

# الفصل السادس:

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد:

كان الغرض من الدراسة هو اقتراح الية معدلة لقياس اداء الموظفين المكلفين بالزبائن ، اذ ان الفكرة كانت تنطلق من الاطلاع على الالية المعتمدة في قطاع البريد ثم تعديلها او انشاء الية بديلة عنها ، الا اننا اثناء الممارسة الميدانية تم التصريح لنا انه لا توجد الية معتمدة لدى الرؤساء من اجل تقييم العمال وان ذلك لا يتم الا من خلال عدد العمليات التي يقوم بها حاسوبيا حيث يتم حسبها ورصدها لدى الهيئة المركزية بالعاصمة ، باعتبار ان لكل موظف بطاقة بيومترية خاصة به ، يتم من خلال وضعها في القارئ اثناء الخدمة تسجيل كل

العمليات التي يقوم بها هذا الموظف . وهذه العملية حاليا لا يترتب عليها اي تقييم فهي فقط وسيلة مراقبة ، باستثناء الموظفين الجدد الذين يستفيدون من قرار التسمية بعد مدة وبمتابعة عدد العمليات التي يقومون بها .

ولا يخفى ما لهذه الطريقة من عيوب اذ انها اهملت الاداء البشري ومحيط العمل والعلاقات ، كما ان الموظفين مستائين من عدم وجود الية لقياس الاداء اذ ان التساوي في تقاسم الارباح يعتبر غير مبرر وغير عادل

### عرض و مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الأول: ( نتائج تحليل العمل ) :

ينص التساؤل الاول على: ما هي أهم نتائج تحليل العمل؟ و للاجابة عليه قمنا بتصميم اداة لتحليل العمل على شكل استمارة وبعد تطبيقها تم استخلاص بطاقة توصيف الوظيفة .

سيتم عرض البطاقة الوصفية الخاصة بناتج عملية تحليل العمل التي جاءت بالشكل التالي الموضح اسفله :

### بطاقة توصيف وظيفة

الوظيفة : مكاف بالزبائن

اسم المؤسسة : بريد الجزائر - مكاتب بريد الجزائر

القسم : الشباك

رقم مسلسل : لا يوجد

اولا : تعريف عام بالعمل :

المكلف بالزبائن هو موظف يقوم بخدمات بريرية بكل مستوياتها يستفيد منها الزبائن حسب طلبهم .

ثانيا : تفاصيل واجبات العمل :

1- استلام وثائق العمل ، استلام السيولة المالية ، استلام البطاقة البيومترية الخاصة به، استلام الختم

- 2- اجراء السحب ،الايداع ،التخليص ،بيع الطوابع البريدية والجبائية،فليكسي، تسديد المخالفات .تسديد فواتير الكهرباء والغاز
- 3- اجراءات متعلقة بالحساب : فتح حساب ، كشف رصيد ، حساب توفير واحتياط ، ، اصدار الرقم السري لصاحب الحساب . استخراج الخلاصات الخاصة للحساب .
- 4- تصفية الحسابات وتسليم الختم والباقي من الاموال والبطاقة البيومترية الوظيفية .

### ثالثا: تفاصيل واجبات العمل :

#### أ / 1- واجبات يوميا :

- أ- الاستلام - تستغرق من 10 د الى 20 د
- ب- الاعمال المكلف بها - باقي الدوام
- ت- تصفية الحسابات 20 د الى 30 د
- \* في حالة المكتب الذي يعتمد نظام الدوام المستمر تكون فترة العمل من 7:45 الى 14:30 للفريق الاول ثم الفريق الثاني لغاية 19:30 .
- في حالة المكتب الذي يعتمد نظام الدوام الصباحي والمسائي 7:45 الى 12:00 ثم من 15:00 الى غاية 17.30.
- \* تصفية الحسابات يجب ان تكون نهائية وتامة وصحيحة وحسب العهدة المستلمة والمنجزة . ويجب اكمالها بغض النظر عن الوقت المستغرق لها.وعدم تاجيلها.

2- واجبات اسبوعية : لاتوجد

3- واجبات شهرية : لاتوجد

4- واجبات سنوية : لاتوجد

ب/ واجبات عارضة :

- ✓ مساعدة رئيس المكتب
- ✓ مساعدة امين المال
- ✓ المساعدة في غرفة الشحن

**رابعاً: المتطلبات اللازمة لاداء العمل :**

1. التعليم : مؤهل جامعي -ليسانس او مايعادلها
2. المعرفة والمعلومات المهنية : غير مطلوبة
3. الخبرة السابقة : غير مطلوبة
4. التدريب اللازم :التكوين اثناء الخدمة في بدايتها ويدوم من 20 الى 30 يوم باسلوب المتابعة والمراقبة والمشاهدة بغرض اكتساب مهارة اجراء العمليات و المهام الموكلة اليه . ويكون هذا التدريب في مركز العمل ومكانه.
5. الادوات والاجهزة والمواد الخام المستخدمة :
  - أ- كمبيوتر
  - ب- طابعة
  - ت- ختم
  - ث- بطاقة بيومترية وظيفية خاصة به
  - ج- وثائق واستمارات.
6. المهارة والدقة اللازمة :
  - أ- القراءة والكتابة باللغة العربية: بمستوى جيد لقراءة الوثائق الثبوتية مثلا .
  - ب- القراءة باللغة الفرنسية : بمستوى متوسط المبرمج واجهته فرنسية من اجل ادخال مختلف العمليات .
  - ت- الرقن : لحجز المعلومات على الكمبيوتر .
7. السمات الشخصية التي يتطلبها العمل :
  - أ- السمات المرغوبة : النشاط العام والحيوية،ضبط النفس، الانبساط،الذكاء الاجتماعي، الموضوعية،الاتزان النفسي،تحمل المسؤولية،
  - ب- السمات المرفوضة: الخضوع،الانطواء،العلاقات الشخصية،
8. الميول المهنية التي يتطلبها العمل :
  - أ- الميول اللازمة: الميل للعمل الروتيني، الميل للعمل المكتبي ، الميل للعمل الاداري، الميل لاعمال الحسابات والمراجعات .
  - ب- الميول المرفوضة : الميل للخدمات الاجتماعية ،الميل للاعمال التجارية .
9. الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل :
  - أ- الاستعدادات والقدرات اللازمة : الذكاء العام، طلاقة التعبير، تذكر التعليمات الكتابية، التذكر البصري، التذكر السمعي ، سرعة الادراك، الترتيب

والتنظيم، المبادأة ، سهولة التعامل بالارقام والعمليات الحسابية، الانتباه لاشياء كثيرة، التركيز وسط اشياء مشتتة للانتباه. قوة الايدي ، قوة الظهر مهارة الاصابع ، التار بين اليدين والعينين، المثابرة .

**النشاط البدني الذي يتطلبه العمل :**

.10

- المشي ، الوقوف الدوران ، الانحناء ، القبع ، الجلوس ، مد اليد، القبض باليد، المسك بالاصابع ،اللمس ، التكلم ، الرؤية ، السمع .

### خامسا : المسؤولية

|                                    |                |       |          |
|------------------------------------|----------------|-------|----------|
| نتيجة الإهمال في<br>تحمل المسؤولية | درجة المسؤولية |       | مسؤول عن |
|                                    | جزئية          | كاملة |          |

|                              |                  | (أ) بالنسبة للأدوات والأجهزة والآلات |  |
|------------------------------|------------------|--------------------------------------|--|
| امكانية العزل                | (ا ب ت<br>ث ج ح) |                                      | أ- الكمبيوتر<br>ب- الطابعة<br>ت- المكتب<br>ث- الكرسي<br>ج- الاستثمارات والوثائق<br>ح- البطاقة البيومترية<br>خ- الختم |
|                              |                  | (خ)                                  | (ب) بالنسبة لطرق والعمل<br>كل الخدمات التي يطلبها الزبائن<br>والداخلة في نطاق مهامه                                  |
| متابعة من طرف<br>رئيس المكتب |                  | X                                    | (ج) بالنسبة للاستثمارات والنماذج<br>للسجلات والدفاتر:  |
|                              | X                |                                      | (د) بالنسبة للنقود   |
| التعويض الكامل<br>والفوري    |                  | X                                    |  |

| درجة المسؤولية |       | مسؤول عن |
|----------------|-------|----------|
| جزئية          | كاملة |          |

|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| X | يتم التعويض<br>Xالمادي فوراً | <p>(هـ) بالنسبة للمواد والمهمات:<br/>استثمارات<br/>طوابع بريدية وجبائية</p> <p>(و) بالنسبة للاتصالات الخارجية :<br/>لا توجد</p> <p>(ز) بالنسبة لعمل الآخرين لا توجد</p> <p>(ح) بالنسبة لسلامة الآخرين: لا توجد</p> |
|---|------------------------------|--|

#### سادسا العلاقة بالاعمال الاخرى

1. القائم بالعمل يشرف على : لا احد
2. الاشراف على القائم بالعمل :  
أ- القائم بالعمل يخضع لاشراف من : رئيس المؤسسة.  
ب- نوع الاشراف : كامل
3. القائم بالملم يرقى من القائمين بالاعمال : لا يوجد
4. القائم بالعمل ينقل من او الى الاعمال : امين صندوق
5. القائم بالعمل يرقى :  
أ- مفتش شباك  
ب- رئيس مؤسسة

#### سابعا: ظروف العمل :

1. ظروف العمل الداخلي :  
يقوم القائم بالعمل في داخل مكان العمل ومقره ، ويتطلب ذلك الظروف الملائمة التالية :  
الحرارة والبرودة والرطوبة المعتدلة .تهوية جيدة ، اضاءة جيدة ،  
كما انه يتعرض لبعض الضوضاء نتيجة تواجد مجموعات بشرية ايام الاكتضاض .
2. مخاطر العمل : عنف خاصة لفظي ، اضرار بالبصر ،
3. الامراض المهنية التي تصيب العامل: الحساسية، ضغط الدم، امراض العيون ،صداع الراس ، امراض الجهاز التنفسي ، عدوى مرضية
4. مواعيد العمل :  
أ- عدد ساعات العمل 7ساعات  
ب- انواع الورديات : الدوام المتواصل ويكون بفريقي عمل /الدوام بفترتين صباحية ومسائية فريق واحد

### عرض و مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الثاني: ( سهولة الآلية ) :

ينص التساؤل الثاني على: هل الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن سهلة التطبيق من وجهة نظر الرؤساء؟ و للإجابة عليه قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات أفراد العينة على البعد الأول من الاستبيان ، والجدول يوضح النتائج النهائية والجوانب التفصيلية موجودة بالملاحق (نتائج المعالجة الإحصائية التفصيلية).

جدول رقم (3) اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمعرفة رأي العينة حول سهولة تطبيق الآلية

| عدد العينات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة الاختبارية | قيمة(ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------|-------------|-------------------|-----------|
| 12          | 28.750          | 0.621             | 15                | 76.629  | 11          | .000              | دالة      |

يلاحظ من الجدول ان رأي العينة حول سهولة تطبيق الآلية ايجابي حيث قُدر الانحراف المعياري بـ 0.621 والمتوسط الحسابي للمحور الخاص برأي رؤساء المكاتب بـ 28.750 و هو أكبر من القيمة الاختبارية 15. وبالتالي نستطيع القول أن الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن سهلة التطبيق من وجهة نظر الرؤساء.

**المناقشة و التفسير:** جاءت النتيجة دالة بدرجة قوية كما هو واضح في الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ، مما يعني انها تمثل سهولة كبيرة للقائمين عليها وفي تطبيقها ، أي انها سهلة التطبيق ، وبالنظر الى البنود المختبرة فان كل بند اعتبره المقيم واضحا ومفهوما وسهل ان يلاحظه في التعامل اليومي مع المكلف بالزبائن ، ويمكنه تطبيق مقياس الاداء عليه بسهولة وهذا مرده ان البنود هي في اصلها مجموعة السلوكيات والتصرفات والمهام التي يقوم بها القائم على الوظيفة والتي يعرفها المشرف على العمل بوصفه رئيس المؤسسة ، ذلك ان كل هذه المهام والسلوكيات متوقعة ومعروفة وهي ذاتها مصدر المعلومات التي تم من



خلالها انشاء استمارة تحليل العمل والتي كان مصدرها هو الرؤساء ذاتهم ، فكانت البطاقة في الاخير منتجا لافكارهم وما يلاحظونه عادة وانما بطريقة اكثر تنظيم .

### عرض و مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الثالث: ( الفارقة ):

ينص التساؤل الثاني على: هل الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن تقيس وتحدد الفروق في أدائهم من وجهة نظر الرؤساء؟ و للإجابة عليه قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابا أفراد العينة على البعد الثاني من الاستبيان ، والجدول يوضح النتائج النهائية والجوانب التفصيلية موجودة بالملاحق (نتائج المعالجة الاحصائية التفصيلية).

جدول رقم (4) اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمعرفة رأي العينة حول قياس الفروق في الآلية

| عدد العينات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة الاختبارية | قيمة(ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------|-------------|-------------------|-----------|
| 12          | 28.000          | 1.414             | 15                | 31.843  | 11          | .000              | دالة      |

يلاحظ من الجدول ان رأي العينة حول قياس وتحديد الفروق في الآلية ايجابي حيث قُدر الانحراف المعياري بـ 1.414 والمتوسط الحسابي للمحور الخاص برأي رؤساء المكاتب بـ 28.0 و هو أكبر من القيمة الاختبارية 15. وبالتالي نستطيع القول أن الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن فارقة من وجهة نظر الرؤساء.

**المناقشة و التفسير:** دلت النتائج الاحصائية على مستوى عال من الدلالة الاحصائية اذ سجلت احصاء عاليا في الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي مقارنة بالقيمة الاختبارية ، وهذا يجعل البند المقاس يحقق لنا الشرط المطلوب والذي هو قياس الفوارق بين الموظفين والقدرة على تمييزهم وفقها ، مما يعني ان الرئيس يمكنه استخدام هذه البنود من اجل تقييم اداء الموظف وتسجيل ما يتميز به كل موظف عن الاخر ومنحهم درجات متفاوتة بينهم مما يعطي الآلية نوعا من العدالة في التفرقة والتقييم بين الفروق الظاهرة بين كل المظفين في اداء مهامهم .

### عرض و مناقشة و تحليل نتائج التساؤل الرابع: ( الفائدة ):

ينص التساؤل الثاني على: هل الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن مفيدة لتحسين أدائهم المستقبلي للعمال من وجهة نظر الرؤساء؟ و للإجابة عليه قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابا أفراد العينة على البعد الثالث من

الاستبيان ، والجدول يوضح النتائج النهائية والجوانب التفصيلية موجودة بالملاحق (نتائج المعالجة الاحصائية التفصيلية).

جدول رقم (5) اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمعرفة رأي العينة حول قياس الفائدة في الآلية

| عدد العينات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة الاختبارية | قيمة (ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------|-------------|-------------------|-----------|
| 12          | 27.333          | 5.175             | 15                | 8.255    | 11          | .000              | دالة      |

يلاحظ من الجدول ان رأي العينة في فائدة الآلية في تحسين أداء الموظف مستقبليا ايجابي حيث فُدر الانحراف المعياري بـ 5.175 والمتوسط الحسابي للمحور الخاص برأي رؤساء المكاتب بـ 27,333 و هو أكبر من القيمة الاختبارية 15. وبالتالي نستطيع القول أن الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن ذات فائدة في تحسين أداء الموظف من وجهة نظر الرؤساء.

**المناقشة و التفسير:** تسعى الآلية لا الى تقييم الاداء فقط بل الى اظهار نقاط القوة والضعف واحتياج الموظف فيما يخص تحسين ادائه وبحسب المشرفين فان هذه الآلية تمنح الموظف هذه الفرصة من خلال عملية التقييم في الاداء ، اذ ان المشرف وباستعماله للآلية يرى انه يمكنه توجيه مجموعة ملاحظات واظهار مناطق على الموظف تغطيتها او انها تؤهله من اجل الالتقاء اكثر في وظيفته ، فالنتائج عن الآلية هو في الاخير قياس للاداء ومنه وصف لطريقة عمل الموظف في سياق متطلبات واهداف المؤسسة ، فيمكن عن طريق الآلية تحديد نقطة تموقع الموظف من هذا المطلوب ، فالمشرف يرى في الآلية وسيلة تمنحه الفرصة لقتراح على الموظف تحسين ادائه او توجيه ملاحظات ونصائح تمد الموظف بالاعون وتوضح له الايجابي في عمله وطريقة ادائه او ما يمكنه ان يعزز من سلوكيات في علاقاته مع زملائه او الزبائن

**عرض و مناقشة و تحليل نتائج التساؤل العام :**

ينص التساؤل العام على: ما مدى **فعالية** الآلية المعدلة على ضوء مخرجات تحليل العمل في قياس أداء المكلفين بالزبائن من وجهة نظر رؤسائهم؟ و للاجابة عليه قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابا أفراد العينة على الاستبيان ككل ، والجدول يوضح النتائج النهائية والجوانب التفصيلية موجودة بالملاحق (نتائج المعالجة الاحصائية التفصيلية).

جدول رقم (6) اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمعرفة رأي العينة حول فعالية الآلية

| عدد العينات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة الاختبارية | قيمة (ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------|-------------|-------------------|-----------|
| 12          | 84.083          | 6.006             | 44                | 22.539   | 11          | .000              | دالة      |

يلاحظ من الجدول ان رأي العينة في فعالية الآلية المقترحة لقياس الاداء، ايجابي حيث قُدر الانحراف المعياري بـ 6.006 والمتوسط الحسابي للمحور الخاص برأي رؤساء المكاتب بـ 84,083 و هو أكبر من القيمة الاختبارية 45. وبالتالي نستطيع القول أن الآلية المعدلة لقياس أداء المكلفين بالزبائن فعالة في قياس أداء الموظف من وجهة نظر الرؤساء.

**المناقشة و التفسير:** اعتبر الرؤساء ان الآلية فعالة نظرا لانها سهلة وفارقة ومفيدة ، وانها تستطيع ان تمارس وتطبق وتكون عادلة بين الموظفين الذين تطبق عليهم، وكمن فاعليتها في انها اداء يعرف الرؤساء كل مكوناتها وانها نتجت من خلال توصيفهم للوظيفة ومن خلال خبرتهم في الوظيفة والعمل فيها ثم الاشراف عليها فبالتالي فان رأيهم الايجابي يعكس ما لمسوه فيها من قدرة على اعطاء تقييم مقبول لاداء الموظفين الذي هم تحت اشرافهم