

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة  
العمومية الاقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع  
الكهرباء والغاز بالجلفة-

**The impact of the employee performance evaluation system on job  
satisfaction within the organization Algerian economic public  
-Study a sample of the workers of the Electricity and Gas Distribution  
Corporation in Djelfa-**

د. مريم رمضان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج (الجزائر)، [meriemespoir2003@yahoo.fr](mailto:meriemespoir2003@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2020/08/02 تاريخ القبول: 2021/07/09

الملخص:

تعتبر عملية تقييم الأداء من بين العمليات الإدارية الهامة، نظرا لكونها الأساس في عملية قياس أداء العاملين، إلا أنه رغم مكانة هذه العملية، فإن الكثير من المؤسسات لا توليها العناية الكافية. لذا كان من الأهمية دراسة تأثير نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-

حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والاستعانة بأسلوب دراسة الحالة، حيث أُجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة، والتي بلغت (50) عامل، تم توزيع الاستبيان عليهم من أجل قياس فعالية نظام تقييم الأداء.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن وجود برنامج عمل مسبق، قائم على معايير وأهداف محددة، ومعد بالاشتراك بين العامل ومسئوله المباشر، يعتبر أمرا ضروريا من شأنه تجسيد العدالة الاجتماعية في الوسط المهني، وهو ما يجعل الموظفين راضين عن العمل الذي يقومون به، ومن ثمة تحقيق التقدم والرفق للمؤسسة. وإن رضا العمال على وظيفتهم الحالية، يرتبط بوجود برنامج عمل حقيقي واقعي وقابل للقياس.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم أداء العاملين؛ الرضا الوظيفي؛ المؤسسة الاقتصادية.

## Abstract:

The process of evaluating performance is among the important administrative processes, given that it is the basis in the process of measuring the performance of workers. However, despite the importance of the performance evaluation process, many institutions do not give it sufficient attention, so it was important to study the impact of the performance appraisal system on job satisfaction in the public economic institution - The case of the Electricity and Gas Distribution Company in Djelfa - .

where the descriptive and case study approaches were used, and the study was conducted on a sample of the workers of the institution which amounted to (50) workers, and in order to collect the study data, the questionnaire was distributed to the sample in order to measure the effectiveness of the performance appraisal system The study concluded several results, the most important of which are: A pre-work program is based on specific criteria and objectives and is prepared to be shared with the worker and his immediate official It is essential that social justice be reflected in the professional environment, which makes employees satisfied with their work and there is progress and progress for the organization. The satisfaction of workers with their current job is linked to a real, realistic and measurable work program.

**Keywords:** employee performance evaluation system; job satisfaction; economic Corporation

## مقدمة:

تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يخضع لنظام تقييم الأداء، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على الرضا الوظيفي؛ حيث ترتبط فعالية أي مؤسسة برضا العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المؤسسة، إذ أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر مقياس ليس لأداء الأفراد فحسب، بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم أداء العاملين نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف. إذ يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة.

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني

كما أننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج عند إجراء الترقيات و صرف العلاوات، بالإضافة إلى كل هذه الامتيازات التي تحضى بها وظيفة تقييم الأداء، هناك جانب آخر نفسي تؤثر فيه هذه العملية بصفة مباشرة وكبيرة، ألا وهو الرضا الوظيفي. وهذا ما نحن بصدد البحث فيه، وبالتحديد العلاقة القائمة بين عملية التقييم ونتائجها على مدى رضا الموظف بها، وكيفية التأثير الايجابي أو السلبي الذي ينعكس بدوره على الأداء، وكذا على نسبة دوران العمل الذي يعرقل السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل. وعليه قمنا بطرح الإشكالية الآتية:

إلى أي مدى يؤثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لغياب برنامج العمل كعنصر من عناصر تقييم أداء العامل، أثر في رضا هذا الأخير على وظيفته الحالية؟
- هل لطريقة التقييم المتبعة أثر على رضا العمال على مسئولهم المباشرين؟
- الفرضيات: وكإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة تم طرح الفرضيات التالية:
- إن غياب برنامج العمل الفردي الناتج عن عدم التخطيط للعمل يؤدي إلى عدم رضا العمال على وظيفتهم الحالية؛
- إن طريقة التقييم المطبقة أثناء عملية التقييم وغير الملتزمة بأحكام دليل التقييم تؤدي إلى عدم رضا العمال على مسئولهم المباشرين.

منهجيا اعتمدت الدراسة على مناهج وتقنيات للبحث يمكن توضيحها كما يلي:

- المنهج: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي تم من خلاله وصف المعلومات والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومن ثم استقصاء الظاهرة قصد تشخيصها كما هي

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني  
قائمة في الحاضر وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، كما تم الاعتماد على  
المنهج التحليلي وذلك في تحليل البيانات وإعطاء استنتاجات.

- تقنيات البحث: تبعا للمناهج المذكورة تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة، والذي تم  
من خلاله التطرق بالتفصيل إلى دراسة ظاهرة أثر نظام تقييم الموارد البشرية على الرضا  
الوظيفي على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

ولأجل الوصول إلى نتائج أدق، استعنا بتقنية الاستمارة من أجل جمع المعلومات  
حول الظاهرة وفقا لفرضيات الدراسة، حيث قسمت إلى أربعة محاور، بيانات عامة،  
معلومات خاصة ببرنامج العمل، معلومات خاصة بعملية التقييم، معلومات خاصة  
بالرضا الوظيفي. وشملت 36 سؤال تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمختلطة والمفتوحة،  
اعتمدنا عينة طبقية تناسبية، تتكون من 16.78% من المجموع الكلي لعدد العمال في مقر  
مديرية التوزيع بالجلفة اي ما يعادل 50 وحدة عينية من مختلف الدرجات المهنية (إطار  
ذو مسئولية قيادية، إطار بدون مسئولية قيادية، عون متحكم مؤطر، عون متحكم،  
عون منفذ).

#### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور، تناول الأول منها الإطار المفاهيمي للدراسة، في  
حين خصص المحور الثاني، لتقديم النظام التقييمي المنتهج داخل مؤسسة توزيع الكهرباء  
والغاز بالجلفة، أما المحورين الثالث والرابع، فقد خصصناهم للجانب الميداني بغية  
تحليل الفرضيات والتأكد من صحتهم، حيث عنون المحور الثالث بتصميم برنامج العمل  
وعلاقته برضا العامل على وظيفته. والمحور الرابع بالالتزام بمعايير التقييم ودوره في  
تحقيق الرضا الوظيفي للعامل على مسئوله.

#### 1. الإطار المفاهيمي للدراسة:

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني

### 1.1 تعريف تقييم الأداء: تعددت تعاريف تقييم الأداء وتنوعت، ومن أهمها نذكر:

تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجرى في الأخير تقدير جهد ونشاط وسلوك وكفاءة كل فرد على حدا. (وصفي عقيلي، 1999، ص 166).

أما زهير ثابت فقد عرفه كالتالي: " هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء." (زهير ثابت، 2001، ص 15).

كما أن تقييم الأداء هو: " الطريقة أو العملية كالتالي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين، (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)، كما نشير هنا أنه إذا كان الإنتاج قابلاً للقياس ففي هذه الحالة تقل الحاجة للبحث عن أساليب أخرى لتقييم الأداء، حيث يمكن الحكم على الفرد وفقاً للكمية التي أنجزها مقارنة بمستوى معين. (عبد الغفار حنفي، 2007، ص ص 295، 296).

لتقييم أداء العاملين فوائده مهمة سواء بالنسبة للأفراد العاملين، أو للمؤسسة ككل: حيث يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم (J F Amadiou, J Rojot, 1996, p33)، كما أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية. (M Sadeg, 1999, p108).

كما عرفه أحمد ماهر بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (أحمد ماهر، 1999، ص 284).

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان  
كما أن عملية تقييم الأداء هي: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة  
زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. (سعاد نايف برنوطي، 2004، ص 378).

## 2.1 مفهوم الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها "إلتون مايو" وزملاءه في مصنع "ويسترن إلكترونيك" بين 1927 و 1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث  
لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته  
النفسية والاجتماعية. (علي بن يحي الشهرى، 2002، ص 25).

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي. فهذا المفهوم  
ما زال موضوع جدال ونقاش كبيرين. ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات  
العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحت،  
فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر. (محمد سعيد سلطان،  
2004، ص ص 194 195). قبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، من  
الناحية المنهجية، أن نتطرق أولا للرضا كمفهوم عام.

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل  
عليه. (ابن منظور، 1956، ص 323)، أما في الاصطلاح فقد عرفه أوارد وشيت

(Haward and Sheth) بأنه: " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل  
على مكافئة ( ثواب ) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود ".(عائشة محمد المناوي،  
1998، ص ص 121 122). نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو  
يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد  
تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان.

لا يوجد اتفاق محدد حول تعريف واحد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا  
الوظيفي، ولا يزال موضوع جدل ونقاش كثير، ويرجع هذا إلى تعدد الكتابات والتناول من

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان  
أكثر من جهة اختصاص، يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين،  
يضاف إلى ذلك أن الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت وما يمكن أن  
يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع  
من شخص لآخر، فقد أشار " لوك " (Locke) 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في  
هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث  
اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال، كالأداء والتغيب،  
والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب، ونظام  
المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات  
النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). (مصطفى عشوي، 1992، ص 133).

أورد الباحثون تعريفات متعددة حول الرضا الوظيفي من بينها:

تعريف دانيال V. DANIEL: " فهو يرى من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل،  
ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه،  
أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل  
نفسه" (طلعت ابراهيم لطفي، 1992، ص 134).

من خلال هذا التعريف نجد دانيال ركز في تعريفه للرضا على الدور الذي يلعبه  
الجو الاجتماعي في تحقيق الرضا، أكثر من الدور الذي يمثل خصائص ومميزات العمل.  
تعريف سميث Smith: " يرى بأن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين  
العامل والعمل الذي يشغله والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات  
العامل" (ابراهيم الحموي، د ت، ص 62). فسميث يرى بأن الرضا يتحقق إلا إذا كان هذا  
العمل يحقق إشباعا لاحتياجات العامل.

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني  
تعريف ناصر محمد العديلي: "الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء" (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 189)  
تعريف أحمد صقر عاشور: "يعتبر الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضا عن مستوى الإشاعات التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله" (احمد صقر عاشور، 1997، ص 147).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو: " حالة الإشباع التي يحققها الفرد العامل نظير مختلف التحفيزات المادية والمعنوية وظروف العمل والأنظمة المعمول بها، التي يرجو تحقيقها من خلال ممارسة مهامه داخل ذات المؤسسة، وتختلف هذه الأهداف وأولوياتها من فرد لآخر، فغالبا ما يحدث الرضا لدى العامل عند توفر المناخ الاجتماعي الملائم الذي يتميز بالعلاقات الانسانية الجيدة وكذا بوجود نظام تحفيزي قوي ونظام تقييمي عادل. "

### 3.1 مفهوم المؤسسة العمومية

المؤسسة: هي "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية، لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها عقليا". (ناصر قاسيمي، 2011، ص 115).

المؤسسة العمومية: هي "أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشئها الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية" (خالد خليل الظاهر، 1997، ص 54).

وعرفت أيضا بأنها: "شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية" (ناصر لباد، 2007، ص 213).

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان  
ومنه نستنتج التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية الاقتصادية: " هي كل تنظيم اقتصادي إنتاجي أو تجاري مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، تعود ملكية رأس ماله للدولة بنسبة أكثر من 50%، تتفاعل فيه مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتقنية والمالية، تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية."

## 2. النظام التقييمي المنتهج داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

عرفت المؤسسة في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في مجال تقييم أداء العمال، فبعدما كانت تعمل بنظام تقييم الأداء الوحيد الجانبي، انتقلت مع مطلع القرن الحالي إلى نظام تقييم لأداء العامل الموسع، فنظام التقييم الذي أعدته سونلغاز بالتعاون مع نخبة من الخبراء الأجانب خاصة من كندا، المتخصصين في مجال تنمية العنصر البشري، لم تتحدد معالمه بعد، لكونه لازال في مراحله الأولى من التطبيق.

### 1.2 أهداف نظام التقييم لمؤسسة سونلغاز:

لقد وضع لنظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة، أهداف محددة، تجسد البعد الاستراتيجي من سياسة إدارة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية نحو التنمية والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها، والمتمثلة فيما يلي:

- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية؛

- إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يبيدها العامل في أدائه لعمله، سواء كانت

كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل الممكن ملاحظتها؛

- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة

تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري؛

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني

- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل، وضمان زيادة مردودية العمل؛

- التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

## 2.2 خصائص نظام التقييم لمؤسسة سونلغاز:

### 1.2.2 تصنيف العمال:

يتميز هذا النظام كونه نظام شمولي موسع لقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء، لذا نجده يقسم العمال إلى خمس (5) فئات:

أ- صنف الإطارات يتضمن على فئتين هما:

- فئة الإطارات المسئولة عن الهياكل: وهي الفئة التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الدوائر والأقسام والمصالح والشعب وغيرهم ولهم درجة مهنية أكبر وتساوي 15 ولهم مسؤولية قيادية سلمية على عمال آخرين، ويكون مستواهم التأهيلي الليسانس فما فوق مع مؤهلات تتعلق بالخبرة؛

- فئة الإطارات غير المسئولة سلمياً: وهي الفئة التي تضم المهندسين، والتقنيين السامين والمكلفين بالدراسات وغيرهم المنتمين إلى الدرجة المهنية السابقة، غير أنهم لا يتمتعون بمسؤولية قيادية على عمال آخرين ويكون مستواهم التأهيلي الليسانس فما فوق، وهم يعتبرون خزان المؤسسة فيما يتعلق بالإطارات المسؤولين والقياديين.

ب- صنف أعوان التحكم: يتضمن هذا الصنف هو الآخر فئتين من العمال هما:

- فئة أعوان التحكم الغير مؤطرين وهي الفئة التي تضم بعض مناصب العمل مثل تقني الدراسات، تقني رئيسي للدراسات، عون تسيير، عون تسيير رئيسي، مراقب أشغال،

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني

محاسب، عون عالي التأهيل في توزيع الكهرباء، عون عالي التأهيل في توزيع الغاز، كاتبة مديرية... الخ وتكون ودرجتهم المهنية تتراوح بين 11 و14؛

- فئة أعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تتراوح درجتها المهنية بين 11 و14 لكن يتمتعون بمسؤولية على عمال آخرين وبعض المناصب مثل رئيس فريق، رئيس مجموعة، رئيس فرع، رئيس حظيرة السيارات، رئيس... الخ.

ج- صنف أعوان التنفيذ: يتضمن هذا الصنف على فئة واحدة من العمال وهم الذين تتراوح درجتهم المهنية بين 06 و10 وتشمل بعض مناصب العمل مثل: كهربائي التوزيع، غازي التوزيع، موظف، رسام، سائق... الخ، ويتراوح المستوى التأهيلي لهذه الفئة اقل أو يساوي السنة الثالثة ثانوي.

### 2.2.2 تحديد الأهداف

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل، لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل، تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق، وإشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره.

### 3.2 تصميم استمارة التقييم

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه ويخصص لكل فئة من الفئات الخمسة نموذج خاص لاستمارة التقييم.

الجزء 01: التعريف بالعامل الخاضع للتقييم

الجزء 02: تقييم المروددية

$$\frac{\text{ثلاثي كل علامات مجموع}}{4} = \text{المعدل السنوي لتقييم المروددية}$$

الجزء 03: تقييم السلوك

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني

وغالبا ما تتضمن على المهارات التالية:

مهارات التأطير أو المهارات الفكرية، مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد، المهارات الشخصية، مهارات السلوكيات الملاحظة (خاصة بالمنفذين).

ويتم استعمال هذا الجزء للسلوك بوضع علامة (X) من طرف المشرف الملاحظ مقابل السلوك يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1)، (2، 3، 4) المعطاة تفسيرا وفقا وفق الجدول رقم (01)

الجدول رقم (01): الدلائل التي يُستشهد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

البيان	الدلائل
كفاءة غائبة	1
كفاءة يعمل على تطويرها	2
كفاءة يعمل على إتقانها	3
كفاءة قد استوفاهما	4

المصدر: وثائق المؤسسة

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1، 2، 3، 4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع

الجدول رقم (02) :

الجدول رقم (02): يترجم الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات

عدد السلوكيات المحققة	عدد النقاط	الدلائل
2-0	0	1
4-3	3	2
6-5	6	3
8-7	10	4

المصدر: وثائق المؤسسة

الجزء (4): التقييم الشامل

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة، متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح 60% لتقييم المردودية و40% لتقييم السلوك، بالنسبة للإطارات وعوان التحكم المؤطرين، وترجيح 70%

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني  
لتقييم المرادودية و30% لتقييم السلوك بالنسبة للأعوان المتحكمين، وترجيح 80%  
لتقييم المرادودية و20% لتقييم السلوك بالنسبة للأعوان المنفذين.

الجزء (5): ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل، سواء  
تعلقت بمهارات تقييم المرادودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه  
الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

الجزء (6): توجهات تنمية

يعطى هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال  
الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم، سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه  
في وظيفة أخرى مناسبة له، أو يريد الانتقال إليها، يرى المشرف أنها أكثر فاعلية على  
مستوى أدائه لها.

الجزء (7): إبداء الآراء والمصادقة عليها

وأخيرا يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد  
البشرية للاحتفاظ بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم  
سياسة شؤون العمال مستقبلا.

مع الإشارة أن العمل باستمارة التقييم تتم وفق دليل للتقييم، قامت المؤسسة  
سونلغاز بإعداده قصد مساعدة المشرفين على عملية التقييم لأدائها في أحسن ما يمكن،  
تجنباً للاختلاف الذي يمكن أن ينشأ بين الأطراف المكلفة بالتقييم في حالة سوء فهمها  
لقواعد وإجراءات أداء عملية التقييم بالشكل المحدد لها.

### 3. تصميم برنامج العمل وعلاقته برضا العامل على وظيفته

الجدول رقم(03): علاقة وجود برنامج العمل بدرجة الرضا على طريقة تقييم الأداء الفردي

%	المجموع	%	غير راض	%	راضي نوعا ما	%	راضي	درجة الرضا
								وجود برنامج العمل
100	15	26.67	04	00	00	73.33	11	نعم يوجد ب عمل
100	35	60	21	40	14	00	00	لا يوجد ب عمل
100	50	50	25	28	14	22	11	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات تفرغ الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوجد لديهم برنامج عمل، وهو ما يمثل 35 فردا اي ما نسبته 70%، في حين ان 15 فردا فقط أي ما نسبته 30% يوجد لديهم برنامج عمل وهذا الوضع أدى بأغلبية العمال إلى عدم الرضا على طريقة تقييم الأداء الفردي، حيث نرى انه يوجد 60% من بين العمال الذين لا يملكون برنامج عمل هم غير راضون عن طريقة تقييم أداءهم الفردي، وبالمقابل هناك 73.33% من بين العمال الذين يمتلكون برنامج عمل هم راضون عن طريقة تقييم أداءهم الفردي.

إن عدم رضا العمال على طريقة تقييم أداءهم الفردي، ناتج عن غياب برنامج عمل محدد مسبقا وهذا ما يؤكد بان النقاط الممنوحة لهم خلال التقييم الفصلي كانت عشوائية وذاتية ولا تخضع لمعايير علمية موضوعية.

نستنتج من أن وجود برنامج عمل مسبق قائم على معايير وأهداف محددة ومعد بالاشتراك بين العامل ومسئوله المباشر، يعتبر أمرا ضروريا من شأنه تجسيد العدالة الاجتماعية في الوسط المهني، وهو ما يجعل الموظفين راضين كل الرضا عن العمل الذي يقومون به، ولا يدخرون أي جهد من أجل تطوير وظائفهم ومن ثمة تحقيق التقدم والرفي للمؤسسة.

الجدول رقم(04): علاقة الخبرة المهنية بدرجة رضا العامل على وظيفته الحالية

درجة الرضا / الخبرة المهنية	راضي	%	راض نوعا ما	%	غير راض	%	المجموع	%
اقل من 05 سنوات	06	37.50	03	18.75	07	43.7	16	100
10 – 06	04	23.53	05	29.41	08	47.06	17	100
15 -11	04	50.00	03	37.50	01	12.50	08	100
20 -16	01	25.00	01	25.00	02	50.00	04	100
25 -21	01	33.33	01	33.33	01	33.34	03	100
30 -26	00	00	01	50.00	01	50.00	02	100
المجموع	16	32.00	14	28.00	20	40	50	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات تفرغ الاستمارة

يلاحظ من خلال الجدول، أن أغلب آراء أفراد العينة تتراوح بين عدم الرضا والرضا نوعا ما على وظيفتهم الحالية، وذلك بنسبة 68%، مقسمة كما يلي: 40% غير راضون و 28% راضون نوعا ما، كما نلاحظ من جهة أخرى أن هذه النسب تتمركز أكثر لدى العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات، حيث قسمت نسبة عدم الرضا لكل منهما على الترتيب: 43.75% و 47.06%، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هاتين الفئتين تشكل أغلبية أفراد العينة بنسبة 66%.

إن عدم الرضا المسجل لدى أغلب العاملين والمتمركز خصوصا لدى الفئات الأقل خبرة قد يمكن إرجاعه إلى كون هاته الفئات لم يتكفل بها بشكل جيد أثناء مرحلة توظيفها واندماجها وتوجيهها، والذي يمكن إرجاعه إلى بروز صراع بين الأجيال داخل المؤسسة يقود طرفه الأول عمال قدامى يكتسبون الخبرة ويفتقدون إلى الشهادات العلمية العليا، ويقود طرفه الثاني عمال جدد يكتسبون الشهادات العلمية ويفتقدون إلى الخبرة اللازمة.

مما سبق نستنتج أن فئة معتبرة من عمال مؤسسة سونلغاز غير راضون على وظيفتهم الحالية، وهي ظاهرة سلبية من شأنها أن تؤثر على درجة ولائهم التنظيمي للمؤسسة.

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان

### الجدول رقم(05): علاقة وجود برنامج العمل بدرجة الرضا على الوظيفة الحالية

درجة الرضا وجود برنامج العمل	راضي	%	راضي نوعا ما	%	غير راضي	%	المجموع	%
نعم يوجد برنامج عمل	14	93.33	00	00	01	6.67	15	100
لا يوجد برنامج عمل	02	5.71	14	40	19	54.29	35	100
المجموع	16	32	14	28	20	40	50	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات تفرغ الاستمارة

يتبين من خلال الجدول أن عدد العمال الذين ليس لديهم برنامج عمل هو 35 فردا، من عينة الدراسة التي تتكون من 50 وحدة عينية، أي بنسبة 70% من بينهم 19 فردا أي 54.29% هم غير راضون عن وظيفتهم الحالية و 14 فرد أي 40% هم راضون نوعا ما، أما عدد العمال الذين يوجد لديهم برنامج عمل هو 15 فردا أي 30%، أغلبهم راضون على وظيفتهم الحالية وبنسبة تفوق 93%.

إن غياب برنامج عمل يمكن إرجاعه إلى عدم تحيين تصميم وتوصيف الوظائف مقارنة بالتغيرات التي تمر بها المؤسسة، ويمكن أن يفسر بعجز المسؤولين عن تسطير برامج عمل لعمالهم وغياب التنسيق بينهما، أما وجود برنامج عمل لدى الأقلية من العينة يمكن تفسيره بارتفاع المستوى التعليمي لكل من العمال والمسؤولين على حد سواء وهذا ما أثبتته نتائج الجدول رقم (01) في الملحق رقم (02) التي تؤكد أن نسبة 66.66% من الذين يقومون بتسطير برنامج عملهم مستواهم التعليمي عالي.

نستنتج مما سبق أن رضا العمال على وظيفتهم الحالية، يرتبط بوجود برنامج عمل حقيقي واقعي، وقابل للقياس يجب تسطيره مسبقا من طرف المسئول المباشر للعامل، مع استشارة هذا الأخير وتحسيسه بأهمية إنجازه وفق رزنامة معينة، وبأن نتائج تحقيقه ستدخل كتحفيز مادي في الأجر (من حيث المردود الفردي)، وقد تساهم في تحسين مساره المهني عن طريق الترقية وفي تطوير قدراته وكفاءته عن طريق التدريب.

الاستنتاج العام للفرضية: بما أن

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان

- أغلب أفراد العينة المدروسة من عمال مؤسسة سونلغاز، غير راضون على وظيفتهم الحالية، وهو ما من شأنه أن يؤثر على درجة ولائهم التنظيمي للمؤسسة؛

- أغلب أفراد العينة المدروسة من عمال مؤسسة سونلغاز، غير راضون على طريقة تقييم أدائهم الفردي؛

- رضا أفراد العينة المدروسة من عمال مؤسسة سونلغاز، على وظيفتهم الحالية يرتبط بوجود برنامج عمل حقيقي واقعي، وقابل للقياس. يجب تسطيره مسبقا من طرف المسئول المباشر للعامل مع استشارة هذا الأخير.

فإنه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت، أي أن غياب برنامج العمل الفردي الناتج عن عدم التخطيط للعمل يؤدي إلى عدم رضا العمال على وظيفتهم الحالية.

4. الالتزام بمعايير التقييم ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل على مسئوله

الجدول رقم(06): علاقة المستوى التعليمي بطريقة التقييم السنوي

طريقة التقييم العمل المستوى التعليمي	عن طريق المقابلة والتفاوض	%	بدون مقابلة	%	المجموع	%
متوسط	02	40.00	03	60.00	05	100
ثانوي	04	25.00	12	75.00	16	100
عالي	16	55.17	13	44.83	29	100
المجموع	22	44.00	28	56.00	50	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات تفرغ الاستمارة

يلاحظ من خلال الجدول، أن طريقة التقييم التي لا تقوم على أساس المقابلة والتفاوض بين العامل ومسئوله المباشر لدى 56% من أفراد العينة، بينما تقوم على أساس المقابلة والحوار لدى 44% من أفراد العينة، غير أنه يلاحظ من جهة أخرى أن طريقة التقييم السنوي تختلف حسب المستوى التعليمي للعمال، حيث نجد نسبة أكثر من 55% من ذوي المستوى التعليمي العالي يقيمون على أساس المقابلة من حين أنها تنخفض لدى ذوي المستوى الثانوي بنسبة 40% والمستوى المتوسط بنسبة 25%.

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني

رغم أن المقابلة أثناء التقييم السنوي، تعتبر شرطا أساسيا ينص عليه القوانين والمناشير الداخلية ولاسيما منها دليل التقييم، من أجل نجاح العملية ، إلا أن أغلب العمال لا يطبقونها، وهذا يعتبر خرقا لهذه القوانين ويتحمل هذه المسؤولية المسؤولون على عملية التقييم وكذا مصلحة الموارد البشرية، ويمكن تفسير ذلك بحدائثة نظام التقييم، وغياب ميكانيزمات تطبيقه ( آليات ) والتي أهمها، وجود برامج ومهام محددة بدقة، وقد يرجع الى عدم الفهم الجيد لهذا البرنامج نظرا لغياب إعلامي توعوي لكل من المقيم على حد سواء، كما يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في مدى تطبيق هذا البرنامج وهذا ما أثبتته المعلومات المذكورة أعلاه.

نستنتج مما سبق، أن نظام التقييم المتبنى في مؤسسة سونلغاز لا يطبق كما يجب، على أرض الواقع، ومن أهم مؤشرات غياب مقابلة التقييم لدى الغالبية من العمال، الأمر الذي يستدعي المزيد من الاجتهاد والبحث في تسهيل تطبيق هذا النظام وهي مهمة مشتركة بين العمال ومسئولهم، وقبل ذلك مسئولية إدارة الموارد البشرية التي لها صلاحية إعلام وتوعية العمال ومراقبة مدى تطبيق هذا النظام الذي يسعى إلى عصرنه المؤسسة في هذا المجال.

الجدول رقم(07): علاقة طريقة عملية التقييم السنوي بمدى الرضا على طريقة تفويض المشرف

#### المباشر لصلاحياته

%	المجموع	%	غير راضي	%	راضي نوعا ما	%	راضي	درجة الرضا
								طريقة التقييم السنوي
100	22	68.18	15	31.82	07	00	00	عن طريق المقابلة والتفاوض
100	28	75	21	25	07	00	00	بدون مقابلة
100	50	72	36	28	14	00	00	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات تفريغ الاستمارة

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان  
يلاحظ من خلال الجدول، أن أغلب أفراد العينة غير راضون تماما على طريقة تفويض مسئولهم المباشر لصلاحياته بنسبة 72%، بينما 28% فقط يقرون بالرضا الجزئي.

إن عملية تفويض المسئول لصلاحياته للعمال، يعتبر مؤشرا على القيادة الجيدة في المؤسسة بل وتؤكد وجود فعالية لعملية الاتصال والثقة، كما تساهم في تكوين القيادات الجيدة التي تحمل المشعل في المستقبل.

ولأن أغلب العمال غير راضون على هذه العملية فإن هذا يؤكد غياب الحوار والاتصال الفعال داخل المؤسسة وبالتالي انعدام الثقة بين العامل والمسئول، والتي تبدأ من التقييم، فإذا كان موضوعيا كان الاتصال أكبر والثقة أكبر، وبالتالي تفويض أكبر للصلاحيات والعكس صحيح.

ومنه نستنتج أن، العامل في المؤسسة غير راضي على عملية القيادة والذي يعتبر تفويض الصلاحيات مؤشرها الأساسي، الأمر الذي يتطلب تفعيل الاتصال بين العمال والمسئولين وتزويدهم بالمعايير العلمية لتحديد المهام والوظائف، وهذا لا يتم إلا عن طريق المقابلة وجها لوجه وطرح مختلف المشاكل والصعوبات والحلول اللازمة بشكل شفاف، كما على المسئول أن ينزل من برجه العاجي، ويمارس القيادة الأفقية مع تابعيه والقائمة على أساس الحجة والإقناع والتوجيه والصرحة والتقييم الجيد لسلوك العامل وأدائه الوظيفي في المؤسسة.

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان

### الجدول رقم(08): علاقة الدرجة المهنية بطريقة قيام تقييم الأداء الفردي

تسطير برنامج العمل / د مهنية للتقييم	نعم عن طريق المقابلة	%	لا بدون مقابلة	%	المجموع	%
إطار ذو مسئولية قيادية	02	100	00	00	02	100
إطار بدون مسئولية قيادية	00	00	08	100	08	100
متحكم مؤطر	01	100	00	00	01	100
متحكم	03	11.11	24	88.89	27	100
منفذ	02	16.67	10	83.33	12	100
المجموع	08	16.00	42	84.00	50	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات تفرغ الاستمارة

يلاحظ من خلال الجدول، أن طريقة تقييم الأداء الفردي (Rendement) التي تتم فصليا، تتم بدون مقابلة لدى الفئة العظمى من أفراد العينة بنسبة 84% وتتمركز أساسا لدى فئة المنفذين والمتحكمين والإطارات المتوسطة، في حين نجد أن كل الإطارات القيادية الممثلة في العينة تقر بوجود طريقة المقابلة أثناء عملية التقييم.

إن طريقة التقييم الفردي في الإدارات المعاصرة، تتم دوريا عن طريق تخطيط مباشر بين العامل ومسئوله المباشر، وعلى أساسه يتم تحديد نقاط القوة التي يجب دعمها ونقاط الضعف التي يجب تداركها في الفصول القادمة، ويتم على أثرها منح علامة للعامل تمثل تحفيزا ماديا على شكل منحة المردود الفردي التي تضخ كنسبة مئوية من أجر العامل لفائدة هذا الأخير خلال الفترة الموالية، غير أن هذه الطريقة لا تتم بصفة صحيحة بل يتم تقييم العامل عشوائيا دون معايير علمية، وقد تكون وفق المحاباة ومؤثرات ذاتية لدرجة أن العامل لا يعرف نقطة تقييمه إلا بعد أن يراها على كشف الأجر الخاص به، فهي حسب أحد العمال في مقابلة أجريت معه، تظل قضية سرية بين المسئول ومصالحة إدارة الموارد البشرية، كما يضيف المتحدث أنه وفي غالب الأحيان يبرر المسئول ضعف التقييم لتابعيه بكون مدير المؤسسة هو الذي غير النقاط.

### الاستنتاج العام للفرضية:

يتضح مما سبق، أنه ورغم أن مؤسسة سونغاز تتبنى نظاما تقييميا على أعلى المستويات من الدقة والعلمية، إلا أن تطبيقه مازال شكليا وغير واقعي بشكل كافي، حيث تمثلت أهم مظاهره في غياب الاتصال وتفويض الصلاحيات بين القائد والعمال، والتي من أهم مؤشراتهما غياب المقابلات سواء تعلق الأمر بالتقييم الفردي أو السنوي، رغم إلحاح القوانين على ذلك، وهو الأمر الذي أدى إلى عدم رضا العمال على مسئوليتهم.

ومنه فإن الفرضية الثانية قد تحققت، بمعنى أن طريقة التقييم الحالية هي غير ملزمة بأحكام دليل التقييم، مما أدى إلى عدم رضا العمال على مسئوليتهم المباشرين.

### الخاتمة

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية، من بين أهم وظائف المؤسسة على غرار الوظائف التقنية والتجارية والمالية... لما تلعبه من دور حيوي في توفير الرأس مال البشري الذي يعتبر محور العملية الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتمثل عملية تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومستمر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنها تساعد في تنمية وتطوير العمال، كما يتم الاعتماد على نتائجها في عدة مجالات تتعلق بالمسار المهني للعامل، مثل الترقية والتدريب والتحفيز والرقابة وتحسين علاقات العمل واحترام الأنظمة والقوانين المعمول بها، كما يشكل الرضا الوظيفي عاملا أساسيا لاستقرار المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي يشهدها المحيط الاقتصادي العالمي الحديث، ذلك لأن رضا العامل على منظمته وولائه لها ناجم عن مدى رضاه واقتناعه بما تقدمه له هذه المؤسسة من تحفيزات مادية ومعنوية وفرص للتكوين والترقية وخدمات اجتماعية وسلامة مهنية.

وفي هذا الإطار توصلت الدراسة الميدانية الى النتائج الآتية:

أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رمضان

- ان وجود برنامج عمل مسبق قائم على معايير وأهداف محددة ومعد بالاشتراك بين العامل ومسئوله المباشر يعتبر أمرا ضروريا من شأنه تجسيد العدالة الاجتماعية في الوسط المهني وهو ما يجعل الموظفين راضين كل الرضا عن العمل الذي يقومون به لا يدخرون أي جهد من أجل تطوير وظائفهم ومن ثمة تحقيق التقدم والرفي للمؤسسة؛

- إن رضا العمال على وظيفتهم الحالية يرتبط بوجود برنامج عمل حقيقي واقعي وقابل للقياس يجب تسطيره مسبقا من طرف المسئول المباشر للعامل مع استشارة هذا الأخير وتحسيسه بأهمية إنجازه وفق رزنامة معينة؛

- إن التقييم يستعمل في تحديد احتياجات التدريب، غير أن هناك سوء في تطبيق هذا النظام على مستوى تحديد الاحتياجات الحقيقية، وهذا ناتج عن حداثة هذا النظام، وسوء تطبيقه بسبب عدم الاستيعاب الجيد لهذا النظام من طرف المسئولين والعمال على حد سواء؛

- إن العمال في مؤسسة سونلغاز على وعي تام بأهمية وحقيقة استعمال نتائج عملية التقييم في وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالأحرى في تسيير المسار المهني للعامل، بدءا بالتوظيف والاندماج وحتى نهاية علاقة العمل.

#### المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور (1956). *لسان العرب*، المجلد 14، دار صادر، بيروت.
2. أحمد صقر عاشور (1997). *السلوك الإنساني في المنظمات*، الدار الجامعية، بيروت.
3. برنوطي، سعاد نايف (2004). *إدارة الموارد البشرية*، ط 2. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
4. بوودن، نبيلة (2007). "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيبي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة).
5. ثابت، زهير (2001). *كيف تقييم أداء الشركات والعاملين*، دار القباء للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. حامدي، نور الدين حامدي (2008). "نظام تقييم الموظفين في الإدارة العامة الجزائرية 1985-2008"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر).

- أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية د. مريم رضاني
7. الحموي، إبراهيم (د.ت). *السلوك الإنساني والتنظيم*، دار الجامعات، الاسكندرية.
  8. حنفي، عبد الغفار (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الاسكندرية.
  9. خالد خليل الظاهر (1997). *القانون الإداري (دراسة مقارنة)*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
  10. سلطان، محمد سعيد (2004). *السلوك الإنساني في المنظمات*، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
  11. شنوفي، نور الدين (2005). "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر).
  12. الشبري، علي بن يحي (2002). " *الرضا الوظيفي وعلاقته الإنتاجية*"، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض).
  13. العديلي، ناصر محمد (1993). *السلوك الإنساني والتنظيم*، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية.
  14. عشوي، مصطفى (1992). *أسس علم النفس الصناعي*، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
  15. عقيلي، عمر وصفي (1999). *إدارة الموارد البشرية*، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
  16. قاسيمي، ناصر (2011). *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
  17. لطفي، طلعت إبراهيم (1992). *علم اجتماع التنظيم*، مكتبة غريب، الإسكندرية.
  18. ماهر، أحمد (1999). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، القاهرة.
  19. المناوي، عائشة مصطفى (1998). *سلوك المستهلك*، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة.
  20. ناصر لباد (2007). *الوجيز في القانون الإداري*، ط2، د دن، الجزائر.
21. J F Amadiou, J Rojot (1996). **Gestion des ressources humaines et relation professionnelles**. Editions lilec .paris.
22. M Sadeg, (1999). **Management des entreprises publiques**.les presses d'Alger.