

أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط
The impact of the job performance measurement system on the performance of human resources -case study in the Directorate of Local Administration of Laghouat

بوبكر بوزيدي¹ ، فريد سعداوي²

¹ جامعة غرداية، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية- غرداية (الجزائر)،

bouzidi.Boubakeur@ univ-ghardaia.dz

² جامعة غرداية، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية- غرداية (الجزائر)،

Sadaoui15@hotmail.fr

تاريخ الارسال: 2022/04/10

تاريخ القبول: 2023/03/09

تاريخ النشر: 2023/03/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع نظام قياس الأداء الوظيفي المعتمد لدى الجماعات المحلية، والوقوف على نقاط القوة والضعف عبر استقصاء الموظفين أنفسهم حول الطرق المستخدمة ووسائل قياس و تقييم أداء الموظفين، و هل تعكس تماما الجهد المبذول والكفاءة الحقيقية والمتباينة بين الموظفين الشاغلين لنفس الوظيفة أو مختلف الوظائف. وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود ضعف عام في نظام قياس الأداء التقليدي المعتمد مما أدى إلى وجود انطباع سلبي سائد وسط أغلب الموظفين المستقصين، وهذا ما يفرض على المسؤولين والقادة المضي نحو نظام أكثر نجاعة و موضوعية مثل اعتماد لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء الوظيفي، قياس الأداء الوظيفي، الوظيفة العامة، المرفق العام.

تصنيف JEL: M50. M54 .J20.K10

Abstract:

The study aimed to shed light on the reality of the job performance measurement system adopted by the local groups, and to identify the strengths and weaknesses through the employees' investigation themselves about the methods used and the means of measuring and evaluating the performance of employees, and does it fully reflect the effort exerted and the real and different efficiency among the incumbent employees For the same job or different jobs. The results of the study proved the existence of a general weakness in the approved traditional performance measurement system, which led to a negative impression prevailing among most of the surveyed employees

Keywords: performance, job performance, measuring job performance, public function, public utility

Jel Classification Codes: M50. M54 .J20.K10

المؤلف المرسل : بوبكر بوزيدي: bouzidi.boubakeur@ univ-ghardaia.dz

تمهيد:

يعتمد أداء المؤسسات على أداء مواردها البشرية، فالمورد البشري أصبح المحدد و المحرك للأداء المؤسساتي، سواء كانت هذه المؤسسات منتجة للسلع أو مقدمة للخدمات، و من هنا تظهر أهمية المورد البشري في كل مؤسسة، مما يجعل لزاما على هذه الأخيرة الاهتمام بأداء عناصرها البشرية المتأثرة بعدة عوامل داخلية وخارجية، ولعل من أبرز العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري بيئته الداخلية النظام نفسه الذي يقيس هذا الأداء، فلكي يقدم المورد البشري أداءً متميزا بكفاءة وفعالية لا بد أن يكون هناك نظام يتحرى السرعة و الدقة بمهدف الموضوعية و الشفافية في تدفق البيانات و المعلومات حول أداء كل فرد داخل المؤسسة، مما يسهل عمليتي التقييم و التقويم لأداء كل فرد، و يجعل هذا النظام وسيلة للتحفيز كي تضمن استمرارية الأداء المستهدف و تعالج الفجوات إن وجدت، كذلك يضمن العدالة بين الموظفين في قياس الأداء قبل أي عملية تحفيز أو تقويم، كما أن نظام قياس الأداء الوظيفي الملائم و المناسب يتجه نحو التحول لأداة مراقبة للتسيير نحو تحقيق الأهداف الفردية و الأهداف العامة لأي مؤسسة، وقد شهدت العقود الأخيرة قفزة نوعية لدى جل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، من حيث اعتماد الرقمنة و الادارة الالكترونية مواكبة منها للثورة التكنولوجية الهائلة و المتسارعة.

أهداف الدراسة: تهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى طرح عرض شامل حول المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وكذا محاولة إسقاط الدراسة النظرية على مديرية الادارة المحلية بالأغواط عبر تحديد العلاقة بين أبعاد نظام قياس الأداء من جهة و أداء الموظفين من جهة أخرى، كما تهدف الدراسة إلى التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد الإدارة و المسؤولين في خلق نظام لقياس الأداء يرقى إلى تطلعات الموظفين و المؤسسات الادارية معا.

الدراسات السابقة: تعددت الدراسات السابقة لهذا الموضوع ولاسيما عبر إسقاط عدة متغيرات مستقلة على ذات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- دراسة نور الهدى بن الدين و سفيان كوديد (2018) بعنوان أثر القيادة الادارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف S cas من خلال مقال صادرة عن مجلة الاقتصاد والمالية

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي عبر دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بني صاف باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية بين كل من نمط القيادة، فرق العمل و التحفيز على الأداء الوظيفي.

- دراسة العربي عطية (2012) بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر صادرة في شكل مقال عن مجلة الباحث

هدفت إلى البحث في حجم الاداء ونوعية الاداء وكفاءة الأداء وسرعة الإنجاز مع تبسيط العمل من خلال دراسة ميدانية بجامعة ورقلة للخروج بجملة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في رفع وتحسين أداء الموظفين قصد تحسين الاداء العام للجامعة.

- دراسة مانع فاطمة وبوهرارة زورة (2021) بعنوان السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء صادرة في شكل مقال عن مجلة الاستراتيجية والتنمية

هدفت هذه الورقة البحثية إلى قياس أثر السعادة الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال معرفة علاقة الارتباط بين ابعاد السعادة الوظيفية والأداء الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وارتباط معنوي ايجابي بين المتغيرين. مشكلة الدراسة: إن المؤسسات ذات الطابع الاداري الخدماتي و لا سيما الجماعات المحلية كالبلديات و الولايات لا تزال تشهد تأخرا ملحوظا في هذا المجال الخاص بتسيير مواردها البشرية بالإضافة إلى مدى صعوبة عملية قياس الأداء لدى موظفيها، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

كيف يؤثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين بالإدارات المحلية الجزائرية؟

فرضيات البحث: للإجابة على هذه الاشكالية المطروحة وجب الانطلاق من فرضية رئيسية مفادها:

هناك تأثير لنظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية بالأغواط.

ويتفرع عليها الفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ هناك تأثير لبعد تحديد معايير الأداء على أداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط.
- ✓ هناك تأثير لبعد قياس الأداء الفعلي على أداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط .
- ✓ هناك تأثير لتحديد الفجوة بين الأداء المحقق و الأداء المستهدف على أداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط.

منهج الدراسة : إن طبيعة هذه الدراسة تجعلنا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي باستغلال مختلف المراجع الهامة، و استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 26.

هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول المرفق العام و الوظيفة العامة،
- مفهوم الأداء الوظيفي ونظام قياس الأداء الوظيفي،
- دراسة ميدانية بمديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط.

1. الطبيعة القانونية الخاصة بالمرفق العام و الوظيفة العمومية:

تختلف المؤسسات و الادارات العمومية عن المؤسسات الاقتصادية سواء من حيث طبيعة الأهداف، أو من حيث البيئة و الأطر القانونية المنظمة لها أيضا، حيث يصطلح على المؤسسات الادارية العمومية بالمرفق العام لدى المشرع الجزائري، و الذي يغلب على نشاطه تحقيق الصالح العام، ومن هنا وجب إعطاء صورة مبسطة و لمحة عن الطبيعة القانونية لهاته المؤسسات ذات الطابع الاداري الخدماتي والتي ارتبطت الوظيفة العامة بوجودها.

1.1 تعريف المرفق العام: هو كل نشاط تضطلع به الادارة بنفسها أو بواسطة أفراد عادييين تحت إشرافها و توجيهها بقصد إشباع الحاجات العامة . (بسيوني عبد الله، 2003، صفحة 412)

بعبارة أخرى المرفق العام هو الهيئة أو المصلحة العامة ذات النشاط الهادف إلى تحقيق النفع العام، و كل هيئة ادارية تنشئها الدولة و تخضعها لسلطتها قصد تسيير الشأن العام بصفة منتظمة.

وهناك عناصر أساسية ينبغي توافرها للقول بوجود المرفق العام هي: (مهننا نُجَد، صفحة 29)

— المرفق العام مشروع تنشئه الدولة،

— هدف المرفق العام هو تحقيق النفع العام،

— خضوع المرفق العام للسلطة العامة،

— خضوع المشروع للنظام القانوني الخاص بالمرافق العامة.

2.1 المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: هي أشخاص معنوية عمومية تمارس نشاطا إداريا محضا، تتخذها الدولة و الجماعات الاقليمية كوسيلة لإدارة مرافقها العامة الادارية، تخضع للقانون العام و يختص القضاء الاداري بالفصل في منازعاتها، تتمتع بامتيازات السلطة العامة كاتخاذ القرارات، تعتبر أموالها أموالا عمومية، وعملها كقاعدة عامة موظفين. (لباد، 2010، صفحة 217)

31 مفهوم الوظيفة العمومية: يعتبر الموظفون أهم مورد من الموارد التي تمتلكها الإدارة فهم الأداة المنفذة للقوانين و التنظيمات، بل هم الأداة التي تمارس بها الدولة نشاطاتها و سلطاتها لتحقيق السياسة العامة و الحجر الاساس في بناء الجهاز الاداري في الدولة (بدران نُجَد، 1990، صفحة 4)

كما أن حسن اختيار الموظفين و العمل المستمر على تكوينهم و تطوير مهاراتهم و كفاءتهم يؤدي إلى حسن سير المرفق العام بما يحقق المصلحة العامة من خلال تقديم خدمة ذات جودة. (نُجَد الطماوي، 1996، صفحة 391)

— **وتعرف الوظيفة العامة على أساس موضوعي بأنها:** مجموعة من الاختصاصات القانونية و النشاطات التي يقوم بها موظف مختص في الادارة متوخيا الصالح العام (صالح فيننش، 2012/2013، صفحة 11).

— **كما تعرف على أساس شخصي بأنها:** مهنة يتفرغ لها الموظف كلية، ويخضع لنظام قانوني متميز يوفر له الضمانات اللازمة للاستقرار الوظيفي، ويركز هذا المفهوم على الموظف و مؤهلاته و فكرة الحياة المهنية، فالموظف يعين في وظيفة يتدرج فيها من أدنى السلم الاداري إلى أن يصل أعلاه و يظل في وظيفته إلى أن تنتهي خدمته بأحد الأسباب القانونية (أنس جعفر، 2007، صفحة 38).

— **إلا أن المشرع الجزائري لم يصرح بتبني أي من المفهومين، ولكن بالرجوع إلى** تصفح قانون الوظيفة العمومية الساري المفعول الصادر بالأمر رقم 06_03 المؤرخ في 2006/07/15 لا سيما الفقرة الثانية من المادة الأولى نجد أنه اعتمد المفهوم الشخصي بشكل أساسي و على المفهوم الموضوعي بشكل ثانوي، وما دل على ذلك تصريح الأمر 06_03 «يحدد هذا الأمر القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الممنوحة لهم في لإطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة» (القانون الأساسي للوظيفة العمومية، 2006) .

__ كما عرف الموظف في المادة 04 منه، واهتم به من حيث تحديد قواعد تعيينه و حقوقه و ضماناته و ترقيته و تكوينه و كل ما تعلق بحياته المهنية، حيث أنه خصص تسعة أبواب كاملة للأحكام الخاصة بالموظفين من أصل أحد عشر باباً.

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

يشغل مفهوم الأداء حيزاً و مكانة هامة لدى الباحثين في كل من مجالي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المؤسساتي، و الأداء كلغة مترجمة عن المصطلح اللاتيني Performance، و التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة (خطاب، 1989، صفحة 439).

كما أن الأداء هو الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، و يمكن قياس الأداء و الحكم عليه إما بالقبول أو الرفض (البرادعي، 2009، صفحة 164).

كما يرى Thomas Gilbert أنه لايجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الاداء، ذلك أن السلوك هو مايقوم به الافراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر ونتاج او نتائج، بينما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز معا (الحري، 2016، صفحة 390).

1.2. تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي يقوم بها الموظفون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب و اجراءات عمل منظمة و معروفة، و يحدد مستوى الأداء الوظيفي مستوى الكفاءة العامة للمنظمة من خلال الأعمال التي يقوم بها الموظفون (مؤمن و محمد سيد، 2015، صفحة 42).

كما عرف بأنه عبارة عن الأنشطة و المهام التي يزاولها الموظف في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية الموارد المتاحة و الأنظمة الادارية و القواعد بالطرق المحددة للعمل (سلطان محمد، 2004، صفحة 265).

و يشير أيضاً الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية، 2004، صفحة 209).

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات التي هي بمثابة محددات لجودة الأداء، ألا وهي الموظف وما يمتلكه من معارف و مهارات و قيم و دوافع واتجاهات، و الوظيفة وما تتطلبه من صفات و تحديات، و كذا مناخ العمل أو النظام الاداري السائد بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

2.2. أهمية الأداء الوظيفي:

تظهر أهمية الأداء الوظيفي في اقتران مفهوم الأداء بالعنصر البشري دون غيره من الموارد الاخرى لدى جل الباحثين، بل الأكثر من هذا يتوقف مصير و استمرار المنظمة في الوجود على أداء أفرادها.

وبما أن أداء الافراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية و التحفيز لدى الفرد، و القدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لانه جزء من أداء المنظمة (أنس عبد الباسط، 2011، صفحة 262).

3.2. مفهوم قياس الأداء الوظيفي:

يعتبر القياس إحدى وسائل التقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس، بمعنى أن التقييم أعم و أشمل من القياس، فالقياس (MEASUREMENT) يمكن تفسيره على أنه تقدير كمي للنشاطات و الخدمات، و مستوى التقنيات المستعملة (عبد الرحيم مُجَد، 2008، صفحة 496).

ويمكن تعريف القياس على أنه جمع المعلومات الكمية عن الموضوع المراد قياسه (Robert le doff & et Autres, 1999, p. 897).

إذ تبنى عملية قياس الأداء الوظيفي على مجموعة من المعايير و المؤشرات، و إلا حادت العملية عن الموضوعية و أصبحت دون جدوى، فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء، وقد حددها المشرع الجزائري في المادة 99 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية وفقا لما يلي:

— احترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الاساسية،

— الكفاءة المهنية،

— الفعالية و المردودية،

— كيفية الخدمة.

كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، حسب خصوصية كل وظيفة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري قد أعطى للإدارة حرية اختيار العناصر التي تتلاءم مع كل نوع من أنواع الوظائف وفقا لطبيعة عملها و ظروفه، و أن يكون لها سلطة تعديل هذه العناصر كلما اقتضى الأمر ذلك وذلك طبقا للمادة 100 من نفس القانون السابق.

4.3. تحديد المفاهيم المرتبطة بقياس الأداء الوظيفي:

نظرا لتداخل مفهوم قياس الاداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سنحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها، فمن بين المفاهيم المرتبطة بقياس الأداء نجد تقييم الأداء و تقويم الأداء، بالرغم من أنها مفاهيم مترابطة فيما بينها فلا تقييم بدون قياس و لا وجود لتقويم دون تقييم.

— **التقييم (Valuate):** ويعرف بأنه عملية المقارنة بين ماهو كائن و ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان

كان (خناق، 2005، صفحة 35)، كما نعني به إعطاء قيمة رقمية (كمية) أو وصفية (كيفية) تعبر عن مستوى

أداء الموظف المحقق على ضوء مخرجات عملية القياس، و إجراء مقارنة الأداء الفعلي للموظف خلال فترة زمنية محددة

مع الأداء المتوقع أو المستهدف من قبل إدارة المؤسسة (الحراشة، 2011، صفحة 103)

— **التقويم (Evaluation):** هو عملية شاملة كونه مرتبط باتخاذ القرار المناسب حول مستوى الأداء المحقق أي بعد

تحديد نقاط القوة و الضعف مثل إخضاع الموظف للتدريب أو المراقبة وذلك بهدف تطوير الأداء و التغلب على

المعوقات السلوكية و التنظيمية التي تحول دون ذلك (المحاسنة، 2013، صفحة 117).

و من خلال تحديد مفهوم كل من القياس، التقييم و التقويم، ندرك أن هناك تقاسم و تكامل للأدوار ما بين المفاهيم الثلاث و التي تهدف كلها لتحسين الأداء.

5.3. أهمية عملية قياس الأداء الوظيفي:

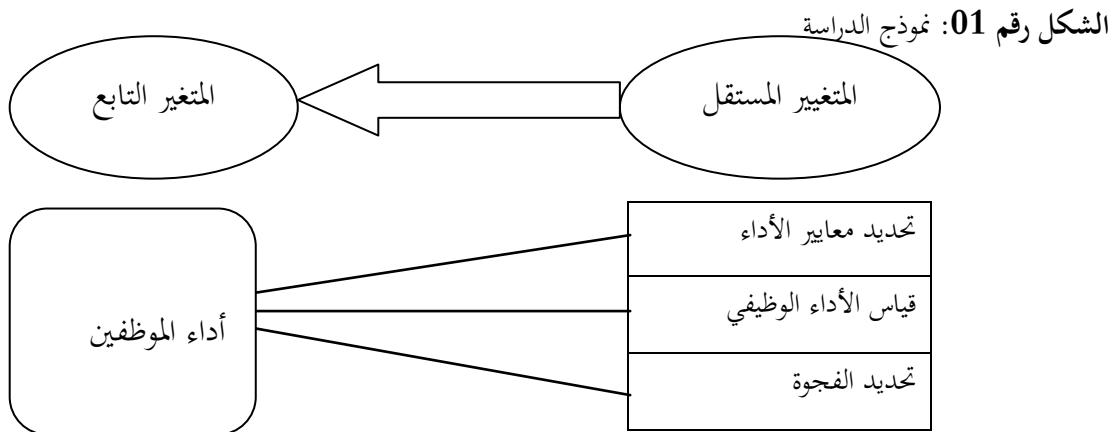
يعد أداء الأفراد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية و التحفيز لدى الفرد، و القدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب،. تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة (أنس عبد الباسط، أسس ادارة الموارد البشرية، 2011، صفحة 262)، كل ذلك يجعل عملية قياس أداء الموظفين جد هامة تتطلب استخدام مقاييس و مؤشرات هي قيمة رقمية لكفاءة أو مقارنة فعالية العمليات مع مؤشر محدد مسبقا، و اتجاه هذه القيمة من أجل تقدير مستوى الأداء (Aoudiam & Rzazio, 2005).

4. الدراسة الميدانية لأثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين بولاية الأغواط:

من أجل قياس أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين، تم اختيار جميع الموظفين في مديرية الادارة المحلية لولاية الأغواط، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 موظفا بالمديرية، وتم توزيع 60 استمارة استبيان كانت كلها صالحة للدراسة، قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميم أداة الدراسة و تحتوي على المتغيرات المستقلة و المتمثلة في نظام قياس الأداء الوظيفي و عناصره، بالإضافة إلى المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين، و قد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم اجابات الموظفين، كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS 26 في التحليل الاحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة.

1.4. نموذج الدراسة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، نقترح نمودجا للدراسة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان

توجد لدينا من خلال هذه الدراسة جملة من المتغيرات المستقلة و التابعة و هذا حتى تتمكن من الإجابة عن إشكالية الدراسة و تحقيق فرضياتها، حيث يمكن إجمالها في ما يلي:

1.1.4. المتغير المستقل (X): وهو نظام قياس الأداء الوظيفي و يشمل ثلاثة أبعاد التالية (تحديد معايير الأداء (X_1)، قياس الأداء الفعلي (X_2)، تحديد الفجوة بين الأداء المحقق و الأداء المستهدف (X_3)، و يتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبانة و المحددة بالأسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 15.

2.1.4. المتغير التابع (Y): و هو أداء الموظفين و يتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الإستبانة و المحددة بالأسئلة من السؤال 16 إلى السؤال 30.

2.4. صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 26، و الجدول أدناه يوضح قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للأداة ككل و لكل مجال من مجالات الدراسة.
الجدول رقم(01): معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل و لمجالاتها

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	تحديد معايير الأداء	05	0.809
02	قياس الأداء الفعلي	05	0,863
03	تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي و المستهدف	05	0.903
04	أداء الموظفين	15	0.929
	مجموع عبارات الاستبيان	30	0.955

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ضوء مخرجات SPSS 26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ الكلي يساوي **0.955** أي أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أن معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق 0,70 وهي قيمة جد مقبولة لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعطي امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة واعطاء نتائج متوافقة مع اجابات أفراد العينة عبر الزمن، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

3.4. عرض نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية:

بعد تحديد طريقة و أدوات الدراسة و تطبيقها على المؤسسة محل الدراسة سنتناول قياس و تحليل أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم(02) يوضح مقياس ليكارت الخماسي(Likert Scal)

المتوسط الحسابي المرجح	1.79-01	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم درجة المقياس	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثين

1.3.4. عرض نتائج الدراسة:

سنقوم بعرض نتائج الدراسة ثم الاختبارات الاحصائية المتمثلة في تحديد معادلات الانحدار الخطية البسيطة،

واختبار صحة الفرضيات الفرعية، ثم اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (02) : اتجاه اجابات أفراد العينة على محور تحديد معايير الأداء.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	عملية تقييم الأداء تقوم على أهداف يسهل قياسها من طرف المسؤول المباشر.	3.15	1.246	محايد
02	تقوم الادارة بظبط معايير و مؤشرات لقياس أداء موظفيها.	3.01	1.185	محايد
03	تعمل الإدارة على إعداد معايير من شأنها عكس الأداء المستهدف بالواقع.	3.31	1.049	محايد
04	تعتمد الادارة على معايير محددة عند تحليل مهام الموظف.	2.86	1.065	محايد
05	تشرك الادارة الرؤساء المباشرين في اعداد معايير الأداء.	3.00	1.221	محايد
	متوسط عبارات محور تحديد معايير الأداء	3.07	0.870	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ضوء مخرجات SPSS. 26 .

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك حياد على جميع إجابات محور تحديد معايير الأداء التي يتشارك

فيها موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقد يدل هذا على تحفظ معظم الموظفين على الإجابة، أو أن ممارسات هذا المحور إما غير واضحة بالنسبة للموظفين أو أن المؤسسة لا تولي اهتماما لهذا المحور و لمشاركة الموظفين أنفسهم في تحديده، و قد بين لنا الانحراف المعياري التجانس في الاجابات و قلة التشتت حيث مثل قيمة (0.870) لمحور تحديد معايير الأداء، و كانت العبارتين الثالثة و الرابعة الأكثر تجانسا مقارنة بالعبارات الأخرى.

الجدول رقم (03) : اتجاه اجابات أفراد العينة على محور قياس الأداء الفعلي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يوجد أساليب حديثة لقياس الأداء الفعلي	3.18	1.346	محايد
02	هناك متابعة يومية لمدى انجاز المهام المسندة لكل موظف	3.20	1.204	محايد
03	يتولى المسؤول المباشر قياس مدى إنجاز الأعمال	2.58	1.204	غير موافق
04	تحرى المسؤول المباشر الدقة والموضوعية في عملية قياس الأداء	3.05	1.407	محايد
05	تحرص الادارة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب	3.35	1.435	محايد
	متوسط عبارات محور قياس الأداء الفعلي	3.12	1.312	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ضوء مخرجات SPSS. 26

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك حياد على معظم إجابات محور قياس الأداء الفعلي، وقد يستدل على هذا أن أغلب الموظفين لا يملكون دراية كافية حول عملية قياس أداءهم، أو أنهم لا يؤمنون بوجود العملية أساسا في واقعهم الوظيفي مثل ما يعكسه اتجاه إجاباتهم حول العبارة الثالثة المتعلقة بتولي المسؤول المباشر قياس مدى إنجاز الأعمال، حيث أبدى الموظفون معارضتهم لهذه العبارة وقد بين لنا الانحراف المعياري مدى تجانس عبارات هذا المحور.

الجدول رقم (04) : اتجاه اجابات أفراد العينة على محور تحديد الفجوة بين الأداء المحقق و الأداء المستهدف.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقوم الادارة بمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقا	3.28	1.194	محايد
02	تهتم الادارة بالتحري عن الأسباب الكامنة وراء إخفاق الموظفين	3.53	1.268	موافق
03	توجد تقارير دورية لضمان تدفق المعلومات	3.26	1.260	محايد
04	تقوم الادارة بإعلان نتائج عملية قياس الأداء بصورة معلنة و شفافية تامة	3.70	1.331	موافق
05	تعمل الادارة على معالجة أسباب تراجع الأداء قبل إزالة آثاره	3.53	1.307	موافق
	متوسط عبارات محور تحديد الفجوة بين الأداء المحقق و المستهدف	3.46	1.272	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ضوء مخرجات SPSS. 26

يظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمحور الخاص بعملية تحديد الفجوة بين الأداء المحقق أو الفعلي و الأداء المستهدف و الذي يتأثر به أداء الموظفين قد بلغ (3.46) كما أن هناك موافقة على جل العبارات الممثلة لهذا المحور ماعدا العبارة الأولى و الثانية، وقد بين الانحراف المعياري أن عبارات هذا المحور تميزت بالتجانس، وكانت العبارة الثالثة الأكبر تجانسا.

الجدول رقم (05) : اتجاه اجابات أفراد العينة على محور أداء الموظفين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يملك الموظفون قدرات تساعد على إنجاز المهام الموكلة إليهم.	2.48	1.185	غير

موافق				
غير موافق	1.080	2.55	يقوم الموظفون بإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.	02
محايد	1.165	2.71	يؤدي الموظفون عملهم بمهنية عالية.	03
غير موافق	1.292	2.58	يسود جو من التعاون بين الموظفين لضمان إنجاز كل المهام المنوطة بهم.	04
محايد	1.363	3.26	تقوم الادارة بتكوين الموظفين قصد تحسين أداءهم بشكل مستمر.	05
غير موافق	1.244	2.66	يجتهد الموظفون في أداء مهامهم بكل إخلاص وتقان و إتقان.	06
محايد	1.194	2.71	ينخرط الموظفون بصورة طوعية في عملية تحقيق الأداء المستهدف.	07
محايد	1.476	2.60	يساهم الموظفون في تحسين الخدمة العمومية و ترقية المرفق العام.	08
محايد	1.162	2.73	يقدم الموظفون آراءهم و اقتراحاتهم من أجل تطوير المرفق العام.	09
محايد	1.246	2.73	يساهم الموظفون في تحقيق الأهداف العامة للإدارة بكل وعي وجدية.	10
غير موافق	1.469	2.66	تطبق الأنظمة و القوانين بصورة عادلة على جميع الموظفين.	11
غير موافق	1.449	2.63	تقوم الادارة بتشجيع و تحفيز الموظفين المبدعين و الجادين في وظائفهم.	12
محايد	1.446	2.78	يعمل الموظفون في جو من الثقة و الاحترام المتبادل.	13
موافق	1.208	3.90	تعمل الادارة على مرافقة المسار المهني و الاجتماعي للموظفين عبر أساليب تكنولوجية حديثة.	14
موافق	1.210	3.91	يشعر الموظفون بالرضا و السعادة في شغل وظائفهم في حالة استحداث الادارة للوحة قيادة اجتماعية لمتابعة مساهمهم الوظيفي.	15
محايد	1.279	2.86	متوسط عبارات محور أداء الموظفين	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ضوء مخرجات SPSS. 26

يبين المتوسط العام لعبارات المحور المتعلق بأداء الموظفين حياد أفراد العينة و قد يستدل على هذا أن أغلب الموظفين لا يملكون توقعات تتعلق بتقييم و قياس أداءهم بعدالة و موضوعية، فيما أبدى الأفراد عدم موافقتهم على العبارات المتعلقة بمدى وجود عوامل الكفاءة و الفاعلية و التعاون وسط الموظفين، إلى جانب عدم موافقتهم على وجود عدالة في تطبيق الأنظمة و القوانين على جميع الموظفين. فيما اتجهت اجابة الأفراد المستقصين بالموافقة على العبارتين الأخيرتين و التا كانتا حول اتجاه الادارة إلى تطبيق النماذج التكنولوجية الحديثة في تسيير المورد البشري مثل لوحة القيادة الاجتماعية، وقد بين الانحراف المعياري مدى التجانس الموجود بين العبارات وكانت العبارة الرابعة عشر الأكثر تجانسا.

2.3.4. الاختبارات الاحصائية (إختبار فرضيات الدراسة) :

الجدول رقم (06) : معادلات الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
تحديد معايير الأداء	أداء الموظفين	35.4%	*0.000	$Y=14.245+1.870 X_1$
قياس الأداء الفعلي	أداء الموظفين	43.2%	*0.000	$Y=16.538+1.689 X_2$
تحديد الفجوة بين الأداء المحقق و المستهدف	أداء الموظفين	38.8%	*0.000	$Y=15.644+1.577X_3$
نظام قياس الأداء الوظيفي	أداء الموظفين	49.2%	0.000	$Y=8.597+0.711 X$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ضوء مخرجات SPSS. 26

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا مايلي :

- معامل التحديد $R^2 = 0.492$ ، ($\alpha \leq 0.05$) وتفسر قيمة معامل التحديد أن منسبته 49.2 % من مقدار التغير في أداء الموظفين يعود لنظام قياس الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث، ويمكن أن تحدد بإستخدام العلاقة الخطية بين أداء الموظفين و نظام القياس الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية فتعكس تأثير أداء الموظفين بعوامل و متغيرات أخرى ؛
- القيمة الاحتمالية (*)؛ تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).
- $Y=Xa+B$: أداء الموظفين يساوي الميل في نظام قياس الأداء الوظيفي زائد المقدار الثابت.
- $X1.X2.X3$ ؛ المتغيرات المستقلة في الدراسة:
- $X1$: تحديد معايير الأداء، $X2$: قياس الأداء الفعلي، $X3$: تحديد الفجوة بين الأداء المحقق و الأداء المستهدف.
- Y : المتغير التابع الذي يتمثل في أداء الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

- نلاحظ أن ($\text{sig}^*=0.000$) وبالتالي نقبل الفرضية الأولى التي مفادها: يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لتحديد معايير الأداء على أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط عند مستوى معنوية (5%)،

الفرضية الثانية:

- نلاحظ أن ($\text{sig}^*=0.000$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لقياس الأداء الفعلي على أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط عند مستوى معنوية (5%)،

الفرضية الثالثة:

- نلاحظ أن ($\text{sig}^*=0.000$) وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية في تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي و المستهدف على أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط عند مستوى معنوية (5%)،

الفرضية الرئيسية:

- نلاحظ أن ($\text{sig}^* = 0.000$) وبالتالي تقبل الفرضية التي مفادها: يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لنظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط عند مستوى معنوية (5%)،

الخلاصة :

يعتبر نظام قياس الأداء الوظيفي من الأدوات الرئيسة لتقييم كفاءة الموظفين، إذ أنه يدفع الموظف إلى بذل أقصى جهد ممكن في العمل، كما أنه يدفع الرؤساء المباشرين إلى متابعة نشاط و أداء موظفيهم بطريقة مستمرة لضمان جودة مخرجات أداءهم في الوظيفة التي يشغلونها، لكن من الواضح أن هناك صعوبة في وضع تقاريرهم وذلك لعدم اعتماد جميع عناصر ومحددات القياس من جهة و عدم وجود آليات قابلة للتطبيق من جهة أخرى، تسمح بقياس أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة بصورة حيادية و موضوعية بعيدا عن العوامل الشخصية التي قد تربط المسؤول بالموظف و كذا بعيدا عن الذاتية و الأحكام المزاجية لدى المسؤول المباشر.

- كما تم استخلاص النتائج التالية:

- وجود ضعف عام في نظام قياس الأداء التقليدي المعتمد مما أدى إلى وجود انطباع سلبي سائد وسط أغلب الموظفين لمستقيصين؛
- يحدد نظام قياس الأداء الوظيفي مركز الموظف ومستقبله في وظيفته إما بالترقية أو إعادة التكوين و التدريب أو حتى التنزيل من الرتبة الوظيفية؛
- يؤثر نظام قياس الأداء الوظيفي في منحة العلاوات و منحة المردودية على أساس ما حققه الموظف من كفاية في أداء واجباته الوظيفية؛
- يساهم نظام قياس الأداء الوظيفي العادل و الموضوعي في التحفيز المعنوي للموظفين ؛
- أن القرارات المتعلقة بنظام قياس الأداء الوظيفي هي قرارات إستراتيجية لأنها أداة تحقيق أهداف المرفق العام؛
- أن نظام قياس الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم مركب يتطلب عدة مراحل، يحتم على الادارة إتاحة الوسائل التكنولوجية الحديثة للمسؤول المباشر لرقابة أداء الموظفين بشكل مستمر.

التوصيات :

- لتحسين مختلف مكونات نظام قياس الأداء و من خلاله تحسين أداء الموظفين بمختلف المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و خاصة الجماعات الإقليمية وفي ضوء النتائج المتحصل عليها نوصي بما يلي:
- يجب على المسؤولين بناء استراتيجية تتمحور حول إنشاء لوحة القيادة الاجتماعية بالجماعات الإقليمية، تسمح بمرافقة المسار الوظيفي وتحقيق أهداف الإدارة، وذلك استجابة لرغبة وتطلعات الموظفين من جهة و مواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل من جهة أخرى؛

- تطوير نظم معلومات الموارد البشرية في مديرية الادارة المحلية لتشمل جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، باستخدام الأجهزة الحديثة و البرمجيات المتقدمة من أجل تزويد متخذي القرار بالمعلومات و البيانات الدقيقة و السريعة؛
- يجب على مديرية الادارة المحلية بولاية الأغواط و من خلالها جميع الهيآت الاقليمية العمومية رفع كفاءة الموظفين سواء كان بالمجال الإداري أو التقني من خلال الحوافز المادية و المعنوية التي من شأنها أن تساعد في رفع الروح المعنوية و إدكاء روح المنافسة و الاجتهاد بين الموظفين؛
- إعداد برامج تدريبية للموظفين القائمين على نظام القياس على كافة المستويات لتعزيز معرفتهم و تطوير مهاراتهم؛
- الاهتمام ببيئة العمل من خلال معالجة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أداء الموظفين مع إعطاء المزيد من الاهتمام لظروف العمل؛
- تدعيم العلاقة بين المسؤول و الموظف وتعزيز الثقة، اضافة إلى إضفاء طابع الشفافية و خلق آليات تسمح بالقياس و التقييم الموضوعي؛

المصادر و المراجع:

1. Aoudiam , & Rzazio. (2005, mars 8-9). Les cadres de conceptions de mesure de performmce. 44.
2. Robert le doff, & et Autres. (1999). *Eneyclope die de la gestion et du managment*. Paris.France: Edition dallo.
3. ابراهيم مُجّد المحاسنة. (2013). *إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق*. عمان.الأردن: دار حرير.
4. القانون الأساسي للوظيفة العمومية. (15 07, 2006). العدد46. الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.
5. بيسويي مُجّد البرادعي. (2009). *تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية و تحسين أداء العاملين* (المجلد طبعة 1). القاهرة.مصر: ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع.
6. حسن راوية. (2004). *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. الاسكندرية.مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
7. سرور مُجّد الحريري. (2016). *قواعد التحليل النفسي و المعالجة النفسية و السلوكية*. الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
8. سليمان مُجّد الطماوي. (1996). *الوجيز في القانون الاداري:دراسة مقارنة* (المجلد طبعة1996). القاهرة.مصر: دار الفكر العربي.
9. سناء عبد الكريم خناق. (8-9 مارس, 2005). *مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. ملتقى حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات*.
10. عايدة خطاب. (1989). *التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات*. الإسكندرية.مصر: دار الفكر العربي.
11. عباس أنس عبد الباسط. (2011). *أسس ادارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة الأولى). عمان.الأردن: دار الميسرة.
12. عباس أنس عبد الباسط. (2011). *أسس إدارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة الأولى). عمان.الأردن: دار الميسرة.
13. عبد الرحيم مُجّد. (2008). *قياس الأداء:النشأة و التطورالتاريخي.الأهمية,. ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*, (صفحة 496). القاهرة.مصر.
14. عبد العزيز عبد الحميد مؤمن، و بشير مُجّد مُجّد سيد. (2015). *العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي*. مصر: دار العلم و الإيمان.
15. عبد الغني بيسويي عبد الله. (2003). *النظرية العامة في القانون الاداري*. الإسكندرية.مصر: منشأة المعارف.
16. فؤاد مهنا مُجّد. (بلا تاريخ). *حقوق الافراد إزاء المرافق العامة و المشروعات العامة*. الاسكندرية.مصر: مطبعة الشاعر.
17. مُجّد أنور سلطان مُجّد. (2004). *السلوك التنظيمي*. مصر: الدار الجامعية الجديدة.
18. مُجّد بدران مُجّد. (1990). *الوظيفة العامة:دراسة للمفاهيم الأساسية في ضوء غلمي القانون الاداري و الادارة العامة* (المجلد طبعة 1990 ج1). القاهرة: دار النهضة العربية.

19. مُجَدّ حسين الحرارشة. (2011). *إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي*. الأردن: دار جليس الزمان.
20. مُجَدّ صالح فنينش. (2012/2013). محاضرات في قانون الوظيفة العامة. بن عكنون. الجزائر: كلية الحقوق جامعة الجزائر.
21. مُجَدّ قاسم أنس جعفر. (2007). *الوظيفة العامة (المجلد طبعة 2007)*. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
22. ناصر لباد. (2010). *الوجيز في القانون الاداري (المجلد الطبعة 4)*. سطيف. الجزائر: دار المجدد للنشر و التوزيع.