

تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل :

دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر

The effect of the job performance appraisal system on motivation at work: A questionnaire study for a sample of secondary school teachers in Algeria

عامر جلال نزهة

بوطيبة مختارية

جامعة محمد بن احمد وهران 2 ، الجزائر

المدرسة العليا للاقتصاد وهران، الجزائر *

ndjellalameur@gmail.com

frh.boutiba@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/05/26

تاريخ الاستلام: 2022/05/05

مستخلص:

الهدف من هذه الدراسة هو ابراز تأثير نظام تقييم الاداء الوظيفي على تحفيز اساتذة الطور الثانوي بالجزائر ، وتحديد شروط فعالية هذا النظام من حيث الدورية و تجنب أخطاء التعميم و المساواة، مما يساهم في موضوعية التقييم و عدالته. وقد استخدمنا SPSS و PLS في اختبار الاتساق العام لاداة الدراسة و التحليل الاحصائي لمحاورها ، دراسة مدى تأثير المتغيرات على بعضها و اختبار فرضيات البحث.

وقد توصلنا الى ان دورية نظام تقييم الاداء الوظيفي للأساتذة ، و تجنب اخطاء التعميم و المساواة من طرف المشرف يلعبان دورا كبيرا في ضمان موضوعية هذا النظام و سلامته من الذاتية و التحيز، و يحقق ادراك الأساتذة لعدالته من خلال مقارنة نسبة مدخلاته على مخرجاته مع الاخرين ، و هذا ما يجعله أداة تحفيزية بالنسبة لهم .

الكلمات المفتاحية: أداء ، أستاذ ، تحفيز ، تقييم ، عدالة

تصنيف JEL: M12.

Abstract:

The aim of this study is to show the effect of the job performance evaluation system in motivating secondary school teachers in Algeria. The researcher used SPSS and PLS in testing the general consistency of the study tool and the statistical analysis of its axes, studying the extent of the influence of variables on each other and testing the research hypotheses. The researcher concluded that the periodicity of the job performance appraisal for teachers, and the avoidance of generalization and equality, play a major role in ensuring the objectivity of this system and its safety from subjectivity and bias. This is what makes it a motivational tool for them.

Keywords: equity, evaluation ,performance , motivation, teacher.

Jel Classification Codes: M 12.

* المؤلف المراسل: بوطيبة مختارية.

مقدمة: يعتبر موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه من المواضيع المحورية في وظيفة إدارة الموارد البشرية، لأن نجاح أي منظمة مرهون بأداء أفرادها، إذ يعتبر الأداء الوظيفي أو التربوي أحد الرهانات الأساسية لأي مؤسسة تربوية وأي نظام تعليمي، كونه أحد أهم الركائز التي يعتمد عليها المجتمع في بناء كفاءاته البشرية (الغرابوي، 2000)، ولهذا لم تعد تقتصر أهمية تقييم و تحفيز الموارد البشرية فقط في المؤسسة الاقتصادية، بل و حتى المؤسسة التربوية التي "تعتبر حجر الزاوية ومركز الأهمية في أي بناء اجتماعي" (بودريوة، 2002، صفحة 6) ، و"مع تزايد أهمية راس المال البشري تزايدت معها المشكلات المرتبطة بكيفية ادارته، و انطلاقا من فكرة انه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، فان مشكلة قياس و تقييم راس المال البشري تعد هي المشكلة الام، و التي يرتبط حلها بالعديد من المشكلات الفرعية المرتبطة براس المال البشري" (سلطاني، 2021، صفحة 585)، اصبح من الضروري الاستثمار في الكفاءات من خلال تقييمها و تحفيزها (شنافي، 2021).

ان دراسة العلاقة بين نظام تقييم الأداء الوظيفي و التحفيز من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، فالأستاذ المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأداء المنشود ، وهذا ما يستدعي وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الاساتذة يقدمون أقصى ما لديهم بهدف المساهمة الايجابية في العملية التعليمية التعلمية. تهدف هذه الدراسة الى ابراز مدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز اساتذة الطور الثانوي بالجزائر، و عليه قمنا بطرح التساؤل التالي: " هل يعتبر نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر اداة تحفيزية بالنسبة لهم؟ " يمكننا من خلال هذا التساؤل طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتبر دورية نظام تقييم أداء الأساتذة ضمان لتجنب أخطاء التعميم و المساواة التي يقع فيها المشرف اثناء التقييم؟
 - هل يؤثر وقوع المشرف في أخطاء التعميم و المساواة على موضوعية نظام التقييم؟
 - هل يؤثر وقوع المشرف في أخطاء التعميم على عدالة نظام التقييم؟
 - هل تؤثر موضوعية نظام تقييم الأداء على ادراك الأساتذة لعدالة هذا النظام؟
 - هل يعتبر نظام تقييم الأداء الوظيفي العادل أداة لتحفيز الأساتذة؟
- سنحاول الاجابة على هذه الاسئلة من خلال طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين دورية نظام التقييم وتجنب أخطاء التعميم.
 - الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و موضوعية نظام تقييم أداء الأساتذة.
 - الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تجنب أخطاء التعميم و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة.
 - الفرضية الرابعة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين موضوعية و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة .
 - الفرضية الخامسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي و تحفيز الأساتذة .
- استنادا على فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك خمس متغيرات موزعة كالآتي:
- المتغير المستقل: يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة، و الذي يمثل في هذه الدراسة متغير دورية التقييم؛
 - المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل ،وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، متمثلا في متغير تحفيز الاساتذة؛
 - المتغير المتداخل او المتشابك: متغير يتاثر بالمتغير المستقل و يؤثر بدوره في المتغير التابع، متمثلا في المتغيرات التالية: تجنب أخطاء التعميم، موضوعية نظام التقييم و عدالته.
- من مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر و دوره في تحفيزهم في العمل، يمكن الحكم بندرة هذه الدراسات، الأمر الذي يوجي بالحاجة إلى إجراء مثل هذا البحث التي يستمد أهميته من خلال العناصر التالية:
- ارتباط الموضوع بمجال الدراسة؛
 - الرغبة في الاستمرار والتشعب في الموضوع بعد تناوله في مذكرة الماجستير؛
 - الاهتمام الشخصي بالمنظومة التربوية والتعليمية، بسبب انتمائي لها سابقا بصفة استاذة في الطور الثانوي؛
 - ملاحظة عدم اهتمام الادارات والمفتشين بتقييم الأداء التربوي للأستاذ.
- و لهذه الأسباب يهدف بحثنا الى ما يلي:

- ابراز اهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة لأساتذة الطور الثانوي؛
 - ابراز مدى فعالية تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز أساتذة الطور الثانوي؛
 - اقتراح بعض الحلول و التوصيات لتحسين نظام تقييم أساتذة الطور الثانوي وضمان فعاليته
- انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، إتمدنا على منهج التحليل الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفا دقيقا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبني عليها التصور المقترح، معتمدة في ذلك على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، كما استعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل كل ما كتب في الموضوع من كتب، و دوريات علمية، و رسائل و بحوث علمية لبناء خلفية نظرية لموضوع البحث.

1. الاطار النظري لتقييم الأداء الوظيفي

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي : "الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد العامل لتحقيق اهداف المنظمة في اطار متطلبات الوظيفة و نوعية و حجم العمل المطلوب منه ، حيث تشكل رغبة الفرد و قدراته عامل مؤثر على مستوى أدائه داخل المنظمة." (حلي و سلامي، 2021، صفحة 278)، كما يساهم الأداء في "تغيير المحيط إيجابا او سلبا أي حسب النتيجة، لكن حين يذكر مصطلح الأداء فان العقل البشري يتوجه مباشرة الى الجانب الإيجابي للاداء." (سايح و بلعور، 2020، صفحة 971) . اما بالنسبة للأستاذ فان الأداء الوظيفي او التربوي يمثل " ما يقوم به الاستاذ من مهام ومسؤوليات وظيفية بما يحقق الأهداف المرجوة، ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة" (العجمي، 2021، صفحة 171)

يمكننا تعريف الأداء الوظيفي عموما على انه " نتائج و إنجازات الفرد للمهام الموكلة اليه باستخدام كفاءاته المعرفية، السلوكية و خبراته العملية، بغرض تحقيق أهدافه الشخصية و الأهداف الخاصة بالمنظمة. كما يعكس الأداء كمية ،جودة العمل المقدم و كيفية إنجازه بما يتماشى مع إجراءات و ضوابط العمل. اما بالنسبة للأداء الوظيفي للأستاذ فهو عبارة عن سلسلة من الممارسات و الإنجازات التي يحققها الأستاذ ، و التي ترتبط أساسا بكفاءاته العلمية و السلوكية، بهدف إنجاح العملية التعليمية." .

2.1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي : تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ولتحديد مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة،

و ذلك من خلال" محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف" (مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية، 2015، صفحة 223)، كما انها تمثل الحكم بصفة دورية على النتائج المحققة من طرف العامل اثناء تأدية مهامه في المنظمة، انطلاقا من معايير واضحة موضوعية ومحددة مسبقا، كما انها وسيلة مساعدة لا تتخذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية.

3.1. خصائص تقييم الأداء الوظيفي: تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بالخصائص التالية :

-الشمولية و الدقة: تقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي، الكمية منها والسلوكية، مع ضرورة التوصيف الدقيق والمستقل لكل معيار اداء.

-الوضوح والموضوعية: يعتمد التقييم على معايير واضحة بالنسبة للمشرف على العملية، وأيضا بالنسبة للعامل المقيم، كما يجب ان تكون هذه المعايير موضوعية بحتة، بعيدة عن التأثيرات الذاتية والشخصية.

-تعدد أطراف ومصادر التقييم: يجب ان يتم التقييم بواسطة أكثر من طرف واحد، لضمان عدم الوقوع في أخطاء الذاتية، التعميم والمساواة وأيضا أخطاء الاسقاط ، مع ضرورة تدريب المقيمين حول طرق التقييم الحديثة و أهمية التواصل الإيجابي مع العامل اثناء تقييم ادائه .

-الدورية : تتم عملية التقييم بصفة دورية ، نصف سنوية او سنوية على الأقل ، كما يمكن ان تكون حسب الحاجة و هذا لضمان المتابعة المستمرة لدرجة الإنجاز .

-العدالة : تتحقق العدالة بالنسبة للعامل و المسؤول ، عند التأكد من الاستخدام الأمثل لنتائج تقييم أدائه في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل:القرارات المتعلقة بمنح المكافآت المالية و منح المردودية ، الترقية ، تحديد احتياجات التكوين و التدريب ، كما تتعلق بقرارات عزل العامل من منصبه ، خاصة في حال ثبوت متكرر لضعف الأداء الوظيفي.

4.1-استخدامات تقييم الأداء الوظيفي: الملاحظ في الحياة العملية هو اكتفاء المنظمات بحفظ تقارير الأداء في ملفات الموظفين دون دراسة أو تحليل، إلا أنه من الضروري الاهتمام بنتائج تقييم الأداء بدراستها وتحليلها لأنها تؤثر على الفرد وعلى المنظمة، حيث تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء فيما يلي:

- تحديد صلاحية الموظف الجديد: حيث تبين كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان هذا العامل سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر (الهيبيتي خ.، 2003)؛

• جهاز رقابي فعال لقياس مستوى أداء العاملين: لمعرفة قصور أداء الموظفين في أعمالهم ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل الموظفين، التي تتسبب في تدني الأداء سواء كانت عوائق إدارية أو معرفية أو فنية أو بسبب مناخ المنظمة العام، ومن ثم إصلاح الخلل أيا كان لإعادة مستوى أداء الموظفين إلى الدرجة التي يرغبها (فوزي اصيل، 2000)؛

• تسهيل تخطيط القوى العاملة: عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛

• إصلاح وتعديل الأجر: فلكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل المزيد من الجهد، يجب أن تبني هذه الزيادة على نتائج تقييم الأداء؛

• شغل ووظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية: يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع لا يستقر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارات بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية ومنه رفعهم إلى مناصب أعلى؛

• الترقية: تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه، حيث تفتخر بعض المؤسسات من توفيرها الفرص للأفراد للترقية، وهي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات إذ تسمح لموظفيها بشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل. تتم الترقية وفقا للأسس التالية: (حنفي، 2002، الصفحات 386-388)

- "الأقدمية: حيث تتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته فتعطى له الأولوية للتقدم؛

- الكفاءة: حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة بغيره؛

- الترقية مع الأخذ في الحسبان الاقدمية والكفاءة معا".

• الانضباط و المعاقبة: " اذا ثبت تقصير فرد ما في تادية مهامه يتعرض لعقوبة ما ، و هذا يثبت تقييمه لتلك السنة ، بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي ، و قبل اتخاذ أي قرار عقوبة تحتاج الإدارة للعودة الى ملف الفرد لتحديد ما اذا كان السلوك اعتيادي و متكرر، و كذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى." (عزي، معودي، و غرمولي، 2020، الصفحات 56-57).

• مباشرة العملية التحفيزية: تتم مكافاة الافراد في مناسبات منظمة وبحضور أعلى سلطة في المنظمة ، لتعلن عن سلوكها اتجاه المجدين من ذوي الأداء المميز. (فوزي اصيل، 2000)

2. الاطار النظري للتحفيز

1.2. مفهوم التحفيز: التحفيز هو "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف". (بوري و بلقايد، 2017، صفحة 256)، كما أضاف (بربر، 1997، صفحة 106) ان "الحوافز لا توجّه بالضّرورة لتحفيز سلوك إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معيّنة، وإنما قد توجّه لإزالة أو تغيير بعض السلوكيات السلبية، أو لحلّ إحدى المشاكل التي يواجهها الفرد".

تشير الدوافع الى " الحاجات و الرغبات و الغرائز الداخلية لدى الفرد ، التي تتسبب في تحريكه او دفعه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي او لا شعوريا" (نجيب شاويش، 2005، صفحة 49) ، ، فالدافعية هي "قوى نفسية داخلية توجه سلوك الفرد في استجابته للمؤثرات البيئية المحيطة". (ابو شيخة، 2007، صفحة 213) ، في حين ان التحفيز هو مؤثر خارجي ، يحرك شعور الانسان و يجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب. (ربابعة، 2003)، فنجد أحيانا بعض الأفراد لا تمثل لهم المكافآت المالية اية حوافز، في حين يكون حب المهنة هو اكبر دافع و مؤثر داخلي و نفسي اتجاه عمله، و هو ما يدفعه لتحقيق إنجازات عالية و مميزة . (Nathalie و Richebé، 2002) يمكننا القول أن التحفيز هو قوّة محرّكة للفرد تدفعه لإنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته، و يتعلق التحفيز أساسا بثلاث عناصر: بذل الجهود، الأهداف واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما و كيقًا لخدمة أهداف المنظمة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز يجب ان ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

2.2. خصائص نظام الحوافز: يتميز نظام الحوافز بمايلي:

- الموضوعية: الاعتماد على الموضوعية و الواقعية عند تحديد معايير الحوافز؛
- الوضوح: بساطة و وضوح نظام الحوافز من حيث تطبيقه؛
- الفاعلية: قدرة نظام الحوافز على تعديل سلوك الافراد مما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة؛
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالمرونة و الملائمة ، مع مراعاة الاختلافات في حاجات الافراد، مع إمكانية تطويره أو تعديله.

3.2. أهمية واهداف التحفيز:

1.3.2. أهمية التحفيز: تنبع أهمية التحفيز الأساسية، من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع، وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها ، كما هو موضح في (الجدول 1).

2.3.2. اهداف التحفيز: يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة نذكرها حسب ما جاء به (ابو حيمد، 2020):

- زيادة إنتاجية الافراد نتيجة الشعور بالرضا اتجاه نظام الحوافز، مما يساهم في تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح؛
 - ربط الفرد بالمنظمة من خلال استفادته من أرباحها مما يزيد من ارتباطه بها و بنجاحها؛
 - تحفيز و رفع الروح المعنوية للعاملين؛
 - دعم العاملين المتميزين في المنظمة عن طريق منح مكافآت مادية و معنوية مما يسمح للعاملين بتطوير أدائهم و تحسين طاقاتهم الإنتاجية؛
 - تشجيع العاملين على الابداع من خلال تطوير بيئة مناسبة للعمل مما يسمح بتطوير الابتكارات المهنية الجديدة؛
 - نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين مما يزيد من اهتمامهم و رفع أدائهم الوظيفي.
- 3. تأثير تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل:**

1.3. التبرير النظري للعلاقة التائية لنظام التقييم على نظام الحوافز:

تظهر أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي في مدى كفاءة تطبيقه حيث يسمح بتحقيق اهداف المنظمة. (واسع و شنوفي، 2020)، كما يمكن من تحديد وتحليل مستويات الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية، وبالتالي "يساعد على تزويد بقية المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية لاداء افرادها مما يمكنها من اتخاذ القرارات" (بوطورة، سمايلي، و قرامطية، 2020، صفحة 269)؛ مع ضرورة الاسترشاد بالتقييم عند الترقية و منح المكافآت المالية (شلي و علا، 2019)، كما يوجد مجال آخر لتطبيق نتائج تقييم الأداء الوظيفي لأغراض تحفيزية، شريطة ادراك الأستاذ لعدالة العملية انطلاقا من مقارنة الثنائية "مجهودات (مخرجات-) - عائدات (مدخلات)"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الفرد تحت تصرف المنظمة ما يعبر عنه بالاداء الوظيفي، أما العوائد التي يتحصل عليها مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور و العلاوات، أو معنوية مثل: التشجيع، الشكر والتقدير، يمكن التعبير عنها بنظام الحوافز. يتم ادراك عدالة تقييم الأداء من خلال المقارنة بين نسبة مخرجات الفرد على مدخلاته، او مقارنة هذه النسبة مع زملائه في نفس الدرجة و الاقدمية، او حتى مقارنة هذه النسبة مع معارفه او زملاء الدراسة الذين ينتمون الى قطاعات مغايرة و يستفيدون من مميزات احسن. ادراك الأستاذ لمبدأ العدالة و الإنصاف في معاملة المؤسسة التربوية له لا يعني المساواة، فعندما يعامل الاساتذة

بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف من يقومون بعمل أفضل من غيرهم (دبري، 2008)، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على الاداء الوظيفي و قد يؤدي الى كثرة الغيابات او حتى التسرب من القطاع (النجار، 1993).

ان الأستاذ المحفز نظير تقييم أدائه بصورة عادلة و انطلاقا من معايير واضحة و موضوعية بعيدة عن التحيز و المحاباة، و سليمة من أخطاء التعميم و المساواة (التشدد، التوسط و التساهل)، يساهم في تحسين أدائه التربوي مما يؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية التعلمية.

2.3. شروط فعالية نظام التقييم في التحفيز في العمل :

إن تقييم الأداء يحفز الفرد ، اعتمادًا على التطبيق الصحيح للعملية، ولكي يكون تقييم الأداء ضمن هذه الآلية وسيلة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المحددة، لا بد أن تتضمن جملة من الخصائص ، نذكرها حسب ما جاءت به (مانع، 2015-2014) كالتالي:

- استمرارية عملية التقييم واعتماد سياسة الباب المفتوح والشفافية في رصد نتائج التقييم ومناقشتها مع المرؤوسين؛

- أن تكون عملية التقييم شاملة لكل مورد بشري بالمؤسسة رئيسا ومرؤوسا، عادلة وباعثة للثقة بينهم؛

- استقاء المعلومات من مصادرها لبناء نظام تقييم قائم على صحة، دقة وكفاية المعلومة. وضرورة حفظها في ملفات قابلة للاسترداد كلما تطلب الأمر ذلك؛

- الموضوعية والمصداقية في التقييم وتجنب المؤثرات الناتجة عن العلاقات غير الرسمية والمصالح الشخصية؛

- التوزيع الجيد لمسؤوليات التقييم على الأفراد المقيمين وضمان الفهم الجيد لمعاييرها، مبادئها وآلياتها؛

- أن يتم إصدارها بشكل رسمي في إطار قانوني وبقرار من السلطة المختصة التي تفرض على الجميع احترامها.

- ويضيف (بن سالم و علي زيان، 2020):

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم ؛

- وجود نظام تقييم الأداء ليس بهدف تحفيز الافراد فقط ، بل يجب الاعتماد عليه في التدوير الوظيفي بغية تحسين الأداء؛ "اعلام الافراد بالطرق المستعملة و المعايير المعتمدة لضمان

النزاهة و الشفافية و اعلام الجميع بنتائج التقييم" (رياض، 2021، صفحة 852)؛

- لكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم و دقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج النهائية للعملية (عزي، معودي، و غرمولي، 2020)، و خاصة اشراك المسؤول المباشر على الافراد بالإضافة الى المسؤول الأعلى منه، مع ضرورة الانخراط في العملية بداية من تحديد الاهداف (رياض، 2021).

4. الطريقة والادوات

1.4 . منهج الدراسة : انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، إعتدنا على منهج التحليل الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفا دقيقا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبني عليها التصور المقترح، معتمدة في ذلك على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، كما استعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل كل ما كتب في الموضوع من كتب، و دوريات علمية، و رسائل و بحوث علمية لبناء خلفية نظرية لموضوع البحث.

قمنا في هذه الدراسة بسحب عينة عشوائية متمثلة في أساتذة الطور الثانوي لإجراء الدراسة عليها، و تم توزيع 650 استبانة، استرجع منها 539 استبانة أي ما يعادل نسبة 89.8% من اجمالي الاستبانات الموزعة ، و بعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي استبعد منها 36 استبانة لعدم صلاحيتها و نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل ، إضافة الى توزيع و نشر الاستبانة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، و تحصلنا على إجابات يقدر عددها 77 إجابة فقط ، و بهذا يصبح اجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي 580 استبانة موزعة على 580 أستاذ في الطور الثانوي، موزعين على 64 ثانوية و متقنة موزعة على 33 ولاية عبر الوطن.

2.4. أداة الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز أساتذة الطور الثانوي، و بحكم كبر مجتمع الدراسة و صعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات(استمارة الأسئلة)، اشتملت أداة الدراسة على خمس محاور مقسمة كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من 1 الى 30، و قد طلب من كل أستاذ تحديد مدى الموافقة أو عدمها على كل عبارة و هذا بإستخدام مقياس ليكرت، كما هو موضح في (الجدول 2).

3.4. الصدق البنائي لاداة الدراسة: للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قامت الباحثة بحساب المعاملات Alpha de Cronbach و القيمة *Fiabilité composite*، يتضح من البيانات المسجلة في (الجدول 3) ان محاور أداة الدراسة تتمتع جميعا باتساق عام جيد، لان قيمة *Fiabilité composite* و هي ادق من معامل Alpha de Cronbach اذ تفوق 80% في جميع محاور الاستبيان ، إضافة الى القيمة AVE تفوق هي الأخرى 50% بالنسبة لجميع المحاور ،اذن يمكننا القول ان محاور أداة الدراسة تتمتع بالاتساق العام و الثبات بصفة عالية.

كما اثبتت اخر الدراسات ان المعدل HTMT اكثر دقة في اثبات الاتساق العام بين محاور أداة الدراسة ، فاذا كان المعدل اقل من 80% فهذا يدل على الاتساق العالي للمحاور، وهذا ما نلاحظه من خلال البيانات الموضحة في (الشكل 1)، التي تشير الى ان جميع قيم المعدل ستوفي شرط الاتساق العام، فهي محصورة بين القيمتين 12.6% و 77.3%.

تشير البيانات الموضحة باستعمال معامل Alpha de Cronbach و *Fiabilité composite* في(الجدول4) الى ان هذا الأخير اكثر دقة و يوضح مدى ثبات المتغيرات المستقلة و التابعة، و بالتالي يمكننا القول ان معاملات الثبات مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، هذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة و تقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة، اما بخصوص مستوى تأثير متغير العدالة فان قيمة R² تصل الى 26.5% ، اما متغير التحفيز ، فان مدى التأثير R² يقدر ب 15.4% بعد التعديل، و هذا يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر في التحفيز.

5. مناقشة النتائج

1.5. مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور أداة الدراسة:

أولا: مناقشة نتائج تحليل المحور الاول: تشير النتائج الى تقارب بين ادراك الأساتذة لأهمية نظام تقييم أدائهم الوظيفي و وضوح معاييرهم و اغراضه و دقة محاوره وهذا ما يؤكد على موضوعيته و هذا بنسبة محصورة بين 40% و 50% من اجمالي العينة، و في المقابل لدينا نسبة جد متقاربة للافراد الذين يعتقدون ان عملية تقييم أدائهم مجرد اجراء شكلي ، الا ان اغلب الافراد الذين يوافقون على موضوعيته ، يعتبرون هذه العملية أداة تحفيزية لانها تضمن الموضوعية وعدم الذاتية او وجود مؤثرات خارجية مثل التاثر بالاراء السابقة، الانطباع الاول او تاثر نتائج التقييم بالغرض من العملية. (الجدول5)

ثانيا: مناقشة نتائج تحليل المحور الثاني: تشير نتائج المحور الثاني الى ان اغلب العبارات حيادية، لان النسبة جد متقاربة بين الموافقون و غير الموافقون على عدالة نظام التقييم. ان مبدا تحقيق

العدالة في عملية تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ مشروط باستخدام نتائج هذه العملية في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية ، مثل قرار صرف منحة تحسين الأداء التربوي، الترقية ، و التكليف بمسؤوليات أخرى و قرار تثبيت الأستاذ المتربص. (الجدول5)

ثالثا: مناقشة نتائج تحليل المحور الثالث: بخصوص عبارات المحور الثالث و المتعلقة بدورية التقييم ، فان اغلب افراد العينة يعتقدون ان عملية التقييم تتسم بالدورية أي بال تكرار المنتظم و المؤطر لتقييم أداء الأستاذ سواء من طرف المفتش او المدير، و يظهر هذا جليا في جميع العبارات دون استثناء. اذا كان مدير المؤسسة هو المشرف على التقييم ، فلا بد ان يلجا للتقييم الثلاثي و هذا ما يسمح له باتخاذ قرار صرف منحة المردودية او منحة تحسين الاداء التربوي ، اما المفتش فيقوم بتقييم سنوي لكل أستاذ و هذا للاستفادة من الترقية او لتسريع وتيرتها او تكليف أستاذ مؤهل بالتكوين و المرافقة او لتثبيت الأستاذ المتربص في منصبه. (الجدول5)

رابعا: مناقشة نتائج تحليل المحور الرابع: تتعلق عبارات المحور الرابع بالاطعاء الشائعة التي قد يقع فيها المشرف على التقييم مثل خطأ التعميم أي إعطاء تقديرات مماثلة و موحدة سواء بصفة متشدة، متساهلة او متوسطة لجميع الأساتذة و دون النظر الى الأداء الفعلي و الحقيقي للأستاذ ، و هذا ما يفقد العملية موضوعيتها و اهميتها. (الجدول5)

خامسا: مناقشة نتائج تحليل المحور الخامس: تؤكد نتائج المحور الأخير و المتعلق بتحفيز الأساتذة عن طريق عملية تقييم أدائهم الوظيفي ، الى اجماع الأغلبية باعتبار ان هذه العملية تمثل اداة تحفيزية بالنسبة لهم ، و هذا انطلاقا من تلبية حاجاتهم الوظيفية على مستوى مؤسساتهم :مثل الحاجة للتقدير و التشجيع ، المكافآت المالية مقابل الأداء التربوي المطلوب، و الحاجة للتطوير و التكوين و الاستفادة من الترقية و خاصة في مواعيدها . كما ان عملية التقييم تحقق الرضا الوظيفي للأستاذ و الذي يساهم بدوره في تحفيزهم، و دفعهم لتحسين أدائهم و تحقيق الافضل. (الجدول5)

2.5. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (الجدول 6) ، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ، دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل و تجنب أخطاء التعميم كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية ، بمعامل ارتباط يساوي 10.9 % و القيمة sig=0.009 ، و القيمة p=3.99 و القيمة t= 0.000 ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة دورية التقييم من خلال

انتظام و تكرار عملية تقييم أداء الأستاذ و تعدد الزيارات الرسمية و التوجيهية و هذا بغية تجنب أخطاء التعميم و المساواة مثل التطرف في التقييم : التشدد و التساهل و خطأ التوسط و أيضا خطأ الاسقاط او تأثير الهالة .

ثانيا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية: أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية (الجدول 6)، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة: تجنب الوقوع في أخطاء التعميم و المساواة في التقييم كمتغير مستقل و موضوعية نظام تقييم أداء الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بالقيمة $t = 4.49$ و القيمة $p = 0.000$ و بمعامل ارتباط بيرسون يساوي 62.4% و القيمة $\text{sig} = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة عدم تعميم التقييم و اعتباره شرط أساسي لضمان موضوعية و مصداقية العملية، هذا ما يتطابق مع ما ورد في دراسة (Zaim و Bey، 2018) من خلال طرح الباحثان لأهمية تفادي أخطاء التعميم لانجاح العملية، و من ابرز أسباب وقوع المشرف في هذا النوع من الأخطاء هو تجنب المشاكل مع المرؤوسين و مع الإدارة عموما و لكسب السلم الاجتماعي داخل المنظمة، و بالتالي يمكننا التأكيد ان الفرضية الثانية محققة.

ثالثا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة (الجدول 6)، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة: تجنب الوقوع في أخطاء التعميم و المساواة في التقييم كمتغير مستقل و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالقيمة $t = 10.44$ و القيمة $p = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة الاعتماد على معايير تقييم موضوعية وواضحة و دقيقة، و اعتباره شرط أساسي لضمان عدالة العملية، و هذا ما جاء في الدراسة التي قامت بها (Frioua Zeghamati، 2015) و التي اكدت على ان انعدام الموضوعية في التقييم يفقد العملية مصداقيتها و أهميتها بالنسبة للأفراد و يصبح عامل غير تحفيزي بالنسبة لهم، و بالتالي يمكننا القول ان الفرضية الثالثة محققة.

رابعا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (الجدول 6)، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة :موضوعية نظام التقييم كمتغير مستقل و عدالة نظام تقييم أداء الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة

إحصائية بالقيمة $t = 29.59$ و القيمة $p = 0.000$ و بمعامل ارتباط بيرسون يساوي 37.8% و القيمة $sig = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم لتعزيز ادراك الأستاذ لعدالة نظام تقييم أدائه الوظيفي، و بالتالي فان الفرضية الرابعة محققة.

خامسا : مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة : أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة (الجدول 6)، باستخدام القيمة t و القيمة p و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة: عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل و تحفيز الأساتذة كمتغير تابع، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بالقيمة $t = 2.84\%$ و القيمة $p = 0.000$ و بمعامل ارتباط بيرسون يساوي 45.2% و القيمة $sig = 0.000$ ، وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من خلال تحفيز الأساتذة انطلاقا من ادراكهم لعدالة نظام تقييم أدائهم الوظيفي، و هذا ما يتطابق مع الدراسة التي اجراها (Trudie ،Pedzani ، و Gerrit ، 2015) و التي اكدت على ان عدم استخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية و التكوين يعتبر من اهم الأسباب التي تجعل من نظام التقييم غير تحفيزي، و بالتالي فان الفرضية الخامسة محققة.

6- الخلاصة: اكدت هذه الدراسة على وجود بعض الخلل في نظام التقييم ، بعض القصور في الممارسات و التي قللت من فعاليتها ، وهذا ما أدى الى اعتبارها بالنسبة لبعض الأساتذة مجرد اجراء شكلي لا أهمية له ، و هذا راجع الى بعض الممارسات الخاطئة ، نذكر منها:

- عدم ادراك الأستاذ لأهمية تقييم أدائه الوظيفي و اعتباره مجرد اجراء شكلي ، و هذا راجع الى عدم موضوعية التقييم و الاهتمام بالجوانب الشخصية و الذاتية و العلاقات الاجتماعية بدل التقييم الحقيقي للمعايير الموضوعية و الفعلية للأداء التربوي للأستاذ؛

- وقوع المشرف في خطأ الذاتية و التحيز سواء الإيجابي او السلبي اتجاه الأساتذة، وهذا بسبب التشابه او الاختلاف في الميولات و الانتماءات، وأيضا تآثر المشرف بالاراء السابقة سواء من المدير او المفتش السابق حول أداء الاستاذ، و هذا ما بشأنه ان يؤثر على نتائج التقييم و يفقدها موضوعيتها ومصداقيتها؛

- عدم استخدام نتائج العملية في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية ، و هذا ما يخلق إحساسا بالظلم و عدم العدالة لدى الأستاذ؛

- عدم اهتمام بعض المشرفين بعملية التقييم و اعتبارها مضيعة للوقت ، و لذلك نلاحظ نقص في الزيارات الرسمية لبعض المفتشين و انعدام الزيارات التوجيهية مما يدفعه لا اراديا يقع في احد اخطاء المساواة و التعميم من منطلق اهمال العملية و عدم إعطائها مكانتها اللازمة ، مما يشعر الأستاذ ذو الأداء العالي و المتميز بالظلم و بالتالي يصعب تحفيزه من خلال عملية تقييم أدائه؛

- نقص في تكوين المشرفين على التقييم ، و يظهر هذا جليا في عدم ابلاغ الأستاذ باغراض و نتائج تقييم أدائه ما يخلق الغموض حول هذه العملية و بالتالي عدم اهتمام الأستاذ بها؛ عدم قدرة المشرف على معالجة نقائص الأداء عند الاستاذ او حتى محاولة معرفة أسباب تدني أداء هذا الأخير ، و عدم تمكن المشرف من الطريقة الصحيحة حول إبلاغه بمستوى ادائه، عدم الالمام بالطرق الحديثة لتقييم الأداء و تطبيقها مع مراعاة خصائص فريقه التربوي.

يهدف تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي لاساتذة الطور الثانوي و ضمان فعاليته في تحفيزهم ، نذكر فيمايلي اهم التوصيات:

✓ ضرورة تحسيس الأستاذ بأهمية تقييم أدائه التربوي ، و هذا من خلال الندوات الداخلية و الخارجية و الأيام الدراسية؛

✓ تكوين المشرفين من مديرين و مفتشين حول نظام تقييم الأداء ، طرقه و اساليبه الحديثة؛

✓ تقنين عملية التقييم باعتمادها على معايير: اكثر وضوح بالنسبة للاستاذ، من حيث وضوح محاور التقييم، التنقيط، موعد التقييم ، الغرض منه و مناقشة نتائجه، اكثر دقة و استقلالية عن بعضها ، بحيث يمكن التمييز بينها بسهولة، اكثر موضوعية باعتمادها على معايير موضوعية بحتة ذات صلة بالجوانب الحقيقية لاداء الاستاذ، مع ضمان عدم تاثرها بالعوامل الخارجية ، مثل عدم ملائمة البرنامج مع الحجم الساعي المخصص له، اكتناظ الاقسام، عدم توفر الوسائل البيداغوجية و التي تساهم في إنجاح العملية التعليمية التعلمية.

✓ يجب تجنب تآثر المشرف بالراء السابقة للمشرفين السابقين او بالانطباع الأول او بالغرض من العملية او بالميول الشخصية، بضمان موضوعية أكثر يجب اشراك الأستاذ المرافق في عملية التقييم، لانه اكثر دراية بالاداء الحقيقي للأستاذ و ظروف عمله و الصعوبات و العراقيل التي تواجهه في تادية مهامه التربوية.

✓ لضمان فعالية التقييم لابد من استمرارية التقييم ، على الأقل مرة واحدة في الموسم الدراسي في الحالات العادية ، و اكثر من زيارة بالنسبة للأستاذ المتريص ، على أساس زيارة واحدة

توجيهية و أخرى رسمية خاصة بالنسبة للأستاذ في بداية مساره المهني و يحتاج المرافقة الدائمة و المتابعة المستمرة.

✓ اما لضمان عدالة نظام تقييم الأداء ، يجب ان يكون هناك تنسيق بين مصلحة المستخدمين بمديرية التربية الوطنية و المشرف على التقييم، لان الطرف الأول يعمل على تحديد احتياجات الترقية ، اما الطرف الثاني يعطي تقدير مناسب للاداء الفعلي للأستاذ مما يمكنه من الاستفادة من الترقية بوتيرة سريعة، و بالتالي هو يساهم في تحقيق و تلبية احتياجات الترقية في مواعيدها.

✓ عدم المساواة ما بين الأساتذة من حيث التقديرات او الامتيازات الناجمة عن تقييم الأداء ، و لضمان عدالة و شفافية اكثر، يجب رقمنة العملية أي اظهار و اعلان جميع محاور التقييم مع التنقيط و الاعلام الرسمي و المسبق بموعد التقييم و مناقشة نتائج التقييم و اعتبار عملية التقييم فرصة للتواصل بين الأستاذ و المشرف لتقريب وجهات النظر .

اذن ، و من خلال ما سبق يمكننا التأكيد على ان نظام تقييم الأداء الوظيفي يمثل أداة تحفيزية بالنسبة لاساتذة الطور الثانوي بالجزائر، كونه يساهم في تلبية مختلف احتياجاتهم داخل المؤسسة التربوية، و هذا في ظل احترام شروط العدالة، الموضوعية ، تجنب أخطاء التعميم و المساواة و احترام دورية التقييم. و في الأخير يجب الإشارة الى ان رؤية الأساتذة حول نظام تقييم أدائهم الوظيفي تختلف حسب رتبهم ، بالرغم من عدم ادراكهم جميعا لأهمية العملية و موضوعيتها و صدق معاييرها و عدم تآثرها باخطاء الذاتية و المساواة، الا ان جميع الأساتذة باستثناء فئة الأساتذة المتعاقدين يعتقدون ان هذا النظام يمثل بالنسبة لهم أداة تحفيزية من خلال استعمال نتائجه في القرارات الإدارية ذات الصلة بمسارهم المهني ، مثل قرارات صرف منحة تحسين الأداء التربوي ، قرار الترقية او تكليف الأستاذ بمسؤوليات اعلى كالتنسيق و المرافقة، قرار تثبيت الأستاذ المتربص في منصبه، قرار التكوين في حال وجود نقائص في الأداء التربوي، و حتى التشجيعات و التقديرات المستحقة تبعا للاداء المتميز للأستاذ.

قائمة المراجع والملاحق

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. خالد، عبد الرحيم :مطر، الهيبي. (2003). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،. الاردن: دار وائل للنشر.
2. صالح محمد فالج. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. عبد الرحمان فوزي اصيل. (2000). طرق اختيار تقويم الموظفين. الرياض: مكتبة العبيكان.

4. عبد الغفار حنفي. (2002). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
5. علي محمد ربابعة. (2003). ادارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الادارية. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
6. فضيل دليو علي غربي. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة.
7. كامل، بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
8. ماجد الغرباوي. (2000). قضايا اسلامية معاصرة اشكاليات التجديد. العراق: دار الهادي للطباعة النشر و التوزيع.
9. مصطفى كامل ابو العزم. (2000). مقدمة في السلوك التنظيمي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
10. مصطفى نجيب شاويش. (2005). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. دار الشروق للنشر و التوزيع.
11. نبيل، النجار. (1993). الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر.
12. نظمي شحادة. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر.

المقالات :

13. حمزة واسع، و نور الدين شنوفي. (6, 2020). مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، 5(1)، الصفحات 160-178.
14. خليفة عزي، زكرياء معودي، و علي غرمولي. (6, 2020). مقاربات منهجية و علمية حول تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة ابحاث كمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الادارية، 2(1)، الصفحات 49-67.
15. سعاد بن سالم، و محند او عمر علي زيان. (2020). الابعاد الاساسية للتقييم التي تضمن تحسين اداء المورد البشري. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، الصفحات 933-953.
16. سويطي شبلي، و ميعي علا. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي و اثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 22(1)، الصفحات 253-286.
17. شوقي بوري، و ابراهيم بلقايد. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين د ا رسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصفحات 255-270.
18. عادل سلطاني. (12, 7, 2021). دور محاسبة الموارد البشرية في تقييم راس المال البشري. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، 6(1)، الصفحات 584-600.
19. عبد القادر رياض. (2021). دور ادوات ادارة الموارد البشرية في تفعيل نظام تقييم اداء الاستاذ الجامعي كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1)، الصفحات 845-859.
20. عبد الله سايح، و سليمان بلعور. (2020). تقييم الاداء من خلال بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعية الجزائرية جامعة غرداية انموذجا. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، 13(2)، الصفحات 967-989.

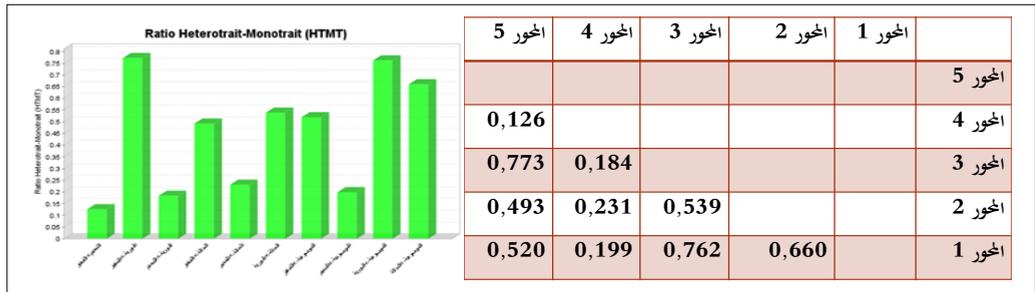
21. عساف سعد العجوي. (2021). أداء معلمي التربية الاسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة بحوث التربية النوعية ، 62، الصفحات 169-189.
22. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، و زهية قرامطية. (10، 2020). اهمية استخدام اساليب تقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الادمج في الاقتصاد العالمي، (1)14، الصفحات 268-280.
23. محمد بن سعد ابو حيمد. (2020). اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، 22، الصفحات 631-654.
24. نادر ابو شيخة. (2007). الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كما يراها العاملون في شركات الادوية الاردنية. المنارة، 13(2)، 205-252.
25. نوال شنافي. (2021). اثر تقييم الكفاءات في الاداء المتميز للمؤسسة. مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، 4(1)، الصفحات 101-116.
26. وردة حلي، و عبد الباقي سلامي. (1، 2021). فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة زيان عاشور بالجلفة لتحسين الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي. مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية الجلفة، 4(7)، الصفحات 177-294.
- الاطروحات:
27. العلمي خلايفة. (2016). مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.
28. سابرينة مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية. بسكرة، علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
29. فوزية بودريوة. (2002). الواقع الاتصالي بالمؤسسة التربوية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. قسنطينة، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر: جامعة منتوري.
30. لويذة فرحاتي. (2008). الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة محمد خيضر باتنة.
31. محمد مبارك محمد الرشيد. (2014). اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في تقييم اداء العاملين. مذكرة ماجستير. قسم ادارة الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
32. وهيبية مقدود. (2007-2008). التحفيز و دوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية للمهندسة المدنية و البناء. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس - الجزائر: جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
- مقالات في الانترنت:

33. لطفي دنبري. (5, 4, 2008). تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr2189.html> المراجع باللغة الأجنبية:

34. B Galambaud. (1983). Des hommes à gérer. les éditions ESF.
36. Eric compoy. (2008). gestion des ressources humaines. Paris: Edition pearson education.
37. Farid Belgoum و Fouzia Bedad. (2016). La motivation au travail, cas: Sonatrach. Organisation et Travail ،5(3 (10.158-145 الصفحات)،
38. Idowu Ayomikun. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. Nile Journal of Busniss end Ecinimics.39-15 الصفحات ،
39. Monyatsi Pedzani ،Steyn Trudie و Kamper Gerrit. (2015). Teacher appraisal in Botswana secondary scools: a critical analysis. South African Journal of Education ،26 (2.228-215 الصفحات)،
40. Narjes Frioua Zeghmati. (12, 2015). Le système d'appréciation desperformances des ressources humaines,comme un outil fondamental du management.Etude de cas un échantillon d'entreprises algériennes. Les recherches économiques ،13.29-8 الصفحات ،
41. Richebé و Nathalie. (2002). Les réactions des salariés à la logique compétence: vers un renouveau de l'échange salarial. Revue Française de Sociologie ،43(1.126-99 الصفحات)،
42. Youssra Bey و Mehdi Zaim. (2018). les outils d'évaluation de la performance individuelle: quelle qualité et quelle objectivité dans le secteur public? Maroccan Journal of Entrepreneurship Innovation and Management MJEIM. 3(244-29 الصفحات).

الملاحق:

الشكل رقم 1: اتساق محاور الدراسة من خلال المعدل HTMT



المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الجدول رقم (1): أهمية التحفيز

أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات	أهمية الحوافز بالنسبة للفرد	أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة
--------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر / بوطيبة مختارية & عامر جلال نزهة

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.	- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.	- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعات.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.	- إيجاد علاقات اجتماعية بين الأفراد.	- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.	- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات. (فرحاتي، 2008)	- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة.

المصدر : اعداد الباحثة استنادا على (خلايفة، 2016، الصفحات 11-12)

الجدول رقم(2): محاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ	8
2	عدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ	5
3	دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي	3
4	تجنب أخطاء التعميم	4
5	نظام تقييم الأداء الوظيفي و تحفيز الأستاذ	10
	المجموع	30

المصدر :اعداد الباحثة

الجدول رقم (3) :مصفوفة الاتساق العام بين محاور الاستبيان

Average Variance Extracted (AVE)	Fiabilité composite	rho_A	Alpha de Cronbach	المحور
0,561	0,828	0,796	0,712	1
0,700	0,875	0,787	0,786	2
0,615	0,827	0,735	0,696	3
0,677	0,893	0,924	0,849	4
0.500	0,832	0,770	0,751	5

المصدر :اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الجدول رقم (4) :مدى تاثر المتغيرات التابعة R²

R ² Ajusté	R ²	
0,154	0,156	التحفيز
0,029	0,031	التعميم
0,265	0,267	العدالة

0,027	0,029	الموضوعية
-------	-------	-----------

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS

الجدول (5) :نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
3,71	3,13	3,76	3,07	3,11	المتوسط
3,78	3,00	4,00	3,00	3,13	الوسيط
,571	1,089	,714	,678	,634	الانحراف المعياري
,326	1,186	,510	,459	,402	التباين
موافق	محايد	موافق	محايد	محايد	النتيجة

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات SPSS

الجدول (6) :اختبار الفرضيات الرئيسة للدراسة

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	الفرضيات الرئيسة
محقة	0,000	4,353	0,040	0,186	0,175	الفرضية 1
محقة	0,000	3,993	0,043	0,174	0,170	الفرضية 2
محقة	0,001	3,252	0,038	0,124	0,123	الفرضية 3
محقة	0,000	11,206	0,035	0,399	0,394	الفرضية 4
محقة	0,000	15,260	0,032	0,483	0,482	الفرضية 5

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات PLS