مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المؤسسات – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ببني صاف، عين تموشنت–

د. بن وسعد زينة[1]

الملخص:

إنّ تقييم أداء العمال يعتبر من بين أهم النظم المطبقة في المؤسسة، حيث أنّه يسمح بمعرفة مدى المهارات والمميزات التي تُميز العاملين في المؤسسة ومكافأتهم عليها، كما يمكّن من معرفة النقائص الواجب تجنبها أو تحسينها، إضافة إلى أنّه يمثل أفضل طريقة لتحفيز العمال على العمل وكسب رضاهم الوظيفي.

جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف عن مدى تأثير عملية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعمال من خلال دراسة ميدانية في شركة الاسمنت ببني صاف الواقعة في ولاية عين تموشنت، حيث عمدنا في ذلك إلى استعمال نظام الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة حول عملية تقييم الأداء واسسها في المؤسسة محل الدراسة، وكذا مستوى الرضا الوظيفي للعمال بها، والتي وجهت إلى فئة عشوائية تكونت من 62 عامل.

تم معالجة الاستبانة الموزعة بعد استرجاعها عن طريق استعمال برنامج spss وما يتعلق به من حساب المتوسطات المرجحة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك بغية اثبات فرضيتين أساسيتين تمثلت الأولى في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلّ من عملية تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة، أمّا الثانية فتمثلت في وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعمال.

توصلت الدراسة إلى نتائج أكدت لنا صحة الفرضيات السابقة وأقرت على وجود ارتباط دال معنويا وقوي بين كلّ من تقييم الأداء والرضا الوظيفي بمعدل 73.5 % ، إضافة إلى أنّ لعملية تقييم الأداء تأثير معنوي يقدر ب 54 % على تحقق الرضا الوظيفي للعمال.

استنادا إلى ما وصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعنا مجموعة من التوصيات كان من أهمها أنّه رغم التأثير المعنوي

Resumé :

L'évaluation de la performance des travailleurs est parmi les plus importants systèmes appliqués dans l'entreprise, car elle permet de connaître les compétences et les caractéristiques qui distinguent ses employés, et trouver également les défauts à éviter pour atteindre de meilleures performances, Elle constitue également le meilleur moyen de motiver les travailleurs à travailler et à obtenir leur satisfaction

pour cette raison on va étudier dans cet article l'impact du processus d'évaluation du rendement sur la satisfaction professionnelle des travailleurs par le biais d'une étude sur le terrain dans la société de ciment de BENI SAF situé dans la wilaya d'Ain Témouchent , où nous avons utilisé le système de questionnaires, qui comprenait une série de questions sur le processus d'évaluation des performances, Ainsi que le niveau de satisfaction au travail des travailleurs, qui a été dirigé vers un groupe aléatoire de 62 travailleurs.

Le questionnaire distribué a été traité après l'avoir récupéré à l'aide de logiciel spss et de ses calculs associé de moyennes pondérées et d'une analyse de régression linéaire simple afin de prouver deux hypothèses de base, la première étant une relation statistiquement significative entre le processus d'évaluation des performances et le niveau de satisfaction professionnelle. La seconde était que l'évaluation de la performance avait un effet significatif sur la satisfaction des travailleurs.

Les résultats de l'étude ont confirmé la validité des hypothèses précédentes et mis en évidence l'existence d'une corrélation significative et forte entre l'évaluation des performances et la satisfaction professionnelle , à un taux de 73,5%, et un effet significatif de l'évaluation des performances de 54% sur la satisfaction professionnelle.

L'une des recommandations les plus importantes de l'étude est que, malgré le bon impact moral du processus d'évaluation des performances sur la satisfaction des travailleurs en matière de satisfaction au travail, l'institution doit étudier l'intégration de la norme de comportement des travailleurs dans le travail

[1] أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد دراية – أدرار benoukaci@hotmail.com

الجيد لعملية تقييم الأداء على كسب الرضا الوظيفي للعمال، إلاّ أنّه لا بد على المؤسسة محل الدراسة من دمج معيار سلوك العمال في العمل ضمن قواعد التقييم، إضافة إلى ضرورة تشاركها مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لفهم المعايير الحديثة في تقييم الأداء واستبدال تلك التقليدية منها.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي.

aux règles d’évaluation, en plus de la nécessité de son intégration avec les instituts de recherche scientifique et les universités afin de comprendre les normes modernes de l’évaluation de la performance.

Mots-clés: Performance, évaluation de la performance, satisfaction professionnelle.

مقدمة:

يعتبر الأداء من بين أهم المحاور التي تهتم بها المؤسسات اليوم، إذ أنّه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد في المؤسسة بحيث أنّه لا يقتصر على كمية العمل فقط وإنّما على نوعيته كذلك، لذلك نجد أنّ مخرجاته قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدراتها التنافسية.

انطلاقا ممّا سبق أصبح من الضروري على المؤسسة مراقبة أداء عمالها واكتشاف الفجوة بين ما يقدمه العامل وما هو مطلوب منه فعلا، وبالتالي الحكم عن مدى فعالية الأداء من عدمه، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء، هذه العملية التي أصبحت من بين أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي تعرف بأنّها عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل وأنظمته وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفا ليتم على ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة.

تسمح عملية تقييم الأداء للمؤسسة من جهة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها فتعدل النقائص، و يتمكن العامل من جهة أخرى من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه وبالتالي يمكن تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بما يتناسب وأهداف المؤسسة.

لا بد من أن تترافق عملية تقييم الأداء ببعض الطرق والمبادئ التي تضمن صحتها وفعاليتها، فكلما تميزت هذه العملية بالشفافية والعدل واحتُرم فيها التوقيت المناسب وعدم التحيز، وصحة المعايير المستعملة فيها، وعدم الميل إلى التقييم العشوائي، وعدم إهمال أهمية مشاركة الأفراد في تقييم الأداء، كلما أسفر ذلك عن نتائج إيجابية جمة للمؤسسة والتي تتمثل في تحفيز العمال لبذل مجهودات أكبر لكسب رضا رؤسائهم، تحقيق العدالة في المؤسسة، تحقيق الاستقرار النفسي والمادي لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

يعتبر الرضا الوظيفي من بين أهم الرهانات التي يجب على المؤسسة كسبها من خلال استراتيجياتها المختلفة، حيث ينظر إليه بأنّه درجة اشباع الفرد والذي يتحقق من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل، حيث يعتبر التقييم الجيد والفعال من بين أهم المعايير التي لابد على المؤسسة من احترامها حتى تضمن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بها.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

إشكالية الدراسة:

انطلاقا ممّا سبق يمكن اعتبار أنّ العلاقة بين عملية تقييم الأداء من طرف المؤسسة وكسبها للرضا الوظيفي لعمالها علاقة قوية جدا ومتبادلة فهناك من الباحثين من يرى أنّ اهتمام المؤسسة بأداء عمالها ومراقبته والحكم عليه بعدالة وشفافية يعتبر من بين أسباب تحقيق الرضا الوظيفي ، بينما يؤكد آخرون أن تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل جيدة وتحفيزات ومكافآت هو من يؤدي إلى تشجيع العمال إلى الإتقان في العمل وبالتالي تحقيق أفضل أداء لمهامهم.

إنّ دراستنا الحالية تركز على النوع الأول من العلاقات، حيث سنحاول اثبات مدى تأثير عملية تقييم الأداء تبعا لدرجة شفافيتها وعدلها وعدم التحيز فيها على درجة شعور العامل بحبه لعمله وولائه لمؤسسته وبالتالي احساسه بالعدل والرضا الوظيفي في المنصب الذي يشغله، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في أحد أهم المؤسسات في الجزائر ألا وهي مؤسسة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت، محاولين بذلك الإجابة عن السؤال الموالي:

ما مدى تأثير عملية تقييم الأداء على كسب الرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة الاسمنت ببني صاف؟

أهمية الدراسة وأهدافها:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- مدى أهمية تقييم الأداء في المؤسسات كونه أهم حافز للعمال؛
- أهمية الرضا الوظيفي وما ينتج عنه من تحقيق انتماء العمال للمؤسسة ودفعهم نحو الابتكار والإبداع في عملهم؛
- أهمية المؤسسة محل الدراسة والتي تعتبر من بين أبرز المؤسسات المنتجة للأسمنت في الجزائر.

كما توخت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بكل من عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي؛
- تأكيد وجود علاقة ارتباط بين عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي؛
- تبيان مدى أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة تأثيرها على الرضا الوظيفي؛

متغيرات الدراسة: تشمل الدراسة متغيرين أساسيين كالتالي:

المتغير المستقل: والمتمثل في تقييم الأداء؛

المتغير التابع : والمتمثل في الرضا الوظيفي.

فرضيات الدراسة: اعتماداً على ما سبق ذكره عن متغيرات الدراسة قمنا بتحديد فرضيتان تتوجهان لتحديد العلاقة بين

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

تقييم الأداء والرضا الوظيفي وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء والرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة الاسمنت ببني صاف.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة الاسمنت ببني صاف.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تماشيا مع نوع الموضوع تم استعمال المنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من المصادر المكتبية والإنترنت في الجزء النظري، كما استُعمل أسلوب الاستبانة التي وزعت على العمال في مؤسسة الاسمنت لبني صاف في الجانب التطبيقي من الدراسة ، محاولة منا تشخيص وتحليل وربط وتفسير البيانات وتصنيفها وقياسها وبيان نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها واستخلاص النتائج منها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاسمنت بمدينة بني صاف، حيث تمثلت عينة الدراسة في 62 عامل من هذه المؤسسة اللذين أجابوا على الاستبيان كاملا، وقد تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، والارتباط الخطي البسيط وعولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS).

أداة الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة المتمثلة في الدراسة الاستكشافية، والمنهج المتبع المتمثل في المنهج الوصفي، وكذا الإمكانيات المتاحة واعتمادا على موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها والبيانات المرغوب الحصول عليها عمدنا في بحثنا هذا إلى استعمال أداة الاستمارة والتي تضمنت في شكلها النهائي 20 سؤال مقسم كالتالي:

- 04 أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية عن العمال؛
- 16 سؤال تم صياغة عبارات الإجابة عليه حسب تدرج سلم ليكرت الخماسي.[1]

أمّا عن محتوى الاستمارة فلقد تضمنت ما يلي:

[1] مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، مستعملا فيه الاختبارات النفسية، استنبطه عالم النفس رينسيس ريكرت، يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

أولا: مقدمة تعريفية: ويتم فيها التعريف بعنوان البحث واسم الباحث وأهميته وكذلك تحفيز المستجيب على الإجابة من خلال الإشارة إلى أهمية إجابته بالتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ثانيا: القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، الذين يتمثلون في عمال مؤسسة الاسمنت ببني صاف، وشمل هذا القسم المتغيرات التالية : الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية.

ثالثا: القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في تقييم الأداء كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث احتوى هذا القسم على 16 سؤال مقسم كما يلي:

المحور الأول: تقييم الأداء: وشمل 7 أسئلة تمحورت الأسئلة حول نظام التقييم في المؤسسة وكيفية تطبيقه ومدى مصداقيته لدى العمال.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي وشمل 9 أسئلة خاصة بمدى ارتياح العامل في مؤسسته وقدرته على المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

- (علي إبراهيم عبد العزيز حوامدة، 2006) تحت عنوان [1]: " **أثر نظم قياس الأداء على رضا العاملين عن عملية التقويم- دراسة ميدانية عن الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن**" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم قياس الأداء على رضا العاملين عن عملية التقويم على مستوى أربع شركات، حيث قام الباحث بتوزيع 336 استبانة .

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لجميع مجالات نظم تقييم الأداء تعزى إلى أهداف تقييم الأداء، عناصر تقييم الأداء، ونموذج تقييم الأداء، ومصادر سجلات ومعلومات والجهة التي تتولى عملية التقييم، وكذلك مراجعة واعتماد نتائج التقييم بالإضافة إلى رضا العاملين؛

هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مجال نموذج تقييم الأداء، وكذلك لمجال مصادر (سجلات ومعلومات) بالإضافة لمجال الجهة التي تتولى عملية التقييم، ومجال مراجعة واعتماد نتائج التقييم وأخيرا لمجال رضا العاملين؛

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث، بينما لم تظهر أي فروق لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

تمثل أهم ما أوصت به الدراسة في ضرورة قيام الشركات بعقد دورات تدريب للمدراء على طرق تقييم الأداء، وعقد لقاءات دورية بين الإدارات العليا والعاملين للإصغاء إلى مشاكلهم وطلباتهم، والاستماع لآرائهم

[1] علي إبراهيم عبد العزيز حوامدة،:" أثر نظم قياس الأداء على رضا العاملين عن عملية التقويم- دراسة ميدانية عن الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن" رسالة ماجستير في إدارة المال والاعمال، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الأردن، 2006.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

ومقترحاتهم، والعمل على سن تشريعات ملزمة للشركات بضرورة التقيد بطرق تقييم العاملين بما يتناسب مع الشروط الدولية.

- (بوبرطخ عبد الكريم، 2011):[1] تحت عنوان: " **<u>دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية–</u>**" والتي هدفت إلى تبيان أهمية هذا النظام في ا لمؤسسة الجزائرية من حيث طريقة التقييم، ودور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية و مدى فعالية هذا النظام في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة و تكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية و الخارجية و كذا مدى تحقيق النمو وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية للعاملين.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية، من أدب ومثابرة وروح المسؤولية؛
- يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية ذلك أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر وممّا يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز شخصي للمقيّم و أيضا للانطباع المسبق له اتجاه مستخدميه؛
- يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها وسبب ذلك لتفادي المشاكل والطعون وخاصة النظرة السلبية للمستخدمين اتجاه الرئيس المباشر على خلفية النتائج مما قد ينتج عنه نوع من عدم الرضا بين المستخدمين والرئيس المباشر؛
- إن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغدية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة وهذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجها وبلوغ المعدل المسطر و أيضا من أجل ضمان استمرارها.

- (حبيب سميح خوام، بدون سنة):[2] تحت عنوان: " **<u>الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على : (شبكة الجزيرة الفضائية)</u>**" اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على 97 عامل في شبكة الجزيرة الفضائية وهي عبارة عن مجموعة قنوات إعلامية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركة ، وعلى أسباب الفرو

[1] بوبرطخ عبد الكريم: " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية–" رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011/2012.

[2] حبيب سميح خوام: " الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية" أطروحة تحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، www.abahe.co.uk.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

قات في الأداء الوظيفي بين الموظفين، وكذا قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي .

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- أنّ المؤسسة لا تحقق إرضاء تام للموظفين بالنسبة لتكافؤ الفرص فيما بينهم ؛
- هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقيات المتبعة لدى المؤسسة؛
- إن سياسة الرواتب والأجور المعتمدة في الشبكة للموظفين تعطيهم شعور بالرضا ،أي انه يؤثر في الأداء الوظيفي بشكل واضح؛
- هناك علاقة واضحة في انه حين يحصل الموظف على ترقيات والحوافز يزيد إقباله على العمل و يتحسن أدائه الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تدرس كلّ من الرضا الوظيفي والأداء، ومدى العلاقة التي تجمع بينهما والمتمثلة في علاقة التأثير، حيث تتفق كلّ الدراسات على أنّ عملية تقييم الأداء تؤثر بشكل واضح على الرضا الوظيفي للعمال في كل المؤسسات مهما كان شكلها ونوعها.

تختلف دراستنا هذه مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية حيث مست هذه الدراسة مؤسسة الاسمنت في ولاية عين تموشنت والتي تعتبر من أبرز مؤسسات الاسمنت في الجزائر.

الجزء النظري من الدراسة:

أولا: ماهية تقييم الأداء

قبل تطرقنا إلى التعريف بعملية تقييم الأداء لابد لنا أولا من التعريف بمعنى الأداء وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.

1- تعريف الأداء:

يُعد الأداء من المصطلحات الجذابة، ومن المفاهيم الأساسية للمدراء في كافة المستويات التنظيمية ولكافّة أنواع المنظمات، لأنّ مخرجاته قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدراتها التنافسية، ولقد ظهر هذا المصطلح قديما إلاّ أنّه اقتصر في الكثير من الدراسات على العنصر البشري فقط باعتباره المورد الأساسي مع إهمال باقي الموارد والأنشطة حيث كان يُعرف بأنّه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

لكن بالرغم من كون المورد البشري جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة إلاّ أنّه لا يعتبر كافيا لوحده للحكم على نشاط المؤسسة، أمّا في الوقت الراهن فقد توسعت نظرة الباحثين للأداء ليشمل جميع الأنشطة، فأصبح ينٌظر إليه بأنّه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ".[1]

يمكن تعريف الأداء بأنّه:" سلوك يٌحدث نتيجة" بمعنى أنّه ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها بذاته. [2]

الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تٌنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة وهو المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها و مراميها. [3]

2- أهمية الأداء:

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يؤدي السعي نحو تحسينه وتطويره إلى الرفع من مردودية المؤسسة، والتقليل من تكاليفها، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، إلّا أنّه لضمان أداء جيد لا بد من توفر العديد من المحددات التي اختلف الباحثون في تحديدها والتي بصفة عامة تشمل الجهد، الدافعية، القدرة ، الرغبة، بيئة العمل.

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكلّ القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- يعتبر الأداء المكون الرئيسي لأيّ عملية إنتاجية نظرا لارتباطه بالموارد البشرية التي تدير هذه العملية ومدى استغلالها للموارد المادية المختلفة لتحويلها إلى مواد مصنعة ذات قيمة تباع للمستهلك بسعر أعلى من تكلفة الموارد المستعملة والجهد المبذول فيها وبالتالي يتحقق نتيجة ذلك الربح، وعليه فإنّ ثبات تكلفة الموارد

---

[1] نوبلي نجلاء: " استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –بسكرة" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014، ص 141.

[2] رحاب محمد عبد الرحمن :" أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص 157.

[3] دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر: " التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية.،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص 733.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربح؛ [1]

-يسمح الاهتمام بالأداء في المؤسسة بالانتقال بسهولة من مرحلة الظهور إلى مرحلة البقاء والاستمرارية وصولا إلى مرحلة التميز والريادة؛

-لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.

3- ما معنى تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء من بين أهم الوظائف في المؤسسة وذلك نظرا لأنّه يسمح بمعرفة مدى المهارات والمميزات التي تُميز العاملين في المؤسسة، كما يمكّن من معرفة النقائص الواجب تجنبها أو تحسينها للوصول إلى أفضل أداء.

هناك العديد من التعاريف عن تقييم الأداء تختلف بين الباحثين والدارسين والمختصين باختلاف النظر إليها من حيث المضمون والهدف منها، حيث يُعرف بأنّه: " المهارات والمميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى ومستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية" [2]،كما أنها:" عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم". [3]

وفي تعريف أخر لتقييم الأداء هو:" أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية" .[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أنّ تقييم الأداء هو:" العملية التي تسمح بالتحقق من سلوكيات الأفراد أثناء العمل، وكذا قياس مدى تحمّلهم لمسؤولياتهم وتنفيذهم للأعمال المنوطة بهم بما يتوافق مع الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة"

[1] الدحلة فيصل عبد الرؤوف: " تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج) " المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 89-90.

[2] السعيد مبروك إبراهيم:" إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة" دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2014، ص100.

[3] فيصل حسونة: " إدارة الموارد البشرية " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص 147.

[4] سعد عامر أبو شندي:" إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية" دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2011، ص 95.

لضمان فعالية تقييم الأداء لابد من توافر بعض الخصائص التي نوردها في العنصر الموالي

4- خواص نظام تقييم الأداء الفعال:

تكمن فعالية نظام تقييم الأداء في قدرته على مساعدة العاملين في بلوغ ما يطمحون إليه وتحقيق الإنتاجية المنشودة، حيث يمكن

تلخيص خصائص تقييم الأداء فيما يلي :

- التوقيت السليم: يجب أ ن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة جدا لسهولة وضمان فعالية التقييم والاستفادة السريعة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها.
- وضوح معايير الأداء :تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للقيام بالاعمال على أحسن وجه ولذلك لا بد من تبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس الأهداف بدقة ممّا يسهل من إجراءات تقييم الأداء.
- مراعات العوامل الإنسانية: عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ في الاعتبار أنّنا نتعامل مع عناصر بشرية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج وبالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل التقدير، الرضى والخوف ...الخ وأثر كلّ منها على الإنسان.

ثانيا: ماهية الرضا الوظيفي:

1- تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت و اختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم, وكان من أول التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي بصفة عامة ما قام به كل من جينزبرغ _ Ginzberg وهيرما Herma حيث ذكرا أنّ هناك ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي:

أولها : عوامل الرضا الداخلية ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح.

وثانيهما : المرضيات المرتبطة بالظروف الفيزيقية و النفسية لعمل الفرد مثل نظافة مكان العمل والتهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها.

وثالثهما : المرضيات الخارجية وهي المكافآت والأجور و العلاقات وليس المهم هو كم هذه المرضيات فحسب , وإنما هوعلاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه.

حيث يرى هيرزبيرج Herzberg في هذا الصدد أنّ الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسئولية. أمّا عدم الرضا فيمكن تحديده من

خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف[1]

كما يعرفه ويليام WILLIAM.J وآخرون بأنّه :" الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا"[2]

2- أبعاد الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات المختلفة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلى أنّه يأخذ أبعاد مختلفة، إلاّ أنّ هناك ثلاث أبعاد تتقدم عن غيرها وهي:[3]

- الرضا بسياسات العمل (الأجور، الترقيات، المكافات ، التقاعد...)؛
- الرضا بعلاقات العمل (العلاقة مع الزملاء، الرؤساء، الزبائن...)؛
- الرضا بالعمل ذاته (أهمية العمل وما يحتويه من مسؤوليات ومدى ملاءمتها مع القدرات الفكرية والبدنية للعامل، قدرة الوظيفة على إشباع دوافع وحاجات العامل...)

3- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة المورد الرئيسي للثروة وتحقيق المردودية، لدى أصبح من الضروري على منظمات الأعمال اليوم العمل على الحفاظ على هذا العنصر البشري من خلال الحرص على توفير مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى عامليها لأنّ ذلك سيؤدي حتما إلى تحقيق العديد من الأهداف كالتالي:

- شعور العامل بالولاء والانتماء لمنظمته، وبالتالي تتعزز لديه روح المسؤولية والتزامه بالوفاء بتعهداته وارتباطه بعمله؛
- تحسين صحة العامل البدنية والنفسية، إضافة إلى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي له الذي يؤدي إلى النجاح في العمل؛
- الرفع من إنتاجية العامل وتخفيض التكاليف الناتجة عن الإهمال في العمل أو استبدال العمال؛
- انخفاض شكاوى العمال وبالتالي الحد من ظهور اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن حقوق العمال وبالتالي تعطيل السير الحسن للعمل؛
- قدرة المؤسسة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين من خلال التوفيق بين أهدافهم وأهدافها؛

[1] ايناس فؤاد نواوي فلمبان:" الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى مكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007، ص 31.

[2] WILLIAM.J et autres : la gestion des ressources humaines, MC Graw Hill, Québec,1985,p37.

[3] إيهاب محمود عايش الطيب: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة" رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 44.

- الوصول إلى تحقيق الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

ثالثا: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

اختلفت وجهات النظر في إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وفيما يلي توضيح للبعض منها:

1- وجهة النظر الأولى:

والتي ترى أنّ هناك ثلاث اتجاهات فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ، حيث ينص الاتجاه الأول على أنّ توفير الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى أداء مرتفع، فالرضا الوظيفي هنا هو متغير مستقل أمّا الأداء فيعتبر متغيرا تابعا، أمّا الاتجاه الثاني فينص على أن الأداء الجيد للموظف وما يتبعه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي يتحقق لديه الرضا الوظيفي، حيث يصبح هذا الأخير في هذه الحالة متغيرا تابعا بينما يكون الأداء بمثابة متغير مستقل، أمّا الاتجاه الثالث فيرى أنّ المناخ التنظيمي يعتبر العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء، فكلما كانت صورة المنظمة إيجابية لدى عمالها كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي الارتقاء بأدائهم نحو الأفضل.

2- وجهة النظر الثانية:

في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، تؤكد الأولى أنّ الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، حيث نصت على ضرورة رفع الرضا الوظيفي من خلال أسلوب مشاركة العمال في الإدارة، والإشراف المتساهل، وكذا النصح والإرشاد، أمّا الاتجاه الثاني فيرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء فقد يكون العامل على قدر متدني من الروح المعنوية بينما يكون أداؤه مرتفعا، في حين قد نجد عامل لديه روح معنوية مرتفعة إلاّ أنّ إنتاجيته منخفضة، ولذلك تؤكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني، في حين يرى الاتجاه الثالث أنّ الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة، ففي حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

عموما يمكن القول أن عدم الرضا الوظيفي قد يتسبب في انسحاب الموظف من العمل إمّا نفسيا من خلال شرود الذهن وعدم التركيز في العمل، أو جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وفي كلتا الحالتين يتأثر الأداء في المؤسسة وبالتالي يتهدد بقاؤها واستمراريتها.

الجزء العملي من الدراسة:

أولا: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

تقع شركة الاسمنت في بني صاف بولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم جنوب شرق ميناء بني صاف وعلى ارتفاع 185 م على مستوى سطح البحر ، تقدر مساحتها الإجمالية في حدود 41 هكتار ، تأسست الشركة في شهر ديسمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية (Creusot Loire entreprise) ، حيث انطلق

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

الإنتاج فيها سنة 1979 إذ كانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية لمواد الاسمنت (SNMC) وكانت تابعة للشركة الأم في الجزائر العاصمة.

تعد شركة الاسمنت بني صاف مؤسسة ذات طابع عمومي اقتصادي وهي شركة ذات أسهم، وتعتبر فرعا من فروع المجمع الجهوي لانتاج الاسمنت بالغرب ، يقدر راسمالها ب مليار وثمانمائة مليون دينار جزائري، ولها قوة كهربائية تبلغ 60 كيلو فولط ، ولقد توجهت المؤسسة مؤخرا إلى الشراكة الأجنبية مع شريك سعودي، يتمثل النشاط الرئيسي بها في إنتاج الإسمنت ، حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية مليون طن سنويا، وتستعمل في ذلك الحجر والكلس والطين.

ثانيا: صدق وثبات فقرات الاستبيان:

1- قياس صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة_بطريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث تم عرض الاستمارة في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال، الاقتصاد والإحصاء، من المركز الجامعي عين تموشنت، واللذين قاموا بإبداء آرائهم حول الاستبيان من خلال :

- الشكل العام للاستمارة وتنظيمها؛
- مدى مناسبة الفقرة مع المحور الذي تندرج تحته ؛
- دقة وسلامة الصياغة اللغوية والعلمية للفقرات؛
- مدى ملائمة أسئلة الاستبيان مع الهدف من البحث والمتمثل في العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ومستوى الأداء كمتغير تابع.

وتمّ في الأخير المصادقة على الاستبيان في شكله النهائي، كما هو موضح سابقا.

كما تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق قياس صدق المقياس من خلال قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ، وقياس الصدق البنائي.

تمّ قياس الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية تقدر ب 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي، حيث استعملنا في ذلك معامل الارتباط سبيرمان وهو اختبار لامعلمي يهدف لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات نوعية

أسفرت النتائج الخاصة بقياس الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول المتمثل في تقييم الأداء على وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات المحور الأول مع المعدل الكلي له، حيث تعتبر جميع معاملات الارتباط عالية محصورة بين 0.521 عند مستوى دلالة 0.002 و 0.727 عند مستوى دلالة 0.000، لذلك يمكن الوثوق بالأسئلة الخاصة بهذا المحور فهي إذن تقيس ما أعدت لقياسه.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

أسفرت النتائج الخاصة بقياس الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي على وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات المحور الثاني مع المعدل الكلي له، حيث أنّ جميع معاملات الارتباط عالية محصورة بين 0.402 عند مستوى دلالة 0.018 و628.0 عند مستوى دلالة 0.000 لذلك يمكن الوثوق بالأسئلة الخاصة بهذا المحور فهي تقيس ما أعدت لقياسه.

أسفرت نتائج قياس الصدق البنائي لأداة الدراسة أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل محور اقل من 01.0 وهذا ما يوضح وجود علاقة ارتباط قوية بين محوري الاستبانة والمعدل الكلي لفقراتها.

من خلال حساب الاتساق الداخلي لكلّ بعد من أبعاد محاور الاستبانة، يمكن القول أنّ الاستبانة صادقة، وأنّ فقراتها قابلة لأن تقيس ما وُجدت لقياسه.

2- قياس ثبات الاستبانة:

إضافة إلى قياس صدق الاستبانة تم الاعتماد على قياس الثبات باستعمال طريقتين وهما طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، حيث قُدّر معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للمحور الأول ب 0.724 ، و ب 0.720 بالنسبة للمحور الثاني، وهما قيمتين أكبر من 0.6، وهذا ما يدل على ثبات مقياس الدراسة بالنسبة لكلا المحورين.

أمّا بالنسبة لنتائج التجزئة النصفية المتمثل في معامل ارتباط جيتمان الذي يستعمل في حالة وجود اختلاف في التباين بين النصف الأول والنصف الثاني لأسئلة الاستبانة، فبعدما كان معدل الثبات يقدر ب 0.683 بالنسبة لجميع المحاور أصبح بعد التصحيح يقدر ب 0.783 وهو يعتبر متوسطا (يفوق 60 %) اذن يمكننا تأكيد ثبات الاستبانة، واستخدامها بكلّ طمأنينة في البحث.

هناك ثبات جيد لفقرات المحاور وللمجموع الكلي لفقرات الاستبانة، وبالتالي يمكن القول أنّ فقرات الاستبانة في شكلها النهائي تتميز بالصدق والثبات.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS V.23)، والمتمثلة في حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحليلها، إضافة إلى التحليل الوصفي عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

أمّا فيما يتعلق باختبار الفرضيات استعملنا اختبار الارتباط البسيط لبيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير عملية تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعمال من عدمه.

1. **الخصائص الشخصية:** تتلخص خصائص أفراد العينة المتكونة من 62 عامل في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: الخصائص الشخصية للمبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	**%56.5**
	أنثى	27	**%43.5**
السن	من 22 إلى 30 سنة	2	**% 3.2**
	من 31 إلى 40 سنة	35	**% 56.5**
	من 41 إلى 50 سنة	25	**% 40.3**
	من 51 سنة فأكثر	00	**% 00**
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي	10	**% 16.1**
	شهادة التكوين المهني	5	**% 8.1**
	شهادة الليسانس	31	**% 50**
	ماستر	16	**% 25.8**
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	2	**% 3.2**
	من 5 إلى 10 سنوات	15	**% 24.2**
	من 10 إلى 15 سنة	29	**% 46.8**
	أكثر من 15 سنة	16	**% 25.8**

المصدر: استنادا إلى مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نستخلص ما يلي :

بالنسبة للجنس: يتضح من خلال الجدول أنّ نسبة الذكور في العينة المدروسة يفوق نسبة الإناث حيث تقدر ب 56.45 % ويُعزى ذلك إلى أنّ طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتطلب الجهد العضلي الذي يُميز الرجال دون النساء ، إضافة إلى بيئة العمل الصعبة والمتمثلة في تلوث الهواء جراء الانبعاثات الصادرة من تصنيع الإسمنت والغبار المنبعث من هذه المادة.

نظرا للأسباب السابقة الذكر فإن نسبة النساء التي تمثل 43.55 % لا يشغلن إلاّ المناصب الإدارية التي لا تتعلق بدورات الإنتاج واستعمال الآلات.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

بالنسبة للسن: يتضح من خلال الجدول أنّ النسبة الأكبر من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، وهو ما يُمثل56.5% من العينة المدروسة ، تليها فئة العاملين اللذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة والتي تمثل نسبة 40.3 % ، أمّا فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 22 إلى 30 سنة فلا يمثلون سوى فئة قليلة تقدر ب 3.2 %، بينما ينعدم العمال اللذين يفوق سنهم 51 سنة.

نظرا لصعوبة ظروف العمل في هذا النوع من المؤسسات فهي تحتاج بصفة أكبر إلى الشباب، إذ من الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة الشباب تمثل 59.7 %، إلاّ أنّه لا يمكن التخلي على الفئة من العمال اللذين يفوق سنهم 40 سنة نظرا لما يمتلكونه من خبرات في مجال العمل يمكن أن يفيدوا بها زملاءهم.

بالنسبة للمستوى التعليمي: يتضح من خلال الجدول أن المستوى التعليمي لعينة الدراسة يعتبر جيدا إذ تقدر نسبة العمال ذوي شهادة الليسانس ما يعادل نصف العمال، أمّا النصف الثاني فينقسم إلى العمال ذوي شهادة الماستر أو الماجستير بمعدل 25.81 %، والعمال ذوي المستوى الثانوي ب 16.13 %، أمّا نسبة 8.06 % فتمثل فئة العمال ذوي شهادة تكوين مهني.

إنّ النسب السابقة الذكر تمثل نقطة قوة للمؤسسة محل الدراسة، فكلما تميز العمال بمستوى علمي مرتفع كلّما ارتفعت كفاءاتهم المهنية وكان مدى استيعابهم للعمل وتقنياته أكبر، ممّا سيساهم بشكل فعال في مردودية المؤسسة، إضافة إلى أنّ ذلك يعطي ثقة أكبر للباحثتين في نتائج الدراسة نظرا لضمان فهم المستجوبين لأسئلة الاستبانة وارتفاع درجة مصداقيتهم في ذلك.

بالنسبة لسنوات الأقدمية: يشير الجدول إلى أنّ فئة العمال اللذين لديهم خبرة في العمل تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة تمثل النسبة الأكبر حيث تقدر ب 46.8 %، بينما تتقارب نسب العمال ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات وأولئك ذوو الخبرة أكثر من 15 سنة، أمّا العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فهم يمثلون نسبة قليلة جدا بمعدل 2 % فقط من مجموع العمال.

تعطي النتائج السابقة الذكر ثقة أكبر في الدراسة حيث أنّها تتناسب مع متغير العمر، إذ يمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة النسبة الأكبر من مجموع المستجوبين وهي الفئة التي لديها خبرة من 5 إلى 15 سنة والتي تمثل حسب الجدول نسبة 71 % أمّا تلك الفئة من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة فهي تتناسب مع فئة العمال ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة .

2. التحليل الوصفي للمتغيرات: يوضح الجدول الموالي المتوسط المرجح لإجابات المستجوبين على كلّ أسئلة المحور الأول والثاني من الاستبانة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا المدى، حيث تم تقييم الاجابات حسب مقياس ليكرت كالتالي:

1 : موافق تماما، 2 : موافق، 3: محايد ، 4: غير موافق، 5: غير موافق تماما

تم الاعتماد في ذلك على المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح:

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمالISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

1 إلى 1.80 مرتفع جدا ، 1.81 إلى 2.60 مرتفع، 2.61 إلى 3.40 متوسط، 3.41 إلى 4.20 ضعيف، 4.21 إلى 5.00 ضعيف جدا

والنتائج تتوضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: المتوسط المرجح لإجابات العينة المدروسة

عبارات المحور الأول:	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	المستوى
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
هل تعمل في مجال تخصصك	4	31	15	12	0	2.56	0.88	3	**مرتفع**
	6.5	50	24.2	19.4	0				
لدى شركتكم برنامج لتقييم الأداء	1	22	16	21	3	3.02	0.949	4	**متوسط**
	1.6	35.5	25.8	33.9	3.2				
نظام التقييم في مؤسستك دون الأهمية	11	9	0	0	42	3.85	1.697	4	**ضعيف**
	17.7	14.5	0	0	67.7				
ترون في عملية التقييم لديكم تقليدية	19	6	0	0	37	3.48	1.880	4	**ضعيف**
	30.6	9.7	0	0	59.7				
يركز في التقييم على السلوك في العمل	15	15	1	0	31	3.27	1.785	4	**متوسط**
	24.2	24.2	1.6	0	50				
ترون أن معايير تقييم الاداء لديكم واضحة وشفافة	8	21	16	17	0	2.68	1.021	3	**متوسط**
	12.9	33.9	25.8	27.4	0				
يتوفر لديكم مناخ لابتكار وتطوير الأداء	11	22	6	12	1	2.68	1.184	4	**متوسط**
	17.7	35.5	9.7	19.4	1.6				
المحور الأول	69	126	54	62	114	3.08	1.342 3	4	**متوسط**
	16.23	29.65	12.70	14.59	26.82				
عبارات المحور الثاني:	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	المستوى
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
هل لديك الرغبة في العمل بمؤسستك	2	27	19	12	2	2.76	0.918	4	**متوسط**
	3.2	43.5	30.6	19.4	3.2				
تعلم الأداء المطلوب	5	33	17	7	0	2.42	0.801	3	**مرتفع**

منك دون ضغوط	8.1	53.2	27.4	11.3	0				
يتناسب أجرك مع مستواك العلمي	3	8	14	32	5	3.45	0.986	4	**ضعيف**
	4.8	12.9	22.6	51.6	8.6				
هل تتوفر لديك الحرية في أداء عملك بالطريقة التي تراها مناسبة	0	13	17	30	2	3.34	0.848	3	**متوسط**
	0	21	27.4	48.4	3.2				
هل تشاركون في تحديد أهداف مؤسستكم	2	15	13	26	6	3.31	1.049	4	**متوسط**
	3.2	24.2	21	41.9	9.7				
هل تشاركون في اتخاذ القرارات في مؤسستكم	1	16	15	28	2	3.23	0.931	4	**متوسط**
	1.6	25.8	24.2	45.2	3.2				
هل لديكم رضا بعلاقتكم برؤسائكم المباشرين	4	15	14	27	2	3.13	1.032	4	**متوسط**
	6.5	24.2	22.6	43.5	3.2				
هل لديكم رضا عن طريقة التقييم في مؤسستكم	4	30	15	11	2	2.63	0.962	4	**متوسط**
	6.5	48.4	24.2	17.7	3.2				
هل لديكم روح العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة	2	29	17	12	2	3.73	0.926	4	**ضعيف**
	3.2	46.8	27.4	19.4	3.2				
المحور الثاني	23	186	141	185	17	3.11	0.939	4	**متوسط**
	4.17	33.69	25.54	33.51	3.08				

المصدر: من إعداد الباحثتين استنادا لنتائج spss

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أنّ تقييم الأداء جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور 3.08_بانحراف معياري مقدر ب1.3423 ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا المحور يشير إلى نسبة ارتفاع متوسطة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة هذا المحور أنها تشكل قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين3.85 و 2.56 بانحراف معياري يتراوح ما بين_1.880 و 0.88 ، حيث احتلت الفقرة الأولى (هل تعمل في مجال تخصصك) المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يقدر ب 2.56 وانحراف معياري 0.88 ، كما أنّ 31 % من العمال يوافقون على أنهم يعملون في مجال تخصصاتهم، وهذا ما يعتبر مؤشر ايجابي يسمح بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، بينما جاءت الفقرة الثالثة (نظام التقييم في مؤسستك دون الأهمية) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.85 وانحراف معياري 1.697 ، إذ أن 42 % من العمال غير موافقون تماما على هذه العبارة وهو ما يشير إلى وجود رضا من

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

طرف نصف العمال المستجوبين تقريبا على نظام التقييم في مؤسستهم فهم يرون أنّ لهذا النظام أهمية معتبرة في مؤسستهم .

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الفقرات جاءت بمستوى متوسط ممّا يدل على أنّ العمال في مؤسسة الاسمنت في بني صاف لديهم اقتناع متوسط حول تقييم الأداء في مؤسستهم.

أمّا المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي فجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.11 وانحراف معياري 0.939 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا المحور يشير إلى نسبة ارتفاع متوسطة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة هذا المحور أنّها تشكل قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.73 و 2.42 بانحراف معياري يتراوح ما بين_1.032 و 0.801، حيث احتلت الفقرة الثانية (تعلم الأداء المطلوب منك دون ضغوط) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 2.42 وانحراف معياري 0.801 ، ممّا يشير إلى أنّ المهام والصلاحيات مقسمة بوضوح في المؤسسة محل الدراسة، وأنّ هناك حرية في تطبيق هذه المهام ممّا يعتبر كذلك مؤشرا إيجابيا على الرضا الوظيفي، بينما احتلت الفقرة التاسعة (هل لديكم روح العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة) المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.73 وانحراف معياري 0.926 ، ممّا يشير إلى عدم وجود روح العمل الجماعي في المؤسسة والذي يعتبر من بين أهم وسائل التسيير الحديثة من خلال ما يفرز عنه من نقل المعارف وإيجاد الحلول والإبداع في العمل، وهو ما يعتبر عائقا أمام المؤسسة في السعي نحو تحقيق الأداء الأفضل.

يتضح من خلال الجدول أنّ أغلب الفقرات جاءت بمستوى متوسط ممّا يدل على أنّ العمال في مؤسسة الاسمنت في بني صاف لديهم رضا وظيفي متوسط في عملهم، وهو ما يستدعي من مسيري هذه المؤسسة إعادة النظر في ذلك نظرا لما له تأثير كبير على مردودية العمل.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

H_0:لا يوجد علاقة ارتباط بين كلّ من الرضا الوظيفي وتقييم الأداء.

H_1: توجد علاقة ارتباط بين كل من الرضا الوظيفي وتقييم الأداء.

يشير الجدول رقم 03 إلى نتائج تحليل الارتباط البسيط بين الرضا الوظيفي وتقييم الأداء، إذ تبين بأنّ هناك علاقة ارتباط طردية بين تقييم الأداء و الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل بيرسون 0,735 ، كما يعتبر هذا الارتباط دال معنويا نظرا للقيمة الاحتمالية المقدرة ب 0,000

نتيجة لما سبق يمكننا رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، وهي علاقة جد قوية لأنّ القيمة الاحتمالية أصغر من 0,01.

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

الجدول رقم 03: نتائج تحليل الانحدار البسيط.

%Corrélations			
		المحور 1	المحور 2
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000
المحور 2	Corrélation de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

المصدر: استنادا إلى مخرجات spss

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتباط دال معنويا بين كلّ من تقييم الأداء والرضا الوظيفي بمعدل 5.73 % وهو ارتباط قوي، وبالتالي يمكن أن نستخلص أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي للعمال.

الفرضية الثانية

H_0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعمال.

H_1: يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعمال.

لاختبار هذا النوع من الفرضيات نستعمل الانحدار الخطي البسيط والتي تتلخص نتائجه في الجداول الموالية :

الجدول رقم 04: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735[a]	,540	,532	2,95396

a. Prédicteurs : (Constante), المحور 1

b. Variable dépendante : المحور 2

ANOVA[a]

Modèle		**Somme des carrés**	**ddl**	**Carré moyen**	**F**	**Sig.**
1	**Régression**	613,431	1	613,431	70,300	,000[b]
	Résidu	523,553	60	8,726		
	Total	1136,984	61			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), المحور1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	16,001	1,363		11,743	,000
	المحور1	,510	,061	,735	8,385	,000

a. Variable dépendante : المحور2

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	21,6075	31,8012	26,9839	3,17116	62
Résidu	-12,72374	6,39249	,00000	2,92965	62
Prévision standardisée	-1,695	1,519	,000	1,000	62
Résidu standardisé	-4,307	2,164	,000	,992	62

a. Variable dépendante : المحور2

المصدر: استنادا إلى مخرجات spss

نلاحظ من الجدول الأول أنّ قيمة معامل التفسير R^2 بلغت 0.540 كما أن معامل التفسير المعدل -R deux ajusté قدر ب 0.532 وهو ما يفسر أنّ تقييم الأداء يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمعدل 54 % أما 46 % فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

أما الجدول الثاني فتتلخص نتائجه فيما يلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي 613,431، أمّا مجموع مربعات البواقي فيساوي 523,553، بينما يساوي مجموع المربعات الكلي 1136,984.

درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي هي 60.

معدل مربعات الانحدار تقدر ب 613,431 ، ومعدل مربعات البواقي تقدر ب 8.726

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 70.30

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ويمكن أن نقول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل في تقييم الأداء على المتغير التابع الخاص بالرضا الوظيفي،

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

نلاحظ من خلال الجدول الثالث أنّ مقطع خط الانحدار يساوي 16.001 الذي يمثل b من معادلة الخط المستقيم

Y= 16.001 +0.510x

حيث : **x** يمثل المتغير المستقل و **y** يمثل المتغير التابع، فتصبح معادلة خط الانحدار كالتالي:

الرضا الوظيفي = 16.001 + 0.510 تقييم الأداء.

وكنتيجة لما سبق يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد تأثير لتقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي للعمال في شركة الاسمنت ببني صاف، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير لتقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي.

النتائج والاستنتاجات:

من خلال الإطار النظري والدراسة التطبيقية يمكن تقديم النتائج التالية:

- تعتبر مؤسسة الاسمنت محل الدراسة مؤسسة مهمة اقتصاديا واجتماعيا، فهي تساهم في توفير ما يعادل مليون ومئة ألف طن من الاسمنت العادي في السوق، كما أنّها تساهم في توفير 412 منصب شغل بمختلف الرتب من المسؤول الأول إلى العامل البسيط بالتعاون مع 198 عامل من مؤسسة (سميث)مكلفة بالمحافظة وصيانة العتاد، من بينهم 12 خبيرا من جنسية باكستانية، إضافة إلى توفيرها لأكثر من ألف منصب شغل غير مباشر.
- تشير استفادة 263 عامل من الترقية إلى أنّ المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام فعال بتقييم أداء عمالها وهو ما يساهم بشكل فعال في تحقيق رضاهم الوظيفي؛
- تقوم مؤسسة الاسمنت بتقييم الأداء شهريا من أجل دفع الرواتب، وسنويا من أجل تقديم منحة اقتسام الأرباح التي توزع بالتساوي بين العمال ، إضافة إلى تقييم كلّ ثلاث سنوات من أجل الترقيات وهو ما يعتبر محفزا للعمل في الشركة؛
- من خلال دراسة المتغيرات الشخصية استنتجنا أنّ النسبة الأكبر من العمال في المؤسسة من فئة الذكور ويعود ذلك إلى نوعية العمل الذي يحتاج إلى القوة العضلية، أمّا فئة الإناث فهي قليلة ولا تتواجد إلاّ في المناصب الإدارية؛
- يعتبر المستوى التعليمي للعمال يعتبر جيدا حيث أنّ جميع المستجوبين لا يقل مستواهم عن الثانوي، والنسبة الأكبر منهم لديهم شهادة ليسانس، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة واضحة تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية مناسبة لمتطلبات المهنة؛
- تمثل فئة الشباب ذوي سنوات الخبرة أكثر من خمس سنوات أكبر نسبة عاملة في المؤسسة وهو ما يساعد على تفهم ظروف العمل والأداء المطلوب منهم؛

مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2572-0090
مجلد: 02 عدد: 07 (2018) 125-148

اسفرت نتائج التحليل الوصفي على ما يلي:

- رغم الاتفاق الكبير للعمال على أنّ نظام التقييم في المؤسسة واضح وشفاف، وأنّه غير تقليدي، إلاّ أنّ النتائج أوضحت أنّ مستوى نظام التقييم يعتبر متوسطا، والسبب حسب اعتقادنا يعود إلى أنّ المؤسسة تهمل جانب مهم في التقييم وهو السلوك في العمل من انضباط واحترام مواعيد العمل...، وتركز على نتائج أداء الفرد فقط، ممّا يدفع بالحاجة إلى إعادة النظر إلى نظام التقييم المعمول به وتحليل أسباب عدم تقبله من طرف نسبة كبيرة من العمال؛
- هناك اتفاق عالي بين العمال على أنّ أجرهم لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرفهم، إضافة إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتحديد الأهداف، وكذا عدم رضاهم عن علاقتهم برؤسائهم، وهذا ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها من خلال التحليل الوصفي والتي مفادها أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعتبر متوسطا؛ ممّا يدفع بالحاجة إلى إعادة النظر إلى الأسباب التي تحول دون ذلك ومعالجتها حتى لا يتم فقدان المعارف والخبرات؛
- أسفرت نتائج تحليل الفرضيات على أنّ لنظام تقييم الأداء علاقة قوية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي للعمال، فكلما كان العامل راضيا عن نظام التقييم في مؤسسته كلما حقق له ذلك رضا وظيفيا في عمله؛
- من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط تأكدنا من أنّ علاقة الارتباط بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي هي علاقة تأثير إيجابية، حيث أسفرت النتائج على أنّ تقييم الأداء يشارك بنسبة 54% في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، أمّا 46 % فتعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة قد تعزى إلى ظروف العمل الصعبة، الأجور، طريقة التسيير...

التوصيات:

بناءا على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- لا بد على المؤسسة محل الدراسة من إعادة النظر في معايير تقييم الأداء الخاص بعمالها ودمج السلوك في العمل ضمن قواعد التقييم؛
- على المؤسسة العمل على التشارك مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لفهم المعايير الحديثة في تقييم الأداء واستبدال تلك التقليدية التي لا تحقق رضا العمال عنها؛
- البحث عن سبل جديدة لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال ليس فقط عن طريق تقييم الأداء وإنما بتوفير مناخ مناسب للعمل والاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

ايناس فؤاد نواوي فلمبان:" **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى مكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2007.

إيهاب محمود عايش الطيب: " **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة**" رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.

الدحلة فيصل عبد الرؤوف: " **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)** " المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

السعيد مبروك إبراهيم:" **إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة**" دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى 2014.

دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر: " **التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" مداخلة ضمن الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية.، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،جامعة الشلف يومي 17 و 18 أفريل2006.

رحاب محمد عبد الرحمن :" **أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015 .

سعد عامر أبو شندي:" **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**" دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2011

فيصل حسونة: " **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011

نوبلي نجلاء: " **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –بسكرة**" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014 .

باللغة الفرنسية:

WILLIAM.J et autres : « **la gestion des ressources humaines** », MC Graw Hill, Québec,1985,p37.