلية بالخصائص الفردية للشخص مثل القدرة على المبادأة – العلاقة مع الرؤساء– العمل الفعلي الذي يستطيع الفرد أداؤه. أما المصادر الخارجية فإنها تنبع من موقف الفرد تجاه القضايا الأساسية المرتبطة بالعمل، لذا سميت بالموقفية مثل: طبيعة العمل– الدفع – الترقية – الأمان الوظيفي – المكافآت المادية والمعنوية والفوائد المتوقعة من العمل، وبالتالي

---

[1]- عطاف فاضل العبادي،**العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل في مهنة التمريض في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية:عمان،(1992)، ص1-2.

[2] - Alfonso Souza-Poza, **Well-Being at work :Across National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction,** Journal of Socio Economics, Vol.29, NO.6, (2000), P 517.

[3]- Michael Rose, **Disparate Measures in The Work Place…Quantifying Over All Job Satisfaction**, Paper Presented at the (2001), BHPS, Research conference, Colchester, available at: http://www.Iser.essex.ac.uk/bhps/2001/doc/pdf/papers/rose.pdf.

كلاهما المصادر الداخلية والخارجية يجب أن تكون متوفرة على حد سواء قدر الإمكان في تركيبة مقياس الهيكل العام للرضا الوظيفي.

وفقاً لما سبق يستطيع الباحث أن يستنتج مايلي:

الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية إيجابية يشعر بها الفرد تجاه عمله بشكل عام ولكي تصل هذه الحالة إلى أعلى معدلاتها يجب أن يكون هذا العمل قادراً على إشباع العوامل التالية:

أ -العوامل الذاتية أو الشخصية : وهي العوامل المرتبطة بحاجات إثبات الذات عن طريق تنمية القدرات والمهارات ووجود الفرصة لاستخدام القدرة على الخلق والابتكار، ولكي يستطيع الفرد إشباع هذه الحاجات يجب أن يكون العمل من النوع الذي يحبه أي متناسباً مع مؤهلاته وقدراته وإمكانياته وشخصيته.

ب -العوامل المادية باختلاف أنواعها: متمثلة بالأجور والمكافآت المادية وجعلها متناسبة مع وقت العمل والجهد المبذول وقادرة على إشباع حاجات الفرد قدر الإمكان.

ت -العوامل المتعلقة بظروف وبيئة العمل: متمثلة بنظام الترقية – العلاقات بين الزملاء – العلاقات مع الرؤساء – توافر الأجهزة والمعدات اللازمة والمكاتب المريحة انتهاءً بسياسة المؤسسة و قدرتها على خلق حالة الأمان الوظيفي لدى الأفراد والثقة المتبادلة.

وبالتالي قد يشعر الفرد بالرضا عن بعض هذه العوامل، في حين لا يشعر بالرضا عن بعضها الآخر بنفس النسبة ومن ثم لكي نستطيع الوصول إلى أعلى معدل للرضا الوظيفي الإجمالي، يجب أن يكون العمل قادراً على إشباع كل الحاجات المختلفة المتعلقة بالعوامل أنفة الذكر، وبالتالي كلما كان العمل قادراً على إشباعها ازداد الشعور بالرضا الوظيفي.

3/2 – العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، وأن هنالك آراء متعددة الباحثين حول العوامل التي تؤثر في هذا الرضا، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً وإن اختلفت التسميات أحياناً لذا سيتم اعتماد العوامل التالية أثناء دراستنا لعوامل الرضا الوظيفي[1] :

[1]- سالم تيستر الشرايدة، **مرجع سبق ذكره,** ص 105.

1/3/2 – محتوى الوظيفة أو العمل ذاته.

2/3/2– الأجر و المكافآت المادية.

3/3/2– فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

4/3/2– الرضا عن مجموعة العمل.

5/3/2– أسلوب القيادة والإشراف.

6/3/2– درجة الأمان الوظيفي.

7/3/2 – ظروف وبيئة العمل.

8/3/2– أثر العوامل الديموغرافية (عوامل التحكم) على الرضا الوظيفي.

1/3/2– محتوى الوظيفة أو العمل ذاته:

يقول (Davis)[1] : إن أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الـذي يحبونـه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به، بمعنى أخر حتى يشعر الفرد بالرضا عن العمل يجب أن يكون متفقاً بالدرجة الأولى مع مميزاته الشخصية الأساسية، حيث أقرت أغلـب الدراسات بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مميزات الفرد الشخصية الأساسية والرضا الوظيفي، وهذه المميزات أساسية لدرجة أنها تتكون مع مرور الزمن وقد تبدأ في مراحل مبكرة في حياة الفرد، فقد وجـدت دراسـة (Staw, Bell &Clausen)[2] أن مزاج الطفولة لدى الأفراد يرتبط بالرضا الوظيفي عند البالغين حتـى 40 سنة من العمر، وكان الدليل على ذلك مؤشرات الرضا الوظيفي لدى التوائم الحقيقية التي ربيت بشـكل منفصل حيث أنها كانت متشابهة إحصائياً إلى أقصى حد ممكن.

وتؤكد ذلك دراسة أخرى قام بها (Saari & Judge)[3] حيث تقول بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين وضع الموظف في المكان الذي يناسب مميزاته الشخصية وبين الرضا الوظيفي، ومن ثم فإن المؤسسـات قـد لا تنجح مباشرةً في مثل هذا الإجراء ولكن من خلال طرق الاختيار الصحيحة والربط الجيد بـين المميـزات

[1]- Davis. Keith, **Human Relation at Work**, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York. International student Edition, 1962) p79.

[2] -Barry M. Staw, Nancy E. Bell ,and Jhon A. Clausen**, The Dispositional Approach to Job Attitudes, A Long Time Longitudinal Test.** Administrative science Quarterly , Vol.131, (1986), PP. 437-453.

[3]- Lise M. Saari & Timeothy A. Judge**, Employee Attitudes and Job Satisfaction**, Human Resources Management.,Vol.43, No.4, Winter (2004), PP395-407.

الأساسية لشخصية الفرد سيضمن أن يتم اختيار وتعيين الأفراد وفقاً للأعمال الملائمة لهم والذي بدوره يساهم برفع نسبة الرضا الوظيفي إلى درجة كبيرة.

في هذه الحالة نكون قد وضعنا حجر الأساس لبناء عامل الرضا عن الوظيفة أو العمل ذاته من خلال الربط بين المميزات الأساسية لشخصية الأفراد وطبيعة العمل وبالتالي توظيفها في المكان المناسب، ومن الطبيعي بعد ذلك أن يشعر هؤلاء الأفراد بضرورة تحقيق الإنجازات من خلال الربط الفعال بين إمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم وطبيعة العمل، حيث يقول (Daily)[1]: عندما تتطلب الوظائف الإبداع وتطبيق المهارات الشخصية والمخاطرة يبدي الأفراد العاملون رضاً وظيفياً أكبر ويشعر هؤلاء الأفراد من ذوي الحاجات الملحة إلى تحقيق الإنجازات برضا أكبر وذلك عندما تفرض المهام الوظيفية جهداً فكرياً وجسدياً، وبالتالي فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً في العمل متى واجهوا هذه التحديات. وقد دعمت الأبحاث التنظيمية اللاحقة وجهة النظر هذه، حيث كشفت عن أن استخدام الأفراد العاملين لمهاراتهم وإمكانياتهم يزودهم بإحساس من الكبرياء والقدرة والثقة بالنفس، فعلى سبيل المثال وجد (Vroom)[2] أن هناك علاقة قوية جداً بين الفرصة المتاحة للفرد العامل للتعبير عن ذاته في العمل و الرضا الوظيفي لخمسمائة من الأفراد العاملين في مصافي تكرير النفط الكندية.

ويرى الباحث أن إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مهاراتهم وإمكانياتهم يعد السبب الرئيسي لكي يقرروا بأنفسهم كيفية قيامهم بعملهم ويجعلهم أكثر تحكماً بطرق وسير العمل، الأمر الذي يقود إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد وتؤكد ذلك دراسة (Vallejo & Parra)[3] التي أجريت لدراسة عوامل الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك في اسبانيا، حيث توصلت إلى أن إعطاء الأفراد حرية التحكم الذاتي والسيطرة على العمل تساهم في تطوير وتنمية قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد في العمل وبالتالي فإن النجاح الحاصل سوف يكون له كبير الأثر على رضاهم الوظيفي.

ومن ناحية أخرى يرى (كيبلر)[4]: إن العمل في بعض وجوهه يشبه اللعبة و بالتالي كلما تحسن لعبك ازداد فخرك بنفسك، وبالتالي فإننا لكي نستطيع لعب أي لعبة يجب أن يكون لدينا صورة واضحة عن هذه

---

[1] - Robert Daily**, Organizational Behavior**, Dinburgh ,B.S, Heriot-Watt University, UK, (2003), P.32.

[2] - عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 54.

[3] - Antonio Diego Vallejo & Sixto Olivar Parra, **Job Satisfaction in Banking Workers**, University of Valladolid, Vol.14, No.4, (2004), PP. 629-635.

[4]- كاي كيبلر، **تحقيق الرضا الوظيفي**، دار الفاروق: القاهرة، (2003), ص21

اللعبة وكيفية اللعب بها وبدون هذه الصورة الواضحة لن نستطيع تحقيق أي نتيجة. و هذا ما أكده (Daily)[1] من خلال تركيزه على الدور الذي يلعبه مدى فهم الأفراد لعملهم في تعزيز الرضا الوظيفي، كما أشار إلى ضرورة منح الأفراد فرصة المشاركة في مسائل العمل الجوهرية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى بناء ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم فيعتقدون عندئذٍ أنهم قادرون على إنجاز المهمة بأنفسهم وعلى التمتع بمستوى مقبول من الأداء. كما دعمت إحدى الدراسات والتي كانت على المستوى القومي في الولايات المتحدة الأمريكية ذلك، حيث أقرت بأن غموض وعدم وضوح وكفاية المعلومات عن العمل تمثل مصدراً أساسياً من مصادر ضغط العمل الذي يؤدي بدوره إلى عدم الرضا الوظيفي والإحباط و ذلك بالنسبة لأكثر من ثلث القوى العاملة في الولايات المتحدة الأميركية.[2]

أما إذا أردنا أن نتعمق أكثر في موضوع الرضا عن الوظيفة أو العمل ذاته نجد أنه ما زال هناك العديد من العوامل التي يجب أن نوليها الاهتمام أثناء دراستنا هذه، فمثلا وجدت دراسة (النعساني): أنه على الرغم من بعض المزايا التي يحققها مبدأ التخصص وتجزئة العمل إلى مجموعة من المهام بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن أقل عدد ممكن من المهام، إلا أن معظم الأبحاث أوضحت أن التخصص و التكرارية يقود لعدم الرضا الوظيفي(Kerch, Hann, Hoffman1960, Crutch field 1948) وذلك يرجع لعنصر الإثارة الذي يوفره تنوع مهام العمل، حيث أن توفر كميات معتدلة من الإثارة في العمل نتيجة لتنوع المهام، تؤدي لارتفاع الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين، في حين أن التكرارية في أداء الأعمال تقضي على عنصر الإثارة وتقود إلى الإعياء النفساني والجسماني.[3]

كما من شأن الوضع الاجتماعي للعمل أو الوظيفة أن يزيد من درجة الرضا، حيث وجدت دراسة (Lew Tek Yew) أنه عندما يشعر الأفراد بالفخر لانتمائهم إلى مؤسسة ذات مكانة اجتماعية مرموقة سيكونون أكثر ثقة بالأهداف والقيم التي تفرضها هذه المؤسسة، وبالتالي فإنهم سوف يقدمون مستويات عالية من الأداء والإنتاجية الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى زيادة رضاهم الوظيفي.[4]

مما سبق يستطيع الباحث أن يذكر أهم النقاط التي تحقق عامل الرضا عن الوظيفة أو العمل ذاته:

- ضرورة اتفاق العمل مع المميزات الشخصية التي يتمتع بها الفرد.

---

[1]- Robert Daily, **OP. CIT**, P.22.

[2]- فداء ناصر، **أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: القاهرة، (2002)،ص.....

[3]- عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص54.

[4] - Lew Tek Yew, **Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in The Tourism Industry in Sarawak, Malaysia,** Sunway Academic Journal,Curtin University of Technology, Vol.4,(2005), PP.27-40.

- ضرورة اتفاق العمل مع إمكانيات ومؤهلات وقدرات الفرد الشخصية.
- ضرورة إتاحة الوظيفة فرصاً للأفراد للسيطرة على طريقة عملهم بنوع من التحكم الذاتي.
- ضرورة إتاحة الوظيفة للأفراد فرصاً للمبادأة والمشاركة باتخاذ القرار.
- ضرورة توافر صورة واضحة عن طبيعة العمل وكيفية أداؤه أو ما يسمى بالوضوح الوظيفي لدى الأفـــراد الذين سوف يقومون بأداء هذا العمل.
- أن يحقق هذا العمل مبدأ التنوع في الواجبات التي يفرضها.
- المكانة الاجتماعية للمؤسسة التي يعمل بها الفرد.

2/3/2- الأجر والمكافآت المادية:

تعتبر الأجور من أبرز محددات الرضا الوظيفي، ولكن بالوقت نفسه تعتبر مصدراً من مصادر الإحباط لأغلب الأفراد وهذا ما كشف عنه (Herzberg 1959) أثناء تصنيفه لعوامل الرضـــا وعـــدم الرضـــا الوظيفي حيث اعتبر عامل الأجر من عوامل عدم الرضا الوظيفي لكونه يحد أو يقلل من هذا الرضا.[1] ومن ثم أتت أغلب الدراسات لتدعم وجهة نظره هذه، وهذا ما أكدته دراسة قـــام بهـــا (Yasir & Fawad)[2] للعاملين في البنوك التجارية في الباكستان حيث توصلت إلى أن عامل الأجور هو العامل الأساسي والأكثر أهمية لتحقيق الرضا الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك فقد نال هذا العامل أقل درجة رضا من بين العوامـــل الأخرى المؤثرة على الرضا الوظيفي عند الأفراد العاملين في البنوك، ومن أجل ذلك اقترحت هذه الدراسة بأن يتم تعديل هيكل الأجور بالشكل الذي يرفع من نسبة رضا هؤلاء الأفراد عن هذا العامل، الأمر الـــذي سوف يؤدي بالنهاية إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام. بالإضافة إلى دراسة أخـــرى قـــام بهـــا (Oshaghbemi)[3] لأساتذة الجامعة في أكثر من23 جامعة في المملكة المتحدة والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة قوية بين متوسط الأجور ومتوسط رضا الأساتذة، وبالتالي فإن أغلب الأساتذة كانوا أقـــل رضا عن عامل الأجر من بين العوامل الأخرى المحددة للرضا الوظيفي. مما سبق نستطيع القول بأن هناك علاقة طردية بين عامل الأجر وبين الرضا الوظيفي وهذا ما أظهرته دراسة قام بها (عبيسات)[4] لمـــوظفي

---

[1] - Lew Tek Yew, **OP. CIT**, P30.

[2] - Kamal Yaser & Hanif Fawad, **Pay And Job Satisfaction: A Comparative Analaysis of Different Pakistani Commercial Banks,** Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technololgy (SZABIST): Islamabad,(2009),PP.1-19. Available at: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/16059/.

[3]- Titus Oshagbemi, **Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction**, Personal Review, Vol.128, No.1/2.(1999), PP.108-123.

[4]- - حيدر عبيسات، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

المناطق الحرة في عمان لأكثر من 300 فرد عامل، حيث وجدت هذه الدراسة بأن الرضا الوظيفي يــزداد بازدياد الأجر وبالتالي فقد كان الأفراد الذين رواتبهم 250 دينار أقل رضا بكثير من هؤلاء الذين رواتــبهم 400 دينار.

وتجدر الإشارة وكما جاء في دراسة (النعساني)[1] إلى أن هناك سببين أساسين يجعلان مــن الأجــور المحدد الأساسي للرضا الوظيفي :

أولهما : أن النقود تعتبر مهمة جداً نظراً للدور الذي تلعبه في إشباع الحاجات المتعــددة واللامتناهيــة للفرد، فهي تمكنه من إشباع حاجاته الأساسية وكذلك حاجاته الكمالية التي توفر له الراحــة خــارج مكــان العمل.

أما السبب الثاني: فيعود إلى أن النقود يمكن استخدامها كرمز للإنجاز ومصدر للتميز، فالأفراد غالباً ما ينظرون إلى الأجر كأحد المؤشرات التي تعكس اهتمام الإدارة بهم.

أما بالنسبة لعنصر المكافآت المادية فيرى (Daily)[2] بأن هناك صلة وثيقة بــين المكافــآت الماديــة والرضا الوظيفي، فهي تؤثر على شعور الفرد حيال ذاته وبالتالي فقد تسهم إلى حدٍّ بعيد في المحافظة على التحفيز وعلى مستوى عالي من الأداء. وتعرف النظرية التي تربط بين الرضا الوظيفي والمكافآت الماديــة بنظرية الإنصاف ومفادها بأن الأفراد العاملين يقارنون المكافآت التي يحصلون عليها بجهودهم ومســتويات أدائهم، وهم لا يقفون عند هذا الحد فهم يذهبون إلى أبعد من ذلك فيقارنوها بالمكافآت التي حصــل عليهــا غيرهم من الأفراد العاملين وبالجهود التي بذلوها وبالأداء الذي قاموا به. تسمى عمليــة المقارنــات هــذه بالمقارنات الاجتماعية، وبالتالي إذا بدت نتائج هذه الأحكام الاجتماعية عادلة سيشعر الفرد عادةً بالرضا عن مستويات المكافأة التي حصل عليها أما إذا بدت هذه الأحكام غير عادلة فسيتملكه شعور بالظلم يعكس حالة من غياب التوازن النفسي ومن ثم عدم الرضا الوظيفي.

3/3/2- أسلوب الإشراف والقيادة :

يدعم الإشراف الحذر تقدير الفرد العامل لنفسه واحترامه لذاته ويفضي إلى رضا وظيفي أكبر، وبالتالي فإن هناك بعدان من أبعاد الإشراف اتضح أنهما أكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي، البعد الأول هــوَ الاهتمــام بالفرد العامل والتعاطف معه، وذلك أن المشرفين الذين يقيمون علاقات شخصية قوية مع الأفراد العــاملين

[1]- عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 52

[2] - Robert Daily, **OP. CIT**, P 32.

ويبدون اهتماماً شخصياً بهم يسهمون بشكل كبير في زيادة رضاهم الوظيفي، وهـذا مـا أكدتـه دراسـة (Samad)[1] حيث وجدت هذه الدراسة بأنه عندما تقوم الإدارة بالعناية والاهتمام الكافي بالأفراد العـاملين ستتكون لديهم مشاعر إيجابية تجعلهم أكثر التزاماً وولاءً لمؤسساتهم، وبالتالي سوف تزيـد مـن رضـاهم الوظيفي. أما البعد الثاني الذي اتضح ارتباطه بالرضا الوظيفي فهو التأثير أو المشاركة في اتخاذ القرار فإذا قام المشرفون باستشارة هؤلاء الأفراد العاملين فيما يتعلق بالقرارات والسياسات الوظيفية وقواعد العمل، فإن ذلك سيجعلهم عموماً أكثر اطلاعاً ويختبرون رضاً وظيفياً أكبر لأنهم سيكسبون ثقة أكبر بأنفسـهم لجهـة فهمهم لمجريات عملهم. وبالتالي نستطيع القول بأن الإشراف التشاركي من شأنه أن يعزز الرضا الـوظيفي لدى الأفراد العاملين، نشير في هذا الإطار إلى أنه ليس من الضروري أن تتخذ القرارات كلها بهذه الطريقة، فوحدها تلك التي تتطلب دعم الأفراد العاملين والتي تؤثر في رفاهيتهم ينبغي أن تتخذ طابعاً تشـاركياً لأن المشاركة توضح توقعات هؤلاء الأفراد العاملين من عملهم. ومن هنا يظهر أن نظراءهم أصحاب التوقعات الواضحة من وظائفهم يتمتعون على الأرجح بثقة بالنفس أكبر من تلك التي يتمتع بها نظراؤهم المشوشـون الذين لا يشاركون في عملية صنع القرار المتعلقة بالوظيفة، وجدير بالذكر بأن المشرفين يؤثرون في تفاؤل الأفراد العاملين فيما يتعلق بالمشاركة وفي رغبتهم بالانخراط في القرارات المرتبطة بمكان العمل.[2] ولعـل أكثر الدراسات التي أكدت ذلك كانت الدراسة التي قامت بها المؤسسة الأوروبية لتطوير ظروف الحيـاة و العمل (2007) التي أجريت على 16 دولة أوروبية لدراسة أسباب الرضا الوظيفي حيث أظهرت بأن الرضا الوظيفي يزداد بازدياد المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.[3]

ويرى .Graen et al (1977) بأنه على الرغم من أن الاهتمام بالفرد العامل وإشراكه فـي اتخـاذ القرار كان على علاقة إيجابية مع رضاه الوظيفي، إلا أن من المهم أيضاً ملاحظة بـأن هنـاك متغيـرات شخصية وموقفية تحدد تماماً مقدار تأثير الإشراف على الرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثـال، فقـد وجـد Vroom و Mann (1960) أن الأفراد العاملين في مجموعات العمل الصغيرة والاعتمادية يفضلون قادة أكثر عدالة، بينما العاملون في مجموعات العمل الكبيرة، مع فرص قليلة لعلاقات المشرف – الفرد العامل، وجد أن لديهم اتجاهات أكثر إيجابية تجاه المشرفين المتسلطين. وبذلك يمكن القول بأنه على الرغم مـن أن

[1] - Sarminah samad**, The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Jatisfaction on Turnover Intentions,** Journal of International Management Studies, Vol.1, No.1, (2006), P10.
[2] - Robert Daily, **OP. CIT**, P31.
[3] - European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions, **Measuring Job Satisfaction in Surveys-Comparative Analytical Report,** (2007), P.22. This report available at WWW.eurofound.europa.eu.

هناك علاقة موجبة بين نمط الإشراف الذي يركز على الفرد والرضا الوظيفي إلا أن هذه العلاقة ليست دائما قوية ومتسقة.[1]

4/3/2 – الارتقاء والنمو الوظيفي:

تشير الدراسات إلى وجود دليل بحثي قوي على أن فرص الترقية المتاحة أمام الأفراد تؤثر على رضاهم الوظيفي، حيث اعتبرها هيرزبيرغ من العوامل الدافعة لأن وجودها ورضاء الأفراد العاملين عنها يدفعهم إلى العمل، كما يعتبر وجودها مصدراً لتحقيق نوع من الرضاء الوظيفي داخل العمل.[2] وتؤكد دراسة (Kosteas)[3] ذلك حيث ذكرت بأن الترقية و توقعات الترقية لها أثر قوي على الرضا الوظيفي، كما أنه لتوقعات الترقية الأثر الأكبر على زيادة الرضا الوظيفي، وذلك لأن الترقية الحاصلة أو الماضية يبدأ أثرها على الرضا الوظيفي بالتلاشي مع الزمن لذلك اقترحت بأن الترقيات الحاصلة من سنتين فقط يكون ما زال أثرها موجوداً على الرضا الوظيفي، بالمقابل فإن التوقعات بأن هناك فرص ترقية ممكنة أو محتملة في المستقبل القريب لها أثر أكبر في تحقيق الرضا الوظيفي من الترقيات السابقة وتستطيع المؤسسات أن تستخدم ذلك الأسلوب (دور التوقع) كميكانيكية معينة لزيادة الرضا الوظيفي، حيث أكدت الدراسة على أن أثر الترقية على الرضا الوظيفي يعادل أثر زيادة في الأجر بمعدل 67% لأجر الساعة. كما وجدت أيضاً بأن هناك علاقة سلبية بين أثر الترقية وبين ترك العمل أو النية في ترك العمل والغياب.

ويمكن تفسير الرضا الوظيفي الناجم عن عنصر الترقية بأنها عادة ما تكون مصحوبة بمسؤوليات أكبر ومجهود أقل وزيادة في الأجر، بالمقابل كي يلعب هذا العنصر دوره الإيجابي في رفع معدل الرضا الوظيفي يجب أن يحقق المعادلة التالية: أن تتناسب هذه الترقية مع تطلعات الفرد العامل لها لأنه إذا كانت تطلعات الفرد للترقية أكبر من مقدار الترقية الفعلية الأمر سوف ينعكس سلباً ليؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وليس زيادته.[4]

و يقترح (Locke 1976) بأن جذور هذه الأمنية في الترقية ترجع إلى رغبة الفرد في إشباع ثلاث حاجات أساسية و هي:

---

[1]- عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

[2]- بطرس جرجس الحلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص73.

[3]- Vasilios, D. Kosteas, **Job Satisfaction and Promotions**, Cleveland State University, 2121 Euclid Ave., RT 1707 Cleveland, OH 44115, (2006), PP.1- 30. Available At: www.csuohio.edu/class/economics/WorkingPapers/WorksPDFs/5.pdf.

[4]- بطرس جرجس الحلاق، **مرجع سيق ذكره**، ص73.

أ –الرغبة في الحصول على عوائد أعلى و تحسين الوضع الاجتماعي.

ب –الرغبة في النمو النفسي (من خلال تحمل مسؤولية أعظم).

ت –الرغبة في العدالة (عندما يشعر الفرد بأنه حصل على الترقية التي يستحقها).[1]

5/3/2– مجموعة العمل:

إن الإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يعطيه فرصة لتكوين صداقات مع الآخرين، وذلك لأن انتماء الفرد إلى مجموعة سوف يسمح بتزويد أعضائها بفرص للتفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض. حيث أظهرت دراسة قامت بها (Smith)[2] على الأفراد العاملين في أحد الفنادق في أميركا بأن نسبة 60,95% كان أكثر ما يحبونه في عملهم هو العلاقات المتبادلة بينهم وبين زملائهم و كان هذا السبب من أهم أسباب رضاهم الوظيفي.

ويمكن تفسير أهمية هذه العلاقة كمصدر من مصادر الرضا الوظيفي باعتبار أنه : إقامة علاقات و تكوين صداقات داخل العمل يعتمد بشكل أساسي على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة، وبالتالي فإن توافر مثل هذه العلاقات الإيجابية من شأنه أن يخفف من حدة الضغط والأزمات أثناء العمل التي قد يعاني منها الأفراد العاملون إلى أقصى درجة ممكنة، وبناءً على ماسبق نستطيع القول أن شعور الفرد بتقدير واحترام الآخرين له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث وجد Nobelt بأن الدعم الاجتماعي المقدم من قبل الزملاء في العمل يعتبر من أهم الوسائل المساعدة في تخفيف الضغوط الناتجة عن العمل. كما أن الدعم الاجتماعي يؤثر اجتماعياً على صحة الأفراد و على مستوى الرضا الوظيفي.[3]

6/3/2– درجة الأمان الوظيفي:

يقصد بالأمان الوظيفي مدى إدراك الفرد لاستقرار وظيفته، أو هو موقف يهدد الفرد بفقد عمله أو بفقد خاصية من خواص هذا العمل. وباعتبار أن الأمان الوظيفي يعتبر من مسببات الرضا الوظيفي فإن ذلك يعني أن استقرار الفرد في وظيفته أو التهديد بفقد إحدى الخواص أو المزايا التي يتمتع بها كونه يشغل هذه

---

[1]- عبد المحسن النعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص55.

[2] - Lisa Sheehan-Smith, EdD, RD, LDN**, Job Satisfaction of Hotel-Style Room Service employees**, Paper Presented from Middle Tennessee State University,(2003),PP.1-10. Available At: www.fsmec.org/../script_2006001_**Job_satisfaction_of_hotelstyle_room_service_employees**_final.pdf

[3]- فداء ناصر ، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

الوظيفة سيؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد في حال شعورهم بأي شـــيء يهدد استقرارهم في العمل.[1]

وبالتالي فقد جاءت دراسة (Herzberg 1955) لتدعم أهمية عنصر الأمان من خلال تحديد أســباب الرضا عن العمل عن طريق ترتيب الأفضليات من حيث الأهمية لمظاهر العمل المختلفة، حيــث أجــرى اختباره على عينة ضمت أكثر من 11000 عامل وقد دلت النتائج على أن عنصر الأمان الــوظيفي احتــل المركز الأول ثم تلاه باقي العناصر.[2]

و هذا ما أكده تقرير أعده (Sofers)[3] حول ظاهرة تغيير أو ترك العمل في ماليزيا لـِ 600 شخص حيث أظهرت نتائج هذا التقرير بأن 74% من الأفراد العاملين الحاليين من فئة الشباب قد عملوا على الأقل في ثلاث شركات خلال الخمس سنوات الماضية، كما أن 39% منهم يتطلعون لتغيير أعمالهم خلال الفتــرة المقبلة، وبالتالي فإن هذا التقرير يدل على أن المؤسسات تحتاج لأن تكون أكثر اهتماماً بتقوية علاقتها مــع الأفراد العاملين لديها وبالتالي يجب أن تلعب دوراً أكبر في تحقيق عامل الأمان الوظيفي وذلك لزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي الحد من تلك الظاهرة.

7/3/2- بيئة و ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل مثل (درجة الحرارة – التهوية – الأجهزة والمعدات – راحة المكان – الإضاءة – ساعات العمل – العطل الأسبوعية) على درجة رضا الفرد العامل عن بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.[4]

كما دلت الدراسات على وجود علاقة واضحة بين توتر الفرد وظروف العمل، كمــا وجــدت علاقــة إيجابية بين تدهور الحالة الصحية وظروف العمل السيئة التي يمارس فيها العمل.[5] و يؤكد (كيبلــر) علــى أهمية مزايا بيئة العمل وارتباطها بالرضا الوظيفي ويقول بأن العمل في مقر رائع أو منطقة جديدة يمكن أن يمنح شعوراً بالرضاء ويعطي أمثلة على ذلك (وجود كافتيريا ذات طعام جيد ورخيص – تكييف الهواء – حرية التمتع بأوقات ممتعة مع الزملاء دون ضغوط – نظافة حجرات الراحة) كما ذهب لأبعد من ذلك في

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص 51.

[2]- عبد اللطيف عبد اللطيف، **العلوم السلوكية في التطبيق الإداري**، منشورات جامعة دمشق، 2002، ص118.

[3] - Taylor, Nelson, Sofres, **Report Conducted by An International Research Firm**, New Straits Times Malaysia, (9 April,2005), P.101.

[4]-- كاسر المنصور، **الرضا عن العمل**، منشورات جامعة الملك عبد العزيز، (2008)، ص13.

[5]- فداء ناصر، **مرجع سبق ذكره**، ص7.

تفكيره، حيث اقترح مثلاً بأن السماح للأفراد العاملين بارتداء الملابس الفضفاضة (الغير رسمية) ليوم واحد في الأسبوع من شأنه أن يسهل التواصل الاجتماعي كما يقلل من ضغوط بيئة العمل.[1]

ويضيف (Locke1976) بأن: ظروف العمل تعتبر مهمة بالنسبة للأفراد العاملين لأنها يمكن أن تسهل لهم ممارسة أنشطتهم خارج مكان العمل، فمثلاً نجد أن مرونة وقت العمل، تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعي، وغيرها ما هي إلا إجراءات تعكس استجابات الإدارة لرغبات الأفراد العاملين بأن يكون لديهم المزيد من الوقت لمتابعة اهتماماتهم وأنشطتهم الخاصة خارج مكان العمل.[2]

8/3/2 – أثر العوامل الديموغرافية (عوامل التحكم) على الرضا الوظيفي:

يقصد بالعوامل الديموغرافية تلك العوامل التي تصف خصائص الأفراد الذين يؤدون مهام الوظيفة وبالتالي سوف نقوم بدراسة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عوامل أخرى تعزى لِ:

- العمر ومدة الخدمة.
- المستوى العلمي.
- النوع.

1/8/3/2- أثر العمر ومدة الخدمة:

تدل أغلب الأبحاث على أن الرضا الوظيفي يزداد بازدياد العمر، ومثال على ذلك دراسة (Olson)[3] التي أجريت على عينة مكونة من 180 صحفي في الولايات المتحدة الأميركية بهدف معرفة بعض العوامل المؤثرة على رضاهم عن العمل، حيث اتضح أن هناك ارتباطا جوهريا بين السن ومستوى رضاهم عن عملهم وتبين أن الأكبر سناً منهم هم أكثر رضاءً.

بالإضافة إلى دراسة أخرى قام بها (Shaver)[4] التي أجريت على عينة من خريجي كلية الإعلام في الولايات المتحدة الأميركية، والتي وجدت أن مستوى الرضا الوظيفي عن العمل كان يزداد بازدياد مدة الخدمة.

ويعلل (كروزييه) السبب من خلال قوله: عندما يدخل الفرد العامل حياة العمل في المؤسسة فإن معدل الرضا لدى الفرد يكون مرتفعاً في السنوات الخمس الأولى ثم يتناقص بعد ذلك مع مرور الزمن، ذلك لأن

---

[1]- كاي كيبلر، **مرجع سبق ذكره**، ص39-40.

[2]- عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره** ، ص58.

[3] - Laury D. Olson**, Job Satisfaction of Journalist & Personnel**, Public Relation Review. 1994, PP.37-45

[4] - Harold C. Shaver, **Job Satisfaction and Dissatisfaction Among Journalism Graduates.** Journalism Quarterly, , Vol.55(1989),P.69 .

السنوات الخمس الأولى تكون لدى الفرد من خلال الخبرة خيبة أمل مريرة تعادل الخسارة في توقعاته و أمانيه وطموحاته التي لم يستطع هذا الفرد تحقيقها من خلال العمل. فإما أن يبحث عن عمل جديد و هذا رهن بالظروف الاقتصادية في سوق العمل أو أن يستمر في عمله فيصبح أكثر التزاماً به بالتالي يزداد رضاه أكثر فأكثر.[1] وبالتالي نستطيع القول بأن العمر يعتبر عاملاً معدلاً للرضا الوظيفي حيث يرى (Maslow) بأن العمر المتوسط للفرد العامل يكون مكرساً لإنجاز الحاجات الاجتماعية بينما عمر سن الرشد يكون قد استهلك لتحقيق الحاجات الأساسية والاقتصادية.[2] ونستطيع تفسير ذلك من خلال بيان الأسباب التالية:

- يرى (Russ & McNeilly)[3] إن الأفراد العاملين الشباب يكونون في بداية أعمالهم محبطين من ظروف الأجر وفرص الترقية المتاحة بينما الأفراد الأكبر عمراً يكونوا قد حققوا نوعاً من التقدم (الاستفادة من بعض فرص الترقية)، بالإضافة إلى الزيادة في الدخل و الخبرة مما يجعلهم أكثر ثقة ورضا عن أعمالهم مقارنة بالأفراد العاملين الجدد أو الأصغر سناً.
- كما يرى(Balfour & Weschsler)[4] إن الأفراد العاملين الأكبر عمراً ومن خلال مدة الخدمة الطويلة يكونوا قد أسسوا صداقات متينة تكون بمثابة دعم عاطفي لبعضهم البعض ضد أحداث الحياة اليومية والتي قد تكون مؤلمة نوعاً ما، و بالتالي هم يرون المؤسسة كمصدر للرضا الاجتماعي تبعاً للروابط القوية التي أسسوها مع بعضهم البعض كأعضاء.
- أما (Mathieu & Zajac)[5] فإنهما يضيفان إلى ماسبق :أن فرص و خيارات التوظيف الأخرى بالنسبة للأفراد الأكبر عمراً تكون محدودة نوعاً ما مما يجعل من وظيفتهم الحالية أكثر جاذبية.

2/8/3/2- أثر المستوى التعليمي :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي هي علاقة سلبية، أي أنه كلما كانت درجة التعليم عالية للفرد العامل فإن احتمال عدم الرضا في العمل مقارنة بزملائه

---

[1]- عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سبق ذكره**، ص114.

[2] - Lew Tek Yew, **OP.CIT**, P32.

[3] - Frederick A. Russ, & Kevin M. McNeilly, **Links Among Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions,** Journal of Business Research, Vol.34, (1995), PP.57-65.

[4] -Danny L. Balfour & Barton Wechsler**, Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations, Public** Productivity and Management Review, Vol.19, No.3,(1996), PP.256-277.

[5] -John E. Mathieu & Dennis M. Zajac, **A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment,** Psychological Bulletin, Vol.108, No.2, (1990), PP.171-194.

الذين لم يحصلوا على درجة عالية من التعليم أكثر حدوثاً (Nguyen, Taylor & Bardley)[1]، بالإضافة إلى دراسة (عمران)[2] التي أجريت على عينة من 300 مفردة يعملون في قطاعات مختلفة في جمهورية مصر العربية، وهي عينة متباينة من حيث أماكن العمل والنوع ومستوى التعليم و ذلك بهدف تحديد العلاقة بين بعض عناصر الخلفية الشخصية للفرد وبين الرضا الوظيفي، وبالتالي فقد أكدت أن هناك علاقة سلبية بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى رضاه الوظيفي. أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما انخفض مستوى رضاه الوظيفي، وذلك لأن أوضاع الترقي الوظيفي والحصول على عوائد العمل تعطي للأقدمية أولوية عن التعليم وبالتالي يتولد لدى الأفراد الحاصلين على مؤهلات عليا حالة من الإحباط تنعكس على مستوى رضاهم الوظيفي.

3/8/3/2- أثر النوع :

تعددت الأبحاث والدراسات حول موضوع النوع وأثره على الرضا الوظيفي، وبالتالي ذهبت الآراء في ثلاث اتجاهات: حيث وجدت بعض الدراسات بأن الذكور أكثر رضا عن أعمالهم من الإناث وهذا ما أظهرته دراسة (Patrick & Manuel)[3] التي أجريت على 49 ذكر و 74 أنثى يعملون في مجال الصيدلة في الولايات المتحدة الأميركية، وكان من نتائج هذه الدراسة أن الذكور أكثر رضا عن عملهم من الإناث و ذلك لأن هذه المهنة تناسب الذكور أكثر منها الإناث وأن الذكور قادرون على تحصيل مردود مادي من خلال ممارستها أكثر من الإناث.

بالإضافة إلى دراسة (Mora & Carbonell)[4] التي أجريت على أكثر من 3000 خريج وخريجة حديثين من جامعة كاتولينا في إسبانيا كانوا قد تخرجوا في عامي 97-98 وتمت مقابلتهم في عام 2000، وبالتالي أقرت هذه الدراسة أن الإناث الأكثر شباباً والأكثر ثقافةً هم أقل رضا عن أعمالهم من نظرائهم

---

[1]- Anh N. Nguyen, Jim Taylor & Steve Bardley, **Relative Pay and Job Satisfaction: Some New Evidence,**), Vo.01, No.43, (2003), available at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1382.

[2]- كامل علي متولي عمران، **دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين** ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،جامعة المنصورة،(1988)، ص1-83.

[3] - Patrick C. Hardigan & Manuel J. Carvajal, **Pharmacists' Sources of Job Satisfaction: Inter-Gender Differences in Response** , American Journal of Pharmaceutical Education, Vol.64, (2000), PP.420-425.

[4] - Tont Mora & Ada Ferrer-I-Carbonell, **The Job satisfaction Gender Gap Among Young Recent University Graduates: Evidence From Catalonia,** School of Economic and Social Science, Barcelona (Spain),(2006), PP.1-26. Available At: www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a71312152356archivoPdf21820.pdf.

الذكور ضمن نفس الفئة وذلك نظراً للإحباط الذي كان يصيب هؤلاء الإناث لعدم وجود توافق بين طموحاتهم وتطلعاتهم وفرص العمل المتاحة وشروطه في سوق العمالة.

أما الاتجاه الثاني فقد ذهب إلى أن الإناث أكثر رضا عن عملهم من الذكور وهذا ما أظهرته دراسة (الذوادي)[1] التي أجريت على 180 ذكراً وأنثى يعملون في مجال التدريس، وقد دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الكلي تعزى للنوع ولصالح الإناث.

أما الاتجاه الثالث و الأخير فقد ذهب إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث حول الرضا عن أعمالهم وكانت من بين الدراسات التي أقرت ذلك (Witt & Nye)[2] ، (Smith)[3].

مما سبق يرى الباحث أن أثر النوع على الرضا الوظيفي يتعلق بعوامل متعددة تجعله يختلف باختلاف هذه العوامل ومن بين هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر وكما أظهرت الدراسات السابقة: طبيعة المهنة –نظرة المجتمع – القدرة على الكسب المادي – فرص العمل وشروطه المتاحة في سوق العمالة التي تناسب تطلعات وطموحات إحدى النوعين أو كلاهما بالإضافة إلى العادات والتقاليد و القوانين والأنظمة المختلفة في كل بلد .

4/2- نظريات الرضا الوظيفي:

لقد استخدمت العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا عن العمل، وتنطلق تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية و تنظيمية ونفسية وسلوكية، وفيما يلي عرض موجز لأهم المداخل النظرية ذات الصلة بموضوع الرضا الوظيفي:

في البداية كان المفهوم الاقتصادي مسيطراً لمدة طويلة حيث يؤكد هذا المفهوم على الحوافز المادية كأساس في زيادة الإنتاجية. وجاءت هذه النظرية كإفراز لمدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين على يد تايلور(Taylor) عام 1911، ثم تلا ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة (Mayo) في العام 1924 التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة ودافعة للعاملين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والانتماء للمؤسسات.

---

[1]- هدى عبد الرحمن الذوادي، **استقصاء بعض العوامل المؤثرة في مستوى رضا معلمي العلوم عن مهنة التعليم في دولة البحرين**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية،عمان،(1991).

[2] - Alan L. Witt,& Lendell G. Nye, **Gender and The relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, Vol.77, PP.910-917.

[3] - Lisa Sheehan-Smith, EdD, RD, LDN, **OP. CIT**, P.6.

في عام 1927 قام التون مايو (Elton Mayo) بمجموعة من التجارب لزيادة المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، حيث توصل إلى أن هناك عوامل تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية، منها عوامل عاطفية (شعور العاملين تجاه بعضهم البعض) وكذلك الاحترام الذي يجده الأفراد العاملين تجاههم من رؤسائهم.[1]

وفي عام 1954 قدم عالم النفس الأميركي (Maslow) نظرية عن الحاجات الإنسانية وتم ترتيبها في مدرج هرمي حسب درجة إشباعها، مقسمة إلى خمس مستويات حسب أهميتها:

- الاحتياجات الأساسية الفسيولوجية (Physiological needs).
- الحاجة إلى الأمان (Safety needs).
- الحاجة إلى الانتماء (Social needs).
- الحاجة إلى الاحترام (Esteem needs).
- الحاجة إلى تحقيق الذات (Self actualization needs)، وبالتالي يرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات فإنه يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد.[2]

وفي عام 1961 قام بورتر (Porter) بدراسات عدة للتعرف على مدى إدراك المدراء للخصائص السلوكية لأعمالهم مستخدماً مفهوم ماسلو للحاجات، ووجد أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد العامل زادت درجة إشباع حاجات الذات لديه.[3]

و في نفس الفترة قام (Herzberg) بدراسة شاملة لمعرفة دوافع الأفراد العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها و سميت نظريته بنظرية هيرزبيرغ ذات العامِلَين (Herzberg's two factors theory)، والتي تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً ومن خلالها اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم: عوامل وقائية (Hygienic factors) وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع الحاجات التي تسبب التوتر لدى الأفراد العاملين، وهذه غالباً ما تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظراً لاتصالها بالإطار الذي يؤدى فيه العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فإنها تسبب شعوراً بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة شعوراً أو إحساساً بالرضا، هذه العوامل مثل : سياسة المؤسسة – الإشراف الفني – الرواتب...الخ. أما النوع الثاني من العوامل هي العوامل الدافعة أو المحفزة (Motivation factors)، وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل

---

[1]- خالد وهيب الراوي، **دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م14، ع2،(2000)، ص 98.

[2]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص78.

[3]- محمد سالم السالم، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،(1997)، ص67.

التي إذا توافرت فإنها تشبع حاجات الأفراد العاملين للتطور النفسي وبالتالي فإن وجودها يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد العاملين في حين أن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي أبداً إلى الشعور بعدم الرضا هذه العوامل مثل: التقدير– العمل نفسه – المسؤولية – الترقية.....الخ. وتظهر أهمية هذه الأفكار التي قدمتها هذه النظرية في مجال الإدارة وبخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد وهو مدخل يجب الاهتمام به عند تحديد سياسات التحفيز في المؤسسات، لأن رضا الفرد عن عمله سيؤدي إلى زيادة ارتباطه به وولائه له، كما سيؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي إلى زيادة إنتاجيته.[1]

و في عام 1960 قام دوغلاس ماكريجور (Dogulas Mcgregor) الذي كان متأثراً بماسلو بنشر كتابه The Human Side Of Enterprise و كان ضمنه هاتين النظريتين:

❖ نظرية X التي تقوم على الافتراضات التالية:

- إن الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
- إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك و تحت المراقبة والتهديد و العقاب.
- إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

❖ أما نظرية Y فتقوم على الافتراضات التالية:

- إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز الأهداف.
- إن معظم الناس ممكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
- إن معظم الناس مبدعون في العمل، ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً.[2]

ويشير (زويلف) إلى أن نظرية Y هي أقرب إلى التطبيق العملي، حيث أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة والإشباع من جهة أخرى.[3]

ويؤكد (الشرايدة) على ذلك ويقول إن افتراضات Y أكثر واقعية نتيجة تطور الثقافة التنظيمية والقدرات المعرفية والإمكانيات والخبرات الفنية والإدارية لدى الأفراد العاملين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم و بروز الحاجة إلى الحوافز المعنوية ورغبتهم في تحمل المسؤولية والالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية.[4]

---

[1]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص85-86.
[2]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره**، ص64-65.
[3]- مهدي زويلف، **مبادئ الإدارة نظريات ووظائف**، الطبعة الأولى، جمعية عمال المطابع التعاونية:عمان، (1984)،ص87.
[4]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص91.

وفي عام 1964 قدم (Vroom) نظريته و التي ترتكز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواءً كان ذلك مادياً أو معنوياً، وتقول هذه النظرية إن الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية تنشأ عندما تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية ولذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي و / أو معنوي يشبع حاجات مهمة لديه في مقابل ما يتطلبه التنظيم منه من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله، و يرى فروم أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة عوامل ثلاثة هي: درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التوقع، و درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و المردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها اسم التكافؤ، و أخيراً العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل بعد أدائه والمردود المطلوب تحقيقه ويطلق عليه الوسيلة أو الأداة، ويعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.[1]

و في عام 1963–1965 قام آدمز (Adams) بوضع نظرية العدالة (Equity Theory) و تقوم هذه النظرية على فكرة أن الفرد يقارن العوائد التي يحصل عليها من العمل والمدخلات التي يقدمها للعمل مع عوائد ومدخلات فرد معين أو مجموعة من الأفراد، حيث تتحقق العدالة عندما تتحقق النسبة التالية:[2]

$$\frac{\text{العوائد التي أحصل عليها}}{\text{المدخلات التي أقدمها}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$$

ونظرية العدالة لها تطبيقات مهمة في الرضا الوظيفي لأن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر أو الترقية أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كماً ونوعاً أو كلاهما معاً، مما يفسر حالات التذمر و الإحباط و عدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات[3].

في عام1967 قدم ماكليلاند نظرية الحاجة للإنجاز (MeCellands Achievement Need Theory)، ويرى صاحب هذه النظرية أن الدوافع والحاجات التي تحرك الأفراد في المؤسسات وفي جميع الظروف هي ثلاث حاجات بخلاف نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي: الحاجة للإنجاز– الحاجة للنفوذ– الحاجة للانتماء. و يرى ماكليلاند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من سواها، و يختلف تأثيرها باختلاف الظرف الذي يعيشه الفرد وهذه الحاجات كما يراها ماكليلاند هي حاجات مكتسبة ترجع إلى خبرات الفرد منذ مرحلة الطفولة المبكرة وحتى مرحلة الرجولة أي إنه يمكن التأثير فيها

[1]- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي** ، دار الفكر للنشر و التوزيع:عمان، (1993)،ص98.
[2]-عبد المحسن نعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص61.
[3]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص90.

ويمكن للفرد أن يتعلمها، ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تقوم على هذه النظرية، ولم توضع هذه الحاجات في شكل هرمي، وعلى المدير أن يكتشف حاجات الفرد العامل ليضعه في المكان المناسب.[1]

و في عام 1969 ظهرت نظرية عالم النفس سكينر (Skinner) والتي تنطلق من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة ما بين المثير والاستجابة، مما يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء أكانت البيئة العامة بعواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي، فإذا كانت الحوافز إيجابية فسينتج عن ذلك تأكيد سلوكي وسوف يتكرر هذا السلوك أما إذا كانت الحوافز غير إيجابية فسينتج عن ذلك تثبيط وعدم تكرار لمثل هذا السلوك.[2]

أما في عام 1976 وضع Locke نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة (Value Theory) لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، فهي تربط بين الاحتياجات والقيم والرضا الوظيفي وتفسر هذه النظرية الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد العامل بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في تصوره، شرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع احتياجات الفرد أي أن الرضا يتحقق بالقدر الذي تتحقق به احتياجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه.[3]

و في عام 1980 قام لاندي و ترمبو (Landy & Trumbo) بتناول هذه النظرية بشيء من التحليل حيث أوضحا بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي و لتوضيح ذلك نسوق المثال التالي: إذا كانت علاقتك مع رئيسك أكثر أهمية من علاقتك مع مرؤوسيك فعلاقاتك مع رئيسك يجب أن يعطى لها وزن أكبر من علاقاتك مع مرؤوسيك في تحديد رضائك الكلي.

لذلك فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجابياً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.[4]

أما في عام 1981 توصل البرفسور أوشي (Ouchi) إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأميركية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة مؤسساتها. [5] حيث أدرك أوشي أن قضية إنتاجية الفرد العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص91.
[2]- محمد سالم السالم، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.
[3]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره**، ص69.
[4]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 94.
[5]- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

في البحوث والتطوير فقط بل وتعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و أكدت النظرية على الثقة – الحذق – المهارة والألفة و المودة.[1]

أما شيرانجتون (Sherrington 1989) فقد قسم النظريات الخاصة برضا الأفراد العاملين إلى أربع نظريات وهي:

1 -نظرية الإشباع (Fulfillment Theory): وبموجبها فإن الرضا الوظيفي يعتمد على إشباع حاجات الفرد أي على درجة الانسجام والتوافق بين حاجات الفرد والمدى الذي تشبع فيه هذه الحاجات.

2 -نظرية المكافأة (Reward Theory): و مؤدى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي إنما يحدث نتيجة لما يتسلمه الفرد من مكافآت وأن مقدار المكافأة وتوقيتها يؤثران على مستويات الرضا.

3 -نظرية التوقع (Expectancy Theory) : وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتأثر بتوقعات الأفراد العاملين وتقول هذه النظرية بأن الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بين ما هو كائن وما يتوقع أن يكون، و تؤكد النظرية على أهمية فهم توقعات الأفراد العاملين عندما يراد التعرف على مقدار رضاهم الوظيفي.

4 -نظرية العدالة (Equity Theory): وتركز هذه النظرية على المقارنة النسبية بين مدخلات ومخرجات الفرد مع مدخلات ومخرجات فرد أخر فيشعر الأول بعدم عدالة ويظهر استيائه عندما يتسلم فرد أخر مكافأة أعلى منه يماثله بنفس الجهد و الإنجاز.[2]

5/2- نتائج الرضا الوظيفي:

عندما تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين لديها، فإنها لا تسعى إلى تحقيق هذا الهدف بحد ذاته، وإنما لما يترتب على هذا الرضا أو عدمه من نتائج تعتبر على قدر من الأهمية لكل من المؤسسة والفرد العامل على حد سواء ويمكن تعداد هذه النتائج كمايلي:

- سلوكيات الانسحاب متمثلةً بِـ: الدوران الوظيفي – الغياب – التأخر.
- الرضا خارج العمل والصحة النفسية والبدنية.
- الأفعال العدائية وحوادث العمل.
- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

[1]- محمد سالم السالم، **مرجع سبق ذكره**، ص72.
[2] - خالد وهيب الراوي، **مرجع سبق ذكره** ،ص 101.

1/5/2- سلوكيات الانسحاب:

وفق نظرية سكينر كما تحدثنا سابقاً فإن السلوك هو نتيجة لمثيرات البيئة المحيطة بالإنسان سواء أكانت البيئة العامة بعواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي، فإذا كانت المثيرات أو المواقف ايجابية فسينتج عنها تأكيد سلوكي وبالتالي سوف يتكرر هذا السلوك أما إذا كانت المثيرات والمواقف سلبية سوف لن يتكرر هذا السلوك، الأمر الذي يجعل الأفراد العاملون يميلون للانسحاب من هذه المواقف، ومن الواضح أنه وفقاً لهذا المبدأ بنيت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك الفرد، ومن ثم يمكن أن يتخذ سلوك الفرد في حالة عدم الرضا إحدى الأشكال التالية:

1/1/5/2- الدوران الوظيفي: هناك عدة أنواع للدوران الوظيفي مثل : الفصل – التسريح – الوفاة – ترك العمل الطوعي....الخ، إلا أن الدراسات التي تناولت الدوران الوظيفي اقتصرت على دراسة ترك العمل الطوعي من قبل الأفراد العاملين[1].

وبالتالي تشير معظم الدراسات في هذا المجال إلى إمكانية استخدام الرضا الوظيفي كمتغير مهم للتنبؤ بالدوران الوظيفي حيث تكون العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة عكسية، أي أن الفرد العامل الذي يشعر بعدم الرضا الوظيفي يتجه إلى النية في ترك العمل أكثر من الفرد العامل الراضي وهذا ما أكدته دراسة (Samad)[2] لـ 292 من الأفراد العاملين في تكنولوجيا المعلومات في ماليزيا. و كان قد أوضح (النعساني) أن ترك العمل مهما كان نوعه يعتبر مكلفاً جداً لأي مؤسسة، فعلى سبيل المثال قد تتكلف إحدى المستشفيات آلاف الجنيهات نتيجة استبدال ممرضة قامت بالاستقالة وكلما تحركنا أعلى الهرم التنظيمي أو تجاه الأعمال المعقدة تكنولوجياً فإن هذه التكاليف ترتفع بشكل مثير.[3]

حيث كانت قد ذكرت دراسة (Igharia & Greenhuas)[4] بأن معدل دوران العمل المفرط من الممكن أن يؤذي المؤسسة إلى حد كبير من جهة نقص الخبرة في سوق العمل وارتفاع تكاليف التدريب للأفراد العاملين الجدد، كما ذكرت دراسة (Bliss)[5] أن التكلفة التي تتكبدها المؤسسة بسبب ترك الفرد العامل لعمله قد تتجاوز 150% بالنسبة لراتبه السنوي، إلا أنه على الرغم من الاعتقاد الثابت حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين

---

[1]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره**، ص 55

[2] - Sarminah samad, **op. cit**, P.1.

[3]- عبد المحسن النعساني ، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

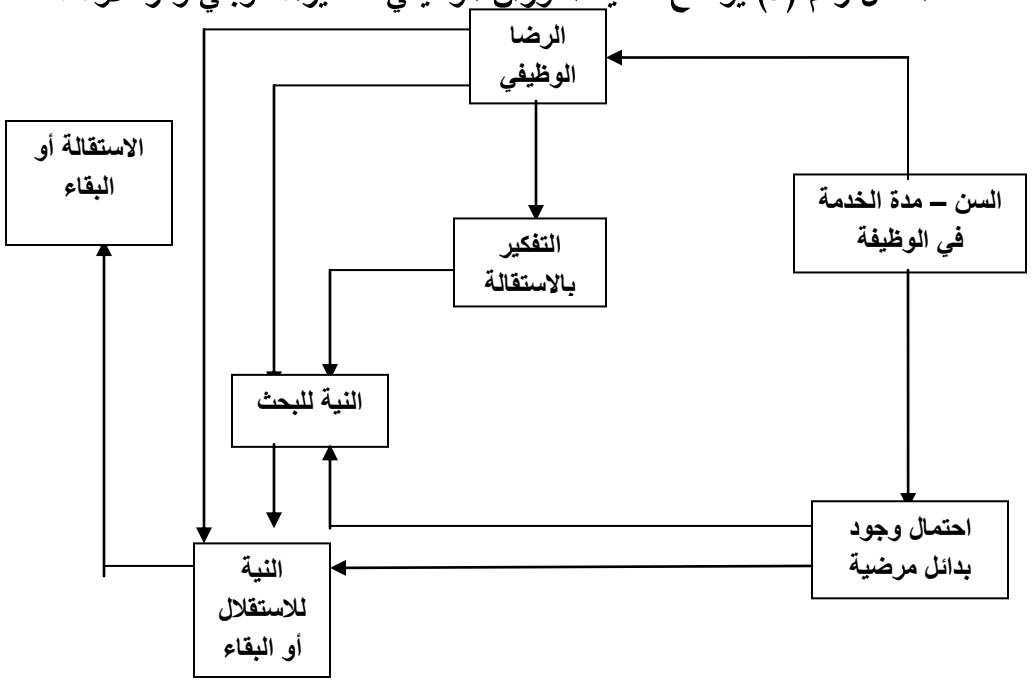
[4] - Magid Igbaria & Jeffery H. Greenhaus, **The Career Advancement Prospects of Managers and Professionals**, Decision Science, Vol.23, No.2, (1992), PP.478-500.

[5]-William G. Bliss, **The Business Cost and Impact Of Employee Turnover**, March 28,(2003), Available at: WWW.blissassociate.com/html/articles/employee_turnover01.html .

فإن البحث في هذا الموضوع اتجه نحو دراسة الدوران الوظيفي على أنه عملية انسحاب تتكون من عدة قرارات و ليس قراراً مباشراً. بذلك تحول البحث من دراسة العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي إلى دراستها من منطلق أنها علاقة غير مباشرة تتوسطها عدة متغيرات.

ونتيجة للبحث في هذا الموضوع ظهرت عدة نماذج توضح عملية الانسحاب من العمل وقد ساهم ظهور هذه النماذج في تعزيز التوجه نحو دراسة الدوران الوظيفي على أساس أنه عملية انسحاب وليس كما هو سائد على أنه قرار مباشر، أشهر تلك النماذج هي تلك التي وضعها موبلي وزملاؤه ويوضح الشكل التالي هذا النموذج[1]:

الشكل رقم (3) يوضح عملية الدوران الوظيفي كما يراه موبلي و زملاؤه :



المصدر : عبد المحسن بن صالح الحيدر، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)**، معهد الإدارة العامة:الرياض، (2005)، ص56.

2/1/5/2- التغيب عن العمل: يعتبر الغياب من أكثر السلوكيات تكلفة للمؤسسات، ففي إحدى الإحصائيات التي تمت في الولايات المتحدة الأميركية اتضح بأن هناك تكلفة قدرها مليون دولار سنوياً بالنسبة لـِ 1000 فرد عامل بنسبة غياب 5%، هذه التكاليف هي نتيجة للإنتاجية الضائعة والزيادة المزمنة في عدد الأفراد العاملين لتعويض الغائبين، وغيرها من التكاليف.[2]

[1]- - عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.
[2]- عبد المحسن النعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 64.

وتعتبر ظاهرة الغياب اليوم عملية دوران بسيطة وبداية لترك العمل عندما يكون صاحب الغياب غير راضٍ عن عمله.[1] وقد كشفت العديد من الدراسات المتعلقة بتغيب العاملين بأن الأفراد العاملين الأقل رضا هم أكثر احتمالاً بأن يتغيبوا عن أعمالهم، وبالتالي يمكن عد العلاقة بين الغياب والرضا عن العمل علاقة عكسية أي بقدر ما يكون الرضا عالياً بقدر ما يكون الغياب قليلاً، غير أن الأبحاث اللاحقة لم تدعم جميعها هذه العلاقة، حيث أعطت هذه الأبحاث نتائج متضاربة حول طبيعة هذه العلاقة، فالبعض وجد أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل والبعض الآخر وجد أن لا علاقة بين هذين المتغيرين.[2] ولعل السبب وراء ذلك هو أن العلاقة بين السلوك والاتجاهات ليست قوية دائماً، فهناك العديد من العوامل يحتمل أن تعيق من قدرة العديد من الأفراد العاملين على تحويل حبهم أو عدم حبهم للعمل إلى نماذج مماثلة للحضور والغياب حيث ذكر(Jhons1989) بعضاً من هذه العوامل:

- ✓ في كثير من الأحيان يستحيل تجنب الغياب إما بسبب المرض أو ظروف الطقس، أو أية ظروف أخرى و على ذلك فإن بعض الأفراد العاملين يمكن أن يتغيبوا بشكل عرضي نتيجة ظروف خارجة عن إرادتهم رغم رضاهم الكبير عن عملهم.
- ✓ إن الفرص لتحقيق الرضا خارج مكان العمل على حساب يوم العمل يمكن أن تختلف، فربما يحب شخص عمله كثيراً، ولكنه يحب رياضة معينة بشكل أكبر، في حالة كهذه ربما يتغيب هذا الفرد عن عمله، بيمنا لا يتغيب عنه شخص أخر غير راضٍ عن العمل ولكن ليس لديه شيء أفضل منه ليفعله.
- ✓ بعض المؤسسات تقوم بفرض سياسات للسيطرة على تغيب الأفراد العاملين لديها، والتي يمكن أن تؤثر كثيراً على الغياب أكثر من الرضا الوظيفي. فمثلاً في المؤسسات التي تقوم بخصم أيام الغياب من مرتبات عامليها، قد يكون الغياب فيها أكثر ارتباطاً مع الاحتياجات الاقتصادية للفرد منها مع عدم الرضا الوظيفي.[3]

3/1/5/2- التأخر: يعتبر التأخر عن العمل شكلاً من أشكال عدم الرضا الوظيفي، ولكن بالطبع لا يمكن الافتراض بأن التأخر المزمن يرجع بشكل ثابت إلى عدم الرضا الوظيفي وذلك بسبب العوامل البيئية المتعددة التي تتدخل في هذا المجال مثل تعطل السيارة أو تجهيز الأولاد إلى المدرسة ...الخ. ومع هذا فإن بعض أشكال تأخر الأفراد العاملين مثل ذلك الذي يحدث نتيجة التباطؤ في ساحة انتظار السيارات أو في

---

[1]- عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سبق ذكره**، ص 122.

[2] - - عبد المحسن بن صالح الحيدر،**مرجع سبق ذكره**، ص57.

[3]- عبد المحسن النعساني، **مرجع سبق ذكره**، ص 65

فترات الاستراحة، ربما يكون منسوباً لعوامل اتجاهية مثل عدم الرضا أو الانتماء المنخفض، كذلك فإن وجود العقوبات والحوافز التنظيمية المتعلقة بالتأخر إضافة للضغوط الاجتماعية يمكن أن تلعب دورها في قرار الفرد بالتأخر عن العمل.[1]

2/5/2- الرضا عن الحياة خارج العمل والصحة النفسية والبدنية:

هناك دليل بحثي قوي على وجود علاقة متبادلة قوية بين الرضا عن العمل (Job Satisfaction) والرضا عن الحياة خارج العمل (Life Satisfaction)، ولعل من أكثر الدراسات التي أوضحت هذه العلاقة هي الدراسة التي قام بها (Judj & Watanable) التي قسمت هذه العلاقة إلى ثلاثة أشكال[2]:

أ -الاندماج المتبادل (Spillover): وذلك عندما تؤثر حياة الفرد العملية تأثيراً مباشراً على حياته الغير عملية وخبراتها والعكس بالعكس.

ب -الانفصال (Segmentation) : وذلك عندما تنفصل حياة الفرد العملية عن حياته الغير عملية ولا تؤثر عليها إلا قليلاً والعكس بالعكس.

ت -التعويض (Compensation): وذلك عندما تكون حياة الفرد العملية أو حياته خارج العمل هي ملاذاً للتعويض عن عدم الرضا في أحد الاتجاهين، أي أن الفرد يسعى للتعويض ضمن المجال الآخر عن طريق تحقيق إنجاز ما أو السعي وراء سعادة ما.

حيث اقترحت هذه الدراسة أن هذه النماذج الثلاث يمكن أن تغطي كافة اتجاهات الأفراد نحو حياتهم داخل العمل وعلاقتها بحياتهم خارج العمل واستطاعت أن ترتب الأفراد ضمن هذه الفئات الثلاث، وعندما طبقت هذه الدراسة على عينة من العمال الأميركيين وجدوا أن 68% منهم يندرجون تحت المجموعة الأولى 20% منهم يندرجون تحت المجموعة الثانية و12% منهم يندرجون تحت المجموعة الثالثة. و هذا دليل على أن معظم الأفراد العاملين الأميركيين يؤثر عملهم بشكل مباشر على حياتهم العامة فهم غير قادرين على فصله عن حياتهم خارج العمل وغير قادرين على التعويض في حال عدم الرضا.

وانطلاقاً من هنا نطرح التساؤل التالي: هل يمكن لعدم الرضا الوظيفي أن يرقى لاضطراب نفسي؟ بالفعل هذا ما أشارت إليه دراسة (Thomas & Ganster)[3] بأن عدم الرضا عن العمل يمكن أن يقود

---

[1]- نفس المرجع السابق ص، 66.

[2] - Timothy A. Judge & Shinchiro Watanabe, **Individual differences in The Nature of The Relationship Between Job and Life Satisfaction** , Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.67, (1994), PP.101-107.

[3] - Daniel A. Ganste & Linda T. Thomas**, Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective,** Journal of Applied Psychology, Vol.80, No.1,(1995), PP.6-15.

لاضطراب وأمراض نفسية كالكآبة وما إلى ذلك. وطبعاً وكما هو متعارف عليه فإن الكثير من الأمـــراض النفسية تعبر عن نفسها بأعراض عضوية ومن ثم نستطيع القول بأن هناك علاقة متبادلة بين عدم الرضـــا الوظيفي وبين الصحة البدنية المتدهورة، حيث أظهرت العديد من الدراسات بأن الأفـــراد العـــاملين الـــذين وصفوا أعمالهم بأنها غير مرضية كانوا أكثر عرضة للأمراض والشكاوي البدنية تراوحت من الصداع إلى أمراض القلب.[1]

بشكل عام نستطيع القول أن علاقة الرضا الوظيفي بالصحة النفسية والبدنية هي علاقة تبادليـــة حيـــث يؤثر كل منهما بالأخر، وذلك نظراً لإشباع هذا العمل لحاجات الفرد إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات و بالتالي شعوره بالسعادة والرضا الوظيفي مما يدعم صحته النفسية و البدنية أيضاً.

3/5/2- الأفعال العدائية وحوادث العمل:

اقترح بعض الكتاب والباحثين بأن الأفراد العاملين غير الراضين عن عملهم هم أكثر عرضة لحوادث العمل من غيرهم وذلك لأن الشخص التعيس في عمله هو أكثر عرضة لعدم الانتباه وأخذ الحيطة و الحذر.[2]

كما إن الاستياء (عدم الرضا) من العمل قد يجعل الأفراد العاملين ينخرطون في الأفعال العدائية ضد أرباب أعمالهم أو زملائهم. كتخريب الآلات أو تعطيل الإنتاج أو السرقة وتخريـــب ممتلكـــات المؤسســـة وتشويه صورة المؤسسة أمام العملاء أو حتى العنف ضد الزملاء و المشرفين .....الخ.

ولكن حتى الآن هناك ندرة نسبية في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الرضـــا والأفعـــال العدائيـــة، وبالتالي فإن سلوكيات كهذه من الصعب دراستها لأن الأفراد العاملين وأرباب العمل يمتنعون عن مناقشـــة ذلك مع الغير سواء أكان من داخل المؤسسة أو من خارجها. ومع ذلك فقـــد وجـــدت إحـــدى الدراســـات الاستقصائية السرية بأن التقارير الذاتية للأفعال العدائية (السرقة – التخريب – العرقلة المتعمدة للعمـــل و غيرها) قد ارتبطت جوهرياً بعدم الرضا الوظيفي.[3]

4/5/2- الأداء:

خلص الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء إلى ثلاثة اتجاهات أساسية في هذا المجال و هي:

---

[1]- عبد المحسن النعساني، **مرجع سبق ذكره،** ص 70.
[2]- عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سبق ذكره،** ص122.
[3]- عبد المحسن النعساني، م**رجع سبق ذكره،** ص69.

1 -الرضا يقود إلى الأداء: و يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقة بين الأداء و الرضا هي علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وبرروا ذلك بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل ويزداد بالتالي إقباله عليه، كما يزداد بالتالي امتنانه للمؤسسة التي يعمل بها فترتفع بذلك إنتاجيته ويتحسن أداؤه، أما الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله فإن حماسه لهذا العمل يقل، ويقل تبعاً لذلك إقباله عليه وامتنانه لمؤسسته فيقل تبعاً لذلك إنتاجيته وأداؤه، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات (هاوثورن) حيث ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل كما ازداد الاهتمام بمشاعر الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم هي أن الفرد العامل الراضي هو فرد منتج ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوي الأفراد العاملين و تشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من ماسلو وهيرزبيرغ ومكليلاند .[1]

حيث يشير (عبد الخالق) إلى وجود محددات وسيطة بين الرضا الوظيفي والأداء تتمثل في[2]:

- ❖ الدافعية للعمل: وتعد المحرك الأول للإنتاجية وتوفر الرغبة في العمل والأداء. وتنطلق هذه الدافعية من حاجات الفرد العامل و تطلعاته داخل العمل.
- ❖ العوامل التنظيمية و البيئية: وتحدد هذه العوامل مستوى هذه الإنتاجية وتؤثر على الحركة الأولى التي تطلقها الدافعية للعمل.

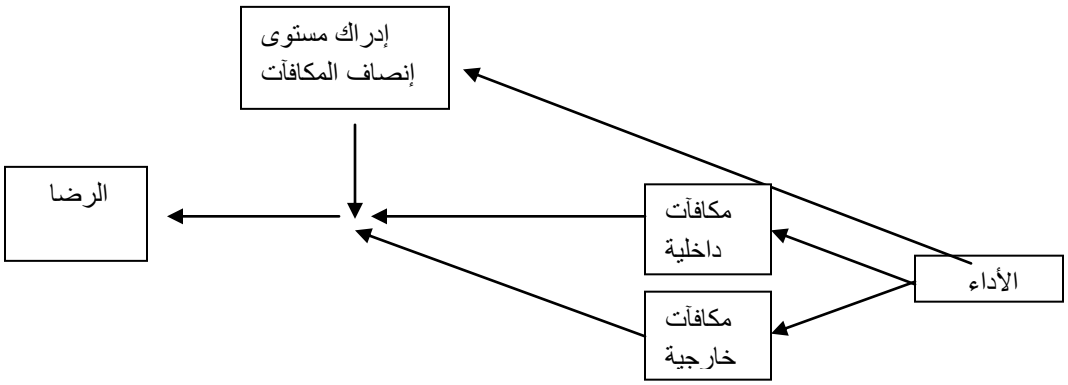
2 -الأداء يقود إلى الرضا : حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة لتحسن مستوى الأداء وليس العكس، ولعل النموذج الذي وضعه (Lawler & Porter) يمكن أن يوضح هذه النقطة بشكل أفضل، حيث وضح كلاً منهما هذه العلاقة كمايلي: " إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء إلى الحصول على المكافآت. إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث هو المكافأة والتي بدورها تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

و من ناحية أخرى إذا كانت المكافآت غير متناسبة مع مستوى أداء الفرد فإن عدم الرضا يميل إلى الظهور".[3] يوضح الشكل التالي هذا النموذج:

---

[1]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص72.
[2]- ناصف عبد الخالق، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.
[3]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره**، ص49.

الشكل رقم (4) نموذج (Lawler & Porter) الذي يوضح العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي



المصدر: عبد المحسن بن صالح الحيدر، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)**، معهد الإدارة العامة:الرياض، (2005)، ص49.

3 -لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء: وإن العلاقة ليست ارتباطية، حيث تبين من خلال الأبحاث التي أجريت خلال عدة عقود سابقة في هذا المجال أن العلاقة ضعيفة جداً وأن معامل الارتباط لمجمل هذه الدراسات بشكل وسطي كان 0.14 فقط .[1] وبالتالي يمكن أحياناً زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الدكتاتورية في الإدارة وبذلك يكون الأداء مرتفعاً مع وجود حالة من عدم الرضا.[2]

مجمل القول بأن العلاقة بين الرضا والأداء ما زالت غير واضحة و مجال جدل و بحث من قبل الباحثين.

2/6- قياس الرضا الوظيفي:

نظراً لأهمية الرضا الوظيفي سواءً بالنسبة للفرد العامل أو للمؤسسة فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسه بغرض الرقابة عليه والتعرف على إذا ما كان يحتاج إلى اتخاذ إجراءات معينة لتحسينه، أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس (Measurement) ثم إلى عملية تقويم (Appraisal) .[3]

وتشير (ديفيز) إلى أن الإجراءات المعنوية المشكلة لحالة الرضا الوظيفي، قد تبدو بسيطة تقتصر على إجراء مقابلة للأفراد للعاملين والحصول على استجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاماً معقداً وإن أي خطأ أو إهمال في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث وفائدته، ولهذا فإنه ينبغي العناية الكافية بتصميم الأسئلة وصياغتها ومراعاة مدى ملائمتها للأفراد للعاملين، وكذلك الاهتمام ومراعاة

[1]- عبد اللطيف عبد اللطيف، م**رجع سبق ذكره**، ص123.
[2]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص73.
[3]- صلاح النشواني، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، (1999)،ص 470.

الدقة في اختيار العينة التي سيطبق عليها البحث. وتجدر الإشارة بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم نفسي، بمعنى أنه غير ملموس حيث لا يمكن رؤيته، ومن الصعب وضع المقياس العلمي الموحد الذي يقيس الرضا الوظيفي بشكل علمي وثابت، مما يصعب عملية قياس هذا المفهوم.[1]

هذا ويمكن الحصول على معلومات من خلال السؤال عن العناصر التي تعتبر مهمة في تحديد الرضا الوظيفي من خلال الاتصال الشخصي مع الأفراد العاملين أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات المؤسسة التي يعملون بها، والتي تتعلق بالجوانب التالية: ترك العمل – الإنتاجية –جودة الإنتاج– الغياب– التأخر– تقارير الإرشاد النفسي والتأمينات– المنازعات– نتائج المقابلات للذين يتركون العمل أو تنتهي خدماتهم في المؤسسة– تقارير الحوادث والسجلات الطبية والاقتراحات وسجلات التدريب، وبالتالي ظهرت عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي، ومن أهم هذه الطرق:

أ –**طريقة تحليل الظواهر:** وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل– التغيب – التمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.[2]

ب –**طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة):** تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي (Frederick Herzberg) وآخرين، وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا، والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة معينة، وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تؤدي إلى رضاهم أو استيائهم، وأثر ذلك إيجابياً أو سلبياً في أدائهم. وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى استنتاج أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالاستياء أو عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي.[3]

---

[1]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره،** ص 44.
[2]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره،** ص 107.
[3]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره،** ص 45.

ت -**طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها و تصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.[1]

ث -**طريقة المواقف الحرجة:** وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الفرد العامل أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الفرد العامل تجاه وظيفته.[2]

ج -**طريقة الملاحظة:** تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل، وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا الأفراد العاملين وتحيز الملاحظة والكلفة العالية لهذه الطريقة.[3]

ح -**طريقة المقابلة الشخصية:** حيث يناقش المشرف مع الفرد العامل وجهاً لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، و بناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الأفراد العاملين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضاء أقل.

وبالتالي فإنه لاختيار الطريقة المناسبة وجب على الباحث مراعاة الأمور التالية:[4]

1 -ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

2 -التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

3 -درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية؟

4 -نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

---

[1]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره**، ص،107.

[2]- نفس المرجع السابق،ص108.

[3]- عبد المحسن بن صالح الحيدر، **مرجع سبق ذكره**،ص47.

[4]- سالم تيسير الشرايدة، **مرجع سبق ذكره** ،ص108.

ويشير (Daily)[1] إلى أن الطريقة الأقل تكلفة والأكثر موثوقية تتمثل بالاستمارات (طريقة الاستقصاءات). وبالتالي هناك العديد من المقاييس الخاصة بالرضا الوظيفي مثل مؤشر وصف الوظيفة JDI أو (Job Description Index) الذي يتألف من خمسة أبعاد للرضا الوظيفي (العمل – الراتب – الترقية – الإشراف – زملاء العمل)، وجدير بالذكر أن كلاً من هذه الأوجه يحمل معنى خاصاً بالنسبة للفرد العامل، كما أن كلاً منها قد يشكل حافزاً قوياً على العمل. وجدير بالذكر أيضاً أن استخدام مؤشر تعريف الوظيفة لعوامل وصفية إيجابية أو سلبية يحقق نوعاً من التوازن ويسمح للمدير بأن يتفادى المشاكل التي تنطوي عليها مقاييس أخرى. أضف إلى ذلك أن الصفات التي تم اختيارها خصيصاً لمؤشر وصف الوظيفة تجعل من الممكن استخدامه في أي ظرف ومع أي مجموعة من الأفراد العاملين.

يظهر الجدول التالي عينة من العوامل الواردة في JDI :

جدول رقم (2) يمثل عينة من العوامل الواردة في (Job Description Index) أو مؤشر وصف الوظيفة:

عملك الحالي. كيف تراه في معظم الأوقات؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة ضع:	
ذا كان الوصف مطابقاً لعملك.	..... روتيني
ذا لم يكن الوصف مطابقاً لعملك.	..... مرضٍ
لم تكن قادراً على التحديد.	..... جيد
	..... آمن
الأجر الذي تتقاضاه حالياً. إلى أي حد تصف تلك الكلمات التالية أجرك الحالي. في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة ضع:	
ذا كان الوصف مطابقاً لأجرك.	..... ملائم للنفقات الاعتيادية.
ذا لم يكن الوصف مطابقاً لأجرك.	..... لا يوفر الأمان.
لم تكن قادراً على التحديد.	..... أقل مما استحق.
	..... عالي جداً.
طبيعة الإشراف الذي تخضع له في وظيفتك. إلى أي حد تصف الكلمات التالية هذا الإشراف. في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة ضع:	
ذا كان الوصف مطابقاً لطبيعة الإشراف الذي تخضع له.	..... يفتقر إلى اللياقة.
ذا لم يكن الوصف مطابقاً لطبيعة الإشراف الذي تخضع له.	..... يقوم على الثناء على العمل الجيد.
لم تكن قادراً على التحديد.	..... له تأثيره.
	..... غير كافٍ.

[1] - Robert Daily, **op. cit**, P.35.

فرص الترقية المتاحة لك حالياً. إلى أي حد تصف الكلمات التالية هذه الفرص؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة ضع:
ذا كان الوصف مطابقاً لفرص ترقيتك. ..... الترقية تتم على أساس القدرات. ذا لم يكن الوصف مطابقاً لفرص ترقيتك. ..... فرص الترقية منعدمة في هذه الوظيفة. لم تكن قادراً على التحديد. ..... سياسات الترقية غير عادلة. ..... الترقيات تتم بشكل منتظم.
معظم الأشخاص الذين تعمل معهم حالياً أو بأولئك الذين تلتقي بهم بحكم عملك. إلى أي حد تصف الكلمات التالية هؤلاء الاشخاص؟ في الفراغ الوارد إلى جانب كل كلمة أو عبارة ضع:
ذا كان الوصف مطابقاً للأشخاص الذين تعمل معهم. ..... مثيرون للضجر. ذا لم يكن الوصف مطابقاً للأشخاص الذين تعمل معهم. ..... يتمتعون بحس المسؤولية. لم تكن قادراً على التحديد. ..... أذكياء. ..... ثرثارون.

بالإضافة إلى استمارة مينسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire) الذي ينص على عشرين جانباً من جوانب الرضا الوظيفي منها:

استغلال القدرات – الإنجاز – التقدم الوظيفي – السلطة – سياسة المؤسسة وإجراءاتها – المكافأة – زملاء العمل – الاستقلالية – الأمن الوظيفي – التقدير – المسؤولية – الإشراف – ظروف العمل.[1]

يظهر الجدول التالي عينة من الأسئلة المستخدمة في MSQ:

جدول رقم (3) يمثل عينة من الأسئلة المستخدمة في MSQ أو استمارة مينسوتا للرضا الوظيفي.

	غير راض	راضي قليلاً	راضٍ	راضٍ جداً	راضي إلى أبعد الحدود
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
الأمان الوظيفي **الأجر الذي أتقاضاه مقابل العمل الذي أنجزه.** **ظروف العمل / تدفئة – إضاءة – تهوية/.** **فرص التقدم في هذه الوظيفة.** **الدراية التقنية للمشرف علي.**					

[1] - Robert Daily, **OP. CIT**, P.36.

7/2- خاتمة:

حاول الباحث في هذا الفصل إسدال الستار عن الغموض الذي يعتري مفهوم الرضـــا الـــوظيفي، وبالتـــالي الكشف عن أوجه الضعف والقصور التي سوف يسببها عدم الالتزام بضوابط هذا المفهوم، وإبراز نقاط القوة التي يرتكز عليها ومحاولة تدعيمها من خلال طرحه للنقاط التالية:

أولاً بدأ الباحث بتوضيح مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، ثم قام بطرح أهم العوامل المؤثرة في تحقيق حالة الرضا تلك عند الفرد العامل كما تناول الباحث تطور مفهوم الرضا عبر نظريات الفكر الإداري بدءاً مـــن النظريات الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة، بعد ذلك تم إدراج أهم نتائج الرضا الوظيفي وذلك لتدعيم أهمية هذا المفهوم، ونظراً لهذه الأهمية فقد قام الباحث بتوضيح كيفية قياسه بغرض الرقابة عليه والتعـــرف على إذا ما كان يحتاج إلى إجراءات معينة لتحسينه ليتم في النهاية إعطاء صورة وافية عن هـــذا المفهـــوم معتمداً في ذلك على أبحاث وكتب ودراسات عربية وأجنبية.

الفصل الثالث : أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي.

و يشمل هذا الفصل على النقاط التالية:

1/3- المقدمة.

2/3- دور معايير عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي و تشمل:

1/2/3- دور عناصر عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.

2/2/3- دور معدلات عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.

3/3- دور سياسات عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.

4/3- كفاءة القائمين بعملية تقويم الأداء و دوره في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.

5/3- دور التغذية العكسية في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.

6/3- دور كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي.

1/3- مقدمة:

من الطبيعي أن نقول بأن الجوهر الكامل لنشاطات أي مؤسسة تتتوج في عملية تقويم الأداء التي تعكس مدى مساهمة الأفراد العاملين والتزامهم في مختلف المستويات الإدارية في انجاز أهداف المؤسسة.[1]

وبالتالي عندما يتم تقويم الأداء بطريقة سليمة وضمن مفاهيم ومعايير موضوعية بشكل لا يشعر معه الفرد العامل بأي نوع من أنواع الظلم و التحيز، وعندما يكون أسلوب تقويم الأداء أسلوب ممنهج وفق آلية تحفيز غير مباشرة، الأمر الذي سوف يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين مهما كانت ظروف العمل، وبالتالي خلق مناخ صالح لإيجاد مجموعة من الظروف النفسية والمادية الملموسة التي تشكل بمجملها أو بعضاً منها دافعاً للفرد العامل لكي يقول " أنا راضي عن عملي"[2].

والسؤال المطروح هنا ما هو أثر دور عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل؟ هذا ما سيوضحه هذا الفصل، حيث يشرح الباحث في هذا الفصل دور كل عامل من العوامل المكونة لعملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي كمايلي:

- ❖ معايير عملية تقويم الأداء .
- ❖ أساليب عملية تقويم الأداء .
- ❖ القائم بعملية تقويم الأداء .
- ❖ التغذية العكسية لعملية التقويم .
- ❖ استخدامات نتائج عملية التقويم .

[1] - Ayaz Khan, **Performance Appraisal's Relationship With Productivity and Job Satisfaction**, Journal of Managerial Science, Vol.1, No.2,(2006), P.99.

[2]- مصطفى كامل أبو العزم، عطية، **مرجع سبق ذكره**، ص153.

2/3- دور معايير عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي:

أوضح الباحث في الفصل الأول[1] معايير عملية تقويم الأداء وتحدث تفصيلياً عن كيفية تصميمها وعن أنواعها ووُجِدَ أنها تتألف من :

- ❖ عناصر تقويم الأداء.
- ❖ معدلات الأداء.

وبالتالي يتناول هذا الفصل الدراسة كيف يتم تصميم كل منهما بطريقة من شأنها أن ترفع درجة الرضا الوظيفي عند الفرد العامل إلى أقصى درجة ممكنة.

1/2/3 – دور عناصر عملية تقويم الأداء:

تشكل عناصر عملية تقويم الأداء القاعدة التي يتم قياس أداء الأفراد على أساسها وبالتالي فإن تقرير تقويم الأداء يجب أن يعكس قدرة الفرد العامل على أداء العمل بكل واجباته ومسؤولياته بمنتهى الموضوعية والدقة،[2] ومن أجل ذلك يجب أن تتوافر في هذه العناصر الصفات التالية:

1/1/2/3 – الشمولية: والتي تعني أن تكون هذه العناصر موضع التقويم شاملة لكافة متطلبات العمل ومهامه وواجباته، بمعنى أخر أن تراعي أصغر وأدق التفاصيل المتعلقة بطبيعة العمل. وتأتي أهمية الشمولية كخاصية يجب مراعاتها لتحقيق حالة الرضا الوظيفي عند الفرد العامل كمايلي:

فإذا ما وجد الأفراد العاملون بأن عملية تقويم الأداء المتبعة في الشركة تقتصر على بعض العناصر وتُهمِل عناصر أخرى، كأن يتم التركيز على بعض العناصر فقط ويتم إهمال بعضها الأخر، فإن الأمر سوف يؤدي بهؤلاء الأفراد العاملين إلى إهمال تلك العناصر التي لم يتم الأخذ بها والتي تعتبر مهمة للسلوك الوظيفي، على عكس أفراد آخرين قد يكونون على قدر كبير من الإتقان والتمكن في عملهم فهم يتقنون أدق تفاصيل عملهم، و بالتالي إذا لم تشمل عناصر الأداء كافة المهام والأبعاد الوظيفية فلن يتم التمييز بين هذين

[1] - أنظر الفصل الأول ص29 - 35.

[2] - Case study, **Performance Appraisal Hand Book**, Western Kentucky University, January 5, (2004), P1, available at: http://www.wku.edu/hr/AAAweb/PAH.doc25.4.2010.

النوعين من الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الفرد العامل المتمكن من عمله بالظلم لأنه سوف يعامل معاملة عامل آخر قد لا يكون على نفس الدرجة من الاهتمام بعمله و التمكن منه.[1]

ويرى كل من (Vallejo & Parra)[2] أنه كلما كانت عناصر الأداء شاملة أكثر ازداد اهتمام الأفراد العاملين بعملهم، لأنهم سيدركوا بأن أداؤهم سوف يقوَّم على أساس العناصر تلك، الأمر الذي يزيد من تمكن العامل من عمله مما يؤدي في النهاية إلى زيادة رضاه الوظيفي نتيجةً لذلك و العكس صحيح.

وعلى عكس ما سبق يرى (Walsh)[3] بأنه قد تكون أحياناً عناصر الأداء شاملة لبعض المهام والتفاصيل التي لا تتعلق بطبيعة العمل، و بالتالي فقد يطلب توافرها في الفرد العامل، الأمر الذي سوف يؤدي إلى حدوث نوع من التداخل بين المهام الأساسية للعمل و المهام الثانوية لدى الفرد العامل، و بالتالي شعوره بالضياع لأنه سوف يقوم بالتركيز على هذه المهام لأنها موضع تقويم في حال عدم إتقانها وإهمال بعض العناصر التي تعتبر من مهام العمل الأساسية الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائه و يقلل من رضاه الوظيفي.

والخلاصة نستطيع القول بأن عناصر عملية تقويم الأداء الناتجة عن عملية التحليل الوظيفي التي تحدث عنها الباحث في الفصل الأول، يجب أن تتمتع بصفة الشمولية كقاعدة عامة أي أن تشمل كافة مهام و متطلبات وواجبات العمل الأساسية دون زيادة أو نقصان.

2/1/2/3 – مراعاة الفروق الفردية بين العاملين: غني عن الذكر بأن الناس يختلفون في أجسامهم وأشكالهم وملامحهم وهم يختلفون أيضاً في عاداتهم وسلوكهم، وكذلك أيضاً فإن عملية التعليم تجد اختلافاً يضيق ويتسع حسب ذكاء الأفراد واستيعابهم وقدراتهم على التحصيل والإبداع. وتستمر قاعدة الاختلاف هذه عندما يعمل الأفراد في وظائف شتى فحين يلتحق الفرد بعمله فإنه يتلقى توجيهات من رئيسه وإرشادات معينة فيما يتعلق بطريقة أدائه لعمله، إلا أن هذا الفرد قد يؤدي عمله طبقاً لهذه التوجيهات والإرشادات بطريقة تختلف عن فرد أخر تلقى نفس التوجيهات والإرشادات، وبالتالي فإن الفروقات الفردية هنا تتجاوز

---

[1]- Tony Keenan, **Strategic Human Resources Management for Business Organization, *OP. CIT***, P170.

[2] - Antonio Diego Vallejo & Sixto Olivar Parra, ***OP. CIT***, PP. 629 – 635.

[3] - Marie Burns Walsh, **Perceived Fairness of and Satisfaction With Employee Performance Appraisal,** PHD Research, the School of Human Resource Education and Work Force Development, Louisiana state University, (2003), P.28.

مرحلة تقنية العمل أو التمكن من مهامه فنحن نتحدث هنا عن الحالات التي تتطلب قدراً أكبر من حرية التصرف والتفكير والإبداع، بشكل تبرز معه الفرد العامل المتميز وتبين أهميته و كيفية توظيفه في المكان الصحيح الذي يناسب قدراته الإبداعية.[1]

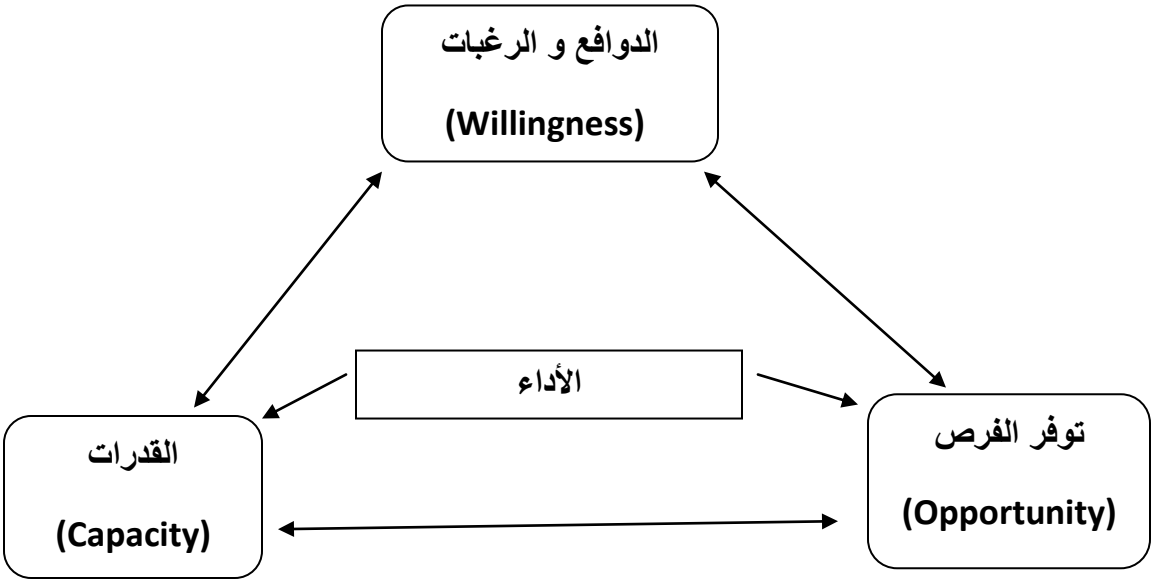
ومن أجل ذلك فقد قام (Khan) بتحديد الجوانب الأساسية الملازمة لأداء الأفراد والتي نستطيع من خلالها أن نميز بين الفروقات الفردية للأفراد كما يلي[2]:

- القدرات (Capacity): و يشمل عنصر القدرات ما يمتلكه الفرد لأداء العمل من معارف وخبرات واستعدادات ومهارات، حيث نلاحظ بأن الأفراد يختلفون بطريقة أداؤهم لأعمالهم وهناك من يقوم بإنجاز مهام عمله بطرق تقليدية روتينية وهناك من يقوم بإنجازها بأفضل الطرق من خلال تمتعه مثلاً بمهارات لا يمتلكها آخرون.
- توفر الفرص المناسبة (Opportunity) : يجب أن يعطى الأفراد العاملين الفرصة الكافية لكي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه، فمثلاً بعض القرارات الضعيفة والمقيدة كما أن السلوكيات القديمة وعدم توافر نظام اتصالات فعال يؤدي إلى عجز الفرد العامل عن أداء عمله كما يجب وبالتالي حتى يتسنى له إظهار قدراته الإبداعية أن تترك له حرية التصرف دون أي قيود.
- الرغبات والدوافع (Willingness) : ويشير هذا العنصر إلى مقدار الرغبة الموجودة لدى الفرد العامل لأداء عمله بعبارة أخرى درجة حماسه نحو عمله، فنجد أن بعض الأفراد يقبلون على عملهم بحماس وآخرون يقبلون عليه بفتور وفريقاً أخر يود لو لم يؤدي أي أعمال على الإطلاق ومجموعة رابعة تبدي عزوفاً شديداً عن العمل، وبالتالي فإن موضوع الدوافع شديد الصلة بالفروق الفردية بين الأفراد في أدائهم لأعمالهم المختلفة ورغبتهم في إتقان هذه الأعمال، و يوضح الشكل التالي الحالات الملازمة لأداء العمل و المسببة للفروقات الفردية كما يراها (Khan):

[1]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص298.

[2] - Ayaz Khan, ***OP. CIT***, P.107.

الشكل رقم (5) الحالات الملازمة لأداء العمل و المسببة للفروقات الفردية كما يراها (Khan):



Source: Ayaz Khan, **Performance Appraisal's Relationship With Productivity and Job Satisfaction**, Journal of Managerial Science, Vol.1, No.2,(2006), P.107.

وبالتالي يجب أن تؤخذ هذه الفروقات الفردية بعين الاعتبار أثناء تصميم عناصر عملية تقـــويم الأداء، لأن إهمالها سوف يشعر العامل المتميز بالإحباط وأن تميزه ليس له أي قيمة مما يؤثر على أدائـــه لعملـــه بشكل سلبي كما يقلل من رضاه الوظيفي .

بالإضافة إلى الصفات السابقة يضيف (Roberts)[1]:

3/1/2/3 – المنطقية: يجب أن تكون هذه العناصر ممكنة التحقيق بشكل لا يصيب الفـــرد العامـــل بالإحباط في حال شعوره باستحالة تحقيقها.

4/1/2/3 – إمكانية التمييز : ويعني ذلك ضرورة تمييز العنصر عن غيره من العناصر الأخرى من حيث الاسم و المعنى، وذلك منعاً لحدوث تشابك بين هذه العناصر والذي يمكن أن يقود إلى ازدواجية فـــي

[1] - Gray E. Roberts**, Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works**, Public Personal Management, Vol. 32, No.1 (2003) p.91.

التقويم نتيجة تشابك العناصر وعدم قدرة المقومين على فهمها بشكل صحيح، و بالتالي الحصول على نتائج غير دقيقة في نهاية الأمر.

5/1/2/3 –ضرورة تعريف معاني العناصر: ويعني ذلك ضرورة شرح معنى كل عنصر من العناصر وماذا يهدف بشكل واضح وصريح حتى يتم فهمه من قبل المسؤول المباشر والشخص الخاضع للتقويم، و بالتالي كلما كانت هذه العناصر واضحة ومفهومة من قبل الأفراد العاملين ازداد اقتناعهم بعملية تقويم الأداء المتبعة لأنهم سوف يقومون تلقائياً بتقويم أنفسهم على أساسها، الأمر الذي سوف يبعد عنهم الشعور بأي ظلم قد يطالهم بحيث يدفعهم ذلك للقيام تلقائياً بتطوير أنفسهم وفقاً لهذه العناصر الأمر الذي يشعرهم بنوع من التمكن من مجرى عملهم وبالتالي الشعور بالرضا عن هذا العمل. كما سلط الضوء (Roberts) في هذه المرحلة على إمكانية مشاركة الأفراد العاملين بآرائهم حول هذه العناصر وتعديلها إذا اقتضى الأمر لأن العناصر الناتجة عن المشاركة بين الإدارة و العاملين تتميز بالدقة والوضوح والواقعية أكثر.

6/1/2/3 – دقة الصياغة: يضيف (Keenan)[1] صفة هامة يجب أن تتميز بها عناصر عملية تقويم الأداء وهي دقة الصياغة بمعنى أنها يجب أن تصاغ بطريقة عميقة تدخل في صلب العمل، أي أن لا تصمم فقط من أجل قياس النتائج المحققة بل يجب أن تغوص في أعماق طبيعة العمل لكي تخلق الدافعية التي تجعل من الأفراد العاملين ينجزون أعمالهم بأفضل وأنجح السبل الكفيلة بتحقيق أفضل النتائج. فمثلاً بدلاً من أن نقول عنصر الوحدات المباعة لرجل المبيعات يمكننا أن نصيغ هذا العنصر من خلال السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها رجل المبيعات والتي تعبر عن القدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها وبالتالي إذا أحسن استخدامها تمكن من بلوغ أعلى معدلات بيع ممكنة، ومن هذه القدرات مثلاً القدرة على انتهاز الفرص، القدرة على إقناع الآخرين، اللباقة في الحديث مع الزبائن، تطبيق مبدأ الزبون دائماً على حق ...الخ. الأمر الذي يجعل الفرد العامل يتقن عمله أكثر حيث أنه يسعى تلقائياً إلى تطوير تلك السلوكيات لديه لأنها موضع تقويم وبالتالي تعود بالفائدة عليه من ناحيتين:

[1] - Tony, Keenan, **Human Resources Management**, ***OP, CIT***, Module.6, P.12.

أولاً – أنها تشكل خطة العمل المطلوبة لكل بعد من أبعاد الوظيفة وبالتالي إذا تم إتقانها فإن الفرد العامل يتمكن من عمله بشكل أفضل، مما يرفع من مستوى أداءه وبالتالي يزداد معها مستوى رضاه الوظيفي.

ثانياً – تصبح ذات طبيعة ديناميكية محفزة غير جامدة تشعر الأفراد بأهمية عملهم وتجعلهم يحبونه بدرجة أكبر.

2/2/3 – دور معدلات الأداء:

يقصد بمعدلات الأداء القيم الكمية المطلوبة لعناصر عملية تقويم الأداء والمحددة مسبقاً ليتم مقارنة الأداء الفعلي للأفراد مع هذه القيم، و بالتالي حتى يستطيع الفرد تحقيق هذه القيم بشكل واقعي وموضوعي يجب أن تتوافر فيها الصفات التالية :

- ❖ أن تكون متوسطة و متناسبة مع الأداء الطبيعي بحيث لا تكون منخفضة مما يجعل من الممكن لأي عامل بلوغها، و بالتالي لا يبقى لها أي فائدة و أن لا تكون مرتفعة حتى يصعب بلوغها و تصيب الكثيرين بالإحباط و اليأس.
- ❖ يجب أن تتمتع هذه المعدلات بالمرونة بمعنى أن تكون قابلة للتغيير بما يتناسب مع التغييرات التي من الممكن أن تصيب العمل من فترة لأخرى، سواء أكانت هذه التغييرات تتعلق بأساليب العمل أو ظروفه أو حتى الأفراد أنفسهم.
- ❖ يجب أن تراعي المعدلات الظروف التي من الممكن أن تؤثر على أداء الفرد العامل والتي تقع خارج سيطرته، كتأثيرات السوق الخارجية وغيرها.[1]
- ❖ بالإضافة إلى صفة هامة يضيفها (Roberts)[2] أن تكون مفهومة بشكل واضح وصريح جداً للأفراد الخاضعين لقياس أدائهم على أساسها، ومن أجل ذلك فإنه من الضروري أن يتم اختيار الصيغة أو أسلوب القياس المتبع بالمشاركة مع الأفراد العاملين، وبالتالي قد يفضل هؤلاء مثلاً أسلوب (Jump-Pass-Fill) أو غيره من الصيغ وذلك لأن أسلوب القياس المستخدم يعتبر في

[1]- نوار هاني إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص78.

[2] - Gray E. Roberts, ***OP. CIT***, P. 91.

كثير من الشركات سياسة تحفيزية تستطيع من خلالها دفع الأفراد العاملين لتحقيــق معــدلات الأداء المطلوبة.

3/3 – دور أساليب عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي:

رأينا في الفصل الأول[1] أثناء استعراض سياسات عملية تقويم الأداء بأن هناك عدد كبير من الأساليب المستخدمة وكل منها لها طبيعتها الخاصة، وهذا ما يجعل من الصعب جداً اختيار أفضل سياسة للتقويم، كما أن الأفراد العاملين في أغلب المؤسسات لا يكونوا على دراية بسياسة تقويم الأداء المتبعة لأنه إجراء خاص بإدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة وذلك لأن أغلب المؤسسات تقوم باختيار السياسة التي تتناسب مــع احتياجاتها ومصالحها بالدرجة الأولى بغض النظر إذا كانت تتوافق مع مصالح الأفراد العاملين فيها، ويدل على ذلك استمرار بعض المؤسسات الخاصة المتطورة بإتباع مثلاً سياسة التوزيع الإجباري حتى اليوم رغم قدمه وعيوبه التي من شأنها أن تقلل الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، حيث أن هذه المؤسسات تجد في مثل هذه السياسة سبيلاً لتقليل بعض التكاليف الخاصة بالمكافآت والحوافز إلى ما ذلك.[2]

على أي حال فقد حددت دراسة (Jafari, Bourouni & Amiri)[3] عدداً من العوامل التــي يجــب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء اختيار سياسة تقويم الأداء المتبع:

أولاً – يجب أن يتم اختيار السياسة الأكثر ملائمة للمؤسسة بمعنى أن تكون متوافقة مع أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد معاً ويتم ذلك من خلال اختيار السياسة التي توفر الشرطين التالين:

[1]- راجع الفصل الأول ، ص35 - 43.

[2]- مقابلات أجراها الباحث مع مدراء الموارد البشرية في بعض المؤسسات في الفترة الواقعة بين 2010/4/17 – 2010/4/30.

[3] - Mostafa, Jafari & Atieh, Bourouni & Roozbeh H. Amiri, **A New Framework for Selection of The Best Performance Appraisal Method**, European Journal of Social Sciences, Vol.7, No.3,(2009) PP.92-97.

أ – إشراك الأفراد العاملين في صياغة المعايير الخاصة بالسياسة.

ب – أن تكون قادرة فعلاً على التمييز بين الموظف المتميز والجيد والسيئ بكل موضوعية وعدالة، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف التي يتمتعوا بها وتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل موظف ووضع كل موظف في المكان الذي يناسب مهاراته و قدراته و إمكانياته.

ثانياً – اختيار السياسة التي تعتمد على المعايير السلوكية وذلك لأنه عندما يتم تصميم عناصر الأداء وفق صيغ سلوكية ترتبط بجوهر العمل تصبح أكثر قدرة على التفريق بين الأفراد الذين يتمتعون بسلوكيات تميزهم عن غيرهم، وبالتالي تصبح أكثر قدرة على الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد العاملين مما يجعلها أكثر موضوعية وعدالة.

ثالثاً – وهو العامل الأكثر أهمية ويتمثل في اختيار السياسة التي تقلل من التعرض للأخطاء البشرية إلى أقصى درجة ممكنة، إذ أنه من الصعب جداً اللجوء إلى سياسة تقويم أداء خالية تماماً من الأخطاء البشرية ولكن يجب على إدارة المؤسسة أن تعمل قدر الإمكان على ضبط هذا العامل من خلال اختيار السياسة الأمثل لذلك.

كما وجدت هذه الدراسة بأن أفضل سياسات تقويم الأداء من حيث مراعاتها للعوامل أنفة الذكر كانت كالتالي : الإدارة بالأهداف (MBO) – التغذية العكسية 360ْ – التدرج البياني السلوكي (BARS) – القوائم المرجحة (Weighted Checklists)، وبالتالي اقترحت أن يتم الدمج بين أكثر من سياسة في نفس الوقت كأن يتم الاعتماد على السياسات الأربع في نفس الوقت من خلال التركيز على نقاط القوة الخاصة بكل منها، وبالتالي يمكن للمؤسسات أن تخلق سياسة تقويم الأداء الخاصة بها الأكثر ملائمة لاحتياجات الأفراد العاملين والأكثر قدرة على تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي والمحافظة عليه.

4/3– كفاءة القائم بعملية تقويم الأداء ودوره في تشكيل حالة الرضا الوظيفي:

أكدت أغلب الدراسات و الأبحاث و حتى الواقع العملي على أن الذي يجب أن يقوم بعملية تقويم أداء الأفراد هو المشرف أو المسؤول المباشر وتحدثنا عن أسباب ذلك مسبقاً في الفصل الأول[1]، لذلك وقبل أن

[1]- راجع الفصل الأول ص 44.

نتعرض للمهارات التي يجب أن يتحلى بها كي يكون مقوّم ناجح سوف نتحدث عن العلاقة التي يجب أن تربطه بالأفراد الخاضعين لإشرافه، وذلك لأن نجاحه في الإشراف جزء لا يتجزأ من نجاحه في عملية التقويم، وبالتالي كلما ازدادت قوة ومتانة العلاقة بين المشرف والفرد العامل ازدادت ثقة الأفراد العاملين بعملية تقويم الأداء كونه هو الشخص المسؤول عنها حيث يرى (سلطان) بأن المشرفين المسؤولين عن هذه العملية يضطرون لتمثيل دور أخر يختلف تماماً عن طريقة تعاملهم مع الأفراد في الحالات العادية، وبالتالي فإن توافر مثل هذه العلاقة الجيدة يجنب هؤلاء من تمثيل الدور السابق.[1]

ومن ناحية أخرى يصور (Keenan)[2] هذه العلاقة تماماً كالعلاقة بين مدرب فريق كرة القدم وأعضاء الفريق الخاضعين له، أي العلاقة القائمة على أساس روح الفريق الواحد، فالنتائج التي يمكن أن تحصد من ثمار العلاقات التعاونية هي أغنى بكثير من تلك القائمة على أساس المساهمة الفردية، وكلما كانت هذه العلاقة قوية وقائمة على أسس متينة كلما أعطت نتائج قوية والعكس صحيح. وبالتالي فإننا نستطيع القول بأن أساس هذه العلاقة هي المشرف الناجح من خلال تحليه بالمهارات والقدرات التي تجعله قادراً على كسب ثقة كافة أعضاء الفريق وقيادتهم ضمن مناخ تعاوني.

وبالتالي يمكن القول بأن المهارات التي يجب أن يتحلى بها المشرف المباشر ليكون قادراً على تحقيق هذه العلاقة تتمثل في:

أ – القدرة على الإنصات: أي يجب أن يقوم المشرف المباشر بالاستماع باستمرار إلى أعضاء الفريق في حال واجهتهم أي مشكلة ومن ثم يقوم بمساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل بطريقة تقنع الطرفين، ولكي ينجح في أداء المهمة يجب عليه:

- ❖ العمل على تخفيف القلق الذي يشعر به من خلال: الاستماع إليه جيداً– إظهار التعاطف– إظهار الاحترام لما يقوله وبالتالي العمل على زيادة ثقته بنفسه .
- ❖ يجب أن يرى الأمور من وجهة نظر الموظف حيث يقوم باكتشاف المشاكل الكامنة والصراع الذي يعانيه ويوضح له ماذا يجب عليه القيام به على شكل نصائح بعيداً عن مناخ القرارات المفروضة، ومن أجل ذلك يقوم باقتراح عدد من الحلول الممكنة ويترك له حرية اختيار الحل

[1]- محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص239.

[2]- Tony, Keenan, **Strategic Human Resources Management for Business Organization, *OP. CIT***, P.179.

المناسب، ومن ثم يترك الفرد يتابع عمله ويكتفي هو بمراقبة النتائج أو تطور العمل ويقتضي التدخل من قبله عند الضرورة.

إن مثل هذه العلاقة تعزز روابط المحبة والولاء بين الأفراد و المشرف المباشر وتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بدون أي عوائق أو قيود الأمر الذي يخلق لهم مجالاً للإبداع في محيط عملهم، كما أنها تفتح المجال أمام المشرف ليتعرف بشكل مستمر على نقاط القوة التي يتمتع بها الأفراد الخاضعين لإشرافه، ونقاط الضعف التي يعاني منها أهؤلاء الأفراد، وبالتالي إن مثل هذا الأسلوب يضفي على العلاقة بين المشرف و الأفراد العاملين روح الصداقة بدلاً من العلاقة القائمة على أساس التدرج الهرمي.[1] وكانت (Marchant)[2] قد تحدثت في دراستها عن العلاقة التي يجب أن تربط المشرف المباشر بالأفراد الخاضعين له، وأكدت دراستها على أن توفر المشرف المتفهم الذي يعامل الأفراد العاملين بكل صداقة ومحبة والذي يهتم بآراء هؤلاء الأفراد من أهم أسباب الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد.

ب – حل مشاكل الفريق العامة من خلال المشاركة الجماعية: تتطلب القرارات المأخوذة بالإجماع وقتاً وجهداً أكبر، حيث أن القرارات التي تنتج بالإجماع تتفوق دائما على القرارات المنفردة، لأن المجموعة تستطيع أن تولد عدداً أكبر من الاختيارات وتقيمها بطريقة أكثر واقعية. وبالتالي إن القيام بمثل هذه الاجتماعات ضروري جداً، حيث يشعر الفرد العامل بأنه شخص فعال في المؤسسة التي يعمل بها من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وبالتالي ليس فقط مجرد شخص تابع لهذه المؤسسة.[3]

ت – القدرة على تفويض السلطات: الأمر الذي يعطيهم الفرصة لكي يظهروا قدراتهم الكامنة مما يحفز هؤلاء الأفراد على الإنجاز، حيث إن القيام بتفويض السلطة أو المهام من شأنه أن يكشف عن الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد وبالتالي يعطيهم الفرصة لإظهار المقدرات التي يمتلكونها، كما أنه وسيلة يستخدمها المشرف المباشر يستطيع من خلالها أن يُشعر الأفراد بأنه على ثقة تامة بأدائهم الأمر الذي قد يحفزهم لأفضل إنجاز، كما من شأن هذا الأسلوب أيضا أن يكسر روتين العمل اليومي في حال القيام بأعمال

[1] - Ibid, P.179.

[2] - Teresa, Marchant, **Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health,** Journal of Management Practice, Vol.2, No.3, (1999), P.64.

[3] - محمد،عموس، **كيف نبني فريقاً ناجحاً**، برامج الأمم المتحدة الإنمائية (خطوة إلى الأمام)، فلسطين رام الله، الطبعة الأولى، (2006)، ص 19-20.

روتينية.[1] ويؤكد (Khan)[2] على اعتبار هذه الصفة إحدى صفات المشـــرف الـــديمقراطي (Democratic Leader) التي من شأنها أن تشجع لغة التفاعل بين المشرف و الفرد العامل.

ث – العمل على تطوير آلية العمل وفق مبدأ روح الفريق الواحد: ويتم ذلك من خلال مشاركة كافة أعضاء الفريق، و لتحقيق هذا الهدف يمكن للمدير أن يستخدم الأساليب التالية:

- ❖ تقنية التفكير الخلاق :حيث يقوم بجمع كافة أعضاء الفريق وتقسيمهم على مجموعات ويطلـــب منهم اقتراح أفكار جديدة تخص العمل، ومن ثم يتم جمع الأفكار المقترحة وتقييمها ومناقشتها مع كافة أعضاء الفريق لتبني ما هو مناسب منها.
- ❖ فكرة الأسبوع: حيث يقوم المشرف بجمع أعضاء الفريق اسبوعياً ويطلب منهم اقتراح الأفكار الجديدة التي تفيد تطور العمل، ومن ثم يقوم بعد ذلك بتحليلها وفي الأسبوع القادم يقوم باختيـــار أفضل فكرة مع أعضاء الفريق.
- ❖ مشكلة الأسبوع: حيث يقوم المشرف بطرح إحدى المشاكل التي يعاني منها الفريق من خـــلال اجتماع يعقده معهم أسبوعياً، ويطلب منهم أن يأتوا بالحلول الممكنة ومن ثـــم يقـــوم المشـــرف بتحليلها، وفي الأسبوع القادم يقوم باختيار أفضل حل مع أعضاء الفريق.

إن من شأن هذه الأساليب أن تخلق جو من الحماس بين كافة أفراد الفريق وبالتـــالي تحفيـــزهم علـــى إعطاء أفضل الأفكار والحلول، كما أنها تقوم بتعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد ورئيسهم المباشر وإخراج الأفراد الذين يشعرون بالعزلة من عزلتهم.[3]

وبالتالي نكون قد أوضحنا أسس العلاقة الواجب توافرها بين المشرف المباشر وبـــين فريـــق عملـــه والمهارات التي يجب أن يتحلى بها لكي يعمل على تأسيس مثل هذه العلاقة، ولكن حتى يكون قادراً علـــى تنفيذ ما تم ذكره لابد و أن يتوافر لديه الشرطان التاليان:

- ✓ المعرفة الأكاديمية حول كيفية التعامل وإدارة العنصر البشري.

[1]- علي محمد، عبد الوهاب، **تقييم الأداء دراسة تحليلية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد 164، ص 52.

[2] - Ayaz, Khan, ***OP. CIT,*** P.109.

[3]- محمد عموس، **مرجع سبق ذكره**، ص 19-20.

- ✓ الخبرة المهنية التي تجعله قادراً على فهم وتطبيق ما يمتلكه من معرفة لتصب بمجموعها في إعطاء صورة شاملة ووافية عنه كمدير ناجح وفعال يمتلك كل المؤهلات المطلوبة.

والسؤال هنا: هل توافر مثل هذه المهارات لدى المشرف المباشر كافي ليكون مُقوِّم ناجح؟

إن تمتع المشرف المباشر بهذه المهارات من شأنه أن يكون أسس العلاقة الوظيفية السليمة و المطلوب توافرها بين المشرف المباشر والأفراد الخاضعين لإشرافه، وبالتالي وجود هذه العلاقة يعتبر حجر الأساس لتدعيم الثقة المتبادلة بين الطرفين والتي تعتبر توافرها أهم عامل من عوامل نجاح عملية التقويم. ولكن لكي يكون مُقوِّم ناجح نستطيع القول أنه بالإضافة إلى ماسبق يجب أن يتحلى بالصفات التالية:[1]

1 – القدرة على التفكر والتحرر العقلي:

ويقصد بالتفكر العقلي: على أنه عملية معالجة الخبرة وإعادة تقويم المعرفة، بما يساعد على تحويلها إلى معرفة جديدة وإلى اتخاذ قرار لإجراء لاحق.

أما التحرر العقلي: فيعني استيعاب الرأي والرأي الأخر وسعة الأفق والمرونة العقلية التي تحرره من القيود وتجعله يستمع للحقائق مهما كان مصدرها.

2 – أن يكون مستعداً لتحمل مسؤولية أعماله ونتائجها مهما كانت وبالتالي حتى يستطيع تحمل مثل هذه المسؤولية لابد أن يمارس مهام مهنته، والتي من ضمنها عملية التقويم بكل عدالة وموضوعية.

3 – الإخلاص: ويعني أن يمارس التفكر والتحرر العقلي وأن يقوم بأداء واجبات مهنته بكل إخلاص.

ولخص (Poon)[2] في دراسته العوامل السابقة عندما تحدث عن العدالة الإجرائية لعملية تقويم الأداء (Procedural Justice) و التي تعني إجراء عملية تقويم الأداء بكل موضوعية وعدالة بالاعتماد على عناصر الأداء الموضوعة فعلاً لا على التلاعب بالنتائج وفقاً لأهداف المقوِّم، وهذا من أهم أسباب الرضا الوظيفي.حيث وجدت (Vigoda)[3] بأنه عندما يشعر الأفراد بمعاملة غير عادلة و نوع من التحيز فإن الأمر

---

[1]- عبد اللطيف حسين حيدر، **البحث الإجرائي بين التفكر في الممارسة المهنية وتحسينها**، دار القلم: الإمارات،(2004)، ص15

[2]- June M.L. Poon, ***OP. CIT,*** P. 324.-

[3] - Eran, Vigoda, **Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications For the Public Sector,** Journal of Vocational Behavior, Vol. 57, Issue.3, (2002), PP. 47- 326.

سيؤول بهم إلى تغيير اتجاهاتهم الأساسية عن عملهم وبالتالي فإن سلوكهم على المدى الطويل الأجل سيظهر ردة فعل انتقامية قد تتمثل في تركهم المفاجئ للعمل أو أي سلوك انتقامي أخر تجاه أعمالهم، أما (Savery & Syme)[1] فقد أكدوا ذلك من خلال دراستهم التي تقول بأن الرضا عن كيفية إجراء عملية تقـــويم الأداء تعتبر بالنسبة للموظف أهم من الرضا عن عامل الأجر والأمان الوظيفي، وبالتالي إن توافر هذه الصفات في المشرف المباشر الذي يقوم بمهمة التقويم تفرض عليه وجود رقابة ذاتية دائمة للقيام بمهمته بالشكل الأمثل وبدون أي أخطاء ممكنة.

5/3 – أثر التغذية العكسية في تشكيل حالة الرضا الوظيفي :

يرى كثيرون أن الإنسان يحب أن يعرف نتائج عمله ويطلع على أراء الآخرين وأحكامهم بشأن هـــذه النتائج، ولاشك أن شخصاً ممتازاً في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه، وهو أيضا يود أن يتعرف الآخرون إلى إنجازه و ينظروا إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد الكثير من الكتاب أن من واجب المشرف أن يطلع الأفراد على مدى تقدمهم ويقول لهم أرائـــه وأراء الإدارة فيهم وحكمه وحكم الإدارة على أدائهم. و تصبح مقابلة المشرف مع الأفراد العاملين أكثر أهميـــة إذا كـــان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء ورقي بمستويات العمل، وإذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور مـــن جانب المرؤوس أو المجموعة أو الإدارة أو نظام الاتصالات....الخ[2]، بمعنى أخر تكمن أهمية مقابلة التقويم كونها توفر معلومات " تغذية مرتدة" للفرد الذي يتم قياس أداءه وبدون هذه المعلومات فإن الفـــرد العامـــل سيجد صعوبة في معرفة أدائه الفردي، وبالتالي إجراء التعديلات الضرورية لتحسين أدائه وفي معرفة التقدم الذي أحرزه في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة، و يرى (روبرت)[3] إن المقابلة التي توفر المعلومات المرتدة بشكل مثالي يجب أن تكون جزءاً من أي برنامج لتقويم الأداء لأنها تعمل ليس فقط على تطـــوير عوامـــل تحفيز الفرد العامل، بل أيضاً على زيادة رضاه الوظيفي والتقليل من ظواهر الغياب وترك العمل، كما أنها

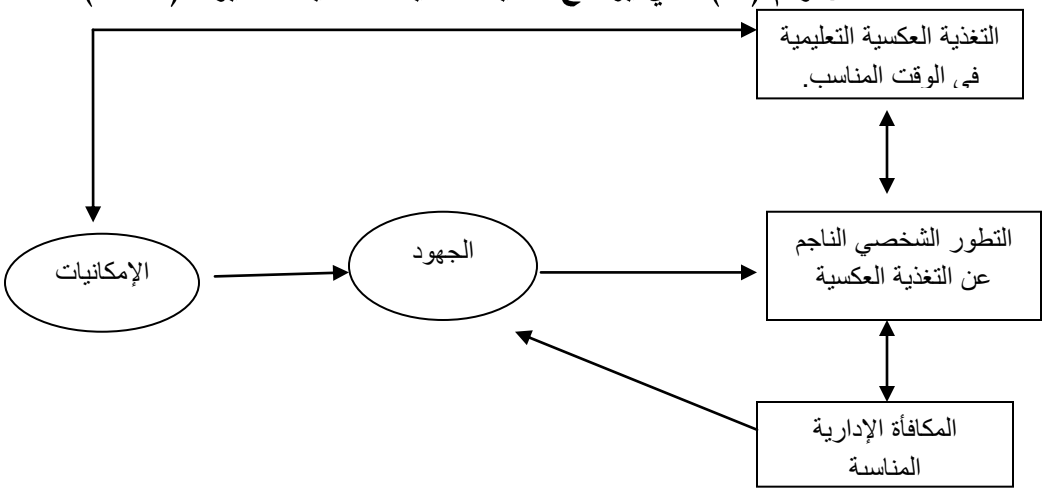
[1] - Lawson K. Savery & Pual D. Syme, **Organizational Commitment and Hospital Pharmacists,** Journal of Management Development, Vol.15, No.1, (1996), PP.14-22.

[2]- محمد سعيد، سلطان, **،مرجع سبق ذكره،** ص326.

[3]-- باكال، روبرت، **تقييم الأداء،** ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، دار الفكر: دمشق،(1999)، ص 292.

تعتبر أداة اتصال هامة وفعالة لتطوير العلاقة بين المشرف والفرد العامل، ومن أجل ذلــك قــام (Khan) بتوضيح أهمية التغذية العكسية من خلال المخطط التالي كمايلي:[1]

الشكل رقم (6) الذي يوضح أهمية التغذية العكسية كما يراه (Khan):



Source: Ayaz Khan, **Performance Appraisal's Relationship With Productivity and Job Satisfaction,** Journal of Managerial Science, Vol.1, No.2,(2006), P.106

ويبقى السؤال المطروح هنا : كيف يتم توجيه وضبط عملية التغذية العكسية في الاتجاه الذي يعمل على زيادة رضا الأفراد العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال يمكننا أن نقسمه إلى ثلاثة محاور التي تشكل بمجملها أهمية عمليــة التغذيــة العكسية والرضا الوظيفي الناجم عنها كمايلي:

أولاً – أين نحن الآن ؟ وهي المرحلة الأولى لعملية توفير التغذية العكسية و فيها يتم إعلام الفرد العامل بنتيجة عملية تقويم أدائه وأسباب هذه النتيجة، و لكي يتم اجتياز هذه المرحلة بالشكل الأمثل الذي يحقــق الرضا الوظيفي المطلوب فإنه لا بد من مراعاة عدد من العوامل هي[2]:

أ – يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف الفرد العامل الهدف من ورائها وأنها صممت لمساعدته.

[1] - Ayaz Khan, ***OP.CIT,*** P.106.

[2] - محمد سعيد سلطان، **مرجع سبق ذكره،** ص 327 – 328.

ب – يعرض المشرف تقرير التقويم أو الجزء الأكبر منه على مرؤوسه على أن يبدأ بنقاط القوة (التغذية العكسية الايجابية) ومن ثم يتدرج منها إلى نقاط الضعف (التغذية العكسية السلبية)، التي يجب أن تلعب دوراً تصحيحياً هنا لا أن تكون مدمرة ومحبطة بحيث تجعل الفرد العامل يشعر باليأس والإحباط وهذا ما يقصد به بعملية ضبط التغذية العكسية أي مهارة الدمج بين التغذية العكسية الإيجابية والسلبية، حيث يرى (Khan)[1] مثلاً: أن يتم حصر كل جزء من النقد البنَّاء (التغذية العكسية السلبية) بين طبقتين من المديح الثقيل (التغذية العكسية الإيجابية)، وكان كل من (Lam & Yik)[2] قد عللوا ذلك بأنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل التغذية العكسية السلبية طوال الوقت لأن ذلك قد يخلق لدى هذا الفرد مشاعر سلبية مثل الضيق – العداوة – القلق – الطيش ومن ثم اليأس، كما أنه لا يجب أن يتلقى أيضاً التغذية العكسية الايجابية طوال الوقت لأن ذلك سوف يجعله يرفع من تقييمه الذاتي لنفسه ويعطيها درجة أكثر من التي تستحقها، الأمر الذي سوف يعطيه صورة مضللة عن مستوى أدائه تجعل من أثر عامل التحفيز المرافق للتغذية العكسية الإيجابية يختفي مع الوقت ولا يبقى له أي قيمة تذكر، و بالتالي كان لابد في رأي الباحثين من استخدام ميزة تعمل على ضبط اتجاهات الأفراد العاملين وترجعها إلى خطها الأساسي (Base line) وهي ميزة الفعالية السلبية (Negative Afficiency)، التي تعمل بمثابة جرس إنذار يعمل ليشعر الأفراد العاملين بأهمية التغذية العكسية الإيجابية بشكل غير مباشر وجعلها تقوم بدورها في رفع مستوى أداء الفرد العامل و زيادة رضاه الوظيفي.

ولكن إن استخدام مثل هذه الفعاليات في مكانها المناسب يحتاج لكفاءات إشرافية على قدر كبير من الخبرة والمهارة، حتى لا ينعكس الأمر سلباً ويؤدي استخدامها بالشكل الصحيح إلى تحقيق النتائج المرغوب بها، وهذا ما أكدته دراسة(Anseel & Lievens)[3] حيث توصلت هذه الدراسة بأن توفير التغذية العكسية من قبل مشرف كُفء له أثر إيجابي على الأفراد العاملين قادرة على رفع معدلات الرضا الوظيفي عند هؤلاء الأفراد لـِ 5 أشهر قادمة.

[1] Ayaz Khan, ***OP. CIT***, P.110.

[2] - Simon S. K. Lam & Michelle S. M. Yik, **Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role Of Negative Affectivity,** Journal of Applied Psychology, Vol. 87,No.1, (2002), PP.192 – 201.

[3] - Frederik Anseel & Filip Lievens***, OP. CIT***, PP. 1 -13.

ت – بعد عرض نتيجة تقرير التقويم، يسأل المشرف الفرد العامل عن تعقيبه على هذا التقويم، ويتوقع منه أن يظهر استياءً أو ربما اعتراضاً على ناحية أو أخرى في التقويم وخصوصاً ما يتعلق منها بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها في أدائه، ويسمح له المشرف بإظهار هذا الشعور.

ث – بعد ذلك يشجع المشرف الفرد العامل على أن يذكر تقييماً لعمله كما يراه، ويطلب منه أن يعدد نواحي تقدمه والمشاكل التي يصادفها والتي تقف عائقاً في طريقه واقتراحاته لحلها، وما يمكن للمشرف أن يقدم له من مساعدات.

ج – يجب أن تنتهي هذه المرحلة بالاقتناع التام من قبل الفرد العامل بنتيجة تقويم أدائه، وذلك من خلال المناقشة التي تدور بين المشرف – الذي يجب أن يمتلك مهارة الاستماع بدون ملل– والفرد العامل الذي يقوم بعرض وجهة نظره، وهنا يجب على المشرف أن يتبنى وجهة نظر الفرد العامل إذا كان على حق وأن يتم تعديل نتيجة التقويم وفقاً لوجهة النظر هذه ومن ثم الوصول إلى نتيجة عادلة ترضي الطرفين.

ثانياً – أين يجب أن نكون؟ ويتم في هذه المرحلة ضبط الأهداف المستقبلية الواجب تحقيقها بشكل متبادل بين المشرف – الفرد العامل الخاضع لعملية التقويم، حيث وجد (Roberts)[1] بأن ضبط الأهداف بطريقة تشاركية بين المشرف والفرد العامل من أهم التقنيات التحفيزية التي من الممكن استخدامها لرفع مستوى أداء الفرد العامل وزيادة رضاه الوظيفي، وذلك لأن الرضا الداخلي والخارجي ينبع من شعور الفرد بالإنجاز وتحقيق الأهداف.

ثالثاً – ماهي الطرق الواجب إتباعها للانتقال من واقعنا الحالي إلى ما يجب أن نكون عليه؟

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات توفير التغذية العكسية وأكثرها حرجاً وضمن هذه المرحلة تجري مناقشة تفصيلية مع الفرد العامل حول كيفية تحسين الأداء المستقبلي، وما سيقوم به من أعباء وواجبات ومسؤوليات وما سيقدمه المشرف من مساعدات، على أن يتقبل المشرف من الفرد العامل ما يراه الثاني من نقد واقتراحات، كما يجب أن يركز المشرف على عدد قليل من الأعباء، حتى يقتنع الفرد العامل بأن القيام بها أمر ميسور في وقت قصير نسبياً، وبالتالي يجب أن تنصب المناقشة على سلوكيات محددة لتحسين الأداء و أن يتجنب المشرف تلك الاقتراحات التي تتطلب تغييراً بالصفات الشخصية الأمر الذي قد يعده الفرد طعناً

[1] - Gray E. Roberts, ***OP. CIT,*** P.92.

لشخصيته. ومن ثم قد يرى المشرف في هذه المرحلة أن يناقش مرؤوسه لاتخاذ قرارات خاصة بالالتحاق ببرنامج تدريبي معين، أو القيام ببعض الواجبات الإضافية أو التعديل ببعض الواجبات الحالية .[1] ولإتمام هذه الخطوة بنجاح وكما يرى (keenan)[2] يجب على المشرف أن يتمتع بمهارة إدارة الحوار حيث يقوم بهذه الحالة بطرح الأسئلة الموجهة التي تعتمد على استخلاص إجابات محددة من المقرر أن يتم طرحها كاقتراحات مفروضة من قبل المشرف، ولكن من خلال هذه الآلية فإن من سيقوم بطرح هذه الاقتراحات هو الفرد العامل وليس المشرف ضمن آلية مناقشة تعتمد على روح التعاون والصداقة ،الأمر الذي يزيد من قناعته لهذه الاقتراحات والحلول كما يقود في النهاية إلى زيادة رضاه الوظيفي.

ومن أجل تحقيق ذلك يرى (keenan) أن يتم التحضير للمكان الذي سوف تجري فيه هذه المقابلة وبالتالي فإن مثل هذا النوع من المقابلات يجب أن يتم في أماكن معزولة تماماً عن جو وضغط العمل، وهذا ما جعل الكثير من المشرفين في الدول المتقدمة يعقدون مثل هذه المناقشات خارج المؤسسة في مطعم مثلاً أو غير ذلك الأمر الذي يعزز من روابط الصداقة بين المشرف والفرد العامل.

بشكل عام نستطيع القول أنه كلما ازدادت فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء ارتفعت معدلات الرضا الوظيفي الناتج عن سببين أساسيين كما حددتهما دراسة (Longenecker & Nykodym)[3]، أولهما رفع مستوى أداء الفرد العامل وزيادة مستوى حماسه باعتبارها سياسة تحفيزية هامة، وثانيهما أنها أداة اتصال هامة ترفع من مستوى العلاقة بين المشرف – الفرد العامل و تطورها باتجاه الأفضل.

6/3 – أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي:

تحدثنا في الفصل الأول[4] بالتفصيل عن استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء سواء أكانت تلك القرارات التي تتعلق بإجراء تعديلات في سياسات المؤسسة (تخطيط الموارد البشرية – الاختيار و التعيين)، أم كانت تلك القرارات التي تتعلق بالأفراد أنفسهم (الأجور و المكافآت المادية– الترقية و النقل و الفصل –

---

[1] - محمد سعيد، سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 327 – 328.

[2] - Tony Keenan, **Strategic Human Resources Management For Business Organization**, *OP. CIT*, P.170.

[3] - Clinton O. Longencker & Nike Nykodym, **Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study,** Pubic Personnel Management, Vol. 25, (1996), PP.151- 164.

[4] - انظر الفصل الأول ، ص52 - 55.

الدورات التدريبية) وهي ما سنتناوله في هذا الفصل لأنها تشكل عامل التحفيز الذي يعتبر الداعم الأساسي لحالة الرضا الوظيفي كمايلي:

1/6/3- الأجور و المكافآت المادية:

ترى (برنوطي)[1] أن الاستخدام الأساسي لنتائج عملية تقويم الأداء هو تحديد مبلغ العلاوة السنوية والمكافآت التشجيعية التي سيحصل عليها الفرد، حيث صنف (Marchant) عامل الأجور والمكافآت المادية على أنه من أهم عوامل التحفيز العرضية أو الخارجية (Extrinsic Motivation)، والذي يساهم بدوره في تحقيق حالة الرضا الوظيفي الخارجي وبالتالي وجد أنه حتى يستطيع هذا العامل إتمام دوره بشكل فعال في تشكيل آلية التحفيز والمساهمة في تطوير حالة الرضا الوظيفي يجب عليه مراعاة المعايير التالية[2]:

أ -أن يكون مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بنتائج عملية تقويم الأداء.

ب -أن يكون تحديد هذه المبالغ المادية بعيداً كلياً عن التحيز (لأسباب المحسوبية و الرشوة و ما إلى ذلك).

ت -أن تتناسب قيمة هذه المبالغ فعلياً مع القيم الكامنة للجهود التي بذلت في الأداء.

ث -جعل الفرد العامل يشعر بالرضا عن هذه الزيادات و المكافآت بنفس مقدار رضاه عن أدائه.

الأمر الذي يزيد من مصداقية وأهمية عملية تقويم الأداء في نظره بالإضافة إلى أن هذا الارتباط يحمل قيمة إنسانية ضمنية أكثر تناسباً في التعامل مع طبيعة العنصر البشري .

2/6/3- الترقية و النقل :

إذا كان عامل الأجور والمكافآت المادية من أهم مسببات التحفيز الخارجي، فإن عامل الترقية والنقل هو العامل الذي يعبر عن حاجات التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات وهو في رأي (Dunford) من أهم مسببات التحفيز الداخلي أو الجوهري (intrinsic Motivation)، وبالتالي فإنه سواء أكان عامل الترقية (زيادة الأعباء والواجبات والمسؤوليات) أو عامل النقل (وضع الفرد في المكان الذي يناسب مؤهلاته وخبراته وإمكانياته وقدراته)، فقد وجد (Marchant) أن ربط القرارات الخاصة بتلك العوامل بنتائج عملية

[1] - سعاد نايف، برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص

[2] - Teresa Marchant***, OP. CIT***, P.66.

تقويم الأداء بكل موضوعية وبدون أي تحيز من شأنه أن يشعر الفرد العامل بأنه يلعب دور متكامل في عملية تطوير المؤسسة التي يعمل بها، الأمر الذي يزيد من ثقته و التزامه بهذه المؤسسة بالإضافة إلى تحريض الأفكار والمهارات الإبداعية لدى هذا الفرد، ووضعها في الاستخدام الأمر الذي سوف يشعره في نهاية الأمر بأهمية وجوده في هذه المؤسسة، وبالتالي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي الداخلي أو الجوهري لديه. ولكي ينجح هذا الارتباط في خلق عامل التحفيز و تشكيل حالة الرضا تلك يجب أن يشعر الفرد العامل بالرضا عن هذه التقديرات سواء أكانت نقل أم ترقية بنفس مقدار رضاه عن أدائه[1].

بشكل عام نستطيع القول بأنه سواء أكانت الزيادة في الأجور والمكافآت المادية أم كان عامل الترقية والنقل الخاصة بالفرد العامل يجب أن تكون مرتبطة بنتائج عملية تقويم الأداء بشكل أساسي، حيث أكدت دراسة (Poon)[2] أنه عندما يدرك الفرد العامل بأن عامل الأجور و المكافآت أو عامل الترقية والنقل مصممة وفق اعتبارات سياسية أكثر من أن تكون مرتبطة بنتائج عملية تقويم أداء واقعية وموضوعية فإن ذلك العامل لن يكون سعيداً وهو بالتالي سوف يختبر شعوراً بعدم الرضاء الوظيفي.

3/6/3- الدورات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء، حيث أنه كلما كانت هذه العملية تتمتع بالموضوعية وشمولية المعايير، كلما كان تحديد نوع الضعف أو القصور الذي يعاني منه الفرد أكثر دقة، وبالتالي فإن من شأن هذا الارتباط أن يحسِّن من مستوى أداء الفرد ويشعره بالتحكم والسيطرة على مجريات عمله مما يجعله أكثر تمكناً من هذا العمل، الأمر الذي سيقود في النهاية إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديه.[3]

في النهاية و بعد العرض السابق لكافة عناصر عملية تقويم الأداء و دورها في تشكيل حالة الرضا الوظيفي نكون قد بنينا ما يسمى بالمنهج النظري المتكامل لعملية تقويم الأداء الذي يوفر لنا فهماً أعمق لهذه العملية من حيث استثمار العنصر البشري بأفضل الطرق والذي يعتبر من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

---

[1] - Ibid, p. 76.

[2] - June M.L. Poon, ***OP. CIT,*** P.324.

[3] - نوار هاني، إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص328.

7/3- خاتمة:

قام الباحث في هذا الفصل بتبيان أثر فعالية عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي من خلال طرحه لأبرز محاور عملية تقويم الأداء وشرحه كيفية تطبيقها بأفضل الطرق ليتم استثمارها في النهاية في بناء هيكل الرضا الوظيفي عند الفرد العامل كمايلي:

- دور معايير عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي: حيث تم شرحها من خلال تبيان دور كل من عناصر ومعدلات عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا تلك.
- دور كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي: حيث تم توضيح هذه النقطة من خلال تبيان العلاقة الجيدة التي يجب أن تربط المشرف بالفرد العامل والتي تشكل حجر الأساس لكي يكون مقوِّم ناجح ثم تناول الباحث أهم صفات المقِّوم الناجح حتى يستطيع تحقيق حالة الرضا تلك.
- دور أساليب عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي: حيث قام الباحث باستعراض أهم الأساليب الكفيلة بتحقيق حالة الرضا الوظيفي عند الفرد العامل، والتركيز على نقاط القوة في كل منها على حدا ليتم في النهاية دمجها في أسلوب واحد قادر على تحقيق أفضل النتائج الممكنة.
- دور التغذية العكسية و أنواعها (السلبية والإيجابية) وكيفية توفيرها في تشكيل حالة الرضا الوظيفي: حيث تم تناول الآلية التي يجب أن تجري بها مقابلة التقويم وفق أسلوب علمي مدروس قادر على تحريك دوافع وإمكانيات الفرد العامل إلى الأمام وليس العكس لتساهم في النهاية في بناء هيكل الرضا الوظيفي.
- دور كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي: وهنا تناول الباحث أهم الاستخدامات التي تلامس مباشرةً رضا الفرد العامل متمثلةً بـِ: الأجور والمكافآت المادية – الترقية والنقل –الدورات التدريبية، أي تلك الاستخدامات الكفيلة بإشباع الحاجات التي يشعر الفرد العامل من خلالها بأنه يرضي طموحه الوظيفي.

ليتم في النهاية بناء ما يسمى بالمنهج النظري المتكامل لفعالية عملية تقويم الأداء وأثرها الإيجابي في إشباع حالة الرضا عند الفرد العامل، ذلك المنهج الذي يوفر لنا فهماً أعمق وأدق لهذه العمليـــة مـــن حيث استثمار العنصر البشري بأفضل الطرق والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفروض

يتكون هذا الفصل من المباحث التالية:

المبحث الأول : تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة والتوصيات.

1/4- تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث:

يعرض الباحث في هذا المبحث توصيفاً لأهم نتائج الدراسة الميدانية بهدف إعطاء صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار صحة فروض البحث بناءً على مجموعة من الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة.

هذا وقد تمثلت فروض البحث بالآتي:

الفرض الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء وبين الرضا الوظيفي المتحقق و يتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.
- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.
- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.
- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

الفرض الثاني: لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العوامل المعدِّلة التالية (العمر – النوع – المستوى العلمي – مدة الخدمة)، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العمر.
- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف النوع.

- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف المستوى العلمي.
- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة.

الفرض الثالث : لا يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص) ويتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- ❖ لا يختلف أثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- ❖ لا يختلف أثر كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- ❖ لا يختلف أثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- ❖ لا يختلف أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

أداة الدراسة: قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة لإثبات الفرضيات عن طريق قائمة استبانة خاصة جاءت على ثلاث أجزاء كمايلي:

<u>الجزء الأول</u>: الخصائص الديموغرافية لصاحب قائمة الإستبانة (العمر – الجنس – المؤهل العلمي – مدة الخدمة).

<u>الجزء الثاني:</u> و يشمل استبيان قياس لمدى فعالية عملية تقويم الأداء المتبعة في المؤسسة التي يعمل بها و تشمل الأسئلة من 1–36 متضمنةً المحاور التالية:

- محور فعالية معايير عملية تقويم الأداء و يشمل الأسئلة من 1 –15 و يتضمن أيضاً ثلاث محاور:
  - أ – محور شمولية عناصر عملية تقويم الأداء ويتضمن الأسئلة من1–8.
  - ب– محور موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء و يتضمن الأسئلة من 9– 10.
  - ت – محور موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء و يتضمن الأسئلة من 11 –15.
- محور كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء و يتضمن الأسئلة من 16 – 26.

- محور فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء و يتضمن الأسئلة من 27 – 30.
- محور كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء و يتضمن الأسئلة من 30 –36.

الجزء الثالث: ويشمل استبانة قياس لمستوى الرضا الوظيفي عند الفرد العامل و يشمل الأسئلة من 37 – 63 متضمنة المحاور التالية:

- محور الرضا عن طبيعة العمل و يتضمن الأسئلة من 37 – 41.
- محور الرضا عن الدخل و الحوافز المادية و يتضمن الأسئلة من 42 – 46.
- محور الرضا عن فرص الترقية و يتضمن الأسئلة من 47 – 49.
- محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء في العمل و يتضمن الأسئلة من 50 – 53.
- محور الرضا عن الإشراف و القيادة و يتضمن الأسئلة من 54 – 57.
- محور الرضا عن ظروف و بيئة العمل و يتضمن الأسئلة من 58 – 60.
- محور الرضا عن الأمان الوظيفي و يتضمن الأسئلة من 61 – 63.

وللتأكد من الصدق المنطقي للإستبانة ووضوحها تم عرضها على عدد من الأساتذة من ذوي الاختصاص، ثم قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الإستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الإستبانة وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر – واحد)، وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس وقد وجد الباحث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية هي 95.2% وهي نسبة ممتازة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة .

جدول رقم (4) جدول قياس مدى ثبات وترابط أسئلة الإستبانة

باستخدام معامل ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	معامل ألفا
شمولية عناصر عملية تقويم الأداء	.6900
موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء:	.6921

موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء	.6234
الحالات التي تعكس فعالية القائمين على عملية تقويم الأداء	.8029
الحالات التي تعكس فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية التقويم	.8958
الحالات التي تعكس كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء	.8457
الرضا عن طبيعة العمل	.8886
الرضا عن الدخل و الحوافز المادية	.8242
الرضا عن فرص الترقية	.8383
الرضا عن العلاقات مع الزملاء في العمل	.8623
الرضا عن الإشراف و القيادة	.7954
الرضا عن ظروف و بيئة العمل	.8105
الرضا عن درجة الأمان الوظيفي	.7686
معامل إلفا الكلي	.9502

وللإجابة على أسئلة الإستبانة تم تصميم مقياس مقسم إلى خمسة أقسام كمايلي:

جدول رقم (5) المقياس المصمم للإجابة على أسئلة الإستبيان:

الصيغة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الفعالية	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جداً

لتكون الدرجة المتوسطة للمقياس كما رأينا 3 وهي فئة الحياديون أو المتحفظون عن الإجابة.

الدراسة الوصفية للعوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

أ – متغير العمر:

جدول رقم (6) الدراسة الوصفية لمتغير العمر لأفراد العينة في كلا القطاعين:

		القطاع				المجتمع بشكل عام	
		عام		خاص			
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	7	35.0%	13	65.0%	20	100.0%
	25-30	14	20.0%	56	80.0%	70	100.0%
	31-35	11	28.9%	27	71.1%	38	100.0%
	36-40	40	93.0%	3	7.0%	43	100.0%
	41-45	28	96.6%	1	3.4%	29	100.0%
	46+	42	100.0%			42	100.0%
المجموع		142	58.7%	100	41.3%	242	100.0%

ب – متغير الجنس:

جدول رقم (7) الدراسة الوصفية لمتغير الجنس لأفراد العينة في كلا القطاعين:

		القطاع				المجتمع بشكل عام	
		عام		خاص			
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	67	60.4%	44	39.6%	111	100.0%
	أنثى	75	57.3%	56	42.7%	131	100.0%
المجموع		142	58.7%	100	41.3%	242	100.0%

ج – متغير المستوى العلمي:

جدول رقم (8) الدراسة الوصفية لأفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي في كلا القطاعين:

		القطاع				المجتمع بشكل عام	
		عام		خاص			
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ما هي درجة تحصيلك العلمي	أقل من ثانوية	4	100.0%			4	100.0%
	ثانوية	32	80.0%	8	20.0%	40	100.0%
	معهد	27	50.9%	26	49.1%	53	100.0%
	جامعة	74	56.9%	56	43.1%	130	100.0%
	دراسات عليا	5	33.3%	10	66.7%	15	100.0%
المجموع		142	58.7%	100	41.3%	242	100.0%

د – مدة الخدمة:

جدول رقم (9) الدراسة الوصفية لأفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة في كلا القطاعين:

		القطاع				المجتمع بشكل عام	
		عام		خاص			
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
ما هي مدة الخدمة التي قضيتها في الشركة	أقل من خمس سنوات	22	35.5%	40	64.5%	62	100.0%
	5-10	28	31.8%	60	68.2%	88	100.0%
	11-15	30	100.0%			30	100.0%
	16-20	12	100.0%			12	100.0%
	21+	50	100.0%			50	100.0%
المجموع		142	58.7%	100	41.3%	242	100.0%

نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفروض:

قبل البدء باختبار الفروض قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف لمحاور الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي العام لكل من المجتمع بشكل عام ومن ثم القطاع العام و القطاع الخاص كمايلي:

أولاً – المجتمع بشكل عام:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف

لمحاور الرضا و الرضا الوظيفي العام للمجتمع بشكل عام:

محاور الرضا الوظيفي:	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
الرضا عن طبيعة العمل:	242	3.32	0.923	0.06
الرضا عن الأجور و المكافآت المادية:	242	2.65	0.829	0.05
الرضا عن فرص الترقية:	242	2.76	0.949	0.06
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	242	3.94	0.698	0.04
الرضا عن الإشراف و القيادة:	242	3.67	0.659	0.05
الرضا عن بيئة وظروف العمل:	242	3.29	0.887	0.06
الرضا عن درجة الأمان الوظيفي:	242	3.31	0.874	0.06
الرضا الوظيفي العام:	242	3.28	0.630	0.04

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط الرضا الوظيفي العام لجميع أفراد مجتمع البحث 3.28 وهو منخفض نوعاً ما ويميل إلى الحيادية في المقياس، أما محاور الرضا الوظيفي جاء ترتيبها كالتالي:

- ❖ في المرتبة الأولى: الرضا عن العلاقات مع الزملاء بمتوسط 3.94 وهو معدل جيد و يتجه إلى الموافقة في المقياس.
- ❖ في المرتبة الثانية: الرضا عن الإشراف و القيادة بمتوسط قدره 3.67 وهو معدل أيضاً جيد ويتجه نحو الموافقة في المقياس.

- ❖ في المرتبة الثالثة : الرضا عن طبيعة العمل بمتوسط قدره 3.32 وهو معدل يتجاوز الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية.
- ❖ في المرتبة الرابعة : الرضا عن الأمان الوظيفي بمتوسط قدره 3.31 وهو أيضاً يتجاوز الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية.
- ❖ في المرتبة الخامسة: الرضا عن بيئة وظروف العمل بمتوسط قدره 3.29 وهو أيضاً أقرب إلى الحيادية في المقياس.
- ❖ في المرتبة السادسة : الرضا عن فرص الترقية بمتوسط قدره 2.67 وهو ينخفض عن الدرجة المتوسطة للمقياس .
- ❖ في المرتبة السابعة : الرضا عن الأجر و المكافآت المادية بمتوسط قدره 2.65 وهو ينخفض أيضاً عن الدرجة المتوسطة للمقياس.

ثانياً – على مستوى كل قطاع على حدى:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لمحاور الرضا و الرضا الوظيفي العام للقطاع العام و الخاص :

	القطاع العام				القطاع الخاص			
محاور الرضا الوظيفي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
الرضا عن طبيعة العمل:	142	3.17	0.971	0.08	100	3.53	0.808	0.08
الرضا عن الأجور والمكافآت:	142	2.45	0.777	0.07	100	2.95	0.814	0.08
الرضا عن فرص الترقية:	142	2.46	0.897	0.08	100	3.19	0.857	0.09
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	142	3.86	0.750	0.06	100	4.07	0.614	0.06
الرضا عن الإشراف و القيادة:	142	3.53	0.770	0.06	100	3.87	0.702	0.07
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	142	3.01	0.849	0.07	100	3.69	0.783	0.08
الرضا عن الأمان الوظيفي:	142	3.16	0.877	0.07	100	3.52	0.831	0.08
الرضا الوظيفي العام:	142	3.09	0.599	0.05	100	3.54	0.576	0.06

نلاحظ من الجدول السابق أن الرضا الوظيفي العام في القطاع الخاص جاء بمتوسط 3.54 وهو يميل إلى درجة الموافقة في المقياس كما أنه أعلى من الرضا الوظيفي العام في القطاع العام الذي جاء بمتوسط 3.09 وهو أقرب إلى الحيادية في المقياس، ولمعرفة تفاصيل محاور الرضا الوظيفي في كل قطاع قام الباحث بتلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) تلخيص نتائج المقارنة لمتوسطات محاور الرضا الوظيفي

بين القطاع العام و القطاع الخاص.

الترتيب	القطاع العام			القطاع الخاص		
	المحور	المتوسط	الاتجاه	المحور	المتوسط	الاتجاه
1	الرضا عن العلاقات مع الزملاء.	3.86	الموافقة	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	4.07	الموافقة
2	الرضا عن الإشراف و القيادة.	3.53	الموافقة	الرضا عن الإشراف و القيادة	3.87	الموافقة
3	الرضا عن طبيعة العمل.	3.17	الحيادية	الرضا عن بيئة وظروف العمل	3.69	الموافقة
4	الرضا عن درجة الأمان الوظيفي.	3.16	الحيادية	الرضا عن طبيعة العمل	3.53	الموافقة
5	الرضا بيئة و ظروف العمل	3.01	الحيادية	الرضا عن درجة الأمان الوظيفي	3.52	الموافقة
6	الرضا عن فرص الترقية	2.46	اللاموافقة	الرضا عن فرص الترقية	3.19	الحيادية
7	الرضا عن الأجور و المكافآت المادية	2.45	اللاموافقة	الرضا عن الأجور و المكافآت المادية	2.95	الحيادية

من الجداول السابقة نلاحظ أن الرضا عن العلاقات مع الزملاء حل في المرتبة الأولى سواء على مستوى المجتمع بشكل عام و حتى على مستوى القطاعين كل منهم على حدى، أما بالنسبة للمرتبة الأخيرة فقد احتلها محور الرضا عن الأجور و المكافآت المادية، وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن عامل الأجور والمكافآت المادية هو العامل الذي صُنِّفَ على أنه العامل الأقل رضا وبالتالي الأكثر إحباطاً للرضا الوظيفي و هذا يتوافق مع دراسة كل من (Yasir & Fawad)[1]، و(Oshaghbemi)[2].

[1]- Kamal Yaser & Hanif Fawad, OP. CIT, PP. 1 -19.
[2]- Titus Oshaghbmi, OP. CIT, PP.108 – 123.

اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق و يتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.
- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.
- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.
- ❖ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.

<u>اختبار الفرض الجزئي الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.</u>

قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريق ارتباط بيرسون كمايلي:

أولاً – المجتمع بشكل عام:

لمعرفة مدى فعالية معايير عملية تقويم الأداء قام الباحث بحساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف لفعالية معايير عملية تقويم الأداء للمجتمع بشكل عام كمايلي:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف

لفعالية معايير عملية تقويم الأداء و محاورها :

العنصر	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
شمولية عناصر عملية تقويم الأداء:	242	3.36	0.620	0.04
موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء:	242	3.60	0.855	0.05
موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء:	242	2.99	0.494	0.03
فعالية معايير عملية تقويم الأداء:	242	3.31	0.523	0.03

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط فعالية معايير عملية تقويم الأداء لمجتمع البحث بشكل عام هو 3.31 وهو معدل يتجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية.

أما بالنسبة لمدى العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي العام للمجتمع بشكل عام فإن الجدول التالي سيوضحها:

جدول رقم (14) ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء و محاورها

مع الرضا الوظيفي العام:

العنصر	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
شمولية عناصر عملية تقويم الأداء:	242	0.000	0.478 (**)
موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء	242	0.000	0.512 (**)
موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء	242	0.000	0.413 (**)
فعالية معايير عملية تقويم الأداء:	242	0.000	0.599 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام وهي علاقة جيدة حيث معامل الارتباط 59.9% وهو معنوي الدلالة وبالاتجاه الموجب، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونتبنى الفرضية البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

ولمعرفة ارتباط فعالية معايير عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا قام الباحث باختبار ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي السبعة كمايلي:

جدول رقم (15) ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي السبعة:

محاور الرضا الوظيفي	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	242	0.000	0.452 (**)
الرضا عن الأجور و المكافآت المادية:	242	0.000	0.414 (**)
الرضا عن فرص الترقية:	242	0.000	0.475 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	242	0.000	0.347 (**)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	242	0.000	0.509 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	242	0.000	0.430 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	242	0.000	0.481 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

نلاحظ من الجدول السابق أن فعالية معايير عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كل محاور الرضا الوظيفي أي كلما ارتفعت فعالية معايير عملية تقويم الأداء ازداد الرضا الوظيفي بمحاوره السبعة. كما أن جميع الارتباطات معنوية الدلالة، إلا أنها أكثر ارتباطاً مع الرضا عن الإشراف والقيادة بمعدل 50.9% وهو معدل يعبر عن علاقة جيدة، وبالتالي نستطيع القول بأن فعالية معايير عملية تقويم الأداء تعتبر أكثر تأثيراً بمحور الرضا عن الإشراف والقيادة، أي أنه كلما ارتفع معدل فعالية معايير عملية تقويم الأداء كلما ازداد الرضا عن الإشراف والقيادة بنسبة تزيد

عن ارتفاع درجة رضاه عن باقي العناصر، وبالتالي ازداد رضاه أيضاً عن العلاقات مع الزملاء ولكن بنسبة تقل عن رضاه عن باقي العناصر،أي أنها أقل تأثيراً بمحور الرضا عن العلاقات مع الزملاء حيث كان معدل الارتباط 34.7% وهو يعبر عن علاقة ضعيفة، أي أنه أقل المحاور تأثراً بها.

ثانياً- على مستوى كل قطاع على حدى (عام – خاص):

قام الباحث بحساب الأوساط الحسابية لمعرفة فعالية معايير عملية تقويم الأداء في كل قطاع على حدى كمايلي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف

لفعالية معايير عملية تقويم الأداء:

العنصر	القطاع العام				القطاع الخاص			
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحطأ في الانحراف
شمولية عناصر عملية تقويم الأداء:	142	3.21	0.671	0.06	100	3.56	0.473	0.05
موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء:	142	3.29	0.872	0.07	100	4.04	0.604	0.06
موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء:	142	2.95	0.579	0.05	100	3.45	0.335	0.03
فعالية معايير عملية تقويم الأداء:	142	3.15	0.568	0.05	100	3.55	0.333	0.03

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط فعالية معايير عملية تقويم الأداء في القطاع العام جاء بمعدل 3.15 وهو معدل يميل إلى الدرجة المتوسطة في المقياس أي إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص فقد كان متوسط فعالية معايير عملية تقويم الأداء 3.55 وهو أعلى مما جاء عليه في القطاع العام ويميل إلى درجة الموافقة في المقياس، بالتالي يجب إيلاء معايير عملية تقويم الأداء أهمية أكبر في القطاع العام فإذا أردنا مقارنة الإجابات بحقيقة معايير عملية تقويم الأداء المتبعة في القطاع العام نلاحظ أنها تقترب إلى الواقعية حيث يتم تقويم أداء العاملين في المؤسسة العامة

للاتصالات بناءً على ما جاء في قانون العمل الموحد و بالتالي فإن هذه العملية تقتصر على المعايير التالية[1]:

جدول رقم (17) عناصر عملية تقويم الأداء المتبعة في القطاع العام

حسب ما أورده قانون العمل الموحد:

العناصر	الأوزان المخصصة لها (الدرجات)
إتقان العمل	30
الدوام و المواظبة	30
المحافظة على الممتلكات العامة و الإقلال من الهدر	15
التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المراجعين	10
مبادرات و مميزات أخرى	5

وبالنظر إلى هذه المعايير وإذا أردنا وصفها نجد أنها مصممة لقياس النتائج النهائية المحققة كما نجد أنها عامة أو سطحية جداً لا تدخل في جوهر وصميم الأعمال كل حسب طبيعته.

وبالتالي يجب أن يتم إعادة صياغة معايير عملية تقويم الأداء في القطاع العام بطريقة شاملة لكافة متطلبات ومهام العمل الأساسية دون زيادة أو نقصان من خلال :

- ❖ إجراء عمليات التحليل الوظيفي التي تحدثنا عنها في الفصل الأول لطبيعة كل وظيفة في المؤسسة.
- ❖ تصميم العناصر على أساس السلوكيات المهمة لكل بعد وظيفي والتي من خلالها نستطيع إكساب هذه العملية لغة التحفيز التي تفتقدها في مؤسسات القطاع العام.

[1] - المادة الرابعة من المرسوم التشريعي رقم (29) تاريخ 1986/1/29.

كما نلاحظ بأن عملية تقويم الأداء في المؤسسة العامة للاتصالات (القطاع العام) تفقد دورها المعنوي نوعاً ما وهي بالتالي تحتاج لضبط ومعالجة أكثر بشكل يجعلها قادرة على التمييز بين الفروقات الفردية بين الموظفين،لأن إهمال هذا المعيار سوف يجعل من هذه العملية عملية جامدة غير قادرة على التمييز بين الموظفين من ناحية الدوافع والإمكانيات والقدرات الإبداعية، وبالتالي فإن إضافة عناصر خاصة بالفروقات الفردية لهذه العملية ضروري من أجل إكسابها دورها الديناميكي أو الحركي القادر على خلق جو من الحماس والمنافسة وروح الإبداع بين الموظفين الأمر الذي يعود بالفائدة على كل من:

- ❖ المؤسسة بشكل عام وذلك عند استخدامها هذه العملية كأداة أو سياسة تحفيزية.
- ❖ الأفراد أنفسهم وذلك عندما يشعر الموظف المتميز بأن تميزه يؤخذ بعين الاعتبار الأمر الذي سوف يزيد من شعوره بأهمية هذه العملية ودورها كما سوف يزيد من رضاه الوظيفي.

أما العلاقة بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى فسيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (18) ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداءمع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى:

	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
فعالية معايير عملية تقويم الأداء:	142	-	1	100	-	1
الرضا الوظيفي العام:	142	0.000	0.533 (**)	100	0.000	0.597 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ بأن هناك علاقة إيجابية جيدة بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام حيث كان معامل الارتباط 53.3% وهو معنوي الدلالة، الأمر نفسه

بالنسبة للقطاع الخاص حيث وجد بأن معامل الارتباط 59.7% وهو يدل على علاقة جيدة كما أنه معنوي الدلالة وبالاتجاه الموجب.

ولمعرفة الفروق لارتباط فعالية معايير عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاعين (عام- خاص)، قام الباحث باختبار ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا لكل قطاع كالتالي:

جدول رقم (19) ارتباط بيرسون لفعالية معايير عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا لكل قطاع (عام – خاص):

محاور الرضا الوظيفي	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	142	0.000	0.400 (**)	100	0.000	0.595 (**)
الرضا عن الدخل و المكافآت المادية:	142	0.000	0.312 (**)	100	0.000	0.445 (**)
الرضا عن فرص الترقية:	142	0.000	0.438 (**)	100	0.003	0.297 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	142	0.001	0.285 (**)	100	0.000	0.431 (**)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	142	0.000	0.499 (**)	100	0.000	0.437 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	142	0.003	0.247 (**)	100	0.000	0.485 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	142	0.000	0.464 (**)	100	0.000	0.440 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

وبالتالي يمكننا تلخيص نتائج الجدول السابق من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20) تفسير نتائج فروقات ارتباط فعالية معايير عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع و الخاص:

الترتيب	القطاع العام				القطاع الخاص			
	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة
1	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	جيدة	موجب
2	الرضا عن درجة الأمان الوظيفي	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن بيئة وظروف العمل.	معنوي	مقبولة	موجب
3	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	مقبولة	موجب
4	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن درجة الأمان الوظيفي	معنوي	مقبولة	موجب
5	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	مقبولة	موجب
6	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	مقبولة	موجب
7	الرضا عن بيئة وظروف العمل	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	ضعيفة	موجب

من الجدول السابق نلاحظ أنه في القطاع العام كانت درجة فعالية معايير عملية تقويم الأداء أكثر تأثيراً في محور الرضا عن الإشراف والقيادة، وأقل تأثيراً بمحور الرضا عن بيئة وظروف العمل، أما في القطاع الخاص فقد كانت درجة فعالية معايير عملية تقويم الأداء الأكثر تأثيراً في محور الرضا عن طبيعة العمل وأقل تأثيراً في محور الرضا عن فرص الترقية.

اختبـــار الفـــرض الجزئـــي الثـــاني: لا يوجـــد علاقـــة ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين كفـــاءة القائمين على عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

قام الباحث أيضاً باختبار هذا الفرض عن طريق ارتباط بيرسون كمايلي:

أولاً- المجتمع بشكل عام:

في البداية قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لمعرفة مـــدى كفـــاءة القـــائمين علـــى عمليـــة تقـــويم الأداء بشكل عام من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف

لمحور كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء:

	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء:	242	3.16	0.650	0.04

من الجدول السابق نلاحظ أن معدل كفـــاءة القـــائمين علـــى عمليـــة تقـــويم الأداء فـــي المجتمـــع بشكل عام جاء بمتوسط قدره 3.16 وهو يتجاوز الدرجة المتوسطة فـــي المقيـــاس إلا أنـــه يميـــل إلـــى الحيادية، وبالتالي نستطيع القول أنه كان هناك تحفظ نوعاً ما مـــن قبـــل أفـــراد مجتمـــع البحـــث علـــى موضوع كفاءة القائمين على عمليـــة تقـــويم الأداء، أمـــا درجـــة ارتباطهـــا بالرضـــا الـــوظيفي العـــام فسيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (22) ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء

مع الرضا الوظيفي العام:

	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء:	242	–	1
الرضا الوظيفي العام:	242	0.000	0.569 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون جاء بمعدل 56.9% وهذا يدل على وجود علاقة جيدة بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق كما أنها معنوية الدلالة وبالاتجاه الموجب، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم ونتبنى الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء وبين الرضا الوظيفي العام المتحقق.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (Marchant)[1]، التي وجدت بأن توافر المشرف المتفهم الذي يعامل الأفراد بكل محبة وصداقة ويهتم بآرائهم يعد من أهم أسباب الرضا الوظيفي وكذلك دراسة كل من (Poon)[2] و (Savery & Syme)[3].

أما فيما يخص علاقة كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي فسيتم إيضاحها من خلال الجدول التالي:

[1]- Teresa Marchant, OP. Cit, P. 64.
[2]- June M.L. Poon, OP. Cit, P. 324.
[3]- Lawson K.Savery & Pual D. Syme, OP. Cit, PP.14-22.

جدول رقم (23) ارتباط بيرسون لكفاءة عملية تقويم الأداء

مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي:

محاور الرضا الوظيفي	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	242	0.000	0.515 (**)
الرضا عن الأجور و المكافآت المادية:	242	0.000	0.357 (**)
الرضا عن فرص الترقية:	242	0.000	0.482 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	242	0.000	0.281 (**)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	242	0.000	0.531 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	242	0.000	0.353 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	242	0.000	0.412 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كافة محاور الرضا الوظيفي كما أن جميع الارتباطات معنوية الدلالة، إلا أنها أكثر تأثيراً بمحور الرضا عن الإشراف والقيادة حيث جاء معامل ارتباط بيرسون بمعدل 53.1%، أي أنه كلما ازداد معدل كفاءة القائمين على عملية التقويم كلما ارتفع معدل رضا الفرد العامل عن الإشراف والقيادة بنسبة تزيد عن درجة ارتفاع رضاه عن باقي عناصر الرضا الوظيفي، أما المحور الأقل تأثراً بها فهو محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء حيث جاء معامل الارتباط بمعدل 28.1% وهو يدل على وجود علاقة إلا أنها علاقة ضعيفة.

ثانياً- على مستوى كل قطاع على حدى (عام – خاص):

بما أن دراستنا تعتمد على المقارنة بين القطاعين العام و الخاص كان لابد للباحث من أن يقوم بحساب الأوساط الحسابية لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى كمايلي:

جدول رقم (24) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف

لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى:

	القطاع العام				القطاع الخاص			
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء:	142	2.95	0.642	0.05	100	3.47	0.528	0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء في القطاع العام جاء بمعدل وقدره 2.95، وهو معدل منخفض نسبياً يقع بين درجة اللاموافقة والحيادية إلا أنه يميل إلى درجة الحيادية في المقياس، أما في القطاع الخاص فإن هذا المعدل كان قد تجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس ليأتي بمعدل 3.47 وعلى الرغم من أنه أعلى مما جاء عليه في القطاع العام إلا أنه يميل أيضاً إلى درجة الحيادية في المقياس، وبالتالي كان لابد من التركيز أكثر على الأشخاص القائمين على عملية تقويم الأداء.

ففي **القطاع العام** يمكننا تفسير سبب انخفاض معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء من خلال النظر إلى الجدول رقم (63) في الملاحق ومن ثم يمكننا استنتاج مايلي:

- ❖ الحاجة إلى مشرفين قادرين على القيام بعملية تقويم الأداء ذوي الكفاءة العلمية والمهنية، حيث جاءت الإجابات على هذين الطرحين (16 –17) بنسب عدم موافقة لا يستهان بها ويمكننا تفسير ذلك في القطاع العام كمايلي:

1– بما أن للأقدمية الأهمية الكبرى في عملية الترقي الوظيفي (نقلاً عن بعض أفراد عينة البحث)، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى وصول مشرفين قد لا يكونوا على درجة مناسبة من التأهيل العلمي أو حتى المهني تخولهم للقيام بهذه العملية بكل موضوعية وحكمة، كما يجب أن

نأخذ بعين الاعتبار معيار الواسطة والمحسوبيات (نقلاً عن بعض أفراد عينة البحث) التي قد تكون أحد أهم محددات الترقي الوظيفي في القطاع العام، بالإضافة إلى استخدامه من قبل هؤلاء المشرفين كمعيار أثناء ممارستهم لعملية تقويم الأداء، ويمكننا ملاحظة ذلك أيضاً من خلال نسب عدم الموافقة والحيادية التي جاءت بمعدلات تستحق الوقوف عندها للأسئلة (19 –20 –21) والتي تدعم الكلام السابق.

2– كما أن طريقة تصميم معايير عملية تقويم الأداء بالشكل الذي رأيناه سابقاً يعتبر عامل مهم جداً يساعد على انتشار الواسطات والمحسوبيات، وذلك لعدم وجود معايير مستندة على ركائز سلوكية تصف مهام العمل والتي يمكن أن تكون بحد ذاتها حكماً عادلاً قادرة على ضبط أداء المشرفين والتقليل من الوقوع في أخطاء التحيز والمحسوبية.

3– أما العامل الذي يعتبر من أهم أسباب انخفاض معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء فهو عدم الاهتمام بجلسات مناقشة عملية تقويم الأداء من قبل المشرفين والتي تعتبر من أهم حلقات الاتصال وتوثيق العلاقة بين المشرف والفرد العامل، انظر الإجابات للأسئلة رقم (22 – 23 –24) نفس الجدول السابق، بالإضافة إلى عدم وجود مشرفين متعاونين قادرين على مساعدة الأفراد العاملين على تخطي العقبات وبالتالي الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة انظر الإجابات (25 –26) نفس الجدول.

أما بالنسبة **للقطاع الخاص** وبالنظر إلى الجدول رقم (76) في الملاحق فإننا نلاحظ بأن القائمين على عملية تقويم الأداء هم أكثر كفاءة من نظرائهم في القطاع العام، وبالتالي هم أكثر مراعاة للملاحظات السابقة.

وبالنسبة للعلاقة بين فعالية القائمين على عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى فسيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (25) ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداءمع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى:

	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء:	142	-	1	100	-	1
الرضا الوظيفي العام:	142	0.000	0.463 (**)	100	0.000	0.567 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي العام في القطاع العام كان 46.3%، وهو يدل على وجود علاقة مقبولة كما أنه معنوي الدلالة وفي الاتجاه الموجب، أما في القطاع الخاص فكان معامل الارتباط 56.7% وهو يدل على وجود علاقة جيدة كما أنه معنوي الدلالة وبالاتجاه الموجب، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أهمية ودور القائمين على عملية تقويم الأداء في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي كلما ارتفع مستوى كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء ازداد دوره في رفع معدل الرضا الوظيفي، وهذا ما رأيناه أثناء المقارنة بين القطاعين، ففي القطاع العام وجدنا بأن متوسط كفاءة القائمين هو 2.95 وبالتالي فإن ارتباطه بمستوى الرضا الوظيفي كان بمعدل 46.3%، وبالتالي عندما ارتفع هذا المعدل في القطاع الخاص (3.47) وجدنا أيضاً أن دوره ازداد في رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث كان معامل الارتباط 56.7%.

أما العلاقة بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء و محاور الرضا الوظيفي لكل قطاع على حدى فسيتم إيضاحها عن طريق الجدول التالي:

جدول رقم (26) ارتباط بيرسون لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء

مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي لكل قطاع على حدى (عام – خاص):

محاور الرضا الوظيفي	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	142	0.000	0.479 (**)	100	0.000	0.502 (**)
الرضا عن الدخل و المكافآت المادية:	142	0.009	0.219 (**)	100	0.000	0.363 (**)
الرضا عن فرص الترقية:	142	0.000	0.387 (**)	100	0.000	0.420 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	142	0.007	0.227 (**)	100	0.004	0.283 (**)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	142	0.000	0.429 (**)	100	0.000	0.628 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	142	0.047	0.167 (*)	100	0.000	0.376 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	142	0.000	0.363 (**)	100	0.000	0.384 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (27) تفسير نتائج مقارنة مدى ارتباط كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و الخاص:

الترتيب	القطاع العام				القطاع الخاص			
	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة
1	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	قوية	موجب
2	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	جيدة	موجب
3	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	مقبولة	موجب
4	الرضا عن الأمان الوظيفي	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن الأمان الوظيفي	معنوي	ضعيفة	موجب

5	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن بيئة وظروف العمل	معنوي	ضعيفة	موجب
6	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	ضعيفة	موجب
7	الرضا عن بيئة وظروف العمل	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب

من الجدول السابق نلاحظ أن كفاءة القائمين على عملية التقويم ترتبط إيجابياً مع كافة محاور الرضا الوظيفي في كلا القطاعين كما أن جميع الارتباطات معنوية الدلالة، إلا أنها أكثر تأثيراً في محور الرضا عن طبيعة العمل في القطاع العام بمعنى أنه كلما ارتفع معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء كلما ازداد رضا الفرد العامل عن طبيعة العمل بنسبة أعلى من نسبة ازدياد رضاه عن باقي عناصر الرضا، وأقل تاثيراً في محور الرضا عن بيئة وظروف العمل، أما في القطاع الخاص فكانت أكثر تأثيراً في محور الرضا عن القيادة والإشراف وأقل تأثيراً في محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء.

<u>اختبار الفرض الجزئي الثالث: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.</u>

أولاً – على مستوى المجتمع بشكل عام:

تبين من فحص الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء بشكل عام مايلي:

جدول رقم (28) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف

لمحور فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء على مستوى المجتمع بشكل عام:

	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء:	242	3.47	0.90	0.06

من الجدول السابق نستنتج أن متوسط فعالية التغذية العكسية للمجتمع بشكل عام 3.47 أي أنه يرتفع عن الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية.

ولمعرفة العلاقة بين فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام قام الباحث باختبار ذلك عن طريق ارتباط بيرسون كمايلي:

جدول رقم (29) ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء

مع الرضا الوظيفي العام على مستوى مجتمع البحث بشكل عام:

	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء:	242	–	1
الرضا الوظيفي العام:	242	0.000	0.547 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون 54.7% وهو يدل على وجود علاقة جيدة بين فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق كما أنه معنوي الدلالة وبالاتجاه الموجب.

وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم للفرض الجزئي الثالث ونتبنى الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.

وهذا يتفق مع دراسات كثير تناولت موضوع التغذية العكسية و أثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي مثل دراسة كل من (Lam & Yik)[1] و (Jawahar)[2] و (Anseel & Lievens)[3].

أما العلاقة بين فعالية التغذية العكسية و محاور الرضا الوظيفي فسيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (30) ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء

مع محاور الرضا الوظيفي للمجتمع بشكل عام:

محاور الرضا الوظيفي	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	242	0.000	0.479 (**)
الرضا عن الأجور و المكافآت المادية:	242	0.000	0.280 (**)
الرضا عن فرص الترقية:	242	0.000	0.585 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	242	0.000	0.367 (**)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	242	0.000	0.514 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	242	0.000	0.293 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	242	0.000	0.473 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كافة محاور الرضا الوظيفي كما أن جميع الارتباطات معنوية الدلالة، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن فرص الترقية حيث جاء معامل الارتباط بمعدل 58.5% وهو يعبر عن علاقة جيدة، أي أنه كلما ازدادت فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء كلما ازدادت درجة رضا الأفراد عن فرص الترقية بنسبة تزيد عن رضاهم على باقي عناصر الرضا، كما وجد أن محور الرضا عن بيئة وظروف العمل يعتبر أقل المحاور تأثراً بها، حيث جاء معامل الارتباط بمعدل 28.0% وهو يعبر عن وجود علاقة ضعيفة، أي أن نسبة

[1]- Simon S. K. Lam & Michelle S.M. Yik, OP. Cit, PP. 192 – 201.
[2]- I. M. Jawahar, OP. Cit, PP. 214 – 236.
[3]- Frederik Anseel & Filip Lievens, OP. Cit, PP. 1- 14.

ازدياد الرضا عن بيئة وظروف العمل تزداد متأثرة بفعالية التغذية العكسية ولكن بنسبة تقل عن ازدياد الرضا على باقي العناصر.

ثانياً – على مستوى كل قطاع على حدى (عام –خاص):

أما بالنسبة لكل قطاع على حدى قام الباحث من حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء لكل منهما كمايلي:

جدول رقم (31) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف

لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء لكل قطاع على حدى:

	القطاع العام				القطاع الخاص			
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء:	142	3.26	0.977	0.08	100	3.77	0.671	0.07

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط فعالية التغذية العكسية في **القطاع العام** بلغ 3.26 وهو معدل يقع بين الدرجة المتوسطة ودرجة الموافقة في المقياس إلا أنه أقرب إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص فقد تجاوز متوسط فعالية التغذية العكسية الدرجة المتوسطة للمقياس ليميل باتجاه الموافقة حيث جاء بمعدل 3.77 أي أنه أعلى من القطاع العام، ولتفسير ذلك يمكننا النظر إلى الجدول رقم (64) في الملاحق للطروحات (17 –30)، والذي من خلاله يمكننا أن نلاحظ ارتفاع نسب المتحفظون عن الإجابة كما نلاحظ بأن هناك إجابات أقرت بعدم الموافقة على هذه الطروحات بنسب لا يستهان بها وبالتالي كان لا بد من أن تؤخذ بعين الاعتبار ومن ثم يمكننا أن نستنتج مايلي:

أن جميع متوسطات الطروحات أو الأسئلة التي شكلت محور التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء في القطاع العام كانت في حدود الدرجة المتوسطة للمقياس، وهذا يدل على ضعف فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء نوعاً ما، ولعل من أبرز أسباب ذلك هو إهمال جلسات مناقشة عملية تقويم الأداء التي تتم بين المشرف والفرد العامل بعد كل عملية تقويم والتي تعمل على تصحيح خط الانحراف في أداء الفرد العامل ووضعه بالاتجاه الصحيح، بالإضافة عدم صياغة معايير عملية تقويم الأداء بطريقة تخصصية أكثر عمقاً حيث كلما كانت معايير عملية تقويم الأداء أكثر عمقاً كلما أغنى ذلك المعلومات المرتدة الناتجة عنها ومقدار الاستفادة منها وبالتالي جعلها أقل عرضة للتحيز والمحسوبيات والواسطة، بالإضافة إلى ذلك ضعف كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء الذين يعتبرون المحرك الأساسي لعملية تقويم الأداء عن طريق إدخال بيانات عملية تقويم الأداء المتمثلة بالمعايير المستخدمة ومعالجتها ليقوموا بإخراجها إلى حيز التطبيق والاستخدام والذي ينتج عنه معلومات التغذية العكسية المرتدة.

أما في **القطاع الخاص** فإن النتائج كانت أقرب إلى المثالية انظر الجدول رقم (76) في الملاحق.

ولمعرفة العلاقة بين فعالية التغذية العكسية و الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى فإن الباحث قام بتوضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (32) ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء

مع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى:

	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء:	142	-	1	100	-	1
الرضا الوظيفي العام:	142	0.000	0.467 (**)	100	0.000	0.588 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن فعالية التغذية العكسية ترتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي العام لكل من القطاعين، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون في القطاع العام بمعدل 46.7% على وجود علاقة مقبولة معنوية الدلالة، أما في القطاع الخاص فإن معامل الارتباط الذي جاء بمعدل 58.8% فإنه يدل على وجود علاقة جيدة ومعنوية الدلالة، وبالتالي نستنتج أنه كلما ازدادت فعالية التغذية العكسية ازداد دورها في رفع معدل الرضا الوظيفي وبالتالي كلما أصبحت عنصر هام من عناصر الرضا الوظيفي.

و لمعرفة ارتباط فعالية التغذية العكسية مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي لكل قطاع على حدى قام الباحث باختبار ارتباط بيرسون كمايلي:

جدول رقم (33) ارتباط بيرسون لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء

مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي لكل قطاع على حدى:

محاور الرضا الوظيفي	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	142	0.000	0.465 (**)	100	0.000	0.421 (**)
الرضا عن الدخل و المكافآت المادية:	142	0.034	0.178 (*)	100	0.003	0.297 (**)
الرضا عن فرص الترقية:	142	0.000	0.338 (**)	100	0.000	0.475 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	142	0.000	0.360 (**)	100	0.002	0.305 (**)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	142	0.000	0.448 (**)	100	0.000	0.379 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	142	0.131	0.127 (*)	100	0.000	0.406 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	142	0.000	0.394 (**)	100	0.000	0.567 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يمكننا أن نلخص النتائج السابقة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (34) تفسير نتائج مقارنة مدى ارتباط فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و الخاص:

الترتيب	القطاع العام				القطاع الخاص			
	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة
1	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن الأمان الوظيفي	معنوي	جيدة	موجب
2	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	مقبولة	موجب	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	مقبولة	موجب
3	الرضا عن الأمان الوظيفي	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	مقبولة	موجب
4	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	معنوي	مقبولة	موجب
5	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	ضعيفة	موجب
6	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	ضعيفة جداً	موجب	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب
7	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	غير معنوي	ضعيفة جداً	موجب	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	ضعيفة	موجب

من الجدول السابق نلاحظ في القطاع العام : أن فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كافة محاور الرضا الوظيفي وجميعها معنوية الدلالة باستثناء محور الرضا عن بيئة و ظروف العمل، كما أنها تعتبر أكثر تأثيراً بمحور الرضا عن طبيعة العمل، أما المحور الأقل تأثراً بها هو محور الرضا عن بيئة وظروف العمل.

في القطاع الخاص : نلاحظ أن فعالية التغذية العكسية الناجمة عن عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كافة محاور الرضا الوظيفي وجميعها معنوية الدلالة، كما وجد بأن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن الأمان الوظيفي وأقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن الدخل و المكافآت المادية.

اختبـــار الفـــرض الجزئـــي الرابـــع: لا يوجـــد علاقـــة ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين كيفيـــة استخدام نتائج عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

أولاً- المجتمع بشكل عام:

من خلال فحص الوسط الحسابي والانحـراف المعيـاري لكيفيـة اسـتخدام نتـائج عمليـة تقـويم الأداء في المجتمع بشكل عام تبين مايلي:

جدول رقم (35) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الخطأ في الانحراف

لفعالية كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء في المجتمع بشكل عام:

	حجـــم العينة	المتوســـط الحسابي	الانحـــراف المعياري	الخطـأ فـي الانحراف
كيفيـة اسـتخدام نتـائج عمليـة تقويم الأداء:	242	2.95	0.885	0.06

من الجدول السابق نجـد أن متوسـط كيفيـة اسـتخدام نتـائج عمليـة تقـويم الأداء 2.95 وهـو متوسط منخفض نسبياً يقع بين درجـة اللاموافقـة والدرجـة الوسـطى للمقيـاس إلا أنـه أقـرب إلـى الحيادية.

أما العلاقة بين فعالية استخدام نتائج عمليـة تقـويم الأداء والرضـا الـوظيفي العـام فسيوضـحها الجدول التالي:

جدول رقم (36) ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء

مع الرضا الوظيفي العام على مستوى المجتمع ككل:

	حجـــم العينة	مســـتوى المعنوية	ارتبـــاط بيرسون
كيفية اسـتخدام نتـائج عمليـة تقـويم الأداء:	242	-	1
الرضا الوظيفي العام:	242	0.000	0.575 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون 57.5% وهو معدل يدل على وجود علاقة إيجابية جيدة ومعنوية الدلالة بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام.

وهذا ما يجعلنا نرفض فرضية العدم و نتبنى الفرضية البديلة أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام.

ولاختبار مدى ارتباط كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي كافة قام الباحث بإنشاء الجدول التالي الذي يوضح تلك العلاقة:

جدول رقم (37) ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء

مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي على مستوى المجتمع ككل:

محاور الرضا الوظيفي	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	**242**	**0.000**	**0.405 (**)**
الرضا عن الأجور و المكافآت المادية:	**242**	**0.000**	**0.422 (**)**
الرضا عن فرص الترقية:	**242**	**0.000**	**0.418 (**)**
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	**242**	**0.000**	**0.254 (**)**
الرضا عن الإشراف و القيادة:	**242**	**0.000**	**0.365 (**)**
الرضا عن بيئة وظروف العمل:	**242**	**0.000**	**0.413 (**)**
الرضا عن الأمان الوظيفي:	**242**	**0.000**	**0.506 (**)**

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كافة محاور الرضا الوظيفي وجميع الارتباطات معنوية الدلالة، إلا أنه أكثر تأثيراً بمحور الرضا عن الأمان الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء كلما ازداد الرضا عن الأمان الوظيفي بنسبة تزيد عن رضاه عن باقي العناصر. كما أننا نلاحظ أن محور الرضا عن الإشراف و القيادة يعتبر من أقل المحاور تأثراً بها.

ثانياً – على مستوى كل قطاع على حدى (عام – خاص):

من أجل القيام بعملية المقارنة بين مدى فعالية كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء بين القطاعين قام الباحث بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل منهما كمايلي:

جدول رقم (38) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف

لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء على مستوى كل قطاع على حدى (عام –خاص):

	القطاع العام				القطاع الخاص			
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء:	142	2.75	0.902	0.08	100	3.24	0.780	0.08

من الجدول السابق نلاحظ أن فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء في القطاع العام جاءت بمعدل 2.75 وهو معدل منخفض نوعاً ما يقع بين درجة اللاموافقة في المقياس ودرجة الحيادية إلا أنه أقرب إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص نلاحظ أن المتوسط جاء بمعدل 3.24 وهو على الرغم من أنه أعلى مما جاء عليه في القطاع العام إلا أنه ما زال يميل باتجاه درجة الحيادية في المقياس. و بالتالي سوف يقوم الباحث بالتعليق على كل قطاع على حدى للوقوف على أسباب ذلك كمايلي:

ففي **القطاع العام** وبالنظر إلى الجدول رقم (64) في الملاحق يمكننا أن نلاحظ تجاهل عملية تقويم الأداء وبالتالي تجاهل استخدام نتائجها في القضايا التي تمس رضا الفرد العامل بشكل مباشر والتي سيتم إدراجها كمايلي:

1 -نظام النقل: حيث نلاحظ القصور في استخدام نتائج عملية تقويم الأداء كمعيار في عمليات نقل الأفراد ليتم وضعهم في الأماكن التي تناسب إمكانياتهم ومؤهلاتهم، وللأسف فإن المعيار الأكثر أهمية المتبع في هذه العملية هو معيار المحسوبيات

والواسطة (نقلاً عن بعض أفراد عينة البحث) وهذا ما أكده معدل المتوسط على هذا الطرح (35) جاء بمقدار2.49 وهو معدل منخفض جداً يميل باتجاه اللاموافقة في المقياس .

2 -نظام الفصل: أيضاً يمكننا أن نلاحظ القصور في استخدام نتائج عملية تقويم الأداء كمعيار في عملية فصل الأفراد ليكون بمثابة الحكم العادل ضد أنواع التحيز والمحسوبية وهو المعيار الأكثر انتشاراً في القطاع العام، وهذا ما أكده المتوسط على هذا الطرح للسؤال رقم (36) الذي جاء بمقدار 2.54 وهو معدل منخفض يقع بين درجة اللاموافقة والدرجة المتوسطة للمقياس ويميل إلى الحيادية في الإجابة.

3 -الزيادة الدورية للأجور: بما أن للأقدمية الأهمية الأكبر في تحديد الزيادة الدورية للأجور في القطاع العام فإن نتائج عملية تقويم الأداء تكاد أن تكون مهمشة، وهذا ما لاحظناه من خلال الإجابات على الطرح رقم (33) التي جاءت بمتوسط وقدره 2.77 وهو معدل منخفض نوعاً ما يقع بين درجة اللاموافقة والدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه أقرب إلى الموافقة.

4 -نظام المكافآت والحوافز: من خلال الإجابات على الطرح رقم (31) نلاحظ الارتباط الضعيف لنتائج عملية تقويم الأداء بنظام المكافآت والحوافز، حيث جاءت الإجابات على هذا الطرح بمتوسط 2.86 وهو معدل منخفض يميل إلى الحيادية في الإجابة، وعند سؤال الباحث لبعض أفراد العينة عن سبب ذلك أجابوا بأن انتشار نظام المحسوبيات والواسطة هو ما يحكم نظام المكافآت والحوافز أكثر من أي شيء أخر.

5 -نظام الترقية: أيضاً الإجابات على هذا الطرح رقم (34) جاءت بمتوسط 2.87 وهو معدل يقع بين درجة عدم الموافقة والحيادية في المقياس إلا أنه يميل إلى التحفظ عن الإجابة أي الحيادية، وبالتالي فإن هذا يدعم وجهة نظر بعض أفراد العينة الذين أقروا بأن الأقدمية هي الحكم الفاصل في هذا النظام بالإضافة لبعض أشكال التحيز والمحسوبية لا لنتائج عملية تقويم الأداء.

6 -الدورات التدريبية: حيث جاء متوسط الإجابات على هذا الطرح رقم (32) بمعدل 2.96 وهو معدل يقترب إلى الدرجة المتوسطة للمقياس المتمثلة في الحيادية بالإجابة، لكن يجب أن لا يتم تجاهل نسب الإجابات التي أقرت بعدم الموافقة لأنها نسب لا يستهان بها. وعند سؤال الباحث بعض أفراد العينة عن سبب ذلك أجابوا بأن مثل هذه الدورات هي دورات شكلية وعامة وسطحية أي أنها غير متخصصة ولا يتم الاستفادة منها، وبالتالي قد تشكل نوع من الفائدة الممنوعة للمسئولين عند إقامة مثل هذه الدورات كما أنها تعتبر بالنسبة لأغلب العاملين بمثابة ملاذ للفرار من واجبات العمل ومسؤولياته، لأنها غالباً ما تقام أثناء الدوام الرسمي للعمل أي للتسلية لا أكثر ولا أقل، وهي بالتالي لا ترتبط بنتائج عملية تقويم الأداء وإنما هي تقام كعملية روتينية لابد منها بين الحين والآخر.

أما في **القطاع الخاص** وبالنظر إلى الجدول رقم (78) في الملاحق نلاحظ مايلي:

1 -الدورات التدريبية وعلاقتها بنتائج عملية تقويم الأداء: نلاحظ أن متوسط الإجابات على هذا الطرح رقم (32) جاءت بمعدل 3.01 وعلى الرغم من أنه أعلى مما جاء عليه القطاع العام إلا أنه ما زال ضمن إطار الحيادية والتحفظ، وعند سؤال بعض أفراد العينة عن سبب ذلك أجابوا بأن من النادر من أن يتم معالجة نوع الضعف الذي يعاني منه الفرد ضمن إطار دورة تدريبية متخصصة، حيث يتم الاكتفاء بإرسال هذا الفرد العامل إلى زميل له قد يكون أكثر خبرة وكفاءة منه ليقوم بتدريبه على مهام العمل وواجباته لعدة أيام ومن ثم يعود لمتابعة مهام عمله بنفسه، طبعاً ولا يتم هذا الأمر إلا إذا اقتضت الحاجة الشديدة إلى ذلك أي إذا كان الفرد العامل يعاني من ضعف شديد في أدائه لمهام عمله.
2 -نظام النقل: وجد أيضاً أن هناك نوع من القصور في استخدام نتائج عملية تقويم الأداء وأخذها بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية النقل حيث جاءت الإجابات على هذا الطرح رقم (35) بمتوسط قدره 3.04 وهو معدل يميل باتجاه الحيادية في الإجابة، وبالتالي أقر بعض أفراد عينة البحث بأن الأمر لا يخلو من بعض المحسوبيات ولكن بنسب تقل عما هو الحال عليه في القطاع العام.

3 -نظام الترقية: جاءت الإجابات على هذا الطرح أو السؤال رقم (34) بمتوسط قدره 3.07 وهو معدل يميل إلى الحيادية في الإجابة، وبالتالي أقر بعض أفراد العينة أن نظام الترقية في القطاع الخاص قد يكون لصالح الإناث أكثر من الذكور وذلك لوجود بعض القيود التي تعيق من إمكانية الذكور من الترقي في عملهم كالخدمة الإلزامية مثلاً، بالإضافة إلى أن عامل الخبرة له الأهمية الأكبر. أما استخدام نتائج عملية تقويم الأداء كمعيار في الترقي الوظيفي فيأتي في المرتبة الثانية كعامل مساعد وليس أساسي كما أقر البعض الأخر بأن هذا النظام لا يخلو من المحسوبيات ولكن ليس كما هو الحال في القطاع العام.

4 -نظام الفصل: بالنسبة للطرح الخاص بهذا النظام السؤال رقم (36) لاحظنا بأن المتوسط بدأ بالارتفاع قليلاً حيث بلغ 3.12 إلا أنه ما زال ضمن مجال الحيادية، وبالتالي لابد من وجود أسباب أخرى تحكم هذا النظام قد تكون بنفس أهمية نتائج عملية تقويم الأداء أو حتى أكثر أهمية.

5 -الزيادة الدورية للأجور: جاءت الإجابات على هذا السؤال (33) بمتوسط بلغ 3.39 ، وبالتالي نلاحظ بأن ارتفاع المعدل هنا بدأ يزداد بنسبة أكبر من ارتفاعه التدريجي السابق إلا أنه لا يزال ضمن إطار الحيادية.

6 -نظام المكافآت و الحوافز: وهو النظام الوحيد الذي جاءت الإجابات على السؤال الخاص به بمتوسط يقترب إلى الموافقة في المقياس حيث بلغ هذا المتوسط 3.78 ، وبالتالي نستنتج بأنه في القطاع الخاص يتم استخدام نتائج عملية تقويم الأداء كمعيار أساسي في توزيع المكافآت والحوافز المادية أكثر من أي استخدام أخر.

أما العلاقة بين فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى فسيتم إيضاحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (39) ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء

مع الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى:

	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء:	142	-	1	100	-	1
الرضا الوظيفي العام:	142	0.000	0.525 (**)	100	0.000	0.545 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء ترتبط إيجابياً مع كل من القطاعين العام والخاص بنسب متقاربة حيث وجد بأن معامل الارتباط في القطاع العام 52.5% وهو يدل على علاقة جيدة كما أنه معنوي الدلالة، وكذلك الأمر بالنسبة للقطاع الخاص الذي وجد أن هناك علاقة بنسبة 54.5% بين فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي العام.

أما بالنسبة لارتباط كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي في كل قطاع على حدى فسيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (40) ارتباط بيرسون لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء

مع كل محور من محاور الرضا الوظيفي العام لكل قطاع على حدى:

محاور الرضا الوظيفي	القطاع العام			القطاع الخاص		
	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون	حجم العينة	مستوى المعنوية	ارتباط بيرسون
الرضا عن طبيعة العمل:	142	0.000	0.352 (**)	100	0.000	0.415 (**)
الرضا عن الدخل و المكافآت المادية:	142	0.000	0.321 (**)	100	0.000	0.454(**)
الرضا عن فرص الترقية:	142	0.000	0.544 (**)	100	0.000	0.513 (**)
الرضا عن العلاقات مع الزملاء:	142	0.006	0.231 (**)	100	0.034	0.212 (*)
الرضا عن الإشراف و القيادة:	142	0.000	0.335 (**)	100	0.002	0.311 (**)
الرضا عن بيئة و ظروف العمل:	142	0.000	0.296 (**)	100	0.000	0.443 (**)
الرضا عن الأمان الوظيفي:	142	0.000	0.506 (**)	100	0.000	0.433 (**)

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

وبالتالي يمكننا تلخيص النتائج السابقة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (41) تفسير نتائج مقارنة ارتباط فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء مع محاور الرضا الوظيفي بين القطاع العام و الخاص

الترتيب	القطاع العام				القطاع الخاص			
	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة	المحور	الدلالة المعنوية	درجة العلاقة	اتجاه العلاقة
1	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	جيدة	موجب	الرضا عن فرص الترقية	معنوي	جيدة	موجب
2	الرضا عن الأمان الوظيفي	معنوي	جيدة	موجب	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	معنوي	مقبولة	موجب
3	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	معنوي	مقبولة	موجب
4	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن الأمان الوظيفي	معنوي	مقبولة	موجب
5	الرضا عن الدخل و	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن طبيعة العمل	معنوي	مقبولة	موجب

	المكافآت المادية							
6	الرضا عن بيئة وظروف العمل	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن الإشراف و القيادة	معنوي	ضعيفة	موجب
7	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	معنوي	ضعيفة	موجب

من الجدول السابق نلاحظ أن فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء في القطاع العام كان أكثر ارتباطاً بمحور الرضا عن فرص الترقية ومن ثم الرضا عن الأمان الوظيفي، وهذا يدل على الارتباط التلقائي في ذهن الأفراد العاملين بين نتائج عملية تقويم الأداء وبين فرص الترقية المتاحة ومن ثم الأمان الوظيفي الناجم عن كيفية استخدام هذه النتائج، وأقل تأثيراً بمحور الرضا عن العلاقات مع الزملاء. أما في القطاع الخاص فإننا نلاحظ أيضاً بأن فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء كان أكثر ارتباطاً بمحور الرضا عن فرص الترقية ومن ثم عن الدخل والمكافآت المادية، و أقل تأثيراً بمحور الرضا عن العلاقات مع الزملاء.

من خلال التحليل السابق توصل الباحث إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل للفرضية الأولى بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء وبين الرضا الوظيفي المتحقق و قبول الفروض الجزئية المنبثقة عنها:

1 -يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

2 -يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

3 -يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.

4 -يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء و بين الرضا الوظيفي المتحقق.

اختبار الفرضية الثانية:

لا يختلف تأثير فعالية عمليـــة تقـــويم الأداء علـــى الرضـــا الـــوظيفي بـــاختلاف العوامـــل المعدِّلـــة التالية (العمر – النوع – المستوى العلمي – مدة الخدمة)، ويتفـــرع مـــن هـــذا الفـــرض الفـــروض الجزئية التالية:

- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العمر.
- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف النوع.
- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف المستوى العلمي.
- ❖ لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة.

بما أن دراستنا تعتمد على المقارنة التحليلية للقطاعين العـــام و الخـــاص كـــان لابـــد مـــن أن يقـــوم الباحث من دراسة هذه الفرضية على كل قطاع على حدى كمايلي:

اختبار الفرض الجزئي الأول: لا يختلف تأثير فعاليـــة عمليـــة تقـــويم الأداء علـــى الرضـــا الـــوظيفي باختلاف العمر:قام الباحث باختبار هذا الفـــرض عـــن طريـــق تحليـــل (One Way ANOVA) ، وذلـــك كونه يختبر تأثير عدة فئات على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (42) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الجانب لقياس معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف فئاتهم العمرية:

مصدر التباين	القطاع العام					القطاع الخاص				
	مربع المجاميع	درجات الحرية	مربع المتوسطات	اختبار دلالة F	الدلالة المعنوية	مربع المجاميع	درجات الحرية	مربع المتوسطات	اختبار دلالة F	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	6.808	5	1.362	4.576	0.001	0.239	4	0.073	0.498	0.737
داخل المجموعات	40.466	136	0.298	–	–	13.494	95	0.147	–	–
المجموع	47.274	141	–	–	–	14.241	99	–	–	–

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة **في القطاع العام** تبلغ 4.576 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي 0.05، ومن ثم فإنه لابد من رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكننا القول أنه في القطاع العام : يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العمر.

ومن خلال الجدول رقم (43) نستطيع معرفة الفئة العمرية الأكثر تأثراً بهذا الارتباط في هذا القطاع ونلاحظ بأنها الفئة العمرية من 31 – 35، وبالتالي فإننا نستنتج بأن هذه الفئة العمرية هي الفئة الأكثر تأثراً بفعالية عملية تقويم الأداء حيث أنه كلما ازدادت هذه الفعالية ازداد الرضا الوظيفي عند هذه الفئة بنسبة أكبر من ازدياده عند باقي الأفراد العاملين المشكلين للفئات العمرية الباقية.

أما **في القطاع الخاص** نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.498 وهي غير معنوية حيث بلغت قيمة معنويتها 0.737 وهو أكبر من مستوى الدلالة القياسي 0.05 وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونستنتج بأنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف العمر.

جدول رقم (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف

للفئات العمرية المختلفة المشكلة لمجتمع البحث لكل قطاع على حدى:

الفئات	القطاع العام				القطاع الخاص			
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الإنحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
أقل من 25	7	3.05	0.524	0.198	13	3.46	0.394	0.109
30 – 25	14	3.46	0.587	0.157	56	3.53	0.326	0.044
35 – 31	11	3.65	0.653	0.197	27	3.54	0.473	0.091
40 – 36	40	2.89	0.481	0.076	3	3.52	0.463	0.266
45 – 41	28	3.02	0.474	0.090	1	3.04	-	-
46 +	42	3.25	0.605	0.093	-	-	-	-
المجموع	142	3.07	0.579	0.049	100	3.52	0.379	0.038

اختبار الفرض الجزئي الثاني: لا يختلف تأثير فعالية عمليـــة تقـــويم الأداء علـــى الرضـــا الـــوظيفي باختلاف النوع: قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريـــق اختبـــار T-Test، كونـــه يختبـــر تـــأثير فئتين فقط على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل كمايلي:

جدول رقم (44) اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف النوع لكل قطاع على حدى:

العنصر	القطاع	قيمة Tالمحسوبة	درجات الحرية	الدلالة المعنوية	معنوية الفروق
العلاقة بين فعالية عملية تقويم الأداء و متغير الجنس	عام	-0.746	140	0.063	غير معنوي
	خاص	0.440	98	0.610	غير معنوي

- من الجدول السابق نلاحظ بأن قيمـــة T المحســـوبة فـــي **القطـــاع العـــام** بلغـــت 0.746- وهـــي غير معنوية حيث بلغ مستوى معنويتهـــا 0.063 وهـــو أكبـــر مـــن مســـتوى الدلالـــة القياســـي 0.05، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونستنتج بأنـــه لا يختلـــف تـــأثير فعاليـــة عمليـــة تقـــويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف النوع في القطاع العام.
- وكذلك الأمر في **القطاع الخاص** نلاحظ بأن قيمة T المحســـوبة بلغـــت 0.440 وهـــي غيـــر معنويـــة حيث بلغ مستوى معنويتها 0.610 وهو أكبر من مستوى الدلالـــة القياســـي 0.05 ، ومـــن ثـــم فإننـــا نقبل فرضية العدم ونستنتج بأنه لا يختلف تأثير فعالية عمليـــة تقـــويم الأداء علـــى الرضـــا الـــوظيفي باختلاف النوع في القطاع الخاص.

اختبار الفرض الجزئي الثالث: لا يختلف تأثير فعالية عمليـــة تقـــويم الأداء علـــى الرضـــا الـــوظيفي باختلاف المستوى العلمي.

قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريق تحليل (One Way ANOVA) لكل قطاع على حدى كمايلي:

جدول رقم (45) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الجانب لقياس معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مؤهلاتهم العلمية لكل قطاع على حدى:

مصدر التباين	القطاع العام					القطاع الخاص				
	مربع المجاميع	درجات الحرية	مربع المتوسطات	اختبار دلالة F	الدلالة المعنوية	مربع المجاميع	درجات الحرية	مربع المتوسطات	اختبار دلالة F	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	4.228	4	1.057	3.364	0.012	0.671	3	0.224	1.581	0.199
داخل المجموعات	43.046	137	0.314			13.571	96	0.141		
المجموع	47.274	141				14.241	99			

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة في **القطاع العام** بلغت 3.364 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.012 وهو أصغر من مستوى المعنوية المقبول 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل أي أنه يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف المستوى العلمي في القطاع العام.

ومن خلال الجدول رقم (46) نلاحظ بأن الفئة التعليمية الأكثر تأثراً بهذا الارتباط وهم الأفراد العاملون من حملة الإجازات الجامعية، وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن هذه الفئة يزداد رضاها الوظيفي بازدياد فعالية عملية تقويم الأداء بنسبة أكبر من ازدياد هذا الرضا عند باقي المستويات التعليمية.

أما **في القطاع الخاص** فإننا نلاحظ بأن مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.199 وهو أكبر من مستوى الدلالة القياسي 0.05 وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونستنتج بأنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف المستوى العلمي في القطاع الخاص.

جدول رقم (46) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف

للفئات المشكلة للمؤهلات العلمية لأفراد عينة البحث لكل قطاع على حدى:

الفئات	القطاع العام				القطاع الخاص			
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الإنحراف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
أقل من ثانوية	4	3.17	0.453	0.226	-	-	-	-
ثانوية	32	2.95	0.526	0.061	8	3.41	0.274	0.097
معهد متوسط	27	3.16	0.617	0.119	26	3.42	0.419	0.082
إجازة جامعية	74	3.32	0.618	0.109	56	3.55	0.385	0.051
دراسات عليا	5	2.61	0.348	0.156	10	3.68	0.238	0.075
المجموع	142	3.07	0.579	0.049	100	3.52	0.379	0.038

اختبار الفرض الجزئي الرابع: لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة.

قام الباحث باثبات هذا الفرض عن طريق تحليل (One Way ANOVA) لكل قطاع على حدى كمايلي:

جدول رقم (47) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الجانب لقياس معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة لكل قطاع على حدى:

مصدر التباين	القطاع العام					القطاع الخاص				
	مربع المجاميع	درجات الحرية	مربع المتوسطات	اختبار دلالة F	الدلالة المعنوية	مربع المجاميع	درجات الحرية	مربع المتوسطات	اختبار دلالة F	الدلالة المعنوية
بين المجموعات	1.747	4	0.437	1.314	0.268	0.421	1	0.421	2.987	0.087
داخل المجموعات	45.527	137	0.332			13.820	98	0.141		
المجموع	47.274	141				14.241	99			

من الجدول السابق نلاحظ بأن مستوى المعنوية في **القطاع العام** بلغ 0.268 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي 0.05، ومن ثم فإننا نقبل فرضية العدم ونستنتج بأنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة القطاع العام.

وكذلك الأمر في **القطاع الخاص** بلغ مستوى المعنوية 0.087 وهو أكبر من مستوى الدلالة القياسي 0.05، ومن ثم فإننا أيضاً نقبل فرضية العدم ونستنتج بأنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف مدة الخدمة في القطاع الخاص.

في النهاية نستطيع أن نلخص نتائج الفرضية السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (48) ملخص الفروقات لأثر العوامل الديموغرافية على فعالية عملية تقويم الأداء

لكل قطاع على حدى (عام – خاص):

العنصر	القطاع العام		القطاع الخاص	
	مدى الاختلاف	الفئة الأكثر تأثراً	مدى الاختلاف	الفئة الأكثر تأثراً
العلاقة بين فعالية عملية تقويم الأداء ومتغير العمر	يوجد اختلاف	31– 35	لا يوجد اختلاف	–
العلاقة بين فعالية عملية تقويم الأداء ومتغير النوع	لا يوجد اختلاف	–	لا يوجد اختلاف	–
العلاقة بين فعالية عملية تقويم الأداء ومتغير المستوى العلمي	يوجد اختلاف	حملة الإجازة الجامعية	لا يوجد اختلاف	–
العلاقة بين فعالية عملية تقويم الأداء ومتغير مدة الخدمة	لا يوجد اختلاف	–	لا يوجد اختلاف	–

اختبار الفرضية الثالثة:

لا يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص) ويتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- ❖ لا يختلف أثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- ❖ لا يختلف أثر كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- ❖ لا يختلف أثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).
- ❖ لا يختلف أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

اختبار الفرض الجزئي الأول: لا يختلف أثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

قام الباحث بإثبات هذا الفرض عن طريق اختبار T-Test كمايلي:

جدول رقم (49) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف

لفعالية معايير عملية تقويم الأداء لكل قطاع كمايلي:

العنصر	القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
فعالية معايير عملية تقويم الأداء	عام	142	3.15	0.568	0.048
	خاص	100	3.55	0.333	0.033

تبين من فحص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفعالية معايير عملية تقويم الأداء في كلا القطاعين مايلي:

بلغ متوسط فعالية معايير عملية تقويم الأداء في القطاع العام 3.15 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه يميل إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص فقد ارتفع هذا المتوسط ليبلغ 3.55 ليميل باتجاه الموافقة ومن ثم يمكننا أن نستنتج أن معدل فعالية معايير عملية تقويم الأداء في القطاع الخاص أعلى منه في القطاع العام ولكن هل لهذا الفرق في الفعالية معنى؟ أي هل يمكننا الجزم بأن رضا الفرد العامل في القطاع الخاص أكثر تأثراً بفعالية معايير عملية تقويم الأداء منه في القطاع العام؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار T – Test لمعرفة معنوية الفروق لأثر اختلاف فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل كمايلي:

جدول رقم (50) نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):

العنصر	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى المعنوية sig	الدلالة المعنوية
فعالية معايير عملية تقويم الأداء	-6.236	240	0.000	معنوي

من الجدول السابق نلاحظ بأن مستوى المعنوية 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع أن نقر مايلي: يختلف أثر فعالية معايير عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

اختبار الفرض الجزئي الثاني: لا يختلف أثر كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريق اختبار T-Test كمايلي:

جدول رقم (51) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف

لكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء لكل قطاع كمايلي:

العنصر	القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء	عام	142	2.95	0.641	0.054
	خاص	100	3.47	0.528	0.053

نلاحظ من خلال الجدول السابق مايلي:

بلغ متوسط كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء في القطاع العام 2.95 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه يميل إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص فقد ارتفع هذا المتوسط ليبلغ 3.47 وهو على الرغم من أنه أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه ما يزال ضمن إطار الحيادية، ومن ثم يمكننا أن نستنتج أن معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء في القطاع الخاص أعلى منه في القطاع العام ولكن هل لهذا الفرق في هذه الكفاءة معنى؟ أي هل يمكننا الجزم بأن رضا الفرد العامل في القطاع الخاص أكثر تأثراً بكفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء منه في القطاع العام؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار T – Test لمعرفة معنوية الفروق لأثر اختلاف كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل، كمايلي:

جدول رقم (52) نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):

العنصر	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى المعنوية sig	الدلالة المعنوية
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء	-6.699	240	0.006	معنوي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.006 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أي أنه يختلف أثر كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

اختبار الفرض الجزئي الثالث: لا يختلف أثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريق اختبار T-Test كمايلي:

جدول رقم (53) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف

لفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء لكل قطاع كمايلي:

العنصر	القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء	عام	142	3.26	0.977	0.082
	خاص	100	3.77	0.671	0.067

من خلال الجدول السابق يمكننا أن نستنتج مايلي:

بلغ متوسط فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء في القطاع العام 3.26 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه يميل إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص فقد ارتفع هذا المتوسط ليبلغ 3.77 ليميل باتجاه درجة الموافقة على هذه الفعالية، ومن ثم يمكننا أن نستنتج أن معدل فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء في القطاع أعلى منه في القطاع العام ولكن هل لهذا الفرق في هذه الفعالية معنى؟ أي هل نستطيع القول بأن رضا الفرد العامل في القطاع الخاص أكثر تأثراً بفعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء منه في القطاع العام؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار T – Test لمعرفة معنوية الفروق لأثر اختلاف فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل، كمايلي:

جدول رقم (54) نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):

العنصر	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى المعنوية sig	الدلالة المعنوية
فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء	-4.487	240	0.000	معنوي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أي أننا نستطيع أن نقر بمايلي: يختلف أثر فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

اختبار الفرض الجزئي الرابع: لا يختلف أثـر كيفيـة اسـتخدامات نتـائج عمليـة تقـويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريق اختبار T-Test كمايلي:

جدول رقم (55) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ في الانحراف

لكيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء لكل قطاع كمايلي:

العنصر	القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء	عام	142	2.75	0.902	0.076
	خاص	100	3.24	0.780	0.078

نلاحظ من خلال الجدول السابق مايلي:

بلغ متوسط فعالية استخدام نتائج عملية تقـويم الأداء فـي القطـاع العـام 2.75 وهـو أقـل مـن الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه يميل إلـى الحياديـة، أمـا فـي القطـاع الخـاص فقـد ارتفـع هـذا المتوسط ليبلغ 3.24 وهو على الرغم من أنه أعلى من الدرجة المتوسـطة للمقيـاس إلا أنـه مـا يـزال ضمن إطار الحيادية أيضاً، ومن ثم يمكننا أن نستنتج أن معـدل فعاليـة كيفيـة اسـتخدام نتـائج عمليـة تقويم الأداء في القطاع الخاص أعلى منه في القطاع العام ولكن هـل لهـذا الفـرق فـي هـذه الفعاليـة معنى؟ أي هل نستطيع بأن رضا الفـرد العامـل فـي القطـاع الخـاص أكثـر تـأثراً بفعاليـة كيفيـة استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء منه في القطاع العـام؟ للإجابـة علـى هـذا السـؤال قـام الباحـث بإجراء اختبار T – Test لمعرفة معنوية الفروق لأثر اخـتلاف فعاليـة كيفيـة اسـتخدام نتـائج عمليـة تقويم الأداء باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل، كمايلي:

جدول رقم (56) نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):

العنصر	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى المعنوية sig	الدلالة المعنوية
كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء	-4.360	240	0.039	معنوي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.039 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أي أنه يختلف أثر كيفية استخدامات نتائج عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

اختبار الفرضية الثالثة بشكل عام : لا يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

قام الباحث باختبار هذا الفرض عن طريق اختبار T-Test كمايلي:

جدول رقم (57) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الخطأ في الانحراف لفعالية عملية تقويم الأداء لكل قطاع كمايلي:

العنصر	القطاع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف
فعالية عملية تقويم الأداء	عام	142	3.07	0.579	0.049
	خاص	100	3.52	0.379	0.038

من خلال الجدول السابق يمكننا أن نستنتج مايلي:

بلغ متوسط عملية تقويم الأداء في القطاع العام 3.07 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه يميل إلى الحيادية، أما في القطاع الخاص فقد ارتفع هذا المتوسط ليبلغ 3.52 ليميل باتجاه درجة الموافقة على هذه الفعالية، ومن ثم يمكننا أن نستنتج أن معدل فعالية عملية تقويم الأداء في القطاع أعلى منه في القطاع العام ولكن هل لهذا الفرق في هذه الفعالية معنى؟ أي هل نستطيع القول بأن بأن رضا الفرد العامل في القطاع الخاص أكثر تأثراً بفعالية عملية تقويم الأداء منه في القطاع العام؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار T – Test لمعرفة معنوية الفروق لأثر اختلاف فعالية عملية تقويم الأداء باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل، كمايلي:

جدول رقم (58) نتائج اختبار T-Test لمعرفة معنوية الفروق بين العاملين لأثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام – خاص):

العنصر	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى المعنوية sig	الدلالة المعنوية
فعالية عملية تقويم الأداء	-6.649	240	0.000	معنوي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة القياسي 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة أي أنه يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه العامل(عام – خاص).

وبشكل عام تعتبر هذه الفرضية امتداد لما تم تحليله من مقارنات بين القطاعين العام والخاص، وهي بمثابة الإثبات الإحصائي لهذا التحليل لهذا قام الباحث بتلخيص أهم الفروقات بين القطاعين بالنسبة لفعالية عملية تقويم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (59) يلخص نتائج أهم الفروقات بين القطاعين العام و الخاص بالنسبة لفعالية

عملية تقويم الأداء و علاقتها بالرضا الوظيفي العام و ومحاوره:

عناصر عملية تقويم الأداء	القطاع العام				القطاع الخاص				معنوية الفروق بين القطاعين
	درجة الفعالية	العلاقة مع الرضا الوظيفي			درجة الفعالية	العلاقة مع الرضا الوظيفي			
		الرضا الوظيفي العام	أكثر المحاور تأثراً	أقل المحاور تأثراً		الرضا الوظيفي العام	أكثر المحاور تأثراً	أقل المحاور تأثراً	
معايير عملية تقويم الأداء:	أعلى من الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنها متوسطة الفعالية	جيدة	الرضا عن الإشراف و القيادة	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	فعالة و هي أكثر فعالية من القطاع العام	جيدة وهي أقوى من القطاع العام	الرضا عن طبيعة العمل	الرضا عن فرص الترقية	يوجد فروق جوهرية
كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء:	أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنها متوسطة الفعالية	مقبولة	الرضا عن طبيعة العمل	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	أعلى من الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنها متوسطة الفعالية وهي أكثر فعالية من القطاع العام	جيدة	الرضا عن الإشراف و القيادة	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	يوجد فروق جوهرية
التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء:	أعلى من الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنها متوسطة الفعالية	مقبولة	الرضا عن طبيعة العمل	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	فعالة و هي أكثر فعالية من القطاع العام	جيدة	الرضا عن الأمان الوظيفي	الرضا عن الدخل و المكافآت المادية	يوجد فروق جوهرية
كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء:	أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنها متوسطة الفعالية	جيدة	الرضا عن فرص الترقية	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	أعلى من الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنها متوسطة الفعالية وهي أكثر فعالية من القطاع العام	جيدة وهي أقوى من القطاع العام	الرضا عن فرص الترقية	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	يوجد فروق جوهرية
عملية تقويم الأداء بشكل عام	أعلى من الدرجة المتوسطة في المقياس إلا أنها متوسطة الفعالية	قوية	الرضا عن فرص الترقية	الرضا عن بيئة و ظروف العمل	فعالة و هي أكثر فعالية من القطاع العام	قوية جداً	الرضا عن الإشراف و القيادة	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	يوجد فروق جوهرية

2/4- ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيمايلي ملخص لنتائج الدراسة :

1/2/4- بالنسبة لفعالية عملية تقويم الأداء:

أ -توصل الباحث إلى أن هذه العملية تمارس في **القطاع العام** بطريقة شكلية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تمارس، ولكن ليس بالشكل الذي يضمن لها النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك بسبب عدم وجود الإدراك الكافي من قبل القائمين على مؤسسات القطاع العام لأهمية هذه العملية ودورها الفعال على مستوى المؤسسة بشكل عام وعلى مستوى الفرد العامل بشكل خاص، حيث وجدت هذه الدراسة بأن معدل فعالية هذه العملية في القطاع العام جاء بحدود الدرجة المتوسطة للمقياس أي فئة الحياديون أو المتحفظون عن الإجابة. أما في **القطاع الخاص** نجد أن القائمين على هذه المؤسسات هم أكثر دراية بأهمية هذه العملية وبالتالي هم أكثر التزاماً بتطبيقها في مؤسساتهم بالشكل الذي يجب أن تكون عليه، وبالتالي فإن معدل فعالية هذه العملية كما وجدته الدراسة في القطاع الخاص ارتفع ليتجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس باتجاه فئة الموافقة على فعالية هذه العملية.

ب -و إذا أردنا الخوض أكثر في مضمار محاور هذه العملية فإن هذه الدراسة وجدت مايلي:

- إن الطريقة التقليدية أو حتى الشكلية لصياغة معايير عملية تقويم الأداء في **القطاع العام** متمثلةً بـِ 5 عناصر فقط يجعل من هذه العملية عملية ليس لها أي فائدة تذكر، حيث جاء معدل فعالية هذه المعايير في القطاع العام أيضاً بحدود الدرجة المتوسطة للمقياس، على خلاف ماهو الحال عليه في **القطاع الخاص** لتأتي هذه المعايير تخصصية أكثر تناسباً مع طبيعة كل وظيفة في المؤسسة. وكما لاحظنا فإن معدل فعاليتها ارتفع ليتجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس باتجاه درجة الموافقة على فعالية هذه المعايير.
- عدم وجود مشرفين على مستوى عالي ولا حتى جيد من الكفاءة سواء أكانت المهنية أو حتى الأكاديمية **في القطاع العام** لممارسة عملية تقويم الأداء بالطريقة الأمثل، وبالتالي يمكن اعتبار هؤلاء الأشخاص هم المحرك الأساسي الذين يقومون بترجمة هذه العملية إلى

الواقع العملي ونقلها من مرحلة التخطيط إلى حيز التنفيذ والمتابعة، حيث وجدت هذه الدراسة بأن معدل كفاءة هؤلاء المشرفين اقترب من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه لم يتجاوزها. أما في **القطاع الخاص** فإن القائمين على هذه العملية يعتبرون أكثر كفاءة من نظرائهم في القطاع العام إلا أن الموضوع ما يزال يحتاج إلى بعض المتابعة، حيث جاء معدل كفاءة هؤلاء المشرفين أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس إلا أنه ما زال ضمن إطار الحيادية.

- بما أن عملية تقويم الأداء ليست على القدر الكافي من الأهمية في **القطاع العام** فمن الطبيعي أنه يعاني هذا القطاع من فقر في كمية المعلومات المرتدة وبالتالي قصور في فعالية التغذية العكسية الناتجة عن هذه العملية، وكما نعرف أن هذه المعلومات تعتبر الحصيلة الأساسية والأكثر أهمية لعملية تقويم الأداء، حيث جاء معدل فعالية التغذية العكسية في القطاع العام ضمن إطار الحيادية والتحفظ في الإجابة. أما في **القطاع الخاص** فإن هذا المعدل ارتفع ليميل باتجاه الموافقة على فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء، وبالتالي نستطيع أن ندرج هذا السبب على أنه من أهم أسباب تقدم مؤسسات القطاع الخاص على مؤسسات القطاع العام.
- أما بالنسبة لنتائج عملية تقويم الأداء وجد الباحث التجاهل الواضح في استخدامها في **القطاع العام** كمعيار هام وأساسي في الأنظمة الأساسية التي تمس رضا الأفراد العاملين (الزيادة الدورية للأجور– نظام الترقية و النقل و الفصل – نظام المكافآت و الحوافز المادية – إقامة الدورات التدريبية)، والتي تعتبر فيها بمثابة الحكم الفاصل الذي يجنب هذه الأنظمة من الوقوع في متاهة الأخطاء البشرية، حيث أن معدل فعالية استخدام هذه النتائج جاء منخفض في القطاع العام كما أنه لم يتجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس. أما في **القطاع الخاص** وجد أنه يتم الأخذ بهذه النتائج بعين الاعتبار في تلك القضايا ولكن ليس كما يجب باستثناء نظام المكافآت والحوافز المادية الذي يأخذ نتائج عملية تقويم الأداء بعين الاعتبار أكثر من أي نظام أخر في هذا القطاع، وبالتالي ارتفع معدل فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء في القطاع الخاص عنه في القطاع العام ليتجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس لكنه كان أقرب إلى الحيادية في الإجابة.

2/2/4- بالنسبة لعلاقة فعالية عملية تقويم الأداء مع الرضا الوظيفي وجدت هذه الدراسة:

أ -في القطاع العام:

- أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق بكافة محاوره، إلا أن أكثر محاور الرضا تأثراً بها هو محور الرضا عن الإشراف والقيادة أي أنه كلما ازدادت فعالية معايير عملية تقويم الأداء ازداد معدل الرضا عن الإشراف والقيادة لدى الفرد العامل بنسبة تزيد عن ارتفاع درجة رضاه عن باقي المحاور، بالإضافة إلى ذلك وجدت أن أقل محاور الرضا تأثراً بها هو محور الرضا عن بيئة وظروف العمل.
- هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق بكافة محاوره، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن طبيعة العمل، وبالتالي يزداد معدل رضا الفرد العامل عن هذا المحور كلما ازدادت كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء بنسبة أكبر من ازدياد رضاه على أي محور أخر . كما أن أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن بيئة وظروف العمل.
- وجدت هذه الدراسة بأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق، أما بالنسبة لكل محور على حدى: وجد أن هناك علاقة موجبة بين فعالية التغذية العكسية وكافة محاور الرضا الوظيفي وهي ذات دلالة معنوية بالنسبة لكافة المحاور باستثناء محور الرضا عن بيئة وظروف العمل. كما وجد أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن طبيعة العمل، وهذا منطقي لأنه كلما ارتفع معدل فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء كلما ازداد حب الفرد العامل لعمله وكلما تمكن من عمله أكثر، وارتفع إدراكه بأن هذا العمل مناسباً لإمكانياته ومؤهلاته وقدراته، وبالتالي ازداد رضاه الوظيفي عن طبيعة عمله. أما أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن بيئة وظروف العمل.
- أقرت هذه الدراسة بوجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق بكافة محاوره، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو

محور الرضا عن فرص الترقية، وهذا يدل على الارتباط التلقائي في أذهان الأفراد العاملين في القطاع العام بين نتائج عملية تقويم الأداء وفرص الترقية المتاحة بحيث كلما ارتفعت فعالية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء ازداد رضا هؤلاء الأفراد عن فرص الترقية بنسبة تزيد عن ارتفاعه على أي محور رضا أخر، أما أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء.

بعد العرض السابق يمكننا أن نقر بعدم ثبوت صحة الفرض الأول بالنسبة **للقطاع العام** ومن ثم نقبل الفرض البديل له بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.

ب -في القطاع الخاص:

- وجدت الدراسة أن هناك موجبة ذات دلالة معنوية وهي أقوى مما جاءت عليه في القطاع العام بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق، كما وجدت هذه الدراسة بأن هناك علاقة بين فعالية معايير عملية تقويم الأداء وبين جميع محاور الرضا الوظيفي في القطاع الخاص، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن طبيعة العمل أما أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن فرص الترقية.
- كشفت هذه الدراسة بأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق، وهي أيضاً أعلى مما جاءت عليه في القطاع العام، كما وجدت الدراسة بأن هناك علاقة موجبة الاتجاه ذات دلالة معنوية بين كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء وجميع محاور الرضا الوظيفي، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن الإشراف والقيادة بمعنى أنه كلما ازداد معدل كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء في القطاع الخاص ازدادت ثقة الأفراد العاملين بالقائمين على الإشراف والقيادة وبالتالي ازداد رضاهم عن هذا المحور بنسبة تزيد عن ازدياده على أي محور رضا أخر، أما أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء.

- وجدت الدراسة أن هناك أيضاً علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق وهي أعلى مما جاءت عليه في القطاع العام. كما وجدت أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين فعالية التغذية العكسية وبين جميع محاور الرضا الوظيفي وهي موجبة الاتجاه، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن الأمان الوظيفي كما وجدت أن أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن الدخل والمكافآت المادية.
- من نتائج هذه الدراسة أيضاً وجود علاقة موجبة الاتجاه ذات دلالة معنوية بين كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق في القطاع الخاص وهي أقوى مما جاءت عليه في القطاع العام، كما وجدت بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين كيفية استخدام هذه النتائج وكافة محاور الرضا الوظيفي وبالاتجاه الموجب، إلا أن أكثر المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن فرص الترقية، أما أقل المحاور تأثراً بها هو محور الرضا عن العلاقات مع الزملاء.

من خلال التحليل السابق نستنتج عدم ثبوت صحة الفرض الأول بالنسبة **للقطاع الخاص** و من ثم نقبل الفرض البديل بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي المتحقق.

3/2/4- بالنسبة لعوامل التحكم (العمر – الجنس – المستوى العلمي – مدة الخدمة) وجدت هذه الدراسة مايلي:

أ -في القطاع العام:

- يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف كل من (العمر والمستوى العلمي). وبالتالي كانت الفئة العمرية من 31 – 35 هي الفئة العمرية الأكثر تأثراً، وبالتالي نستطيع القول بأن هذه الفئة هي الفئة التي يزداد رضاها الوظيفي بازدياد فعالية عملية تقويم الأداء بنسبة أكبر من ازدياد هذا الرضا عند باقي الفئات العمرية، الأمر نفسه بالنسبة للأفراد العاملين من حملة الإجازة الجامعية الذين وكما وجدت هذه الدراسة كانوا الأكثر تأثراً من بين باقي فئات المستوى التعليمي.

- أما بالنسبة لباقي عوامل التحكم فإن هذه الدراسة كشفت بأنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف كل من (النوع – مدة الخدمة). وبناءً على ما سبق فإن صحة الفرض الثاني في القطاع العام تثبت بشكل جزئي، حيث ثبت صحة الفرضين الجزئيين الثاني والرابع ومن جهة أخرى ثبت عدم صحة الفرضين الجزئيين الأول والثالث.

ب في القطاع الخاص:

- وجدت الدراسة بأنه لا يختلف تأثير فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف عوامل التحكم التالية (العمر – النوع – المستوى العلمي – مدة الخدمة)، وبالتالي تثبت صحة الفرض الثاني في القطاع الخاص بشكل كامل.

4/2/4- توصلت هذه الدراسة بأنه يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء بكافة عناصرها (فعالية معايير عملية تقويم الأداء – كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء – فعالية التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء– كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء) على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل(عام – خاص). وبناءً على ما سبق نستنتج عدم ثبوت صحة الفرض الثالث وقبول الفرض البديل أي يختلف أثر فعالية عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الفرد العامل (عام – خاص).

3/4- مقترحات و توصيات الدراسة :

بما أن هذه الدراسة تركز على دور وأهمية عملية تقويم الأداء في تشكيل حالة الرضا الوظيفي العام لدى الفرد العامل، فإن مقترحات الدراسة سوف تنصب على الآلية التي يجب أن تصاغ بها هذه العملية حتى تؤدي دورها في تشكيل حالة الرضا السابقة بالشكل الأمثل، ونظراً للفروق الجوهرية لفعالية عملية تقويم الأداء بين القطاعين والتي جاءت لصالح القطاع الخاص، فإن هذه المقترحات والتوصيات موجهة للقطاع العام بشكل خاص باستثناء المقترح الأخير فهو موجه لكلا القطاعين، وبناءً على ذلك فإن الباحث يقترح مايلي:

توضيح أهمية عملية تقويم الأداء كعملية أساسية يجب أن تمارس في أي مؤسسة بأفضل السبل والوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف هذه العملية، من خلال إقامة الندوات والمحاضرات التي توضح دور هذه العملية والاستعانة بخبراء واستشاريين من ذوي الاختصاص لوضع نظام تقويم أداء شامل يقوم على الأسس العلمية والموضوعية مراعياً مايلي:

1/3/4- القيام بعمليات التحليل الوظيفي بشكل يمكنهم من ضبط كافة السلوكيات الفعالة والهامة ذات العلاقة بطبيعة العمل وربطها بالأبعاد الوظيفية أو المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة دون زيادة أو نقصان، ومن ثم إنشاء لائحة شاملة لعناصر عملية تقويم الأداء على أساس السلوكيات تلك بناءً على نتائج التحليل السابقة، حيث أن تصميم العناصر بهذه الطريقة يكسبها لغة التحفيز كما يجعلها أكثر غنى وشمولية لكافة متطلبات ومهام العمل المختلفة، الأمر الذي يزيد من غنى المعلومات المرتدة الناتجة عنها بطريقة تجعل الفرد العامل أكثر تمكناً من عمله، كما يجعلها أقل عرضة لأخطاء التحيز والمحسوبية التي من الممكن أن يقع بها القائمين على عملية التقويم.

2/3/4- أن يتم ضبط عناصر عملية تقويم الأداء بطريقة تجعلها قادرة على التمييز بين الفروقات الفردية للأفراد العاملين، أي التمييز بين الأفراد العاملين من ناحية الدوافع والإمكانيات والقدرات الإبداعية، الأمر الذي يجعل هذه العملية أكثر موضوعية كما يجعلها أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على خلق جو من الحماس والمنافسة وروح الإبداع بين الأفراد العاملين.

3/3/4- أن يتم ضبط عناصر عملية تقويم الأداء بطريقة واضحة ومفهومة لكل من المشرفين والأفراد العاملين الخاضعين للتقويم، بعيداً عن التعقيد والازدواجية في هذه العناصر.

4/3/4- أن يتم ضبط معدلات الأداء بطريقة تتلاءم مع مستويات وقدرات أغلب الأفراد العاملين، أي أن يكون مناسباً جداً لمستوى الأداء الطبيعي.

5/3/4- يجب أن يتم اختيار مشرفين ذوي نظر ثاقب وقدرة على التفكير كما يجب أن يتحلوا بالمرونة العقلية وبقدرتهم على تحمل المسؤولية والإخلاص في عملهم، طبعاً هذه في الدرجة الأولى مسؤولية الإدارة التي يجب أن تقوم باختيار المشرفين بكل موضوعية وعدالة.

6/3/4 – يجب أن يدرب المشرفون على عملية تقويم الأداء المتبعة في المؤسسة تدريباً شـــاملاً (الهـــدف منها– توضيح العناصر – شرح أسلوب القياس والتقدير)، وعلى أسلوب إجرائها لكي يكونوا قادرين على تنفيذها وتحقيق النتائج المرجوة منها.

7/3/4– محاولة ضبط ومعالجة أخطاء التحيز والمحسوبية و كافة الأخطاء الأخرى التي تحكم عملية التقويم والعمل على تقليلها إلى أدنى حد ممكن من خلال مجموعة من التوصيات التي قـــام الباحـــث باقتراحهـــا كالتالي:

- إعطاء الموظفين حق التظلم من نتائج تقويم أدائهم، وإفساح المجال أمامهم للدفاع عن أنفســـهم ضـــد الغبن الذي من الممكن أن يتعرضوا له وذلك بغرض تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقويم.
- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بضبط أداء المشرفين لعملية التقويم ويتم ذلك إما من خلال عقد اجتماعات مع المرؤوسين ومناقشتهم والاستماع إلى أرائهم والشكاوي الصادرة عنهم، أو من خـــلال توزيع استبيانات دورية تتم بسرية تامة على الموظفين يتم من خلالها طرح أسئلة غير مباشرة تخص عملية التقويم وأداء المشرفين، يمكن للإدارة من خلال الاطلاع علـــى هـــذه الإجابـــات أن تعـــرف إمكانيات ومهارات المشرفين وبالتالي كيفية أداؤهم لعملية تقويم الأداء.
- من الممكن أن تقوم الإدارة بين الحين والأخر إلى إجراء نوع من المناظرات بين الفرق التابعة لقسم ما وذلك في كافة الأقسام والهدف منها التعرف على المستويات الحقيقية لأداء الأفراد ومقارنتها مـــع تقارير تقويم الأداء، ومن خلال إجراء هذه المقارنة تستطيع الإدارة أن تتأكد إذا كانت تقـــارير الأداء تقوم على أسس موضوعية أم لا.
- إعادة تقويم أداء الموظف من قبل لجنة محددة تحددها الإدارة تكون على دراية تامة حول كيفية إجراء عملية التقويم، ومقارنة نتائج هذا التقويم مع النتائج التي وصل إليها رئيسه المباشر الذي قام بتقـــويم أدائه للتأكد من مدى التشابه بين النتائج واكتشاف التحيز أو الأخطاء في حال وجودها.
- كما من شأن الشرح الدقيق لنظام التقويم على الأفراد العاملين وتوضيح أهميته والفوائد المرجوة منه أن يلعب دور الرقيب على أداء المشرف أثناء تنفيذه هذه العملية لأن هذا الموظف على دراية تامـــة بكيفية إجراء هذه العملية.

8/3/4– ضرورة إقامة جلسات مناقشة عملية تقويم الأداء بعد كل عملية تقويم أو ما يسمى بتوفير التغذية العكسية (الإيجابية و السلبية)، بأسلوب علمي مدروس قادر على تحريك إمكانيات ودوافع الفرد العامل إلى الأمام وليس العكس.

9/3/4– بعد الانتهاء من عملية التقويم والحصول على النتائج النهائية يجب أن يتم استخدام هذه النتائج في العديد من الأنظمة التي تهم الفرد العامل وتلامس رضاه الوظيفي بشكل مباشر متمثلةً بِـ:

- الزيادة الدورية في الأجور.
- نظام المكافآت و الحوافز المادية.
- نظام الترقية و النقل و الفصل.
- إقامة الدورات التدريبية التخصصية بمعالجة نوع الضعف أو القصور الذي يعاني منه الفرد، وهنا يركز الباحث على ضرورة إعطاء مثل هذه الدورات أهمية أكبر سواء في القطاع العام أو الخاص، من خلال إنشاء قسم خاص بالتدريب المهني في المؤسسة مجهز بأحدث الوسائل والأدوات التكنولوجية، بالإضافة إلى وجود الكوادر الكفء ذوي الخبرة المهنية في مختلف الاختصاصات والقادرة على معالجة أي نوع من أنواع الضعف أو القصور التي قد يعاني منها الفرد العامل، الأمر الذي سوف يزيد من ثقة الفرد العامل بسياسات المؤسسة ويجعله أكثر تمكناً من عمله وبالتالي أكثر رضا عن هذا العمل.

الملاحق

أولا– جداول الدراسة الوصفية للقطاع العام:

جدول رقم (60) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

شمولية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
1- تسمح لي عملية تقويم الأداء المتبعة في الشركة بالإلمام بأصغر التفاصيل المتعلقة بمهام عملي	Count	12	42	20	65	3	3.04
	%	8.5%	29.6%	14.1%	45.8%	2.1%	
2- هناك بعض الجوانب التي يتم تقويمها ليس لها أي علاقة بطبيعة عملي و بالتالي يجب تجاهلها:	Count	9	36	25	65	7	3.18
	%	6.3%	25.4%	17.6%	45.8%	4.9%	
3- هناك بعض الجوانب التي تعتبر من مهام عملي ويتم تجاهلها في عملية تقويم الأداء:	Count	16	42	14	60	10	3.04
	%	11.3%	29.6%	9.9%	42.3%	7.0%	
4- يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على الاندماج ضمن فريق عمل واحد:	Count	13	34	17	65	13	3.22
	%	9.2%	23.9%	12.0%	45.8%	9.2%	
5- يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على حل المشكلات التي تواجهني دون الاضطرار للجوء إلى المسؤول المباشر:	Count	10	45	18	60	9	3.09
	%	7.0%	31.7%	12.7%	42.3%	6.3%	
6- يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي مدى قدرتي على القيام بالأعمال الإضافية التي أكلف بها:	Count	14	30	10	69	19	3.35
	%	9.9%	21.1%	7.0%	48.6%	13.4%	
7- يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على طرح الأفكار الجديدة و الاقتراحات التي تهم العمل:	Count	12	28	19	60	23	3.38
	%	8.5%	19.7%	13.4%	42.3%	16.2%	
8- يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على التلاؤم مع ظروف العمل المتغيرة:	Count	8	28	17	71	17	3.43
	%	5.7%	19.9%	12.1%	50.4%	12.1%	

جدول رقم (61) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع عام):

	9- استطيع فهم كافة البنود في عملية تقويم الأداء و التي يتم تقويم أدائي على أساسها و الهدف منها:		10- يتخصص كل بند من بنود عملية تقويم الأداء بقياس جانب محدد و واضح من جوانب عملي:	
	Count	%	Count	%
بشدة لاأوافق	7	4.9%	6	4.2%
أوافق لا	22	15.5%	42	29.6%
حيادي	29	20.4%	29	20.4%
أوافق	67	47.2%	60	42.3%
بشدة أوافق	17	12.0%	5	3.5%
المتوسط	3.46		3.11	

جدول رقم (62) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
11-يعتبر معدل الأداء المطلوب تحقيقه مرتفع جداً بحيث يصعب جداً تحقيقه:	Count	13	76	25	24	4	2.51
	%	9.2%	53.5%	17.6%	16.9%	2.8%	
12-يعتبر معدل الأداء المطلوب تحقيقه منخفض جداً بحيث من السهل لأي موظف أن يحققه:	Count	27	69	25	17	4	2.31
	%	19.0%	48.6%	17.6%	12.0%	2.8%	
13-يعتبر معدل الأداء المطلوب تحقيقه مناسب جداً لمستوى الأداء الطبيعي:	Count	7	22	23	84	6	3.42
	%	4.9%	15.5%	16.2%	59.2%	4.2%	
14-تتلاءم معدلات الأداء المطلوبة للإنجاز مع قدرات و مستويات أغلب العاملين:	Count	13	37	25	60	7	3.08
	%	9.2%	26.1%	17.6%	42.3%	4.9%	

15-إن معدل الأداء المطلوب إنجازه يجعلني أبذل المزيد من الجهود التي ترفع من مستوى أدائي:	Count	8	23	24	70	17	3.46
	%	5.6%	16.2%	16.9%	49.3%	12.0%	

جدول رقم (63) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
16-إن الشخص المسئول عن تقويم أدائي مؤهل أكاديمياً للقيام بهذه المهمة:	Count	12	26	24	68	12	3.30
	%	8.5%	18.3%	16.9%	47.9%	8.5%	
17-يمتلك الشخص المسئول عن تقويم أدائي الخبرة الكافية للقيام بهذه المهمة:	Count	10	27	29	64	12	3.29
	%	7.0%	19.0%	20.4%	45.1%	8.5%	
18-يمتلك الشخص المسؤول عن تقويم أدائي المهارة الكافية لاكتشاف التطور في أدائي من تقويم إلى آخر:	Count	10	33	35	55	9	3.14
	%	7.0%	23.2%	24.6%	38.7%	6.3%	
19-إن الشخص المسئول عن تقويم أدائي غير متساهل في عملية التقويم لأي كان:	Count	17	35	40	46	4	2.89
	%	12.0%	24.6%	28.2%	32.4%	2.8%	
20-يتأثر الشخص القائم بعملية تقويم أدائي بالنقاط السلبية المسبقة رغم تطور أدائي الوظيفي:	Count	10	39	37	44	11	3.05
	%	7.1%	27.7%	26.2%	31.2%	7.8%	
21-إن الشخص القائم بعملية تقويم أدائي يخفض مستوى أدائي بغير حق:	Count	31	42	28	28	12	2.63
	%	22.0%	29.8%	19.9%	19.9%	8.5%	
22-يقوم الشخص المسئول عن تقويم أدائي بمناقشة عملية التقويم معي بعد كل تقويم:	Count	34	46	27	31	4	2.47
	%	23.9%	32.4%	19.0%	21.8%	2.8%	
23-لا يشعرني القائم بتقويم أدائي بأي توتر أو ارتباك أثناء جلسة مناقشة عملية التقويم:	Count	20	31	35	49	7	2.94
	%	14.1%	21.8%	24.6%	34.5%	4.9%	

24-يعطيني الشخص المسئول عن تقويم أدائي الفرصة اللازمة و الوقت الكافي لمناقشة أخطائي و الدفاع عنها إذا تطلب الأمر:	Count	21	34	34	46	7	2.89
	%	14.8%	23.9%	23.9%	32.4%	4.9%	
25-يأخذ المسؤول عن تقويم أدائي بالحجج و الملاحظات التي أبديها في حال شعوري بأي ظلم:	Count	23	33	36	42	8	2.85
	%	16.2%	23.2%	25.4%	29.6%	5.6%	
26-يحاول المسئول عن تقويم أدائي مساعدتي في تخطي كافة المشاكل و الضغوطات التي تعيق وصولي إلى المستويات المطلوبة في الأداء:	Count	19	34	36	43	10	2.94
	%	13.4%	23.9%	25.4%	30.3%	7.0%	

جدول رقم (64) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
27-استطيع فهم أخطائي بكل وضوح والقدرة على حلها في نهاية جلسة التقويم:	Count	12	17	31	71	11	3.37
	%	8.5%	12.0%	21.8%	50.0%	7.7%	
28- استطيع المشاركة أثناء جلسة التقويم باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين مستوى أدائي المستقبلي:	Count	9	29	30	62	12	3.27
	%	6.3%	20.4%	21.1%	43.7%	8.5%	
29- يتم من خلال عملية تقويم الأداء تحديد نقاط القوة التي أتمتع بها و العمل على تطويرها:	Count	11	32	30	54	15	3.21
	%	7.7%	22.5%	21.1%	38.0%	10.6%	
30- يتم من خلال عملية تقويم الأداء تحديد نقاط الضعف التي أعاني منها و العمل على معالجتها:	Count	12	34	24	57	15	3.20
	%	8.5%	23.9%	16.9%	40.1%	10.6%	

جدول رقم (65) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء (قطاع عام):

		بشدة لاأوافق	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
31- يرتبط نظام الحوافز و المكافآت في الشركة بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	26	38	17	50	10	2.86
	%	18.4%	27.0%	12.1%	35.5%	7.1%	
32- يتم إلحاقي بالدورات التدريبية المناسبة في حال اكتشاف أي قصور في أدائي:	Count	20	38	21	53	10	2.96
	%	14.1%	26.8%	14.8%	37.3%	7.0%	
33- يتم الاعتماد على نتائج تقويم الأداء في الزيادة الدورية للأجور:	Count	22	40	35	38	7	2.77
	%	15.5%	28.2%	24.6%	26.8%	4.9%	
34- يرتبط نظام الترقية المتبع في الشركة بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	24	36	25	46	10	2.87
	%	17.0%	25.5%	17.7%	32.6%	7.1%	
35-يرتبط نظام النقل من مكان العمل إلى مكان أخر بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	27	53	31	28	3	2.49
	%	19.0%	37.3%	21.8%	19.7%	2.1%	
36- يرتبط نظام الفصل من العمل ارتباطا مباشرا بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	29	47	29	34	3	2.54
	%	20.4%	33.1%	20.4%	23.9%	2.1%	

جدول رقم (66) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن طبيعة العمل (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
37- أشعر بأن عملي في هذه المنظمة يرضي طموحي الوظيفي:	Count	22	27	22	62	9	3.06
	%	15.5%	19.0%	15.5%	43.7%	6.3%	

38-أشعر أن طبيعة عملي ملائم لمهاراتي و قدراتي و الأدائية:	Count	20	30	19	66	7	3.07
	%	14.1%	21.1%	13.4%	46.5%	4.9%	
39-إن طبيعة عملي ملائم لاختصاصي العلمي أو الجامعي:	Count	15	21	20	78	5	3.27
	%	10.8%	15.1%	14.4%	56.1%	3.6%	
40- أشعر أن طبيعة عملي ملائم لسماتي الشخصية:	Count	13	27	27	67	8	3.21
	%	9.2%	19.0%	19.0%	47.2%	5.6%	
41-أشعر أن عملي ممتع و لا يسبب لي الملل:	Count	15	28	19	65	14	3.25
	%	10.6%	19.9%	13.5%	46.1%	9.9%	

جدول رقم (67) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن الدخل و المكافآت المادية (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
42- أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة يرضي طموحي:	Count	40	55	24	22	1	2.22
	%	28.2%	38.7%	16.9%	15.5%	.7%	
43- أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة مناسب مقارنة مع زملائي داخل العمل:	Count	22	42	29	48		2.73
	%	15.6%	29.8%	20.6%	34.0%		
44-أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة مناسب مقارنة مع زملائي خارج العمل:	Count	37	43	21	38	1	2.45
	%	26.4%	30.7%	15.0%	27.1%	.7%	
45- إن المكافآت و الحوافز التي أحصل عليها تساهم في إشباع احتياجاتي:	Count	31	55	24	31	1	2.41
	%	21.8%	38.7%	16.9%	21.8%	.7%	
46- إن المكافآت و الحوافز التي أحصل عليها تتناسب مع المجهود الذي أبذله:	Count	26	60	26	28	1	2.42
	%	18.4%	42.6%	18.4%	19.9%	.7%	

جدول رقم (68) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن فرص الترقية (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
47- أؤمن بعدالة فرص الترقية في هذه المنظمة:	Count	35	51	31	24		2.31
	%	24.8%	36.2%	22.0%	17.0%		
48- أستطيع كموظف التقدم و المنافسة بالوظائف الشاغرة في المؤسسة حسب كفاءتي و خبرتي و دون أي قيود:	Count	29	43	32	32	5	2.58
	%	20.6%	30.5%	22.7%	22.7%	3.5%	
49- أشعر بأن نظام الترقية المتبع حالياً يوفر الفرص للتقدم و التطور الوظيفي:	Count	30	46	37	27	2	2.47
	%	21.1%	32.4%	26.1%	19.0%	1.4%	

جدول رقم (69) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن العلاقات مع الزملاء (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
50- أحظى بالتقدير و الاحترام من قبل زملائي في العمل:	Count	2	3	17	85	35	4.04
	%	1.4%	2.1%	12.0%	59.9%	24.6%	
51- أحظى فعلياً بالتعاون الحقيقي من قبل زملائي في العمل:	Count	4	9	23	78	28	3.82
	%	2.8%	6.3%	16.2%	54.9%	19.7%	
52- إن العلاقة التي تجمعني و زملائي قائمة على أساس الصداقة و الثقة المتبادلة:	Count	3	12	23	72	32	3.83
	%	2.1%	8.5%	16.2%	50.7%	22.5%	
53- يوفر لي عملي الفرصة لإقامة وتقوية علاقاتي الاجتماعية مع زملائي في العمل:	Count	6	10	23	81	22	3.73
	%	4.2%	7.0%	16.2%	57.0%	15.5%	

جدول رقم (70) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن الإشراف و القيادة (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
54- أحظى بالتقدير و الاحترام من قبل رئيسي في العمل:	Count	4	5	28	76	29	3.85
	%	2.8%	3.5%	19.7%	53.5%	20.4%	
55- أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي:	Count	6	8	35	71	22	3.67
	%	4.2%	5.6%	24.6%	50.0%	15.5%	
56- لا توجد قيود صارمة مفروضة من قبل رئيسي على أدائي لواجباتي:	Count	6	17	23	80	16	3.58
	%	4.2%	12.0%	16.2%	56.3%	11.3%	
57- أستطيع الوصول إلى كافة المستويات الإدارية عند الضرورة:	Count	15	36	27	58	6	3.03
	%	10.6%	25.4%	19.0%	40.8%	4.2%	

جدول رقم (71) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن بيئة و ظروف العمل (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
58- أتلقى الخدمات اللازمة و الكافية من المؤسسة:	Count	11	36	33	59	3	3.05
	%	7.7%	25.4%	23.2%	41.5%	2.1%	
59-تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع المثالية للعمل:	Count	20	40	29	51	2	2.82
	%	14.1%	28.2%	20.4%	35.9%	1.4%	
60- تدعم أدائي في العمل مجموعة وسائل و معدات متطورة تتناسب و متطلبات عملي:	Count	10	29	35	65	3	3.15
	%	7.0%	20.4%	24.6%	45.8%	2.1%	

جدول رقم (72) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن الأمان الوظيفي (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
61-توفر المنظمة التي أعمل بها الجو الملائم للنمو و التطور الشخصي:	Count	16	33	41	47	5	2.94
	%	11.3%	23.2%	28.9%	33.1%	3.5%	
62-أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة:	Count	13	11	36	76	6	3.36
	%	9.2%	7.7%	25.4%	53.5%	4.2%	
63-أشعر بالرضا التام عن عملي و لا أفكر بالتخلي عنه أبداً:	Count	15	25	33	54	14	3.19
	%	10.6%	17.7%	23.4%	38.3%	9.9%	

ثانياً- جداول الدراسة الوصفية للقطاع الخاص:

جدول رقم (73) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

شمولية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
1-تسمح لي عملية تقويم الأداء المتبعة في الشركة بالإلمام بأصغر التفاصيل المتعلقة بمهام عملي:	Count	2	5	20	67	6	3.70
	%	2.0%	5.0%	20.0%	67.0%	6.0%	
2-هناك بعض الجوانب التي يتم تقويمها ليس لها أي علاقة بطبيعة عملي و بالتالي يجب تجاهلها:	Count	13	56	21	9	1	2.29
	%	13.0%	56.0%	21.0%	9.0%	1.0%	
3-هناك بعض الجوانب التي تعتبر من مهام عملي ويتم تجاهلها في عملية تقويم الأداء:	Count	12	39	15	28	6	2.77
	%	12.0%	39.0%	15.0%	28.0%	6.0%	

4-يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على الاندماج ضمن فريق عمل واحد :	Count		5	4	64	27	4.13
	%		5.0%	4.0%	64.0%	27.0%	
5-يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على حل المشكلات التي تواجهني دون الاضطرار للجوء إلى المسؤول المباشر:	Count	2	12	9	58	19	3.80
	%	2.0%	12.0%	9.0%	58.0%	19.0%	
6-يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي مدى قدرتي على القيام بالأعمال الإضافية التي أكلف بها:	Count	4	5	10	63	18	3.86
	%	4.0%	5.0%	10.0%	63.0%	18.0%	
7-يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على طرح الأفكار الجديدة و الاقتراحات التي تهم العمل:	Count	2	3	15	51	29	4.02
	%	2.0%	3.0%	15.0%	51.0%	29.0%	
8-يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم أدائي قدرتي على التلاؤم مع ظروف العمل المتغيرة:	Count	3	6	8	63	20	3.91
	%	3.0%	6.0%	8.0%	63.0%	20.0%	

جدول رقم (74) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

موضوعية عناصر عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):

	9-استطيع فهم كافة البنود في عملية تقويم الأداء و التي يتم تقويم أدائي على أساسها و الهدف منها:		10-يتخصص كل بند من بنود عملية تقويم الأداء بقياس جانب محدد و واضح من جوانب عملي:	
	Count	%	Count	%
أوافق لا	3	3.0%	3	3.0%
حيادي	10	10.0%	16	16.0%
أوافق	62	62.0%	61	61.0%
أوافق بشدة	25	25.0%	20	20.0%
المتوسط	4.09		3.98	

جدول رقم (75) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

موضوعية معدلات عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
11-يعتبر معدل الأداء المطلوب تحقيقه مرتفع جداً بحيث يصعب جداً تحقيقه:	Count	4	55	21	16	4	2.61
	%	4.0%	55.0%	21.0%	16.0%	4.0%	
12-يعتبر معدل الأداء المطلوب تحقيقه منخفض جداً بحيث من السهل لأي موظف أن يحققه:	Count	26	58	11	3	2	1.97
	%	26.0%	58.0%	11.0%	3.0%	2.0%	
13-يعتبر معدل الأداء المطلوب تحقيقه مناسب جداً لمستوى الأداء الطبيعي:	Count	4	9	24	60	3	3.49
	%	4.0%	9.0%	24.0%	60.0%	3.0%	
14-تتلاءم معدلات الأداء المطلوبة للإنجاز مع قدرات و مستويات أغلب العاملين:	Count	2	15	30	50	3	3.37
	%	2.0%	15.0%	30.0%	50.0%	3.0%	
15-إن معدل الأداء المطلوب إنجازه يجعلني أبذل المزيد من الجهود التي ترفع من مستوى أدائي:	Count		10	13	64	12	3.79
	%		10.1%	13.1%	64.6%	12.1%	

جدول رقم (76) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

كفاءة القائمين على عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
16-إن الشخص المسئول عن تقويم أدائي مؤهل أكاديمياً للقيام بهذه المهمة:	Count	5	7	16	52	20	3.75
	%	5.0%	7.0%	16.0%	52.0%	20.0%	
17-يمتلك الشخص المسئول عن	Count	3	5	21	47	24	3.84

تقويم أدائي الخبرة الكافية للقيام بهذه المهمة:	%	3.0%	5.0%	21.0%	47.0%	24.0%	
18-يمتلك الشخص المسؤول عن تقويم أدائي المهارة الكافية لاكتشاف التطور في أدائي من تقويم إلى آخر:	Count	1	15	23	47	14	3.58
	%	1.0%	15.0%	23.0%	47.0%	14.0%	
19-إن الشخص المسئول عن تقويم أدائي غير متساهل في عملية التقويم لأي كان:	Count	2	7	28	50	13	3.65
	%	2.0%	7.0%	28.0%	50.0%	13.0%	
20-يتأثر الشخص القائم بعملية تقويم أدائي بالنقاط السلبية المسبقة رغم تطور أدائي الوظيفي:	Count	5	43	26	23	3	2.76
	%	5.0%	43.0%	26.0%	23.0%	3.0%	
21-إن الشخص القائم بعملية تقويم أدائي يخفض مستوى أدائي بغير حق:	Count	24	49	17	4	6	2.19
	%	24.0%	49.0%	17.0%	4.0%	6.0%	
22-يقوم الشخص المسئول عن تقويم أدائي بمناقشة عملية التقويم معي بعد كل تقويم:	Count	5	6	20	56	13	3.66
	%	5.0%	6.0%	20.0%	56.0%	13.0%	
23-لا يشعرني القائم بتقويم أدائي بأي توتر أو ارتباك أثناء جلسة مناقشة عملية التقويم:	Count	4	6	13	60	17	3.80
	%	4.0%	6.0%	13.0%	60.0%	17.0%	
24-يعطيني الشخص المسئول عن تقويم أدائي الفرصة اللازمة و الوقت الكافي لمناقشة أخطائي و الدفاع عنها إذا تطلب الأمر:	Count	3	10	19	52	16	3.68
	%	3.0%	10.0%	19.0%	52.0%	16.0%	
25-يأخذ المسؤول عن تقويم أدائي بالحجج و الملاحظات التي أبديها في حال شعوري بأي ظلم:	Count	3	6	32	48	11	3.58
	%	3.0%	6.0%	32.0%	48.0%	11.0%	
26-يحاول المسئول عن تقويم أدائي مساعدتي في تخطي كافة المشاكل و الضغوطات التي تعيق وصولي إلى المستويات المطلوبة في الأداء:	Count	3	6	24	56	11	3.66
	%	3.0%	6.0%	24.0%	56.0%	11.0%	

جدول رقم (77) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

التغذية العكسية الناتجة عن عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
27-استطيع فهم أخطائي بكل وضوح والقدرة على حلها في نهاية جلسة التقويم:	Count	2	3	17	67	11	3.82
	%	2.0%	3.0%	17.0%	67.0%	11.0%	
28-استطيع المشاركة أثناء جلسة التقويم باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين مستوى أدائي المستقبلي:	Count	1	12	19	58	10	3.64
	%	1.0%	12.0%	19.0%	58.0%	10.0%	
29-يتم من خلال عملية تقويم الأداء تحديد نقاط القوة التي أتمتع بها و العمل على تطويرها:	Count	1	9	16	60	14	3.77
	%	1.0%	9.0%	16.0%	60.0%	14.0%	
30-يتم من خلال عملية تقويم الأداء تحديد نقاط الضعف التي أعاني منها و العمل على معالجتها:	Count	1	6	13	67	13	3.85
	%	1.0%	6.0%	13.0%	67.0%	13.0%	

جدول رقم (78) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
31-يرتبط نظام الحوافز و المكافآت في الشركة بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	4	7	14	57	18	3.78
	%	4.0%	7.0%	14.0%	57.0%	18.0%	
32-يتم إلحاقي بالدورات التدريبية	Count	11	24	21	41	3	3.01

المناسبة في حال اكتشاف أي قصور في أدائي:	%	11.0%	24.0%	21.0%	41.0%	3.0%	
33-يتم الاعتماد على نتائج تقويم الأداء في الزيادة الدورية للأجور:	Count	7	15	18	52	8	3.39
	%	7.0%	15.0%	18.0%	52.0%	8.0%	
34-يرتبط نظام الترقية المتبع في الشركة بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	16	9	31	40	4	3.07
	%	16.0%	9.0%	31.0%	40.0%	4.0%	
35-يرتبط نظام النقل من مكان العمل إلى مكان أخر بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	16	9	33	39	3	3.04
	%	16.0%	9.0%	33.0%	39.0%	3.0%	
36-يرتبط نظام الفصل من العمل ارتباطا مباشرا بنتائج عملية تقويم الأداء:	Count	13	12	33	34	8	3.12
	%	13.0%	12.0%	33.0%	34.0%	8.0%	

جدول رقم (79) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن طبيعة العمل (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
37-أشعر بأن عملي في هذه المنظمة يرضي طموحي الوظيفي:	Count	3	12	21	51	13	3.59
	%	3.0%	12.0%	21.0%	51.0%	13.0%	
38-أشعر أن طبيعة عملي ملائم لمهاراتي و قدراتي و الأدائية:	Count	2	18	17	52	11	3.52
	%	2.0%	18.0%	17.0%	52.0%	11.0%	
39-إن طبيعة عملي ملائم لاختصاصي العلمي أو الجامعي:	Count	7	15	22	51	5	3.32
	%	7.0%	15.0%	22.0%	51.0%	5.0%	
40-أشعر أن طبيعة عملي ملائم لسماتي الشخصية:	Count	2	11	19	56	12	3.65
	%	2.0%	11.0%	19.0%	56.0%	12.0%	
41-أشعر أن عملي ممتع و لا	Count	5	10	18	55	12	3.59

يسبب لي الملل:	%	5.0%	10.0%	18.0%	55.0%	12.0%	

جدول رقم (80) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن الدخل و المكافآت المادية (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
42-أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة يرضي طموحي:	Count	12	28	30	28	2	2.80
	%	12.0%	28.0%	30.0%	28.0%	2.0%	
43-أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة مناسب مقارنة مع زملائي داخل العمل:	Count	9	24	31	33	3	2.97
	%	9.0%	24.0%	31.0%	33.0%	3.0%	
44-أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة مناسب مقارنة مع زملائي خارج العمل:	Count	11	31	30	21	7	2.82
	%	11.0%	31.0%	30.0%	21.0%	7.0%	
45-إن المكافآت و الحوافز التي أحصل عليها تساهم في إشباع احتياجاتي:	Count	3	24	37	33	3	3.09
	%	3.0%	24.0%	37.0%	33.0%	3.0%	
46-إن المكافآت و الحوافز التي أحصل عليها تتناسب مع المجهود الذي أبذله:	Count	6	21	36	33	4	3.08
	%	6.0%	21.0%	36.0%	33.0%	4.0%	

جدول رقم (81) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن فرص الترقية (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
47-أؤمن بعدالة فرص الترقية في هذه المنظمة:	Count	6	26	33	32	3	3.00
	%	6.0%	26.0%	33.0%	32.0%	3.0%	
48-أستطيع كموظف التقدم و المنافسة	Count	4	12	27	52	5	3.42

بالوظائف الشاغرة في المؤسسة حسب كفاءتي و خبرتي و دون أي قيود:	%	4.0%	12.0%	27.0%	52.0%	5.0%	
49-أشعر بأن نظام الترقية المتبع حالياً يوفر الفرص للتقدم و التطور الوظيفي:	Count	9	11	39	39	2	3.14
	%	9.0%	11.0%	39.0%	39.0%	2.0%	

جدول رقم (82) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن العلاقات مع الزملاء (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
50-أحظى بالتقدير و الاحترام من قبل زملائي في العمل:	Count	1		7	66	26	4.16
	%	1.0%		7.0%	66.0%	26.0%	
51-أحظى فعلياً بالتعاون الحقيقي من قبل زملائي في العمل:	Count	1	2	9	68	20	4.04
	%	1.0%	2.0%	9.0%	68.0%	20.0%	
52-إن العلاقة التي تجمعني و زملائي قائمة على أساس الصداقة و الثقة المتبادلة:	Count	2		15	60	23	4.02
	%	2.0%		15.0%	60.0%	23.0%	
53-يوفر لي عملي الفرصة لإقامة وتقوية علاقاتي الاجتماعية مع زملائي في العمل:	Count	1	4	8	64	23	4.04
	%	1.0%	4.0%	8.0%	64.0%	23.0%	

جدول رقم (83) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن الإشراف و القيادة (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
54-أحظى بالتقدير و الاحترام من قبل رئيسي في العمل:	Count	1	3	10	62	24	4.05
	%	1.0%	3.0%	10.0%	62.0%	24.0%	

55-أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي:	Count	3	5	21	48	23	3.83
	%	3.0%	5.0%	21.0%	48.0%	23.0%	
56-لا توجد قيود صارمة مفروضة من قبل رئيسي على أدائي لواجباتي:	Count	1	12	20	53	14	3.67
	%	1.0%	12.0%	20.0%	53.0%	14.0%	
57-أستطيع الوصول إلى كافة المستويات الإدارية عند الضرورة:	Count	1	4	23	47	25	3.91
	%	1.0%	4.0%	23.0%	47.0%	25.0%	

جدول رقم (84) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن بيئة و ظروف العمل (قطاع خاص):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	بشدة أوافق	المتوسط
58-أتلقى الخدمات اللازمة و الكافية من المؤسسة:	Count	1	4	16	65	14	3.87
	%	1.0%	4.0%	16.0%	65.0%	14.0%	
59-تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع المثالية للعمل:	Count	4	14	24	46	12	3.48
	%	4.0%	14.0%	24.0%	46.0%	12.0%	
60-تدعم أدائي في العمل مجموعة وسائل و معدات متطورة تتناسب و متطلبات عملي:	Count	1	10	21	52	16	3.72
	%	1.0%	10.0%	21.0%	52.0%	16.0%	

جدول رقم (85) التكرارات الحسابية و المتوسطات الحسابية لمحور

الرضا عن الأمان الوظيفي (قطاع عام):

		لاأوافق بشدة	أوافق لا	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط
61-توفر المنظمة التي أعمل بها الجو الملائم للنمو و التطور الشخصي:	Count	1	10	24	49	16	3.69
	%	1.0%	10.0%	24.0%	49.0%	16.0%	
62-أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي داخل	Count	6	9	20	54	11	3.55

	11.0%	54.0%	20.0%	9.0%	6.0%	%	المنظمة:
3.32	12	30	38	18	2	Count	63-أشعر بالرضا التام عن عملي و لا أفكر بالتخلي عنه أبداً:
	12.0%	30.0%	38.0%	18.0%	2.0%	%	

ثالثاً – ملحق قائمة الاستبيان: (جدول رقم 86).

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/أختي الكريمة :

إيماناً بقيمة البحث العلمي و ارتباطها بالواقع العملي مما يساعد على حل المشاكل المرتبطة بذلك الواقع, يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية عن ((أثر عملية تقويم الأداء على الرضا الوظيفي في المنظمة)) , وفي سبيل إتمام هذه الدراسة يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها القائمة المقدمة لسيادتكم حتى يتسنى له التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة .

وإني إذ أقدر لكم أهمية تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه القائمة فإنني في الوقت ذاته أؤكد على أن كل ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ,,,

الباحث

حيدرة غسان رجب

أولاً – الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لك:

1 –اسم الشركة التي تعمل بها:

– المؤسسة العامة للاتصالات ☐

– سيرتيل ☐

– MTN ☐

2 –ما هي مدة الخدمة التي قضيتها في الشركة :

– أقل من خمس سنوات ☐

– من 5 إلى 10 سنوات ☐

– من 11 إلى 15 سنة ☐

– من 16 إلى 20 سنة ☐

– أكثر من20 سنة ☐

–

3 –**الجنس :**

– ذكر ☐

– أنثى ☐

4 - **القطاع:**

- عام ☐

- خاص ☐

5 –**العمر :**

– أقل من 25 سنة ☐

– من 25 إلى 30 سنة ☐

– من 31 إلى 35 سنة ☐

– من 36 إلى 40 سنة ☐

– من 41 إلى 45 سنة ☐

– أكثر من 45 سنة ☐

6 - ما هي درجة تحصيلك العلمي:

- أقل من ثانوية ☐

- ثانوية ☐

- معهد متوسط ☐

- إجازة جامعية ☐

- دراسات عليا ☐

ثانيـاً – فيمـا يلـي مجموعـة مـن الحـالات التـي تعكـس فعاليـة معـايير عمليـة تقـويم الأداء المتبعـة فـي الشـركة الرجاء وضع إشارة (x) في الحقل الذي تراه مناسباً:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
1 – تسـمح لـي عمليـة تقـويم الأداء المتبعـة فـي الشـركة بالإلمام بأصغر التفاصيل المتعلقة بمهام عملي:					
2 – هنـاك بعـض الجوانـب التـي يـتم تقويمهـا لـيس لهـا أي علاقة بطبيعة عملي و بالتالي يجب تجاهلها:					
3 – هنـاك بعـض الجوانـب التـي تعتبـر مـن مهـام عملـي ويتم تجاهلها في عملية تقويم الأداء :					
4 - يؤخـذ بعـين الاعتبـار أثنـاء تقـويم أدائـي قـدرتي علـى الاندماج ضمن فريق عمل واحد :					
5 - يؤخـذ بعـين الاعتبـار أثنـاء تقـويم أدائـي قـدرتي علـى حـل المشـكلات التـي تـواجهني دون الاضـطرار للجـوء إلـى المسؤول المباشر:					
6 – يؤخـذ بعـين الاعتبـار أثنـاء تقـويم أدائـي مـدى قـدرتي على القيام بالأعمال الإضافية التي أكلف بها:					
7 - يؤخـذ بعـين الاعتبـار أثنـاء تقـويم أدائـي قـدرتي علـى طرح الأفكار الجديدة و الاقتراحات التي تهم العمل:					
8 - يؤخـذ بعـين الاعتبـار أثنـاء تقـويم أدائـي قـدرتي علـى التلاؤم مع ظروف العمل المتغيرة:					
9 - اسـتطيع فهـم كافـة البنـود فـي عمليـة تقـويم الأداء و التـي يتم تقويم أدائي على أساسها و الهدف منها:					
10 – يتخصـص كـل بنـد مـن بنـود عمليـة تقـويم الأداء بقياس جانب محدد و واضح من جوانب عملي:					
11 – يعتبـر معـدل الأداء المطلـوب تحقيقـه مرتفـع جـداً بحيث يصعب جداً تحقيقه:					
12 – يعتبـر معـدل الأداء المطلـوب تحقيقـه مـنخفض جـداً بحيث من السهل لأي موظف أن يحققه:					
13 – يعتبـر معـدل الأداء المطلـوب تحقيقـه مناسـب جـداً لمستوى الأداء الطبيعي:					
14 –تـتلاءم معـدلات الأداء المطلوبـة للإنجـاز مـع قـدرات و مستويات أغلب العاملين:					
15 – إن معـدل الأداء المطلـوب إنجـازه يجعلنـي أبـذل المزيد من الجهود التي ترفع من مستوى أدائي :					

ثالثـاً – فيمـا يلـي مجموعـة مـن الحـالات التـي تعكـس فعاليـة القـائمين علـى عمليـة تقـويم الأداء الرجـاء وضـع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
16- إن الشخص المسئول عن تقويم أدائي مؤهل أكاديمياً للقيام بهذه المهمة:					
17 – يمتلك الشخص المسئول عن تقويم أدائي الخبرة الكافية للقيام بهذه المهمة:					
18 – يمتلك الشخص المسؤول عن تقويم أدائي المهارة الكافية لاكتشاف التطور في أدائي من تقويم إلى آخر:					
19- إن الشخص المسئول عن تقويم أدائي غير متساهل في عملية التقويم لأي كان:					
20 - يتأثر الشخص القائم بعملية تقويم أدائي بالنقاط السلبية المسبقة رغم تطور أدائي الوظيفي:					
21 - إن الشخص القائم بعملية تقويم أدائي يخفض مستوى أدائي بغير حق:					
22 – يقوم الشخص المسئول عن تقويم أدائي بمناقشة عملية التقويم معي بعد كل تقويم:					
23 - لا يشعرني القائم بتقويم أدائي بأي توتر أو ارتباك أثناء جلسة مناقشة عملية التقويم:					
24 - يعطيني الشخص المسئول عن تقويم أدائي الفرصة اللازمة و الوقت الكافي لمناقشة أخطائي و الدفاع عنها إذا تطلب الأمر:					
25 – يأخذ المسؤول عن تقويم أدائي بالحجج و الملاحظات التي أبديها في حال شعوري بأي ظلم :					
26 – يحاول المسئول عن تقويم أدائي مساعدتي في تخطي كافة المشاكل و الضغوطات التي تعيق وصولي إلى المستويات المطلوبة في الأداء:					

رابعـاً- فيمـا يلـي مجموعـة مـن الحـالات التـي تعكـس فعاليـة التغذيـة العكسـية الناتجـة عـن عمليـة التقـويم الرجـاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
27 - استطيع فهم أخطائي بكل وضوح والقدرة على حلها في نهاية جلسة التقويم:					
28 - استطيع المشاركة أثناء جلسة التقويم باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين مستوى أدائي المستقبلي:					
29 – يتم من خلال عملية تقويم الأداء تحديد نقاط القوة التي أتمتع بها و العمل على تطويرها:					
30 – يتم من خلال عملية تقويم الأداء تحديد نقاط الضعف التي أعاني منها و العمل على معالجتها:					

خامساً – فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس كيفية استخدام نتائج عملية تقويم الأداء الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي يناسب إجابتك:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
31 - يرتبط نظام الحوافز و المكافآت في الشركة بنتائج عملية تقويم الأداء :					
32- يتم إلحاقي بالدورات التدريبية المناسبة في حال اكتشاف أي قصور في أدائي:					
33 – يتم الاعتماد على نتائج تقويم الأداء في الزيادة الدورية للأجور:					
34 - يرتبط نظام الترقية المتبع في الشركة بنتائج عملية تقويم الأداء :					
35 - يرتبط نظام النقل من مكان العمل إلى مكان أخر بنتائج عملية تقويم الأداء:					
36 - يرتبط نظام الفصل من العمل ارتباطا مباشرا بنتائج عملية تقويم الأداء:					

سادساً – فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس درجة رضاك عن العمل في المنظمة التي تعمل بها الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
37- أشعر بأن عملي في هذه المنظمة يرضي طموحي الوظيفي:					
38 – أشعر أن طبيعة عملي ملائم لمهاراتي و قدراتي و الأدائية:					
39 – إن طبيعة عملي ملائم لاختصاصي العلمي أو الجامعي:					
40 – أشعر أن طبيعة عملي ملائم لسماتي الشخصية :					
41 – أشعر أن عملي ممتع و لا يسبب لي الملل:					
42 – أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة يرضي طموحي:					
43 – أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة مناسب مقارنة مع زملائي داخل العمل:					
44 – أشعر أن الدخل الذي أتقاضاه من المنظمة مناسب مقارنة مع زملائي خارج العمل:					
45 – إن المكافآت و الحوافز التي أحصل عليها تساهم في إشباع احتياجاتي:					
46– إن المكافآت و الحوافز التي أحصل عليها تتناسب مع المجهود الذي أبذله:					
47- أؤمن بعدالة فرص الترقية في هذه المنظمة:					
48 – أستطيع كموظف التقدم و المنافسة بالوظائف الشاغرة في المؤسسة حسب كفاءتي و خبرتي و دون أي قيود:					

49 – أشعر بأن نظام الترقية المتبع حالياً يوفر الفرص للتقدم و التطور الوظيفي:					
50 – أحظى بالتقدير و الاحترام من قبل زملائي في العمل:					
51 – أحظى فعلياً بالتعاون الحقيقي من قبل زملائي في العمل:					
52 – إن العلاقة التي تجمعني و زملائي قائمة على أساس الصداقة و الثقة المتبادلة :					
53 – يوفر لي عملي الفرصة لإقامة وتقوية علاقاتي الاجتماعية مع زملائي في العمل:					
54 – أحظى بالتقدير و الاحترام من قبل رئيسي في العمل:					
55 – أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي :					
56 – لا توجد قيود صارمة مفروضة من قبل رئيسي على أدائي لواجباتي:					
57 - أستطيع الوصول إلى كافة المستويات الإدارية عند الضرورة:					
58 – أتلقى الخدمات اللازمة و الكافية من المؤسسة:					
59 – تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع المثالية للعمل:					
60 – تدعم أدائي في العمل مجموعة وسائل و معدات متطورة تتناسب و متطلبات عملي:					
61 – توفر المنظمة التي أعمل بها الجو الملائم للنمو و التطور الشخصي :					
62 – أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة:					
63 – أشعر بالرضا التام عن عملي و لا أفكر بالتخلي عنه أبداً:					

المراجع

1 – المراجع العربية:

1/1– الكتب باللغة العربية:

1 - أصيل، فوزي عبد الرحمن، **طرق اختيار و تقويم الموظفين**, مكتبة العبيكان: الرياض, (2000).

2 - الحموي،حسين محمد **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس: القاهرة، (2000).

3 - الحيدر، عبد المحسن بن صالح، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)**، معهد الإدارة العامة: الرياض،(2005).

4 - الخزامي, عبد الحكم، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين, الجزء الثاني إدارة الأداء وتكنولوجيا الأداء**,مكتبة ابن سينا:القاهرة ،(1999).

5 - السامراني، مؤيد سعيد، **إدارة الأفراد مدخل تطبيقي**, هيئة المعاهد الفنية:بغداد,(1990).

6 - السالم، مؤيد سعيد & صالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، عالم الكتب الحديث: عمان، (2006).

7 - السالم، محمد سالم **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،(1997).

8 - الشرايدة، سالم تيسير، **الرضا الوظيفي(أطر نظرية وتطبيقات عملية)**، دار صفاء:عمان،(2008).

9 - القحطاني، محمد دليم, **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**, كلية العلوم الإدارية, جامعة الملك فيصل، (2005).

10 - المغربي، كامل محمد، **السلوك التنظيمي** ، دار الفكر للنشر و التوزيع:عمان، (1993).

11 - النشواني، صلاح، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، (1999).

12 - بدوي، أبو بكر عابدين، **المعايير المهنية ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة**، منظمة العمل العربية:القاهرة، (2006).

13 - برنوطي، سعاد نايف،**إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد**، دار وائل : عمان، (2001).

14 - حسن، عادل، **الإدارة في القطاع الحكومي**, دار النهضة العربية للطباعة و النشر: بيروت ، (1985).

15 - حيدر، عبد اللطيف حسين، **البحث الإجرائي بين التفكر في الممارسة المهنية وتحسينها**، دار القلم: الإمارات،(2004).

16 - خليل الفارس، سليمان , **إدارة الموارد البشرية** , كلية الاقتصاد, جامعة دمشق، لم تحدد سنة النشر.
17 - زويلف، مهدي **مبادئ الإدارة نظريات ووظائف**، الطبعة الأولى، جمعية عمال المطابع التعاونية:عمان، (1984).
18 - سلطان، محمد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة و النشر: بيروت، لم تحدد سنة النشر.
19 - عبد المحسن، توفيق محمد، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية بيروت،لم تحدد سنة النشر.
20 - عبد اللطيف، عبد اللطيف، **العلوم السلوكية في التطبيق الإداري**، منشورات جامعة دمشق،(2002).
21 - عطية، مصطفى كامل أبو العزم، مصطفى كامل أبو العزم، عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية ، لم تحدد سنة النشر.
22 - علي، محمد فتحي محمد – أبو النصر، محمود علي– مصطفى، جلال مصطفى،**الإحصاء وبحوث العمليات**، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1994).
23 - فراج، أسامة، **مبادئ عمل تقييم الموارد البشرية (هندسة نظام تقييم الأداء)**, المعهد العالي للتنمية الإدارية، (2007).
24 - كاسر المنصور، **الرضا عن العمل**، منشورات جامعة الملك عبد العزيز، (2008).
25 - محمد،أحمد أبو السعود **الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين** ، منشأة المعارف: الإسكندرية، (2004).

1 /2 – الكتب المترجمة:

1 -روبرت، باكال ، **تقييم الأداء**، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، دار الفكر: دمشق، (1999).
2 - كيبلر، كاي **تحقيق الرضا الوظيفي**، دار الفاروق: القاهرة, (2003).

3/1– المجلات:

1 -الراوي، خالد وهيب، **دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م14، ع2،(2000).
2 - السواح، فراس، **المفاهيم الحديثة للرقابة في المنشآت الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد، عدد 134، لم تحدد سنة النشر.

3 - عبد الخالق،ناصف، **الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل** ، المجلة العربية للإدارة، الكويت،المجلد 6،العدد 1، (1982).
4 - عبد الوهاب، علي محمد، **تقييم الأداء دراسة تحليلية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد 164، لم تحدد سنة النشر.
5 - عمران،كامل علي متولي، **دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين** ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،جامعة المنصورة،(1988).

1 /4- الدوريات:

1 - عبيسات،حيدر، **دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة** ، مؤسسة المناطق الحرة – مديرية الدراسات و المعارف: عمان، (2006).
2 - عموس،محمد، **كيف نبني فريقاً ناجحاً**، برامج الأمم المتحدة الإنمائية (خطوة إلى الأمام)، فلسطين رام الله، الطبعة الأولى، (2006).

5/1- أبحاث غير منشورة:

1 - إسماعيل،نوار هاني، **تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، (2005).
2 - أبو السعود، نعمات، **سياسات العمالة في ظل ظروف الأزمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة:جامعة عين شمس،(1997).
3 - الحلاق، بطرس جرجس، **العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، ، كلية الإعلام , جامعة القاهرة، (1999).
4 - الذوادي، هدى عبد الرحمن، **استقصاء بعض العوامل المؤثرة في مستوى رضا معلمي العلوم عن مهنة التعليم في دولة البحرين**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية،عمان،(1991).
5 - العبادي، عطاف فاضل، **العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل في مهنة التمريض في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية:عمان،(1992).
6 - عبد الهادي، حمدي، **نظرية الكفاية في الوظيفة العامة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق: جامعة القاهرة، (1996).
7 - ناصر، سومر أديب، **أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، (2004).

8 -ناصـر، فـداء محمـد، **أثـر سياسـات تخفـيض العمالـة علـى ضـغوط العمـل و الرضـا الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: القاهرة، (2002).
9 -نعسـاني،عبد المحسـن عبـد السـلام، **اثـر تفاعـل المتغيـرات التنظيميـة و الفرديـة مـع الرضـا الـوظيفي علـى الانتمـاء التنظيمـي بـالتطبيق علـى المستشـفيات الجامعيـة الكبرى بالقاهرة،** رسالة دكتوراه : جامعة عين شمس ،(2001).

2- المراجع الأجنبية:

2/1– Books:

1- Anthony, William P., et. al, **Human Resources Management,** New York: The Dryden Press, (1999).
2- Daily**,** Robert, **Organizational Behavior**, Dinburgh ,B.S, Heriot-Watt University, UK,(2003).
3- Keenan, Tony, **Human Resources Management,** Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, EH14 4AS, (2005).
4- Keenan, Tony **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University,(2007).
5- Keith, Davis. **Human Relation at Work**, (McGraw-Hill Book Company, Inc., New York. International student Edition,(1962).

2/2- Research and Conferences:

1- Walsh, Marie Burns, **Perceived Fairness of and Satisfaction With Employee Performance Appraisal,** PHD Research, the School of Human Resource Education and Work Force Development, Louisiana state University, (2003).

2/3 – Periodicals:

1- Adams**,** K., **Non-Monetary Conflicts Of Interests For News Papers Journalists"** Journalism Quarterly,Vol.33, (1996).

2- Al-Qahtany, M. D. & Gbolahan Gbadamosi, **The Influence Of Performance Appraisal On Organizational Commitment**, University of Sharjah Journal of Pure &Applied Sciences, Vol.2, NO.3,(2005).
3- Anseel, F. & Lievens, F., **The Long Term Impact of The Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context,** Applied Psychology: An International Review, (2007).
4- Balfour, D. L., & Wechsler**,** B., **Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations, Public** Productivity and Management Review, Vol.19, No.3,(1996).
5- Dowell, A. C., **A Survey of Job Satisfaction, sources of Stress and Psychological Symptoms among New Zealand Health Professionals,** NZ MED Journal, Vol.114, (2001),
6- Ganste, D. A. & Thomas**,** L. T., **Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective,** Journal of Applied Psychology, Vol.80, No.1,(1995).
7- Gennard, S. J., et. al**, HR Performance Evaluation In The Context of (TQM)"** ,International Journal of Quality & Reliability Management, VOL.21 ,NO.4, (2004).
8- Hardigan, P. C. & Carvajal, M. J., **Pharmacists' Sources of Job Satisfaction: Inter-Gender Differences in Response** , American Journal of Pharmaceutical Education, Vol.64, (2000).
9- Hellman, C. C., **Job Satisfaction and Intent to Leave,** Journal of Social Psychology, Vol.137, No. 6, (1997).
10- Igbaria, M. & Greenhaus, J. H., **The Career Advancement Prospects of Managers and Professionals**, Decision Science, Vol.23, No.2, (1992).
11- Jawahar, I. M., **Correlates of Satisfaction With Performance Appraisal Feed back**, Journal of labor Research, Vol.XXVII, No.2, (2006).
12- Judge T. A., & Watanabe, S., **Individual differences in The Nature of The Relationship Between Job and Life Satisfaction** ,

Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.67, (1994).

13- Kaur, S. , et. al, **A Study of Job Satisfaction and Work Environment Perception among Doctors in Tertiary Hospital in Delhi,** Indian Journal MED Science, Vol.63, No. 139,(2009).

14- Khan ,A., **Performance Appraisal's Relationship With Productivity and Job Satisfaction**, Journal of Managerial Science, Vol.1, No.2,(2006).

15- Kulger,A. N. & Denisi,A. **The Effect of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory,** Psychological Bulletin, Vol. 19, No. 2, (1996),

16- Kulcarni,V., **Relationship Between Internal VS. External locus of Control and Job Satisfaction"** Journal of Psychological Researches, Vol.38, (1996).

17- Kuvaas, B., **Performance Appraisal satisfaction and Employee Outcomes**, Int.J of Human Resource Management, Vol.17, No.3, March (2006).

18- Lam, Simon S. K. & Yik, Michelle S.M., **Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role Of Negative Affectivity,** Journal of Applied Psychology, Vol. 87,No.1, (2002).

19- Longencker, C. O. & Nykodym, N., **Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study,** Pubic Personnel Management, Vol. 25, (1996).

20- Marchant, T., **Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health,** Journal of Management Practice, Vol.2, No.3, (1999).

21- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., **A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment,** Psychological Bulletin, Vol.108, No.2, (1990).

22- Mostafa, Jafari & Atieh, Bourouni & Roozbeh H. Amiri, **A New Framework for Selection of The Best Performance Appraisal**

Method, European Journal of Social Sciences, Vol.7, No.3,(2009).

23- Olson**,** L. D., **Job Satisfaction of Journalist & Personnel**, Public Relation Review. (1994).

24- Oshagbemi,T., **Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction**, Personal Review, Vol.128, No.1/2.(1999).

25- Poon**,** June M. L., **Effects of Performance Appraisal on Job Satisfaction and Turnover Intention**, personnel review, Vol.33,No.3,(2004).

26- Redman, T., Ed Snape, **Upward and Onward: Can Staff Appraise Their Managers,** Personnel Review, Vol. 21, No. 7, (1993).

27- Roberts**,** G. E., **Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works**, Public Personal Management, Vol. 32, No.1 ,(2003).

28- Russ, F. A., & McNeilly, K. M., **Links Among Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions,** Journal of Business Research, Vol.34, (1995).

29- Saad, G. H., **Strategic Performance Evaluation**" , Industrial Management &Data Systems , Vol.101, No.8, [2001].

30- Saari , L. M. & Judge**,** T. A., **Employee Attitudes and Job Satisfaction**, Human Resources Management.,Vol.43, No.4, Winter (2004).

31- Samad**,** S., **The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Jatisfaction on Turnover Intentions,** Journal of International Management Studies, Vol.1, No.1, (2006).

32- Savery, L. K. & Syme, P. D., **Organizational Commitment and Hospital Pharmacists,** Journal of Management Development, Vol.15, No.1, (1996).

33- Shaver, H. C., **Job Satisfaction and Dissatisfaction Among Journalism Graduates.** Journalism Quarterly, Vol.55 , (1989).

34- Sofres, T. N., **Report Conducted by An International Research Firm**, New Straits Times Malaysia, (9 April,2005).

35- Souza-Poza, A., **Well-Being at work :Across National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction,** Journal of Socio Economics, Vol.29, NO.6, (2000).

36- Staw, B. M., Bell, N. E. ,and Clausen**,** J. A., **The Dispositional Approach to Job Attitudes, A Long Time Longitudinal Test.** Administrative science Quarterly , Vol.131, (1986).

37- Vallejo, A. D. & Parra, S. O., **Job Satisfaction in Banking Workers**, University of Valladolid, Vol.14, No.4, (2004).

38- Vigoda, E., **Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications For the Public Sector,** Journal of Vocational Behavior, Vol. 57, Issue.3, (2002).

39- Witt, A. L.& Nye, L. G., **Gender and The relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction**, Journal of Applied Psychology, Vol.77,----------

40- Yew, L. T., **Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in The Tourism Industry in Sarawak, Malaysia,** Sunway Academic Journal,Curtin University of Technology, Vol.4,(2005).

2/4- Internet:

1- Bliss, W. G., **The Business Cost and Impact Of Employee Turnover**, March 28,(2003), Available at: WWW.blissassociate.com/html/articles/employee_turnover01.html .

2- Case study, **Performance Appraisal Hand Book**, Western Kentucky University, January 5, (2004), P1, available at: http://www.wku.edu/hr/AAAweb/PAH.doc25.4.2010.

3- European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions, **Measuring Job Satisfaction in Surveys-Comparative Analytical Report,** (2007), This report available at: WWW.eurofound.europa.eu.

4- Kosteas, V. D., **Job Satisfaction and Promotions**, Cleveland State University, 2121 Euclid Ave., RT 1707 Cleveland, OH 44115, (2006), Available At: www.csuohio.edu/class/economics/WorkingPapers/WorksPDFs/5.pdf.

5- Mora, T. & Carbonell, A. I., **The Job satisfaction Gender Gap Among Young Recent University Graduates: Evidence From Catalonia,** School of Economic and Social Science, Barcelona (Spain),(2006), PP.1-26. Available At: www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a71312152356archivoPdf21820.pdf.

6- Nguyen, A. N., Taylor, J. & Bardley, S., **Relative Pay and Job Satisfaction: Some New Evidence,**), Vo.01,No.43, (2003), available at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1382.

7- Rose, M., **Disparate Measures in The Work Place…Quantifying Over All Job Satisfaction**, Paper Presented at the (2001), BHPS, Research conference, Colchester, available at: http://www.Iser.essex.ac.uk/bhps/2001/doc/pdf/papers/rose.pdf.

8- Smith, L. S., EdD, RD, LDN**, Job Satisfaction of Hotel-Style Room Service employees**, Paper Presented from Middle Tennessee State University,(2003), Available At: <http://www.fsmec.org/../script_2006001_**Job_satisfaction_of_hotelstyle_room_service_employees**_final.pdf>

9- Yaser, K. & Fawad, H., **Pay And Job Satisfaction: A Comparative Analaysis of Different Pakistani Commercial Banks,** Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technololgy (SZABIST): Islamabad,(2009). Available at: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/16059/.