

توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة المعايير المعتمدة في عملية تقويم الأداء

أ.م. فؤاد حمودي العطار
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :

تظهر أهمية عملية تقويم أداء الأفراد من خلال ما توفره من معلومات للعديد من القرارات الهامة كالعلاوات والترقيات و التدريب الخ ، فضلاً عن تأثيرها الواضح على تنمية العاملين ورضائهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل . وقد حظي موضوع تقويم الأداء باهتمام كبير و ملحوظ نتيجة انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما :
- قضية العدالة في معاملة العاملين.
- قضية الكفاءة الإنتاجية.

لكن وللأسف الشديد لم يسفر هذا الاهتمام عن نجاح ملحوظ في الممارسة العملية داخل المنظمات ، إذ أظهرت بعض الدراسات وجود شبه إجماع على أن احد الأساليب المهمة لفشل عملية تقويم الأداء على المستويين الأكاديمي والتطبيقي يتمثل في تركيز معظم البحوث السابقة على الجوانب القياسية فقط ، دون الاهتمام والتركيز على الجوانب غير القياسية ، لاسيما توجهات الأفراد العاملين نحو عملية تقويم الأداء وما يسفر عنها من نتائج .
إن تجاهل هذه القضية دفع الباحث إلى التنبيه بأهميتها وعدها شرطاً ضرورياً لنجاح المنظمة وعملية التقويم ، لاسيما تلك الوظائف التي تقتدر إلى المعايير الكمية كالوظائف البحثية والوظائف الإدارية . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة المعايير المطبقة في عملية التقويم سوف تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بأن العملية المذكورة تتصف بعدالة معاييرها الإجرائية والتوزيعية .
وختمت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الملائم الذي يشعر فيه العاملون بتحقيق توجهاتهم بعدالة ودقة تلك العملية .

المقدمة

تظهر أهمية عملية تقويم أداء الأفراد من خلال ما توفره من معلومات للعديد من القرارات المهمة كالعلاوات والترقيات والتدريب و النقل ، فضلاً عن تأثيرها الواضح على تنمية العاملين ورضائهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل . وقد حظي موضوع تقويم الأداء باهتمام كبير و ملحوظ نتيجة انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين هامتين هما : قضية العدالة في معاملة العاملين ، وقضية الكفاءة الإنتاجية . لكن للأسف الشديد لم يسفر هذا الاهتمام عن نجاح ملحوظ في الممارسة العملية داخل المنظمات ، إذ أظهرت بعض الدراسات وجود شبه إجماع على أن احد الأسباب المهمة لفشل عملية تقويم الأداء على المستويين الأكاديمي والتطبيقي يتمثل في تركيز معظم البحوث السابقة على الجوانب القياسية فقط ، دون الاهتمام والتركيز على الجوانب غير القياسية ، لاسيما توجهات الأفراد العاملين نحو عملية تقويم الأداء وما يسفر عنها من نتائج (Pearce and Porter, 1998) .

إن تجاهل هذه القضية دفع الباحث إلى التنبيه بأهمية هذه القضية وعدها شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التقويم وفعاليتها (Lawler, 1987) (Barrett, 1986) . لاسيما بالنسبة لتلك الوظائف التي تقتدر إلى المعايير الكمية والموضوعية .

أولاً : منهجية البحث

1- المشكلة : إن احد الأسباب المؤدية إلى فشل عملية الأداء على المستويين الأكاديمي والتطبيقي يتمثل في تركيز معظم الدراسات السابقة على الجوانب القياسية فقط ، دون الاهتمام بالجوانب غير القياسية ، لاسيما توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية تقويم الأداء وما يسفر عنها من نتائج . لذا يمكن إيجاز مشكلة الدراسة بالآتي :
أ- هل أن تجاهل المعايير الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلى فشل عملية تقويم الأداء المطبق في المنظمة؟
ب- هل أن الاهتمام بالجوانب غير القياسية في عملية تقويم الأداء يعد شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية؟

2- الأهمية :

تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي :
أ- إلقاء الضوء على مشكلة عدم ثقة العاملين في عملية تقويم الأداء ، بعدها من المشكلات ذات التأثير على كفاءة هذه العملية وفعاليتها في تحقيق أهدافها .
ب- ندرة البحوث التي حاولت دراسة المعايير ذات التأثير على توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية تقويم الأداء من قبل الباحثين العرب ، فضلاً عن النتائج المترتبة عليها .

3- الأهداف:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. بيان مدى تأثير توجهات الأفراد العاملين نحو نظام تقويم الأداء المطبق على كل من الرضا عن الرئيس المباشر ، والولاء والانتماء للمنظمة .
2. اختبار مدى تأثير معايير العدالة الإجرائية والتوزيعية المعتمدة على توجهات الأفراد العاملين نحو نظام تقويم الأداء المطبق .
3. الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أم للممارسين من الإداريين في منظمات الأعمال المختلفة .

4- الفرضيات :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على صياغة واختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى: تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما اتصفت هذه العملية بعدالة معاييرها الإجرائية . ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

1. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما أدرك هؤلاء العاملين بان لدى رؤسائهم المباشرين الإلمام الكافي بجوانب العمل وبشكل يساعدهم على التقويم الموضوعي لأداء مرؤوسيههم خلال مدة التقويم .
2. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما كان هناك اتفاق في الرأي بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه بخصوص معايير الأداء الجيد .
3. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما كانت الفرصة كبيرة أمام هؤلاء العاملين لإبداء وجهة نظرهم في تقديرات الأداء التي حصلوا عليها .
4. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما قام الرئيس المباشر بالاتفاق مع مرؤوسيه بمناقشة الخطوات العلاجية المستقبلية للقصور الحاصل في أدائهم السابق .
5. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما اعتمد هذا التقويم على معايير ثابتة لا تتغير سنوياً .

الفرضية الرئيسية الثانية: تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما اتصفت هذه العملية بعدالة معاييرها التوزيعية .

ويتفرع منها الفرضيين الآتيين :

1. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما زاد إدراك هؤلاء العاملين بان ما يحصلون عليه من تقديرات في تقويم الأداء يعتمد على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء وليس على شيء آخر خلال مدة التقويم .
 2. تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما زاد إدراك هؤلاء العاملين بان لمستوى تقديراتهم في تقويم الأداء تأثيراً قوياً على ما يمكن أن يحصلوا عليه من علاوات و ترقيات .
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ايجابي و معنوي بين توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة و دقة عملية التقويم و مستوى رضا العاملين عن رؤسائهم المباشرين .
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير ايجابي و معنوي بين توجهات الأفراد العاملين في عدالة و دقة عملية التقويم و مستوى انتماءهم وولاءهم للمنظمات التي يعملون بها .

5- قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس الدراسة :

أ- قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة:

قام الباحث بعرض استبانة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص، لاستطلاع آرائهم بشأن تناسق وتوافق مضمون العبارات مع الغرض المراد تحقيقه من المقياس، إذ أشار (Eble) بهذا الصدد: أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس ، أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقدير مدى كون فقرات الاستبانة مماثلة للصيغة المطلوب قياسها

(Eble, 1992). وقد تمّ الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات وآراء أغلبية المحكمين المتعلقة ببعض محاور ومتغيرات الدراسة، في حين شكلت نسبة التأييد من قبل أولئك المحكمين أكثر من (90%)، وتعد هذه النسبة عالية جداً اتفاقاً مع توصية (بلوم) بهذا الخصوص ومفادها: إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين على (75%) فأكثر يمكن الارتياح من حيث صدق الاختبار (بلوم، وآخرون، 1993) .

ب- قياس صدق وثبات مقياس الدراسة:

لغرض التحقق من صدق وثبات مقياس الدراسة ، فقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (ألفا-كرونباخ) (Malhtra and Briks, 2000)، ومن أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد عينة الدراسة ، فقد استعمل معامل ارتباط التجزئة النصفية (السيد، 2000)، وتعد قيم هذين المعاملين مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو أكبر من (75%، 67%) على التوالي وتحديداً في البحوث الإدارية والسلوكية (Anastasi, 1982) . ويوضح الجدول (1) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة ، ودقة إجابات أفراد العينة .

جدول (1)
نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة ودقة إجابات أفراد العينة

المقاييس المعيارية	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات	معامل ارتباط التجزئة النصفية
ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء	5	0.939	93.9%	0.902
عدالة المعايير الإجرائية	5	0.943	94.3%	0.893
عدالة المعايير التوزيعية	3	0.959	95.9%	0.925
الرضا عن الرئيس المباشر	6	0.927	92.7%	0.884
الانتماء والولاء للمنظمة	6	0.945	94.5%	0.921

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من نتائج الاختبار الواردة في الجدول (2) ما يأتي :

إن معاملات الصدق والثبات كافة؛ (معامل الفا - كرونباخ) للمقاييس المعيارية والبالغة (0.939, 0.943, 0.959, 0.927, 0.945) تعدّ مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية والإحصائية، كما وتشير نسب الصدق والثبات والبالغة (93.9%, 94.3%, 95.9%, 92.7%, 94.5%) على التوالي إلى دقة مقياس الدراسة أما معاملات ارتباط التجزئة النصفية (0.902, 0.893, 0.884, 0.925, 0.921) على الترتيب تعدّ عالية جداً , وتؤكد هذه النتائج دقة إجابات أفراد عينة الدراسة .

6 - الأساليب والإجراءات المستخدمة في الدراسة :

اعتمدت الدراسة في إتمام مفردات الإطار النظري على المصادر، فضلاً عن الاستعانة بالدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة . في حين تم إنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على استمارة الاستبانة والتي تضمنت قسمين يهتم الأول بالمعلومات العامة الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، أما القسم الآخر فقد خصص للكشف عن أهم المعايير المستخدمة في قياس توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق في كليات جامعة كربلاء ، إذ تضمن (25) سؤالاً موزعة على خمسة محاور أساسية تمثل المقاييس المعيارية في نظام تقويم الأداء . وكما هي موضحة في الجدول (2)

جدول (2)
توزيع الأسئلة على المقاييس المعيارية في نظام تقويم الأداء

المقاييس المعيارية	الأسئلة	العدد
ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء	1-5	5
عدالة المعايير الإجرائية	6-10	5
عدالة المعايير التوزيعية	11-13	3
الرضا عن الرئيس المباشر	14-19	6
الانتماء والولاء للمنظمة	20-25	6

المصدر : من إعداد الباحث

- أما تحليل البيانات فقد تم بالاستعانة بمجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية تمثلت بالآتي :
1. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية (XW) ، والانحرافات المعيارية (SDi) ، ومعاملات الاختلاف (CV) لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة , ومن ثم بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
 2. معامل الارتباط البسيط : تم استخدامه لتحديد وقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين .
 3. اختبار (T) : تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين , ولإثبات صحة الفرضيات .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الإدارات الوسطى (رؤساء الأقسام العلمية , رؤساء الأقسام المالية , رؤساء الأقسام الإدارية) لكليات جامعة كربلاء كافة والبالغ عددهم (40) فرداً ، وتم توزيع (40) استمارة استبانة ، وبلغ عدد الاستمارات المعادة والصالحة للتحليل (34) استمارة فقط . أي بنسبة استجابة بلغت (85%) .

ثانياً - الجانب النظري للدراسة

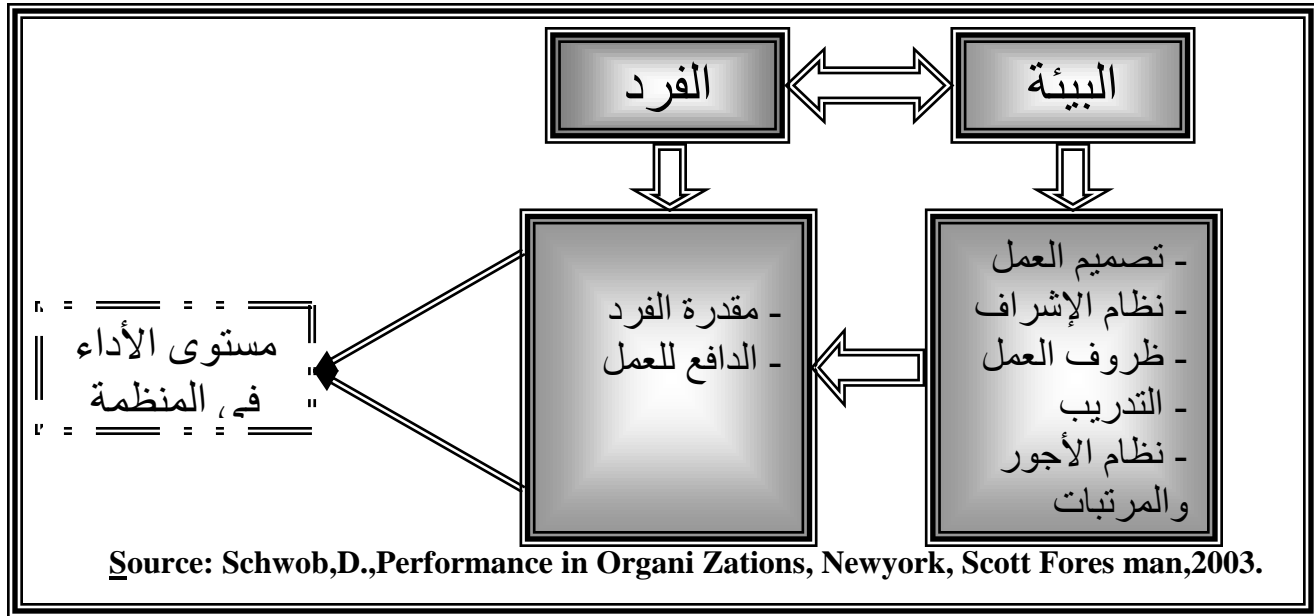
1- ماهية تقويم الأداء

تعرف عملية تقويم الأداء بأنها " عملية إصدار حكم على أداء و انجاز موضوع التقويم بهدف اتخاذ قرارات إدارية تساهم في تصحيح المسارات نحو تحقيق الأهداف " (أبو نبيعه واحمد, 2001). وهناك من يعرفها بكونها " محاولة التعرف على أداء العاملين من خلال الحصول على معلومات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم أداء العامل لواجباته و تقدير مدى كفاءته و مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة " (الصباغ, 1996).

بملاحظة التعريفين السابقين نجد أن تقويم الأداء يركز على عنصرين أساسيين هما :

- وجود مستوى أو معيار للأداء يجب أن يصل إليه الفرد العامل .
- قياس موضوعي لمدى كفاءة الفرد في أدائه لعمله .

أما (Schwob) فيرى أن هناك عاملين أساسيين يحددان مستوى الأداء داخل المنظمة هما : بيئة المنظمة و الفرد . و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي :



شكل (1) العوامل التي تحدد مستوى الأداء

يتضح من الشكل أن مستوى أداء الفرد يعود إلى إمكانياته وإلى وجود الدافع للعمل ، والذي هو بحد ذاته نتيجة للرضا عن العمل وإلى إدراك الفرد الحسي للمكافآت الواقعية أو الفعلية والمكافآت العرضية التي قد حصل عليها بسبب ارتفاع أدائه .

لذلك تستطيع المنظمة من خلال نظام الأجور و المرتبات والمكافآت التأثير على الدافع للعمل عند العاملين و على إدراكهم الحسي إلى شتى أنواع المكافآت (Lawler,1996) . و السؤال الذي يطرح هنا : متى تكون معايير القياس موضوعية ؟ عندما تكون كمية ، غير متحيزة ، تستبعد العامل الشخصي من عملية التقويم ، يقوم بها أكثر من شخص ، تستخدم أكثر من وسيلة للقياس ، و متصلة بأهداف المنظمة .

ولكي تكون المقاييس الموضوعية فعالة فإنه ينبغي أيضا (درة والصباغ, 2002) :

- أن تكون علنية.
 - مشاركة العاملين محل التقويم بإبداء الرأي فيها و تعديلها .
 - أن تبنى على أساس شمولي لجوانب الأداء المختلفة كافة .
 - أن يكون هدفها التقويم و الإصلاح و التطوير و ليس العقاب و المحاسبة على الأخطاء و توقيع الجزاء.
 - أن تركز على الجوانب الأساسية التي يمكن قياسها و تحديدها و ليس الجوانب الثانوية .
 - استخدام المقابلة و المنافسة للوصول إلى نتائج تقويم أكثر دقة .
- هذه الجوانب المختلفة لمقاييس الأداء الموضوعية ، هي ما سنحاول الاسترشاد به في تصميم المقياس الموحد لأداء الأفراد ، وعلى القائمين باستخدامه الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى مثل العلنية، و التظلم، و المقابلة ، و المشاركة ...الخ للوصول إلى عملية تقويم أداء أكثر عدالة و دقة .

2- الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة و دقة نظم تقويم الأداء :

❖ (دراسة, Lawler,1987) لتقويم أداء شاغلي الوظائف الإدارية :

اقترح لولر انموذجاً للمتغيرات التي يمكنها التأثير على صحة وثبات دقة النتائج التي تسفر عنها نظم تقويم الأداء و صلاحيتها لاتخاذ العديد من قرارات الأفراد المهمة , إذ تمثل اتجاهات العاملين نحو عدالة النظام و قبولهم له المتغير الذي يلعب الدور الرئيسي في هذا النموذج .

و قد توصل في دراسته إلى نقطة مهمة هي : أن نجاح أي نظام لتقويم الأداء لا يعتمد فقط على دقة و موضوعية النموذج أو الأداة المستخدمة في إجراء التقويم , بل يركز أيضاً أهميته على ثقة العاملين في عملية التقويم ذاتها .

❖ (دراسة ,Landy and Farr,1990) استعراض شامل للجوانب النظرية و البحثية لموضوع تقويم أداء العاملين : اقترحا بان أخطاء تقويم أداء العاملين تعود لأربعة أسباب رئيسية هي :

أ- أخطاء مصدرها خصائص الدور سواء للمقيم أم للأشخاص الخاضعين للتقويم .

ب- أخطاء مصدرها أداة التقويم المستخدمة .

ت- أخطاء مصدرها بيئة التقويم .

ث- أخطاء سببها عملية التقويم .

وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية لغرض تفادي هذه الأخطاء :

ضرورة أن تتم عملية تقويم الأداء بشكل يجعل العاملين يشعرون بعدالة نظام تقويم الأداء وما يسفر عنه من نتائج , وكذلك فان معظم الأخطاء تزداد عند استخدام مقاييس الصفات و يقل عند استخدام المقاييس السلوكية .

❖ (دراسة ,Landy and others,1988) لاختبار معنوية عدد من المتغيرات المستقلة كمحددات لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء :

أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين المهنيين و الإداريين بإحدى الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية حجمها (355) مفردة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

تزداد ثقة العاملين في عدالة و دقة نظام التقويم المطبق كلما كان :

1. تقويم الأداء أكثر تكراراً .

2. الرئيس المباشر القائم بالتقييم على علم كاف بعمل المرؤوسين .

3. هناك اتفاق بين الرئيس و المرؤوسين على معايير الأداء الجيد .

4. هناك خطة ذات أهداف و خطوات عملية للتغلب على نواحي الضعف في أداء المرؤوسين مستقبلاً .

5. لدى المرؤوسين فرصة كافية للاعتراض على التقدير الذي حصلوا عليه في التقويم دون أن يؤثر سلبي على علاقتهم برؤسائهم المباشرين في العمل .

❖ (دراسة ,Landy and others,1990) لاختبار مدى التأثير المحتمل لتقديرات العاملين في آخر تقويم للأداء على مستوى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق :

أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها (284) مفردة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في إحدى المنظمات الصناعية للولايات المتحدة الأمريكية . و قد توصل الباحثون إلى نتيجة عامة مفادها : أن التغير في مستوى ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء لا يمكن شرحه بواسطة التقديرات التي حصل عليها العاملون في آخر تقويم للأداء .

❖ (دراسة ,Dipboye and Pontbriand,1995) جاءت هذه الدراسة لكي تدعم ما توصلت إليه دراستي لاندبي و زملائه عامي 1988 , 1990 أعلاه :

وفيها قام الباحثان باستقصاء عينة حجمها (474) مفردة من العاملين بالمهن البحثية و الهندسية و الفنية بإحدى منظمات البحث و التطوير بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد توصلوا إلى نتيجة عامة مفادها : انه بصرف النظر عن التقدير الذي يحصل عليه الموظف في آخر تقويم للأداء , فان رأيه في نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة التي يعمل بها يميل إلى أن يكون ايجابياً كلما كانت :

1. عوامل التقويم ذات علاقة بالعمل وليس بأي شيء آخر .

2. هناك فرصة لإبداء الرأي في نتائج التقويم دون الخوف من أي عواقب سلبية .

3. هناك نقاش بين الرئيس و المرؤوسين على الأهداف و الخطط الكفيلة بعلاج نواحي القصور في الأداء مستقبلاً .

❖ (دراسة ,Domsch and Others,1996) :

ركزت هذه الدراسة على اخذ رأي المستقيين في عبارة واحدة مفادها : مدى تقويم أدائهم على نحو دقيق و عادل , على عينة حجمها (222) مفردة من العاملين بمهن البحوث و التطوير في عدة شركات موزعة على نحو (25) صناعة بألمانيا الغربية . وقد توصلت الدراسة إلى حقيقة مفادها : أن ثقة العاملين في عملية تقويم الأداء تزداد :

أ- عند وجود نظام رسمي للتقويم .

ب- عندما تكون عملية التقويم أكثر تكراراً .

ج- عندما لا تكون وظائف الخاضعين للتقويم صعبة إلى حد يحول دون استيعاب القائمين بالتقويم لجوانبها المختلفة .

❖ (دراسة ,Greenberg,1997) لمحددات ثقة العاملين في عملية تقويم الأداء :

وجه جرينبرج نقداً رئيسياً للدراسات السابقة لكونها ركزت بالدرجة الأساس على محددات العدالة الإجرائية فقط لعملية تقويم الأداء و إهمالها الواضح لمحددات العدالة التوزيعية , على الرغم من أهميتها على وفق نظرية العدالة أو المساواة

التقليدية لآدمز (Adams, 1965). ولاختبار موضوعية هذا الانتقاد، قام باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية للتعرف على الأحداث الحرجة (Critical Incident Interviews) المرتبطة بثقة العاملين في عدالة أو عدم عدالة عملية تقويم الأداء، على عينة حجمها (217) مفردة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في ثلاثة منظمات أمريكية مختلفة.

وقد أسفرت الدراسة عن وجود عاملين رئيسيين قادرين في التأثير على ثقة العاملين في عملية تقويم الأداء هما:

1. محددات العدالة التوزيعية: وتركز على رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من تقديرات في تقويم الأداء مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمون للمنظمات التي يعملون بها من جهد وأداء.

2. محددات العدالة الإجرائية وتركز على عدالة الإجراءات التي تستخدمها المنظمات للوصول إلى تلك التقديرات.

❖ (دراسة، Pearce and Porter, 1998) لفحص نتائج أو أشكال الاستجابة التي يبديها العاملون عند حصولهم على تقديرات غير مرتفعة في تقويم الأداء:

تمكن الباحثان من صياغة وإثبات فرضيتين علميتين بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة التي أكدت غالبيتها على أن معظم العاملين يميلون ليس فقط إلى تقييم أداء أنفسهم بشكل أكثر ارتفاعاً مقارنة بتقويم رؤسائهم لهم، بل أيضاً إلى تقييم أدائهم لأعمال وظائفهم بعدة فوق المتوسط (Feldman, 1991, Smircich and chesser, 1991, Ligen, and Others, 1992) الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم حين يحصلون على تقديرات غير مرتفعة في تقويم الأداء بحالة من عدم التوازن الإدراكي (Cognitive dissonance) بسبب التناقض بين ما يحصلون عليه وما يعتقدون أنهم يستحقونه، ولتخفيف حدة عدم التوازن الإدراكي هذه، ولمنعهم من إلقاء اللوم على أنفسهم، فإنهم يميلون إلى إلقاء اللوم على عوامل خارجية عدة أهمها:

نظام تقويم الأداء بعدة نظاماً غير دقيق وغير عادل، والرئيس المباشر بعدة مصدر التقييم غير الملائم، والمنظمة التي فوضت سلطة التقييم لهذا الرئيس المباشر (Mowday, 1993).

الفرض الأول - حصول العاملين على تقديرات غير مرتفعة في تقويم الأداء من شأنه أن يؤدي إلى تدهور ثقة هؤلاء العاملين في نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة.

الفرض الثاني - حصول العاملين على تقديرات غير مرتفعة في تقويم الأداء من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض في مستوى انتماء هؤلاء العاملين للمنظمات التي يعملون بها.

مما تقدم يمكن القول أن حصول العاملين على تقديرات في تقويم الأداء تقل عن مستوى تقديراتهم لأنفسهم يؤدي إلى شعورهم بعدم ثقتهم في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء نتيجة عدم ثقتهم بمحددات العدالة الإجرائية والتوزيعية، مما ينعكس بمحصلته النهائية على كل من الثقة في الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة.

❖ (دراسة، Folger and Konovsky, 2000) لفحص التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بكل من عدم العدالة الإجرائية والتوزيعية كمتغيرات مستقلة على مستويات كل من الثقة في الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الزيادة في الأجر كمتغيرات تابعة:

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بصياغة فرضيتين علميتين مفادهما: أن تأثير محددات العدالة الإجرائية على كل من مستوى الانتماء للمنظمة ومستوى الثقة بالرئيس المباشر سيكون أكبر من تأثير محددات العدالة التوزيعية. وأن تأثير محددات العدالة التوزيعية على مستوى رضا العاملين عن الزيادة في الأجر سوف يكون أكبر من تأثير محددات العدالة الإجرائية. واختبارهما على عينة (217) مفردة من العاملين بإحدى شركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى صحة تنبؤ الفرض الثاني وعدم صحة الفرض الأول. وبذلك يمكن القول أن لمحددات العدالة الإجرائية تأثيراً سلبياً على مستوى ولاء العاملين للمنظمة ورضائهم عن رؤسائهم المباشرين سواء بشكل مباشر أو من خلال عدم الثقة في نظام تقويم الأداء.

❖ (دراسة جاب الله، 2001) لمحددات و نتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء:

هدفت الدراسة إلى اختبار عدد من محددات و نتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة خمسة فروض علمية واختبارها على عينة حجمها (128) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية.

وقد تنبأ الفرضين الأول والثاني بأن ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقييم الأداء المطبق سوف يزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بأن العملية المذكورة تنصف بكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية. في حين تنبأ الفرض الثالث بأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقييم الأداء المطبق سوف يكون مستقلاً عن تقديرات هؤلاء العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه التقديرات. أم الفرضان الرابع والخامس فقد تنبأ بأن لثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقييم الأداء المطبق تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة.

وقد أثبتت نتائج الدراسة عن صدق الفروض الخمسة إلى حد كبير.

ثالثاً- الجانب التطبيقي للدراسة

1- تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة المشمولة بالبحث على وفق البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة ، باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ^(*) ، بهدف الوقوف على آراء استجابة المبحوثين البالغ عددهم (34) فرداً من مجتمع الدراسة ، كما تم استخدام الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SDi) للوقوف على مدى التجانس والانسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة ، واعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات أفراد تلك العينة ، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة . وسوف يتم عرض النتائج في إطار التسلسل المستمد من المقاييس المعيارية الخاصة بموضوع الدراسة وكما يلي :

أ - ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء :

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الملحق (1) ، أن الوسط الحسابي الموزون العام للمقياس المعياري (ثقة العاملين في عملية تقويم الأداء) ، قد بلغ (3.8) وبانحراف معياري قدره (0.907) ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) . وهذا يعني أن متغيرات المقياس المذكور تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم ، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم على أهمية هذا المعيار .

ب- عدالة المعايير الإجرائية:

يظهر من خلال النتائج النهائية الواردة بالملحق (1) ، أن الوسط الحسابي الموزون العام للمقياس (عدالة المعايير الإجرائية) ، قد بلغ (3.511) وبانحراف معياري قدره (1.033) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يعني أن متغيرات هذا المقياس تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة وفقاً لوجهة نظرهم ، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المقياس لكونه من المتغيرات المهمة في توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق .

ج- عدالة المعايير التوزيعية :

يتبين من خلال النتائج النهائية الواردة بالملحق (1) ، أن الوسط الحسابي الموزون العام للمقياس (عدالة المعايير التوزيعية) ، قد بلغ (3.911) وبانحراف معياري قدره (0.995) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يدل على أن متغيرات هذا المقياس تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة وفقاً لوجهة نظرهم ، ويعود السبب إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المقياس باعتداه من المتغيرات المهمة في موضوع الدراسة .

د- الرضا عن الرئيس المباشر :

بملاحظة النتائج النهائية الواردة بالملحق (1) ، نجد أن الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المعيار (الرضا عن الرئيس المباشر) والبالغ (3.725) وانحراف معياري قدره (1.024) أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يشير إلى أن متغيرات هذا المقياس تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة وفقاً لوجهة نظرهم ، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير لكونه من المتغيرات المهمة في موضوع الدراسة .

هـ - الانتماء و الولاء للمنظمة :

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالملحق (1) ، أن الوسط الحسابي الموزون العام للمقياس (الانتماء والولاء للمنظمة) ، قد بلغ (3.799) وبانحراف معياري قدره (1.084) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون على أهمية ومضمون هذا المقياس . ويعود السبب في ذلك إلى درجة الوعي والإدراك العاليين للعاملين على أهمية هذا المعيار لكونه من المعايير المهمة في موضوع البحث .

استناداً لما تقدم ، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح على المقاييس المعيارية المعتمدة في هذه الدراسة . ومن أجل تحديد الأهمية النسبية لكل مقياس للوقوف على أي من هذه المعايير يأخذ حيزاً أكبر من غيره على مستوى عينة الدراسة ، وكذلك للوقوف على أولويات اهتمام أفراد العينة ، فقد قام الباحث باستخدام معامل الاختلاف (CV) ، وكما موضح في الجدول (3) أدناه:

^(*) معيار إحصائي يستخدم لقياس قرارات الأشخاص المتباينة ، الذي يتوزع من أعلى وزن له مقداره (5) ليمثل حقل الإيجابية (اتفق بشدة) إلى اوطا وزن فيه ومقداره (1) ليمثل حقل الإجابة (لا اتفق بشدة) ، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون على أهمية ومضمون هذا المتغير .

جدول (3) نتائج ترتيب الأهمية النسبية للمقاييس المعيارية على وفق معامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف (%CV)	الانحراف المعياري (SDi)	الوسط الحسابي الموزون (XW)	المقياس
الأول	23.894	0.907	3.8	ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء
الخامس	29.194	1.033	3.511	عدالة المعايير الإجرائية
الثاني	25.255	0.995	3.911	عدالة المعايير التوزيعية
الثالث	27.311	1.024	3.725	الرضا عن الرئيس المباشر
الرابع	28.554	1.084	3.799	الانتماء والولاء للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يظهر من نتائج الجدول (3) أعلاه ، أن مقياس (ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء) قد احتل المرتبة الأولى في الترتيب والأهمية بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة ، يليه في الترتيب والأهمية مقياس (عدالة المعايير التوزيعية) ، في حين احتل مقياس (الرضا عن الرئيس المباشر) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ، أما المعيارين (الانتماء والولاء للمنظمة) و (عدالة المعايير الإجرائية) فقد كانت نتائجهما متقاربة إلى حد ما من حيث العلامات التي حصلوا عليها وقد احتلوا المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي من حيث الأهمية و الترتيب .

2- اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما اتسفت هذه العملية بعدالة معاييرها الإجرائية) ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية وإثبات صحتها . يظهر الجدول (4) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين خمسة متغيرات مستقلة تتعلق بعدالة المعايير الإجرائية (x) ومدى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير تابع (y) .

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة (t) الجدولية	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	Y	ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء عدالة المعايير الإجرائية (x)
%5	*0.912	*0.916	*0.920	*0.923	*0.931	*0.926	R
2.353	3.851	3.976	4.089	4.154	4.446	4.143	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	النتيجة (القرار)
%95							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على لنتائج الحاسبة الالكترونية.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (%5)

يشير الجدول المذكور أعلاه إلى قيم معاملات الارتباط البسيط بين خمسة متغيرات مستقلة تتعلق بعدالة المعايير الإجرائية (x) ومدى ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير تابع (y) من جهة ، ومع كل متغير من متغيرات ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقويم الأداء من جهة ثانية ، مع قيم (t) المحسوبة .

طبقاً للنتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (4) ، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين المذكورين وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.926) ، وتشير هذه القيمة إلى أن العلاقة بينهما تعد قوية ، وأن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.143) ، إذ تبين بأنها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى المعنوية (5%) . وبذلك يمكن القول أن ثقة العاملين في هذا النظام سوف تزداد كلما :

- ❖ شعروا بأن لدى رئيسهم المباشر الإلمام الكافي بجوانب عملهم .
- ❖ اتفقت وجهة نظرهم مع وجهة نظر رئيسهم المباشر حول معايير الأداء الجيد .
- ❖ كانت لديهم فرصة كافية لإبداء رأيهم في هذه التقديرات .
- ❖ حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج قصور الأداء في المستقبل .
- ❖ اعتمد الرئيس المباشر في تقويم الأداء على معايير ثابتة لا تتغير سنوياً .
- ❖ مما يعني صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الأولى بشكل كامل .

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (تصبح توجهات الأفراد العاملين إيجابية نحو عملية تقويم الأداء ، كلما اتصفت هذه العملية بعدالة معاييرها التوزيعية) ، لابد من اختبار الفرضيتان الفرعيتان واثبات صحتها

يظهر الجدول (5) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين ثلاث متغيرات مستقلة تتعلق بعدالة المعايير التوزيعية (x) ومدى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير تابع (y) .

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء عدالة المعايير التوزيعية (x)	y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	قيمة (t) الجدولية
R	*0.918	*0.922	*0.914	*0.926	*0.919	*0.911	5%
قيمة (t) المحسوبة	4.037	4.136	3.923	4.267	4.037	3.826	2.353
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	درجة الثقة
	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	95%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية.
(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند المستوى (5%)

يشير الجدول (5) أعلاه إلى قيم معاملات الارتباط البسيط بين ثلاثة متغيرات مستقلة تتعلق بعدالة المعايير التوزيعية (x) ومدى ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير تابع (y) من جهة ، ومع كل متغير من متغيرات ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقويم الأداء من جهة أخرى ، مع قيم (t) المحسوبة .

يتضح من خلال النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (5) ، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين المذكورين وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.918) ، مما يعني أن العلاقة بينهما تعد قوية ، وأن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.037) ، إذ تبين أن هذه القيمة هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى المعنوية (5%) . وبذلك يمكن القول أن ثقة العاملين في هذا النظام سوف تزداد كلما :

- كان هؤلاء العاملون راضين عن تقديراتهم في آخر تقويم للأداء .
- توفر لديهم القناعة بأن تقديراتهم في تقويم الأداء تعتمد على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء في أعمالهم خلال مدة التقويم وليس على شيء آخر .
- مما يدل ذلك على صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الثانية بشكل تام .

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي بين توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية التقويم ومستوى رضا العاملين عن رؤسائهم المباشرين) .
يظهر الجدول (6) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير مستقل (x) ورضا العاملين عن رؤسائهم المباشرين كمتغير تابع (y) .

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الرضا عن الرئيس المباشر ثقة العاملين بعدالة نظام التقويم (x)	y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	قيمة (t) (الجدولية)
R	*0.925	*0.931	*0.929	*0.921	*0.927	*0.926	*0.917	%5
قيمة (t) المحسوبة	4.239	4.446	4.375	4.095	4.281	4.255	3.982	2.353
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	درجة الثقة
	%95	%95	%95	%95	%95	%95	%95	%95

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.
(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (%5)

يشير الجدول المذكور أعلاه إلى إن قيم معاملات الارتباط البسيط بين متغير ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة (x) والرضا عن الرئيس المباشر (y) من جهة ، ومع كل متغير من متغيرات الرضا عن الرئيس المباشر من جهة ثانية ، مع قيم (t) المحسوبة .
يتضح من خلال النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (6) ، عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين المذكورين وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (%925) ، ونشير هذه القيمة إلى أن العلاقة بينهما تعد قوية ، وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.239) ، إذ تبين بأنها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى معنوية (%5) . مما يدل على صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الثالثة بشكل كامل .

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها (يوجد تأثير ايجابي ومعنوي بين توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية التقويم ومستوى انتماءهم وولاءهم للمنظمات التي يعملون بها) .
يظهر الجدول (7) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير مستقل (x) وانتماء وولاء العاملين للمنظمات التي ينتمون إليها كمتغير تابع (y) .

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الانتماء والولاء للمنظمة ثقة العاملين في عدالة نظام التقويم (x)	y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	قيمة (t) الجد ولية
R	*0.921	*0.926	*0.920	*0.924	*0.915	*0.919	*0.922	%5
قيمة (t) المحسوبة	4.195	4.248	4.089	4.136	3.928	4.048	4.124	2.353
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	درجة الثقة %95

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند المستوى (%5)

يشير الجدول المذكور أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط البسيط بين متغير ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق بالمنظمة (x) ومتغير الانتماء والولاء للمنظمة (y) من جهة ، ومع كل متغير من متغيرات الانتماء والولاء للمنظمة من جهة ثانية ، مع قيم (t) المحسوبة .

يتضح من خلال النتائج النهائية التي يتضمنها الجدول (ه7) ، عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين المذكورين وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (921 %) ، وتشير هذه القيمة إلى أن العلاقة بينهما تعد قوية ، وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.195) ، حيث تبين بان قيمتها هي اكبر من قيمة (t) الجد ولية البالغة (2.353) عند مستوى المعنوية (%5) . الأمر الذي يدعم صحة وثبوت الفرضية الرئيسية الرابعة بشكل كامل .

رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

1 - الاستنتاجات

يمكن عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يلي :

أ- تستمد نظم تقويم الأداء أهميتها ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من القرارات الهامة للأفراد كالعلاوات ، والترقيات ، والتدريب ، ... الخ ، بل أيضاً بسبب تأثيرها على رضا العاملين ودافعيتهم للعمل وانتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها .

ب- إن الاهتمام بموضوع تقويم أداء العاملين قد أصبح ملحوظا بشكل كبير خلال العقدين الأخيرين ، بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين هامتين هما : قضية العدالة في معاملة العاملين ، وقضية الكفاءة الإنتاجية .

ج- أظهرت الدراسة أن توجهات الأفراد العاملين نحو عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق بالمنظمة سوف تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بان العملية المذكورة تنصف بعدالة معاييرها الإجرائية والتوزيعية .

د- بينت الدراسة أن ثقة العاملين في عدالة ودقة عملية تقويم الأداء المطبق بالمنظمة تأثراً ايجابياً ومعنوياً لا يمكن تجاهله على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر ، والانتماء والولاء للمنظمة .

2- التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بالآتي :

- أ- ضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الملائم الذي يشعر فيه العاملون بتحقيق ثقتهم بعدالة ودقة نظام تقويم الأداء .
- ب- الاهتمام الأكبر ليس فقط باعتبارات عدالة المعايير التوزيعية المتمثلة بموضوعية تقديرات العاملين في تقويم الأداء ، بل أيضاً وعلى نفس المستوى بعدالة المعايير الإجرائية المستخدمة للوصول إلى هذه التقديرات ، لأنها تعد شرطاً مسبقاً في الحصول على نتائج عادلة تسهم في عدم تدهور العلاقة بين الطرفين .

ت- ضرورة الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقويم الأداء بدلا من سريتها ، ووضع النظم الكفيلة لمعالجة شكوى وتظلمات العاملين من هذه التقديرات .
ث- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء مقابلات ناجحة لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف من مرؤوسيهيم ، عن طريق المناقشة ذات الاتجاهين والحوار الديمقراطي الذي يهدف إلى مساعدة هؤلاء المرؤوسين على تجاوز المشكلات التي تحول بينهم ، وبين تحقيق الأداء المنشود .

المصادر

أولاً - المصادر العربية

أ- الكتب :

- 1- السيد , فؤاد البدهي , علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري , 3ط , القاهرة , دار الفكر العربي , 2000.
 - 2- بلوم , بنيامين وآخرون , تقييم الطالب التجميعي والتكويني , ترجمة ؟ , محمد أمين المغني , القاهرة , دار ماكجروهيل , 1993.
 - 3- درة , عبد الباري , والصباغ , زهير , إدارة القوى البشرية , عمان , دار الندوة للنشر والتوزيع , 2002 .
- ب- الدوريات
- 1- أبو نبعه , عبد العزيز مصطفى , واحد , مروة , مقاييس كفاءة أداء الشركات , مجلة النفط و التنمية , العدد السادس , كانون الأول 2001 .
 - 2- الصباغ , زهير , الإدارة بالأهداف كأسلوب جديد لتقييم الأداء , مجلة التنمية الإدارية , بغداد , العدد السادس عشر , آب 1996.
 - 3- جاب الله , رفعت محمد , محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء , المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد , جامعة قطر , العدد الثاني , 2001 .

ثانياً - المصادر الإنكليزية

- 1.Adams , J.S, inequity in social Exchange , In L .Berkowitz (ed), Advances in Experimental social psychology, new york, Academic press,1985
2. Anastasi,A.,Psychological Testing 5 th, edition Macgregor Publishing Compang,Newgork,1982.
- 3.Dipboye, R.L. and Pontbriand, R.D., Correlates of Employee reactions to performance appraisals and appraisal systems, journal of applied Psychology, 66, 1995.
- 4.Domsch, M., Gerpott, T.J. and Jochum, E., Correlates of general confidence in the Utility of formal performance appraisals : Results of Across-Organizational Survery of west german rand D. executives, Management international review, 26, 1996.
- 5.Ebel,R.,EssentialsofEducation,measurement,Englewood,cliffs,Newyork,Prentice-all,1992.
- 6.Feldman, J., Beyond attribution theory: cogentive process in performance appraisal, journal of applied psychology, 66, 1991.
- 7.Folger, R. and Konovsky, M.A., Effects of Procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, Academy of Management, journal 32, 2000.
- 8.Greenberg. J., Determinants of perceived fairness of performance evaluation, journal of applied Psychology, 71, 1997.
- 9.Ligen, D.R., Peterson, R.B., Martin, B.A. and Boeschen, D.A., Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions , organizational behavior and human performance , 28, 1992.
10. Landy, F. J. Barnes- Farrell, J. and Cleveland, J.N., Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A follow – up, journal of applied Psychology, 65, 1990.
11. Landy, F.J., Barnes, J.L. and Murphy, K.R., Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, journal of applied Psychology, 63, 1988.
12. Landy, F.J. and Farr, J.L., Performance ratings, Psychological Bulletin, 87, 1990.
13. Lawler, E.E., the multitrait-multirater Approach to measuring Managerial Job performance, journal of applied Psychology, 51, 1987.
14. Lawler, E.E., Pay and Organization Effectiveness, New York, Mc Graw Hill, 1996.

15. Molhotra, K.M, and Briks, D.F.,Marketing Research: An Approach,European Edition,Prentice-Hall,2000.
16. Mowday, R.T., Beliefs About the causes of Behavior : the motivational implications of attribution processem in R.M. streers and L.W. Porter (eds.) Motivation and work behavior, New York, Mc Graw-Hill, 1993.
17. Pearce, J.L. and Porter, L.W., Employee responses to formal performance appraisal feedback, journal of applied Psychology, 71, 1998.
18. Smircich, L. and chesser, R.J., Superiors and subordinates perceptions of performance : Beyond Disagreement, Academy of Management, journal, 24, 1991.
19. Schwob, D., Performance in Organizations, New York, Scott Foresman, 2003.

ملحق (1)

التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني .

ترتيب المتغيرات حسب أهميتها	المؤشرات الإحصائية		توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة					الإجابات المتغيرات	المقاييس المعيارية	
	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون xw	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
الثاني	0.865	4.088	-	2	5	15	12	X1	نظام تقويم العاملين في ثقة العاملين في الأداء	
الثالث	0.903	3.823	-	2	11	12	9	X2		
الرابع	1.109	3.735	1	4	8	11	10	X3		
الأول	0.903	4.176	-	2	5	12	15	X4		
الخامس	0.757	3.176	5	9	11	7	2	X5		
	0.907	3.8	الوسط الحسابي الموزون العام والانحراف المعياري							عدالة المعايير الإجرائية
الأول	0.863	3.735	-	2	12	13	7	X6		
الثاني	1.115	3.705	2	2	9	12	9	X7		
الثالث	0.911	3.676	-	3	12	12	7	X8		
الرابع	1.182	3.235	2	7	11	8	6	X9		
الخامس	1.094	3.205	2	7	11	10	4	X10	عدالة المعايير التوزيعية	
	1.033	3.511	الوسط الحسابي الموزون العام والانحراف المعياري							
الثاني	0.951	4.058	-	2	8	11	13	X11		
الثالث	1.134	3.529	2	4	9	12	7	X12		
الأول	0.901	4.147	1	2	4	12	15	X13		
	0.995	3.911	الوسط الحسابي الموزون العام والانحراف المعياري							الرضا عن الرئيس المباشر
الرابع	0.938	3.705	-	3	12	11	8	X14		
الثالث	0.968	3.823	-	1	13	9	11	X15		
الثاني	1.094	3.882	2	2	4	16	10	X16		
الأول	0.850	3.941	-	-	13	10	11	X17		
السادس	1.305	3.411	3	6	8	8	9	X18		
الخامس	0.988	3.588	1	2	8	10	13	X19		
	1.024	3.725	الوسط الحسابي الموزون العام والانحراف المعياري							الانتماء والولاء للمنظمة
الرابع	1.200	3.794	2	3	7	10	12	X20		
الثاني	1.071	3.941	-	3	10	12	9	X21		
الثالث	1.104	3.852	1	3	8	10	12	X22		
السادس	1.183	3.588	2	4	9	10	9	X23		
الخامس	1.011	3.647	-	5	10	11	8	X24		
الأول	0.936	3.970	1	3	11	12	7	X25		
	1.084	3.799	الوسط الحسابي الموزون العام والانحراف المعياري							

بسم الله الرحمن الرحيم
ملحق (2)
استمارة استبيان

الأستاذ الفاضل
أهديك أطيب التحيات

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه عملية تقويم الأداء في خدمة المنظمات والعاملين فيها , فقد جاء هذا البحث والذي يهدف إلى دراسة أهم المعايير ذات التأثير على كفاءة عملية تقويم أداء العاملين , وذلك بغية اقتراح الحلول و المعالجات الكفيلة بتطوير هذه العملية لصالح كل من الأفراد العاملين والمنظمات على حد سواء , ولأجل إكمال الدراسة فان إجابتك على الأسئلة أساسية للوصول إلى نتائج موضوعية. لذا أرجو منك قراءة الأسئلة و الإجابة عليها بوضع (√) أمام العبارات التي تراها مناسبة خدمة للمسيرة العلمية وتحسين كفاءة أداء العاملين ورفع إنتاجية منظماتنا . علما بان نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم الا للإغراض العلمية فقط , لذلك لا داعي لذكر اسمك .

وتقبل جزيل شكري وتقديري لمساعدتك

الباحث

أولا- معلومات عامة

الجنس :	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر :	20 فأقل	<input type="checkbox"/>	21-30	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	51 فأكثر	<input type="checkbox"/>
مدة الخدمة بالمنظمة الحالية :	5 فأقل	<input type="checkbox"/>	6-10	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	11-15	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	16-20	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	21 فأكثر	<input type="checkbox"/>

ثانيا - الأسئلة المتعلقة بمعايير الدراسة

المعيار	التسلسل	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء	X1	اشعر بان نظام تقويم الأداء المطبق في منظمتي ساعدني على تحسين علاقاتي بزملائي في العمل.					
	X2	يسهم نظام تقويم الأداء المطبق في منظمتي في رفع كفاءة كل من المنظمة و العاملين فيها .					
	X3	يساعد نظام تقويم الأداء المطبق في منظمتي في التعرف على جوانب القوة والضعف في أدائي لعملتي .					
	X4	تتصف المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقويم أدائي السنوي بالعدالة و الموضوعية					
	X5	يعد نظام تقويم أداء العاملين مضبغة للوقت والجهد في عمل غير مفيد .					
عدالة المعايير الإجرائية	X6	أتمتع بفرصة كبيرة لإبداء وجهة نظري في تقويم أدائي السنوي الذي حصلت عليه .					
	X7	يملك رئيسي المباشر الإلمام الكافي بعملتي مما يساعده ذلك على التقويم الموضوعي لأدائي السنوي					
	X8	تتفق وجه نظرنا أنا و رئيسي المباشر حول معايير الأداء الجيد .					
	X9	يعتمد رئيسي المباشر في تقويم أدائي السنوي على معايير ثابتة لا تتغير سنويا					
	X10	يقوم رئيسي المباشر بأخذ رأي ومناقشتي عند وضع الخطوات العلاجية المستقبلية للقصور الحاصل في أدائي الماضي .					
عدالة المعايير التوزيعية	X11	يعتمد تقدير أدائي السنوي على ما بذلته من جهد وما حققته من أداء وليس على شيء آخر .					
	X12	التقدير الذي حصلت عليه في آخر تقويم سنوي للأداء في مستوى توقعاتي					
	X13	تؤثر تقديرات تقويم الأداء السنوي بشكل واضح على ترقيتي وعلاوتي .					

المعيار	التسلسل	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الرضا عن الرئيس المباشر	X14	دائماً ما يحرص رئيسي المباشر على إخباري بمستوى أدائي في العمل					
	X15	لا يتدخل رئيسي المباشر في كيفية أداء عملي					
	X16	يطلع رئيسي المباشر بشكل دائم على أحدث المعلومات والمعارف المرتبطة بعمله					
	X17	يزاول رئيسي المباشر مهامه الإشرافية بالقدر الكافي					
	X18	يطلب رئيسي المباشر نصيحتي في أمور العمل من وقت إلى آخر					
	X19	يتواجد رئيسي المباشر معي عندما احتاج إليه					
الانتماء والولاء للمنظمة	X20	تعد منظمتي الحالية بحق المكان المناسب الذي أريد العمل فيه .					
	X21	تتفق قلبي الشخصية التي أؤمن بها مع القيم التي تسير عليها وتطبقها منظمتي .					
	X22	يمكنني تأدية أي نوع من المهام الوظيفية الأخرى إذا ما طلبت مني منظمتي ذلك					
	X23	يهمني سلامة منظمتي من أي فشل أو كارثة تتعرض لها أو تصيبها					
	X24	أشعر بالسعادة لانتمائي لمنظمتي الحالية دون المنظمات الأخرى التي منحتني نفس فرصة العمل					
	X25	لدي الرغبة و الاستعداد على بذل جهود أكبر من المقرر إذا كان ذلك يساعد على نجاح منظمتي					