

الأداء في المؤسسة الجزائرية: البحث في العلاقة بين ادارة الأداء والتزام الموظفين

دراسة حالة وكالة النشر والاشهار وحدة الاعلانات - فرع باستور

أ.م. لعليجي محمد أمين

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية/ قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال/ جامعة علي لونيسى البلدية 2

**Performance in the Algerian Organization: Researching the relationship between performance management and staff commitment**

**Case Study Publishing Agency and Advertising Unit Ads - Pasteur Branch**

**Ass. prof. lalidji mohamed amine**

**Faculty of Humanities and Social Sciences\ Department of Humanities**

**Division of Information and Communication Sciences\ University of Ali Lounisi\ Algeria**

**lalidjimohamedamine@gmail.com**

#### **Abstract :**

The main purpose of this study is to clarify the problematic relations between two important concepts in organizational studies which are performance management and employee engagement in the National Enterprise of Communication, Publishing and Advertising (Anep). We stress the importance of performance management as a process that offers an opportunity for the integration of all HR strategies using specific factors (Goal Setting, Job Resources, Recognition and Feedback) that constitutes drivers of employee engagement. Results showed that goal setting, job resources, and recognition, feedback, and fairness were all positively correlated with engagement.

**Keywords:** Performance management, Employee engagement, Goal Setting, Job Resources, Recognition and Feedback.

#### **المخلص :**

تتناول هذه الدراسة اشكالية ادارة الأداء Performance Management في علاقته بالتزام الموظفين Employee Engagement في مؤسسة النشر والاشهار فرع باستور بالعاصمة، وقد عُرِفت ادارة الأداء على أنها السيرورة التي تجعل المشرفين والموظفين يتقاسمون فهم مشترك لتوقعات العمل والأهداف، ويؤدي بهم ذلك لتبادل ردود الأفعال حول الأداء، هذا بالإضافة لتحديد فرص التعلّم والتطوير وتقييم نتائج الأداء داخل المؤسسة، نتيجة لذلك، توجّهت جل المؤسسات الى التركيز على الجوانب الداخلية لها لتحقيق الأداء والمكاسب الانتاجية عوض انتظار التحسينات الخارجية كنمو السوق أو التطورات التكنولوجية، وأعدت بذلك الاعتبار للعامل البشري أو الموظف الملتمزم الذي يشكل محور الادارة ونجاح المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الأداء-التزام الموظفين-تحديد الأهداف-الاعتراف ورجع الصدى (التغذية الراجعة)-توفير موارد العمل.

#### **الاشكالية:**

يشكل موضوع التزام الموظفين employee engagement هاجسا أساسيا في أبحاث المنجمة حاليا، ومع أنه لا يوجد تعريف واضح ومتفق عليه بين الباحثين والممارسين حوله (Soldati, 2007) إلا أنه قلّما نجد مقالات حول الموارد البشرية أو ادارة الأعمال في العالم الغربي لا تحمل اشارة للمفهوم وأهميته وضرورة تفعيله، وقد كتب Mike Johnson في كتابه المعنون بـ The New Rules of Engagement بأن القدرة على اشراك الموظفين وجعلهم يعملون لصالح أعمالنا، سيكون واحدا من أهم المعارك التنظيمية في السنوات العشر القادمة، ويتأكد بأن التزام الموظفين هو عامل محوري لنجاح الأعمال التجارية وأداء الأعمال وخلق بيئات عمل تضم موظفين مجدين، نزهاء ومسؤولين (Levinson, 2007; Cleland et al, 2008) وأضاف بعض الباحثين أن أهم العوامل المولدة للالتزام هي ثقافة المؤسسة، قادتها، جودة الاتصال، سمعة المؤسسة، واقترح Lockwood من جانبه الالتزام العاطفي emotional commitment للمؤسسة والوظيفة كأحد المحركات الأساسية لرفع مستوى الالتزام لدى الموظفين.

انطلاقاً من هذه الفكرة، توجّهت المؤسسات الى التركيز على الجوانب الداخلية لها لتحقيق الأداء والمكاسب الانتاجية عوض انتظار التحسينات الخارجية كنمو السوق أو التطورات التكنولوجية (Boxall & Purcell, 2003; Buchner, 2007) وتحولت بذلك نظرتها الى التفكير في كيفية ادارة أدائها Performance Management ومدى فعاليته في محيطها التنظيمي خاصة وأنه من أهم العوامل التي تؤدي الى تعزيز الأداء البشري داخلها (Warren, 1982) ويتوقّف عليه التزام موظفيها، بحيث أشار Mone and London (2010) الى أنه اذا تم تصميم أنظمة ادارة الأداء PM Systems لتعزيز التزام الموظفين فإنه يوجد احتمال كبير أن تؤدي لمستوى عالي من الأداء وهو ما أكدته العديد من الدراسات (Macey et al., 2009; Pulakos & O'Leary, 2011) خاصة وأن إدارة الأداء الفعّال ينسج رابط مباشر بين أداء الموظفين وأهداف مؤسستهم ويجعل مساهماتهم لصالحها أكثر بروزاً واقناعاً.

ويبدو أن الجزائر بمؤسساتها الخاصة والعمومية تواجه هذا التحدي خاصة مع هشاشة الوضع الاقتصادي وضرورة تجاوز الاقتصاد الريعي والتفكير في بدائل أكثر انتاجية بإعادة الاعتبار للعامل البشري والكفاءات، والتركيز أكثر على العلاقات بين الرؤساء والموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة والتوصّل لأداء فعّال ومثمر. وعليه تأتي دراستنا هذه للتساؤل حول العلاقة بين ادارة الأداء المؤسساتي والتزام الموظفين في وكالة النشر والاشهار؟ بمعنى آخر، ما هي العلاقة أو العلاقات بين مكونات ادارة الأداء (تحديد الأهداف، موارد العمل، الاعتراف ورجع الصدى) والتزام الموظفين لمؤسستهم؟

#### الأداء في المؤسسة، التحول من تقييم الأداء لإدارة الأداء:

تشير الأبحاث الى أنّ ادارة الأداء Performance Management هي السيورة التي تجعل المشرفين والموظفين يتقاسمون فهم مشترك لتوقعات العمل والأهداف، ويؤدي بهم ذلك لتبادل ردود الأفعال حول الأداء، بالإضافة لتحديد فرص التعلّم والتطوير وتقييم نتائج الأداء داخل المؤسسة، وقد أشار الكثير من الباحثين للمشاكل التي تعرفها عملية تقييم الأداء performance appraisal التي تقوم به المؤسسات مرّة واحدة في السنة وتتضمن بذلك الوصف المنهجي لنقاط القوة والضعف لدى موظفيها فقط، أي دون بذل جهود، تدريبات، وردود أفعال متواصلة، بحيث كثيراً ما يتردد المديرون عن اصدار أحكام سلبية على أداء الموظفين والتي من الممكن أن تقوّض دافعيتهم وتؤدي الى مزيد من التدهور في أدائهم (McGregor, 1957) هذا بالإضافة للانتقادات الشائعة لعملية تقييم الأداء باعتبار أنها تحمل الكثير من التحيزات<sup>(1)</sup> مع افتقارها للموضوعية وذلك خاصة على أساس العديد من المتغيرات مثل: السن age الاثنيات ethnicity، النوع gender، المظهر الجسدي physical appearance، المواقف والقيم attitudes and values بالإضافة للتفضيلات الشخصية (Miner, 1968; Dornbush and Scott 1975, Winstanley, 1980) وكشف Tziner and Kopelman أنه اذا كانت المعدلات المقدمة للموظفين غير مرضية، فإن فعالية التقييم العام وردود الافعال تتراجع وتأتي بأثر سلبي غير مرغوب فيه<sup>(2)</sup>.

نتيجة لهذا، دعا بعض الدارسين والممارسين لإلغاء عملية تقييم الأداء تماماً، أو على الأقل الاتجاه مجدداً نحو الاهتمام بالعناصر الأساسية لتقييم الأداء، بحيث نصح (Gratton and Ghoshal (2002) بالتركيز على جوهر عملية التقييم والتطور، أي تحسين نوعية الحوار والاتصال بالاستعانة بقيادة منفتحين ونزهاء يُرسون قواعد لثقافة تنظيمية تشجّع الفضول والتعلم الابداعي بدل الاستمرار في ما أطلقا عليه "الطقوس الجافة" dehydrated rituals التي كثيراً ما تؤدي كما أبرز Cunneen لنتائج ضحلة تنتهي بتواطؤ الطرفان للوفاء بالإجراءات الادارية المقررة للمؤسسة ومن ثم تجنّب المسألة الجوهرية المتعلقة بتحسين الأداء<sup>(3)</sup>.

على مستوى آخر، توجّه الكثيرون لتغيير مقارباتهم نحو أنظمة ادارة الأداء، خاصة بعد أن أدركوا بأن تحديد الأداء، التخطيط له، وإدارته أهم بكثير من الاقتصار على تقييمه فقط (Pareek and Rao, 2006) ويوضّح كل من Armstrong and Baron (2005) الى أن الانتقال الاصطلاحي من تقييم الأداء الى ادارة الأداء هو في الحقيقة انتقال فلسفي وتحول في محتوى كلا السيروريتين ويوضحان ذلك<sup>(4)</sup>:

“Performance appraisal has a reputation as a punitive, top-down control device, an unloved system. Performance Management is a holistic, total approach to engaging

everyone in the organisation in a continuous process, to improve everyone and their performance, and thereby the performance of the whole organisation”.

وقد دفعت الطبيعة التنافسية المتزايدة للاقتصاد والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية العديد من المؤسسات إلى التحول من تقييم الأداء التفاعلي reactive الى ادارة الأداء الاستباقي proactive لتعزيز الانتاجية وتحسين الأداء التنظيمي<sup>(5)</sup>، وبذلك حدّد الباحثون ميزتين عامتين لعملية إدارة الأداء وتم وصفها بأنها<sup>(6)</sup>:

1- سيرورة مستمرة: بمعنى أنها متواصلة دون نهاية neverending تعرف وضع مستمر للأهداف، مراقبة الأداء، بالإضافة لتقديم وتلقي التدريب وردود الأفعال

2- ترتبط بمهمة وأهداف: تتطلب ادارة الأداء أن يضمن المدراء managers بأن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم تتسجم مع أهداف المؤسسة، وبالتالي تساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تجارية تنافسية وتجعل أيضا مساهمة الموظفين داخل مؤسستهم صريحة وجليّة.

وتكون هذه العملية فعّالة أكثر لما يتخذ كل من المسؤولين والموظفين دورا نشطا ويعملون سويّة لتحقيق النقاط الآتية<sup>(7)</sup>:

- 1- مخطط الأداء performance planning : التخطيط للعام المقبل من خلال توضيح التوقعات ووضع أهداف الأداء والتطور.
  - 2- التدريب اليومي ورجع الصدى Day-to-day coaching and feedback : مناقشة الأداء بشكل دوري، ومشاركة ردود الأفعال حول نجاحات الموظفين والجوانب التي تتطلب التحسين، بالإضافة لطلب مساهمات الموظفين ورؤاهم حول سيرورة العمل والنتائج.
  - 3- فحص ربع السنوي للأداء Quarterly Performance Check-in : نقاش وفحص متواصل على الأقل كل فصل لتحديد النجاحات والتحسينات المطلوبة.
  - 4- مراجعة الأداء الرسمي Formal performance review: الاجتماع سنويا لمراجعة ردود الأفعال من العام الماضي، وثائق مدخلات الأداء ونتائج النمو، والتخطيط للعام المقبل.
- فمن خلال ادارة الأداء، تتمكن المؤسسات من انشاء بيئة عمل مناسبة تسمح: بثمين التحسن المستمر، التكيف الجيد من أجل التغيير، السعي لتحقيق الأهداف الطموحة، تشجيع الابداع، تشجيع التعلم والازدهار المهني، وأن تكون جذابة ومجزية للعاملين بها.
- التزام الموظفين:**

تشهد المجتمعات وقطاع الأعمال تغيرات غير مسبوقه خاصة مع ارتباطها المتزايد والملفت بالسوق العالمية الكبرى والبيئة التي لا حدود لها boundaryless environment والتي تسمح بحرية انتقال الأفكار والمعلومات والقرارات وكذلك المواهب، بحيث تتجه الشركات والمؤسسات للتنافس على المواهب والكفاءات العالية التي تحمل أداء عالي في مكان العمل، وتحاول جذبها وإشراكها والاحتفاظ بها وتطويرها (Ashkenas et al., 1995) فالمؤسسة التي لا تجيد معاملة موظفيها الأكفاء والاحتفاظ بهم سينتهي بها الحال خارج المنافسة. وعليه عرف مفهوم التزام الموظفين شعبية كبيرة بين الاستشاريين في مجال ادارة الموارد البشرية والتطور وكذلك ممارسي الاتصال الداخلي خاصّة مع الاعتقاد بأن نتائج التزام الموظفين هو ما تسعى اليه جميع المؤسسات، أي الحصول على موظفين أكثر انتاجية، كفاءة، أقل عرضة للتغيب، وأكثر استعداد للمشاركة (Buchanan 2004; Fleming&Asplund 2007; Wagner&Harter 2006 كل هذا بالإضافة لحماهم وللمستويات العالية من الطاقة التي يملكونها.

يُعتبر (Kahn (1990 أول من استخدم مفهوم التزام الموظفين في مقاله Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” بحيث عرّفه على أنه<sup>(8)</sup>:

“The simultaneous employment and expression of a person’s ‘preferred self’ in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence, and active full role performances”

وتوالت التعريفات المقدمة للمفهوم يوماً بعد يوم، بحيث تصوره البعض كحالة نفسية أو عاطفية (الالتزام، المشاركة، التعلق) أو كبناء construct للأداء (أداء الأدوار، الجهد، السلوك الملاحظ) ويربطه البعض الآخر ببناءات أخرى كالإيثار altruism أو المبادرة initiative (Macey and Schneider, 2008) وعزفه Mone & London 2010 على أنه وضع يشعر فيه الموظفون بالمشاركة وبالالتزام والحماس وبأنهم يملكون السلطة، ويبرهنون على تلك المشاعر في سلوكهم في العمل، وأضاف Mowday بأنه يظهر في الإيمان القوي بأهداف وقيم المؤسسة، والاستعداد لبذل جهود كبيرة لصالحها والرغبة القوية للاستمرار فيها<sup>(9)</sup> ويؤكد كل من O'Reilly et Chatman أنه تعلق سيكولوجي attachment psychologique للفرد بؤسسته وهو ما يستدعي منه مستوى أعلى من التورط والمشاركة في عالم العمل.

#### أبعاد الالتزام وأساليب قياسه:

انطلاقاً من السبعينيات، عرف المفهوم العديد من الأبحاث التي هدف من ورائها الباحثون تحديد العوامل المتدخلة في انطلاقه، وتعاملت الأبحاث الأولى مع المفهوم باعتباره مفهوماً ذو بعد واحد unidimensionnel بحيث توصل Porter 1974 من خلال أعماله للتفرقة بين تيارين بحثيين أساسيين<sup>(10)</sup>:

- المقاربة السلوكية L'approche comportementale: تهتم هذه المقاربة بالظروف التي تشجع تكرار سلوكيات معينة، وأيضا آثار هذه السلوكيات على المواقف، وتهتم أيضا بالسيرورة التي يصبح من خلالها الموظف محبوس enfermés في المؤسسة وكيف يعيش تلك الوضعية.

- المقاربة الموقفية L'approche attitudinale: تهتم هذه المقاربة بالعوامل المؤثرة في تطور الالتزام بالإضافة لنتائج هذا الموقف. وتهتم أيضا بالسيرورة التي يتصور من خلالها الأفراد علاقتهم بالمؤسسة.

في نهاية الثمانينات، أدرك الباحثون أن وضعية البحث لا تمكن من الامساك بالجوانب المتعددة لمفهوم الالتزام وهو ما استلزم التعامل معه كمفهوم متعدد الأبعاد multidimensionnel وقد عرفت مرحلة التسعينات سيطرة نموذج Allan et Meyer اللذان يعتبران الالتزام حالة سيكولوجية تميز العلاقة بين الموظف والمؤسسة وتؤثر على قراره بالبقاء كفرد في المؤسسة من عدمه، ويميز بين ثلاثة مكونات للالتزام، يريان أنه يمكن للفرد أن يختبر هذه الحالات النفسية بدرجات متفاوتة وهي<sup>(11)</sup>: الالتزام العاطفي Affective or moral والالتزام المعياري Normative والالتزام الاستمرارية Continuance or Calculative وقد انعكس عن هذه التصنيفات المتباينة وأخرى تنوعاً في أساليب قياس المفهوم أيضاً، بحيث شكل 'Utrecht Work Engagement Scale' أداة القياس الأوسع استخداماً ذلك من حيث أنها تقوم على ثلاثة أبعاد<sup>(12)</sup>:

- **الحوية Vigour**: تشير لمستويات عالية من الطاقة والقدرة على الصمود، والرغبة في استثمار الجهد، والاستمرار في مواجهة الصعوبات.

- **التفاني Dedication**: تشير لمستوى الشعور بالأهمية التي يتم اشتقاقها من العمل الشخصي، بالإضافة للإحساس بالفخر والحماس.

- **الانهمك (الاستغراق) Absorbtion**: تشير للاستغراق الكلي والمفرح في العمل، ينتج عنه صعوبة في الانفصال عن العمل. في السياق نفسه، قامت مؤسسة Gallup في إطار جهودها البحثية وسعيها لمعرفة الدوافع التي تقف وراء التزام الموظفين، بجمع ودراسة أكثر من خمسة وعشرون (25) مليون إجابة لأسئلتها في بيئات عمل مختلفة (تجارة، صناعة، تعليم... الخ) وانتهت الى تحديد اثنا عشر (12) - عامل يبحث معظم المهنيون عن تحقيقه<sup>(13)</sup>:

- أن يعرفوا ما هو متوقع (مطلوب) منهم.
- أن يملكو الأدوات التي تسمح لهم بالقيام بعملهم.
- أن تتاح لهم فرصة القيام بما يحسنونه بشكل أفضل كل يوم.

## - تلقي الاعتراف والثناء على قيامهم بعمل جيد.

- أن يتم تقييمهم والنظر اليهم باعتبارهم بشر وليس كموظفين فقط.

- أن يكون لديهم شخص يشجعهم على تقدمهم.

- أن تأخذ آراؤهم بعين الاعتبار.

- أن يشعروا بأن ما يقومون به مهم ومفيد.

- أن يكون لهم زملاء ملتزمون بجودة العمل.

- أن يملكو علاقات عمل ايجابية.

- أن يتكلموا عن تقدمهم وويتلقوا رجع صدى حوله.

- أن تكون لهم الفرص للتعلم والتطور.

ويرى الباحثون أن نصف هذه الدوافع على الأقل -تلك التي بالبنط العريض- يمكن تحقيقها بشكل مباشر من خلال تخطيط الأداء *planning performance* والعملية الاتصالية، وعلى هذا الأساس اعتمدنا على هذا التصنيف في قياس مفهوم الالتزام مع بعض التعديلات كما ظهر في دراسة Mina Luong. ومهما يكن من شأن التصنيفات التي عرفها المفهوم وأساليب القياس المتعلقة بها، فقد أظهرت الأبحاث أنه يمكن قياس المفهوم بكل موثوقية (Schaufeli et al 2007) وأنه يمكن تمييزه عن مفاهيم أخرى ذات صلة كالإدمان على العمل *workaholism*، المشاركة في العمل *job involvement*، والالتزام التنظيمي *organizational commitment* (Hallberg&Schaufeli 2006) وهذا من أهم الجوانب التي تمكّن الباحثين من التمييز بين العلم واللا علم، وهو ما يهمننا في حدود هذه الدراسة.

## البناء المنهجي للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الكمي الذي يلائم هذا النوع من الدراسات التي تتطلب الدقة، بحيث يهتم المنهج الاستنباطي حسب Gunter بوضع فرضيات، تأكيدها، أو دحضها، وفي نهاية المطاف امكانية ارساء تفسيرات نظرية لأحداث أو قوانين تشرح العلاقات بين المتغيرات، ويرى Pinard (14):

« *L'approche quantitative...met l'accent sur l'expérience mesurée, rendue objective par la mesure, de plusieurs individus dans leurs transactions avec l'environnement. La compréhension et la recherche de sens sont motives par la recherche de l'explication ou de relations causales.* »

## فرضيات الدراسة:

◀ هناك علاقة بين ادارة الأداء (وضع الأهداف-موارد العمل-الاعتراف ورجع الصدى) والالتزام الموظفين.

▪ هناك علاقة بين وضع الأهداف والالتزام الموظفين.

▪ هناك علاقة بين توفير موارد العمل والالتزام الموظفين.

▪ هناك علاقة بين التعبير عن الاعتراف ورجع الصدى والالتزام الموظفين.

## ميدان وعينة الدراسة:

تعد الوكالة الوطنية للنشر والاشهار القاعدة الاساسية للعمليات الاشهارية في الجزائر، حيث تعتبر مساهما بارزا في الدخل الاقتصادي الوطني منذ نشأتها وهذا ما يفسر قدرتها على تلبية وتغطية مطالب واحتياجات المؤسسة على اختلاف مجالات خدماتها بالرغم من وجود بوادر المنافسة من قبل بعض الوكالات الخاصة التي لم تعرف ازدهارا بسبب احتكار وكالة النشر والاشهار لسوق الاشهار في الجزائر. أنجزت هذه الدراسة في الجزائر العاصمة على عينة من موظفي وكالة النشر والاشهار (وحدة الاعلانات) فرع

"باستور" بولاية الجزائر تحديداً، وقد وزعت استمارة الاستبيان على عينة عرضية شملت (50) موظف بالمؤسسة، ويوضح الجدول الآتي الخصائص الديمغرافية للمبحوثين:

جدول (1) يبين الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرار (50)	النسبة 100%
السن		
القيمة الدنيا	26	
القيمة العليا	51	
المتوسط	37	
الجنس		
ذكر	28	56
انثى	22	44
مدة العمل		
من 90 يوم الى 1 سنة	0	0
من 1 سنة الى 3 سنوات	7	14
من 3 سنوات الى 5 سنوات	5	10
من 5 سنوات الى 10 سنوات	13	26
10 سنوات فأكثر	25	50
الحالة العائلية		
أعزب	16	32
متزوج	34	68

أدوات القياس:

عمدنا في هذه الدراسة الى استخدام مقياسين أساسيين، يقيس الأول إدارة الأداء Performance Management ويقيس الثاني التزام الموظفين Employee Engagement وقد صمم كلا المقياسين وفقاً لسلم ليكارت likert، وتؤكد Madeleine Grawitz<sup>(15)</sup>:

"إن المقياس يستمد قيمته من مجموع الأسئلة المطروحة أو البنود، وعلاقتها بالاتجاه الذي تسعى إلى قياسه...و إذا كانت البنود لا تمثل عينة واحدة فقط من عالم هذا الاتجاه، فإنه ينبغي الاحتفاظ إلاً بالتي تكون لها دلالة...أي تلك التي ترتبط عن قرب بالاتجاه...وسواء كان هذا الارتباط ظاهراً أو لا فإنه ينبغي قياسه، وإثباته قبل استخدامه".

وصف أدوات القياس:

#### 1- وصف مقياس إدارة الأداء:

يتكوّن مقياس إدارة الأداء Performance Management من ثلاثة عوامل أساسية: وضع الأهداف Goal setting، موارد العمل Job resources، الاعتراف ورجع الصدى Recognition,feedback ويتكون كل منها من مجموعة بنود. < وضع الأهداف: يتكون من (5) بنود، صممت وفق مقياس ليكارت، تمتد من غير موافق تماماً (1) غير موافق (2) متردد (3) موافق (4) موافق تماماً (5)، يُوشر المبحوث على درجة موافقته، بحيث تعبر الدرجات العليا على شعور المبحوث بأنه يفهم الأهداف الكبرى لمؤسسته وما هو مطلوب منه.

**ثبات المقياس:**

قَدَّر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في دراسة Mina Luong (2012) بـ 0.82. في حين قدر في دراستنا هذه بـ 0.71. ويعد هذا الثبات جيد.

← **موارد العمل:** يتكون من 4 بنود، صممت وفق مقياس ليكارت، تمتد من غير موافق تماما (1) غير موافق (2) متردد (3) موافق (4) موافق تماما (5)، يؤشر المبحوث على درجة موافقته، بحيث تعبر الدرجات العليا على تصور المبحوث بأن مؤسسته توفر الموارد اللازمة للقيام بالعمل وكذلك توفر له الفرص التي تساعده على التطور.

**ثبات المقياس:**

قَدَّر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في دراسة Mina Luong (2012) بـ 0.79. في حين قدر في دراستنا هذه بـ 0.78. ويعد هذا الثبات جيد.

← **الاعتراف ورجع الصدى:** يتكون من 5 بنود، صممت وفق مقياس ليكارت، تمتد من غير موافق تماما (1) غير موافق (2) متردد (3) موافق (4) موافق تماما (5)، يؤشر المبحوث على درجة موافقته، بحيث تعبر الدرجات العليا على تصور المبحوث بأنه تلقى اعترافا ورجع صدى حول أدائه بشكل عادل.

**ثبات المقياس:**

قَدَّر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في دراسة Mina Luong (2012) بـ 0.87. في حين قدر في دراستنا هذه بـ 0.86. ويعد هذا الثبات جيد.

**2- التزام الموظفين:**

يتكوّن مقياس إلتزام الموظفين Employee Engagement من (8) بنود أساسية صمّمت وفق مقياس ليكارت، تمتد من غير موافق تماما (1) غير موافق (2) متردد (3) موافق (4) موافق تماما (5)، بحيث تعبر الدرجات العليا على التزام عالي من طرف الموظفين واستعدادهم لبذل أنفسهم جسديا، معرفيا، عاطفيا وعقليا خلال أدائهم لأدوارهم داخل المؤسسة.

**ثبات المقياس:**

قَدَّر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في دراسة Mina Luong (2012) بـ 0.90. في حين قدر في دراستنا هذه بـ 0.89. ويعد هذا الثبات جيد.

**التحليل الاحصائي وعرض نتائج الدراسة:**

تواجه الباحث الذي يبحث في العلاقات عدّة إشكاليّات، أهمّها، كثرة الطرق الممكن استخدامها لتفسير علاقات الارتباط بين مختلف المفاهيم والمتغيّرات، ولهذا يتوقّف الاختيار على عدّة شروط أهمّها طبيعة المعطيات التي يحصل عليها الباحث والشروط التي يضعها الإختبار (أو صاحب الإختبار) حتى يكون هذا الأخير ملائما لتفسير النتائج. ومنه قمنا باختبار مختلف العلاقات التي أسّسنا لها في افتراضات البحث، اعتمادا على اختبار Pearson Product Moment Correlation الذي نرى أنه الأكثر ملائمة، بالنظر لشروطه التي تتوفر في معطيات هذا البحث.

**جدول رقم (2) يبين ويخلص نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

التزام الموظفين	
**78	ادارة الأداء
**56	وضع الاهداف
**71	موارد العمل
**73	الاعتراف ورجع الصدى

\*\*ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0,01 (ذو ذيلين)

## و تبين نتائج الجدول ما يلي:

أولاً: علاقة طردية بارتباط موجب بين ادارة الأداء والتزام الموظفين قدرت بـ ( $r=0.78, p : 0.01$ ) بحيث كلما قامت الادارة بوضع أهداف واضحة ودقيقة ووفرت الموارد الضرورية وتفاعلت مع موظفيها من خلال بذل الاعتراف والتغذية الراجعة والتعامل بعقل ومساواة كلما ازداد التزام الموظفين وايمانهم بقيم مؤسستهم.

ثانياً: علاقة طردية بارتباط موجب بين وضع الأهداف والتزام الموظفين قدرت بـ ( $r=0.56, p : 0.01$ ) وهذا يعني أن وضع المؤسسة لأهداف واضحة والحرص على فهمها من قبل الموظفين، بالإضافة لإشراكهم في القرارات المهمة سيجعلهم يلتزمون بمهام المؤسسة وقيمها.

ثالثاً: علاقة طردية بارتباط موجب بين توفير موارد العمل والتزام الموظفين بـ ( $r=0.71, p : 0.01$ ) فتوفير موارد العمل المادية ودعم الازدهار المهني للموظفين بتوجيههم للتكوين المناسب الذي يسهل عليهم انجاز مسؤولياتهم سيجعلهم ملتزمين أكثر ويزيد من انقادهم بديمومة بقائهم في المؤسسة.

رابعاً: علاقة طردية بارتباط موجب بين الاعتراف ورجع الصدى والتزام الموظفين بـ ( $r=0.73, p : 0.01$ ) فتوفير مستوى عالي من الاعتراف والتقدير ورجع الصدى الملائمين من حيث الزمن والكيفية يجعل الموظفين يعبرون عن مستوى عالي من الالتزام ويرون عملهم بوصفه تجربة ممتعة.

## مناقشة النتائج:

وضعنا في هذه الدراسة فرضية كلية تحمل ثلاثة فرضيات جزئية أساسية فككنا من خلالها العلاقة بين إدارة الأداء والتزام الموظفين في مؤسسة وكالة النشر والاشهار وحدة الاعلانات (باستور)، وتبين اتجاه التركيز أكثر على العلاقات بين الرؤساء والموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع الابداع والتفاني. وقد اشتهرت الادارة الجزائرية بهيمنة النزعة غير الديمقراطية وتسلط القيادات الإدارية غير المتخصصة بحكم مراكزها الوظيفية الرسمية وجهلها للأساليب العلمية والاتجاه نحو القرارات الذاتية والتقييم المنبني على الولاءات والمحسوبية، كما تميزت بكونها تنظر إلى الموظف كألة قابلة للتغلب وفق المصلحة الخاصة للمسيرين، أين يعامل الموظف كجندي عليه طاعة وتنفيذ الأوامر بحيث لا يوجد أي مجال للتعبير عن المشاعر والدوافع والرغبات الشخصية أو حتى التحدث عن المصلحة العامة للمؤسسة، هذا بالإضافة لتهميش العلم ونتائج الدراسات النفسية والاجتماعية المتعلقة بالموارد البشرية، إلا أن نتائج دراستنا بينت علاقة طردية بارتباط موجب قدرت بـ ( $r=0.78, p : 0.01$ ) بين ادارة الأداء في مؤسسة وكالة النشر والاشهار والتزام الموظفين العاملين بها، بحيث يبدو أن المديرين والمسيرين في المؤسسات الجزائرية بدؤوا ينتبهون لمتغيرات البيئة الداخلية والجوانب غير الرسمية في عملية الادارة والتسيير، وأدركوا أهمية إدارة الأداء بتفعيل التواصل المستمر مع موظفيهم والنظر في احتياجاتهم وتوجه الرؤساء والمديرون لتحقيق ذلك من خلال إدارة الأداء لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Cardy, 2004) من خلال إعطاء الفرصة لدمج كل استراتيجيات الموارد البشرية، وقد أثبت الباحثون كما أسلفنا لأهمية التزام الموظفين والتي يوليها الجميع أهمية كبيرة جداً، وقد عبّر Mike Johnson عن ذلك في كتابه The New Rules of Engagement قائلاً<sup>(16)</sup>:

"ان القدرة على جعل الموظفين يلتزمون، وجعلهم يعملون في تجارنتنا ستكون واحدة من أعظم المعارك التنظيمية في العشر سنوات القادمة"

وقد اعتبر التزام الموظفين مكون مفتاحي لمؤسسة وكالة النشر والاشهار في مواجهتها لتحديات السوق، اين تحرص الادارة على الانتباه للالتزام موظفيها في أبعاده الثلاثة-الادراكي، العاطفي، والسلوكي- كما حدده (Konrad (2006)<sup>(17)</sup> وظهر ذلك من خلال الحالة الذهنية الايجابية والمرضية التي ميزت الموظفين ومناخ العمل بشكل عام داخل المؤسسة، وهو نفس ما أشار اليه مجموعة من الباحثين في دراساتهم في العالم الغربي (Romá and Bakker's, 2002 Schaufeli, González) بحيث بين موظفي مؤسسة النشر والاشهار أن عملهم يشكل تجربة نفسية ايجابية وتظهر بشكل جلي في قيامهم بأنشطتهم وأعمالهم بدرجة مقبولة من التفاني

والاستغراق، بحيث يفكرون ويتصرفون بشكل ايجابي في كل ما يرتبط بوظيفتهم وزملائهم، ويظهر الجميع مستويات عالية من المشاركة بحيث لا توجد أي اشارة للنفور الذاتي للموظفين وهو ما يوافق تعريف Kahn للإلتزام<sup>(18)</sup>:

"لقد عزّفت الإلتزام الشخصي على أنه تسخير أعضاء المؤسسة أنفسهم لأدوار عملهم؛ ففي الإلتزام، يوظف الناس ويعبرون عن أنفسهم جسدياً، إدراكياً، وعاطفياً خلال أدائهم لأدوارهم"

حددنا منذ البداية ثلاثة عناصر (وضع الأهداف-توفير موارد العمل-الاعتراف ورجع الصدى) تنضوي جميعها ضمن مفهوم "ادارة الأداء" بحيث تبين أن لها دوراً محورياً في الوصول لهذه الوضعية المقبولة من الانغماس في العمل والدرجة العالية من الإلتزام التي لحضناها وبينتها نتائج دراستنا في مؤسسة النشر والاشهار، فالأداء أولاً وقبل كل شيء هو انجازات المؤسسة فيما يتعلق بأهدافها المحددة وتتضمن النتائج المحققة أو التي انجزت من خلال جهود فرق الموظفين لصالح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة organization's strategic goals بحيث تؤكد الكثير من الأبحاث المخبرية والميدانية على ضرورة وضوح الأهداف التنظيمية وإدراكها من طرف الموظفين، بحيث تؤثر ايجابياً في أداء الأفراد (Baum & Locke, 2004) الجماعات (O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994) والوحدات التنظيمية (Rogers & Hunter, 1991) والمؤسسات ككل (Baum, Locke, & Smith, 2001) وأضاف Edwin Locke and Gary Latham خصائص ضرورية لتحقيق مقاربة ناجحة لوضع الأهداف وهي بأن تكون: واضحة clarity، تشكل تحدي challenge، تدفع للإلتزام commitment، توفر رجع الصدى (التغذية الراجعة) feed back، وتعدّ المهام task complexity وناقشت العديد من الدراسات العلاقة بين وضع الأهداف ونتائج الموظفين داخل مؤسستهم (Locke, 1968; Latham and Yukl, 1975; Matsui et al., 1987; Tubbs, 1986, 1993; Knight et al., 2001; Dweck et al., 1993; Sujan et al., 1994) كما عبر Edwin & Latham عن هذه الفكرة قائلين<sup>(19)</sup>:

"تؤثر الأهداف أيضاً على السلوك (أداء العمل) من خلال ميكانيزمات أخرى. فبالنسبة الى Locke and Latham فإن الأهداف توجه الانتباه والفعل. أكثر من ذلك فإنها تشكل تحدي، تقوم بتعبئة الطاقة وتؤدي الى بذل جهود أكبر وزيادة المثابرة. فالأهداف تحفز الأفراد لتطوير استراتيجيات تسمح لهم بالأداء على مستويات الهدف المطلوب، وأخيراً فإن تحقيقها يؤدي الى الارتياح والمزيد من الدافعية"

فوضوح هذه الأهداف في أذهان موظفي مؤسسة النشر والاشهار جعلهم يعلمون ما هو متوقع منهم وجرّتهم في نفس الوقت لإنجاز مهماتهم بأكثر سلاسة وهو ما أكدته نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي برهنت وجود علاقة طردية بارتيباط موجب بين وضع الأهداف والالتزام الموظفين قدرت بـ ( $r=0.56, p : 0.01$ ) ذلك لإيمانهم بأن تحقيقها يشكل خطوة للنجاح والازدهار ليس لمؤسستهم فقط وإنما لهم أيضاً أي على المستوى الفردي وذلك من منطلق أنهم يشعرون بالانتماء لها، بحيث يتم طلب آرائهم في المسائل التي تمسهم وتوظف رؤاهم في سيرورة العمل ونتائجه، وعليه توافق نتائجنا ما توصل اليه (Medlin and Green, 2009) في دراستهم.

تتعلق مسألة تحديد الأهداف Goal Setting بالعنصر الثاني ضمن عملية إدارة الأداء أي "توفير الموارد Job Resources الضرورية لتحقيق متطلبات العمل، فلا حديث عن تحقيق الأهداف دون موارد العمل، وهي مسألة تسعى الادارة الجزائرية الى تحقيقها، بحيث أظهرت نتائج الفرضية الجزئية الثانية علاقة طردية بارتيباط موجب بين توفير موارد العمل والالتزام الموظفين بـ ( $r=0.71, p : 0.01$ ) وقد لخصت موارد العمل في الجوانب المادية، النفسية، الاجتماعية، وكذلك التنظيمية للعمل والتي تسمح بتقليص متطلبات العمل بالإضافة للتكاليف المادية والنفسية المصاحبة له<sup>(20)</sup>، وهي من جانب آخر وظيفية لتحقيق أهداف العمل الموضوعة، وتساعد الموظفين وتحفز نموهم الشخصي، وتعلمهم، بحيث عبرت العينة المدروسة عن توفر موارد العمل وكل الضروريات لإنجاز عمل ذو جودة، بالإضافة للدعم الإداري والتدريب وفرص التطور، وقد شكلت الموارد محفزاً لموظفي وكالة النشر والاشهار للتعبير عن ذواتهم والامل في مستقبل ومسار مهني مزدهر، ذلك أنهم يتلقون التكوين المناسب لمسؤولياتهم، ويصبحون بذلك قادرين على مكافئة مؤسستهم أيضاً من خلال تكريس المزيد من الموارد المعرفية والعاطفية والجسدية والتي تشكل طريقة عميقة للرد على أفعال مؤسستهم الايجابية.

أخيراً، يشكل الاعتراف ورجع الصدى والانصاف العنصر الثالث في عملية إدارة الأداء، خاصة لما يقدم رجع الصدى في أسلوب اعلامي informational وليس ضابط أو نابع عن حب السيطرة، ينبع عن معاملة محترمة، ويوجه الاعتراف بشكل مباشر للموظفين نظر نجاحهم في انجاز مهامهم في الزمن والكيفية الملائمتين، وأوضح (Mussie 2013) أن<sup>(21)</sup>:

"أحد الأسباب والنتائج القيمة للاعتراف للموظفين هو حقيقة أن البشر الذين يشعرون بأنهم مقدرين هم الأكثر

ايجابية نحو أنفسهم وذواتهم وقدرتهم على المساهمة، أي أن المساهمة يمكن أن تحسن الانتاجية وزيادة الرضا

وقد بينت نتائج الفرضية الجزئية الثالثة علاقة طردية بارتباط موجب بين الاعتراف ورجع الصدى والتزام الموظفين :  $(r=.73, p$

$0.01)$  وهو نفس ما توصل اليه العديد من الدراسات (e.g., Bakker & Demerouti, 2008; Koyuncu, et al., 2006) بحيث

عبر المبحوثين على أنهم يعتبرون مؤسستهم كمكان ملائم للعمل وأنهم ينصحون غيرهم بالانضمام، وهذا راجع لإحساسهم بأن مديرهم

يهتم لنجاحهم وأن وقتهم وجهودهم وإبداعهم جدير بالاهتمام، وأنهم يعاملون جميعاً بنفس المستوى من المساواة والعدل.

#### خلاصة:

بينت نتائج هذه الدراسة العلاقة التي تربط إدارة الاداء بالتزام الموظفين في مؤسسة النشر والاشهار فرع -باستور- واتضح

أهمية التركيز على العامل البشري في سبيل تحقيق نتائج جيدة، وكيف تلعب بيئة العمل الملائمة والمشجعة القائمة على التخطيط

المستمر الذي ينطلق بتحديد أهداف واضحة وإشراك الموظفين في تحقيقها وتبني وجهات نظرهم والاستفادة من خبراتهم في القرارات

المتخذة، وكذلك تزويدهم بمراد العمل والتكوين والتدريب المناسبين اللذان يسمحان لهم بإنجاز مهماتهم، فقد تبين أن احساس الموظفين

باهتمام وتقدير رؤسائهم في العمل والذي يترجم في الاعتراف ورجع الصدى المشجع الذي يتلقونه دورياً في حالة ابداعهم بالإضافة

لتأكدهم بالعدل والمساواة في المعاملة، شكلت جميعها عوامل محرّكة زادت من ارتباط الموظفين بمؤسستهم وایمانهم بقيمتها والتزامهم

بها.

## الهوامش:

1. Mark Cook: "Performance appraisal and true performance", Journal of managerial Psychology, 10 (7), 1995, 3-7.
2. Gürbüz Sait : "Performance Appraisal Biases In A Public Organization: An Emprical Study", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi » (13) 2007 / 1 : 108-138
3. Cunneen P, (2006): "How to...improve performance management", People Management, 12 January, pp. 42-43.
4. Chubb Catherine: "Performance Management Literature Review", Institute for Employment Studies, Brighton, UK, 2011, p: 5.
5. Toppo Leena and Prusty Twinkle: "From Performance Appraisal to Performance Management", IOSR Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 5 (Sep,-Oct. 2012) p: 3.
6. Herman Aguinis: « Performance Management », Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh, United Kingdom, 2013, p2-3.
7. South Florida University: "Overview of Performance Management, Taking Steps to Enhance Individual & Organizational Effectiveness", 2013, p: 3.
8. Kahn William "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, 1990 Vol (33) n 4, p: 700.
9. Covain benoit : « LE PILOTAGE DE L'ENGAGEMENT : ENTRE MESURE ET ACTION, COMMENT L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EST-IL PILOTÉ DANS NOS ORGANISATIONS ? », MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES PROMOTION 12 – OCTOBRE 2015, p : 28.
10. Ibid, p : 32.
11. Allen Natalie & Meyer John : " The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of occupational Psychology, 1990, p4.
12. Schaufeli Wilmar and Bakker Arnold: "Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual", Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, València, 2004, p: 5-6.
13. DeeAnn Konrad : « Gallup Employee Engagement Survey Report, EXECUTIVE SUMMARY », School Board , january 2015, p : 1.
14. Pinard Renée (2004) : « le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en Éducation », Recherches Qualitatives, Vol. 24. p : 61.
15. لعبان عزيز (2007): "علاقة الادمان على المشاهدة التلفزيونية ببناء الأفراد للحقائق الاجتماعية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، ص: 157.
16. Johnson M (2004): "The new rules of engagement: life work balance and employee commitment", the chartered institute of personal and development, p: 1.
17. Bobby Medlin (2009): "Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism" Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 7, P: 946.
18. Kahn William "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, 1990 Vol (33) n 4, p: 694.
19. Lunenburg C. Fred (2011): "Goal-Setting Theory of Motivation". INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, NUMBER 1, p: 2.
20. Altunel C. Mustafa (2015): "The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey", Educational Sciences: Theory & Practice, 15(2), p: 410.
21. Norida Abdullah (2016): "Recognition and Appreciation and its Psychological Effect on Job Satisfaction and Performance in a Malaysia IT Company: Systematic Review" IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 21, Issue 9, Ver. 6, p: 47.