

محددات ونتائج ثقة العاملين  
في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء

دكتور رفعت محمد جاب الله  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
جامعتي الأزهر وقطر

## ١ - مقدمة

تستمد نظم تقييم أداء العاملين أهميتها ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد الهامة مثل العلاوات والترقيات والتدريب والنقل (Invancevich, 1983) ، بل أيضاً بسبب تأثيرها الواضح على تنمية العاملين ورضائهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل (Denisi & Stevens, 1981) . وإذا كان الباحثون قد استشعروا أهمية قضية تقييم أداء العاملين منذ زمن بعيد إلى الحد الذي يمكن معه القول بأن موضوع تقييم أداء العاملين قد حظى تاريخياً بحجم كبير من البحوث لم يحظ به موضوع آخر في مجال الأفراد والتنظيم (Dipboye & Pontbriand, 1981) ، فإن الاهتمام بالموضوع قد أصبح ملحوظاً بشكل أكبر خلال السنوات القليلة الماضية بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين هامتين هما قضية العدالة في معاملة العاملين وقضية الكفاءة الإنتاجية (Pearce & Parter, 1986) .

هذا الاهتمام للأسف لم يسفر عن نجاح ملحوظ لنظم تقييم أداء العاملين في الممارسة العملية داخل منظمات الأعمال إلى الحد الذي دعى أحد الكتاب إلى القول بأن تقييم أداء العاملين ما هو إلا مجرد فكرة ممتازة Fine Idea ولكنه بلا معنى من الناحية العملية Practical Nonsense (Pym, 1973, P. 231) . وعلى سبيل المثال فإن لاثام وويكسلي (Latham & Wexley 1981) قد خلاصا إلى أن معظم نظم تقييم أداء العاملين في المنظمات الأمريكية التي قاما بدراستها قد فشلت في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ، كما أفاد لازر وويكستروم (lazer & Wixstrom, 1977) بأن أكثر من نصف المنظمات التي قاما بدراستها وعددها ٢٩٣ منظمة أمريكية قد قامت باستبدال نظم تقييم أداء العاملين المطبقة بنظم جديدة خلال فترة تقل عن ثلاث سنوات . وفي عدد لا بأس به من المقالات الحديثة حول

الموضوع يكاد أن يكون هناك شبه إجماع على أن أحد الأسباب الهامة لفشل نظم تقييم أداء العاملين على المستويين الأكاديمي والتطبيقي هو تركيز البحوث السابقة على الجوانب القياسية ، على وجه الخصوص الخصائص السيكومترية لنماذج تقييم أداء العاملين وتدريب الرؤساء على تفادي أخطاء القياس الشائعة مثل أخطاء الهالة والتشدد أو التساهل وتقييد المدى ، على حساب الجوانب غير القياسية على وجه الخصوص ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء وما يسفر عن هذه الثقة من نتائج (landy & Farr, 1980; Dipboye & Pontbriand, 1981; Dossett & Greenberg, 1981; Denisi & Stevens, 1981; Mount, 1983; Domsch, et al., 1986; Pearce & Porter, 1986) .

هذا التجاهل لقضية ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء يعد بالنسبة للباحث شيئاً غريباً خصوصاً وأن بعض الباحثين المرموقين في مجال الأفراد والتنظيم قد نبهوا منذ الستينات إلى أهمية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء كشرط ضروري لنجاح النظام وفعاليته (Barrett, 1966; Lawler, 1967) . وعلى سبيل المثال فإن لولر عام ١٩٦٧ قد اقترح نموذجاً للعوامل ذات التأثير على صحة نتائج تقييم الأداء Validity of Rating من وجهة نظر العاملين (lawler, 1967) . وفي هذا النموذج لا تعد اتجاهات العاملين نحو عدالة النظام وقبولهم له فقط أحد المتغيرات المؤثرة على صحة نتائج النظام بل المتغير الوحيد الذي يحظى بعلاقة مباشرة مع مدى صحة هذه النتائج باعتبار أن اتجاهات العاملين نحو النظام هي المصفاة التي يمر من خلالها تأثير المتغيرات الثلاثة الأخرى المكونة للنموذج وهي الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء والاختلافات الفردية والاختلافات التنظيمية . أيضاً فإن أهمية متغير القبول والثقة في نظام تقييم أداء العاملين يمكن إدراكها بسهولة عند فحص نظرية لوك في مجال وضع الأهداف والدافعية (Locke & Bryan, 1969, Locke, et al., 1970) ، حيث يقترح لوك أن العاملين يجب أن يقبلوا الأهداف أولاً قبل أن يكون لهذه الأهداف أي نوع من السيطرة أو التأثير على سلوكهم في العمل . وفي مجال تقييم الأداء ، فإن مثل هذا القبول من

المرجح أن يعتمد على ثقة العاملين في عدالة النظام ودقته .  
وهكذا فإنه على الرغم من الشواهد التي تقترح أهمية ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ، خصوصاً بالنسبة لتلك الوظائف التي تفتقر إلى معايير كمية أو موضوعية يمكن ملاحظتها عند قياس أدائها مثل الوظائف البحثية والوظائف الإدارية (Tsui & Barry, 1986) ، فإن هناك ندرة واضحة في عدد البحوث التي حاولت أن تدرس المحددات أو المتغيرات ذات التأثير على هذه الثقة (Domsch, et al., 1986) فضلاً عن النتائج المترتبة عليها والتي لم يتناولها أحد من قبل على حد علم الباحث .

## ٢ - أهداف البحث

- وفي ضوء المناقشة السابقة لكل من الشواهد العلمية التي تقترح أهمية ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء وندرة البحوث التي تناولت الموضوع ، فإن أهداف هذا البحث تتلخص في الآتي :
- ١/٢ - اختبار معنوية عدد من المحددات أو المتغيرات تفيد الدراسات السابقة - سواء مباشرة أو بشكل غير مباشر - بأنها من المحتمل أن تكون ذات تأثير على ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء .
  - ٢/٢ - اختبار ما إذا كان تأثير هذه المحددات على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء مستقلاً عن التقديرات الفعلية التي حصل عليها هؤلاء العاملون في آخر تقييم للأداء ومدى رضائهم عن هذه التقديرات .
  - ٣/٢ - اختبار تأثير ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء على مستوى كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والولاء أو الانتماء للمنظمة .
  - ٤/٢ - الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من الإداريين في منظمات الأعمال المختلفة .

### ٣ - أهمية البحث

من الممكن تلخيص أسباب أهمية هذا البحث من وجهة نظر الباحث في

الآتي :

١/٣ - أنه نظراً للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه نظم تقييم أداء العاملين في ترشيد قرارات الأفراد والإرتقاء بدافعيتهم وإنتاجيتهم ، فإن أحد أسباب أهمية هذا البحث تكمن في محاولته إلقاء الضوء على مشكلة ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء باعتبارها من المشكلات ذات التأثير على كفاءة هذه النظم وفعاليتها في تحقيق أهدافها .

٢/٣ - إن هذا البحث يعد استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال بحوث تقييم الأداء ، بمقتضاه بدأ اهتمام الباحثين يتحول من الجوانب القياسية إلى الجوانب غير القياسية عند دراسة موضوع تقييم أداء العاملين .

٣/٣ - أنه على الرغم من تناول محددات الثقة في نظم تقييم أداء العاملين بواسطة عدد محدود من الباحثين في الخارج ، فإن هذه المحددات لم يتم تناولها من قبل بواسطة الباحثين العرب .

٤/٣ - أن نتائج الثقة في نظم تقييم أداء العاملين - على وجه الخصوص الرضاء عن الرئيس المباشر والانتفاء أو الولاء للمنظمة - لم تدرس من قبل سواء في الخارج أو في بيئة منظمات الأعمال العربية .

### ٤ - الدراسات السابقة

من الممكن تصنيف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين ، هما دراسات سابقة نظرية ودراسات سابقة ميدانية أو تطبيقية . ومن أهم دراسات النوع الأول دراسة لولر عام ١٩٦٧ ودراسة لاندى وزميله فار عام ١٩٨٠ . وفي الدراسة النظرية الأولى

لموضوع تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية ، قام لولر (Lawler, 1967) بإقتراح نموذج لتلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على صحة وثبات وبالتالي دقة النتائج التي تسفر عنها نظم تقييم الأداء وصلاحياتها لاتخاذ العديد من قرارات الأفراد الهامة ، حيث تمثل اتجاهات العاملين نحو عدالة النظام وقبولهم له المتغير الذي يلعب الدور الرئيسي في هذا النموذج ، باعتباره المتغير الوحيد الذي يحظى بعلاقة ارتباط مباشرة مع دقة النتائج التي يسفر عنها النظام والمصفوفة التي يمر من خلالها تأثير متغيرات النموذج الأخرى ، وهي الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء على وجه الخصوص موضوعية عناصر نموذج التقييم ، والاختلافات الفردية على وجه الخصوص قوة حاجة الخاضعين للتقييم للتغذية المرتدة ، والاختلافات التنظيمية على وجه الخصوص طبيعة نشاط المنظمة والنمط القيادي السائد بها والذي قد يكون أوتوقراطياً أو مشاركاً . وفي نتائج هذه الدراسة انتهى لولر إلى نقطة هامة ، وهي أن نجاح أي نظام لتقييم الأداء يعتمد ليس فقط على دقة وموضوعية النموذج أو الأداة المستخدمة في إجراء التقييم ، بل أيضاً وأكثر أهمية على ثقة العاملين في عملية التقييم ذاتها .

أما في الدراسة النظرية الثانية ، فلقد قام لاندي وزميله فار (Landy & Farr, 1980) باستعراض شامل للدراسة النظرية والبحثية لموضوع تقييم أداء العاملين . وفي هذه الدراسة ، إقترح الباحثان أن أخطاء تقييم أداء العاملين ترجع إلى أربعة مصادر رئيسية هي :

( أ ) أخطاء مصدرها خصائص الدور سواء للمقيم أو للأشخاص الخاضعين للتقييم ، على سبيل المثال الجنس والتعليم والخبرة والنضج الإدراكي والنمط القيادي بالنسبة للمقيم ، والجنس والسن والتعليم والخبرة ومستوى الأداء بالنسبة للخاضعين للتقييم ، فضلاً عن التفاعل بين الدورين على وجه الخصوص تماثل الجنس وتقارب الشخصية ونوع العلاقات السابقة بين المقيم والخاضع للتقييم .

(ب) أخطاء مصدرها أداة التقييم ، حيث أنتهت الدراسة إلى أن هذا النوع من الأخطاء يزيد عند استخدام مقاييس الصفات ويقل عند استخدام المقاييس السلوكية .

(ج) أخطاء مصدرها بيئة التقييم ، على وجه الخصوص الغرض من التقييم ( غرض إداري ، غرض تنموي ، غرض بحثي ) ومدى صعوبة الوظيفة التي يشغلها الخاضع للتقييم .

(د) أخطاء بسبب عملية التقييم ، حيث انتهت الدراسة إلى أنه لتفادي هذا النوع من الأخطاء فإنه لا بد من أن تتم عملية التقييم بشكل يجعل العاملين يشعرون بعدالة نظام تقييم الأداء وما يسفر عنه من نتائج .

وإذا كانت الدراسات النظرية السابقة قد فتحت الباب أمام اهتمام الباحثين بموضوع ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ، فإن معظم الدراسات الميدانية أو التطبيقية قد تناولت موضوع الثقة كمتغير تابع وذلك من خلال التركيز على محددات Determinants هذه الثقة ، بينما تناولت دراستين فقط وبشكل غير مباشر موضوع الثقة كمتغير مستقل وذلك من خلال التركيز على نتائج Consequences هذه الثقة . ويستعرض الباحث في بقية هذا الجزء من البحث الدراسات الميدانية السابقة لكل من محددات ونتائج الثقة في نظم تقييم أداء العاملين .

#### ١/٤ - دراسات محددات ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء :

من الدراسات الميدانية الهامة والمبكرة التي تناولت محددات الثقة في نظم تقييم أداء العاملين تلك الدراسة التي قام بها لاندي وزميليه بارنز وميرفي عام ١٩٧٨ (Landy, et al., 1978) . وفي هذه الدراسة قام الباحثون باختبار معنوية عدد من المتغيرات المستقلة كمحددات لثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء وذلك على عينة من العاملين المهنيين والإداريين بإحدى الشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية حجمها ٣٥٥ مفردة . وباستخدام تحليل الانحدار

المتعدد ، استطاعت خمسة متغيرات - ثبتت معنويتها - أن تشرح ٢٩٪ من التباين في المتغير التابع وهو الثقة في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة محل الدراسة (29.  $R^2 =$  ) ، حيث تبين أن هذه الثقة تزيد كلما كان تقييم الأداء أكثر تكراراً ، كلما كان الرئيس المباشر القائم بالتقييم على علم كافي بعمل المرؤوس ، كلما كان هناك اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على معايير الأداء الجيد ، كلما كانت هناك خطة ذات أهداف وخطوات عملية للتغلب على نواحي الضعف في أداء المرؤوس مستقبلاً ، وأخيراً كلما كان لدى المرؤوس فرصة كافية للاعتراض على التقدير الذي حصل عليه في التقييم دون أن يؤثر ذلك سلبياً على علاقته برؤسائه في العمل .

وعلى الرغم من أن نتائج دراسة لاندي وزميلييه سألقة الذكر تعطي دعماً واضحاً لأهمية إجراءات عملية تقييم الأداء ، إلا أن أحد الانتقادات الهامة التي وجهت إليها هو عدم استبعادها للتأثير المحتمل للرضاء عن التقديرات التي حصلت عليها مفردات العينة في آخر تقييم للأداء والذي قد يكون شرحاً بديلاً معقولاً Plausible Alternative Explanation للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ، حيث من المحتمل أن يكون هؤلاء الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة في آخر تقييم للأداء وقبل الإجابة على استقصاء الدراسة هم الذين أظهروا مستوى مرتفعاً من الثقة في نظام تقييم الأداء والذين حصلوا على تقديرات منخفضة هم الذين أظهروا مستوى منخفضاً من الثقة في النظام وبصرف النظر عن الإجراءات المتبعة في عملية تقييم الأداء . بلغة أخرى فإنه من المحتمل أن يكون التأثير الإيجابي لإجراءات عملية التقييم على الثقة في نظام تقييم الأداء والذي توصلت إليه دراسة لاندي وزميلييه ما هو إلا صدئ - سواء كلياً أو جزئياً - لتأثير الرضاء أو عدم الرضاء عن تقديرات آخر تقييم للأداء ، الأمر الذي قد يعني أنه لتنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو نظام تقييم الأداء فإن على الإدارة أن تتحول عن هدف دقة النظام من خلال ترشيد إجراءات عملية التقييم إلى هدف



الحصول على رضا العاملين من خلال محاباتهم في تقديرات تقييم الأداء ، وهو أمر ليس فقط غير منطقي بل وأيضاً غير مقبول من منظور الكفاءة وترشيد الأداء . ولاختبار فرض التأثير المحتمل لتقديرات العاملين في آخر تقييم للأداء على مستوى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة ، قام لاندي وآخرون (Landy, et al., 1980) بدراسة لعينة حجمها ٢٨٤ مفردة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بإحدى الشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية . وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لبيانات العينة المختارة ، حيث تم إنحدار متغير الثقة باعتباره متغيراً تابعاً على تقديرات مفردات العينة في ستة عشر عنصراً تمثل عناصر تقييم الأداء المطبق بالمنظمة محل الدراسة باعتبارها متغيرات مستقلة فشلت جميعها ماعدا عنصر واحد في التأهل لدخول معادلة الانحدار ، توصل الباحثون إلى نتيجة عامة مؤداها أن التغير في مستوى ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء لا يمكن شرحه بواسطة التقديرات التي حصل عليها العاملون في آخر تقييم للأداء ، وأن ما توصلت إليه دراسة لاندي وزميله عام ١٩٧٨ بخصوص تأثير إجراءات عملية التقييم على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء يظل لذلك مقبولاً وغير عرضة للشك إلى حد كبير .

ومن الدراسات التالية التي تدعم ما توصلت إليه دراستي لاندي وزملائه عامي ١٩٧٨ ، ١٩٨٠ ، تلك الدراسة التي قام بها ديبوي وزميله بونتبرياند عام ١٩٨١ (Dibpoye & Pontbriand, 1981) . وفي هذه الدراسة قام الباحثان باستقصاء عينة حجمها ٤٧٤ مفردة من العاملين بالمهن البحثية والهندسية والفنية بإحدى منظمات البحث والتطوير بالولايات المتحدة الأمريكية . ولقد أثبت تحليل الانحدار المتعدد لبيانات العينة المذكورة أنه بعد استبعاد تأثير متغير الرضاء عن تقدير آخر تقييم للأداء ، فإن متغيرات عملية التقييم ظلت قادرة على شرح تباين إضافي معنوي في المتغير التابع وهو رأي العاملين في نظام تقييم الأداء ( $R^2 = .22$ ) ، وأنه بعد هذا الاستبعاد فإن متغيرات عملية التقييم ظلت ذات تأثير إيجابي

ومعنوي على المتغير التابع سالف الذكر (28- .12 = B) . وبناء على نتائج هذا التحليل ، توصل الباحثان إلى نتيجة عامة مؤداها أنه بصرف النظر عن التقدير الذي يحصل عليه الموظف في آخر تقييم للأداء ، فإن رأيه في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة التي يعمل بها يميل إلى أن يكون إيجابياً كلما كانت عوامل التقييم ذات علاقة بالعمل Job Relevant وليس بأي شيء آخر ، كلما كانت هناك فرصة لإبداء الرأي في نتائج التقييم دون الخوف من أي عواقب سلبية ، وأخيراً كلما كان هناك نقاش بين الرئيس ومروؤوسيه حول الأهداف والخطط الكفيلة بعلاج نواحي القصور في الأداء في المستقبل .

وعلى الرغم من أن الدراسات الثلاث السابقة قد وفرت أساساً معقولاً ومفيداً للباحثين المهتمين بموضوع محددات ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء ، فإن هناك دراستين حديثتين هامتين تدخلان تعديلات جوهرية على كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة لهذا النوع من الدراسات بهدف تطويرها ورفع كفاءتها . وأول هاتين الدراستين هي دراسة دومتش وزملائه عام ١٩٨٦ (Domsch, et al., 1986) ، والتي تنتقد الدراسات السابقة على أساس أنها اعتبرت المتغير التابع وهو ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء متغيراً إجمالياً واتجاهاً شاملاً ذات بعد واحد عند تعريفها وقياسها لهذا المتغير ، حيث اعتمدت هذه الدراسات عند قياسها للمتغير التابع المذكور على أخذ رأي المستقيصين في جملة واحدة مفادها مدى تقييم آدائهم على نحو دقيق وعادل . وكبديل فلقد قامت دراسة دومتش وزملائه ، مستخدمة أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis ، بالتوصل إلى مقياس متعدد الأبعاد لثقة العاملين في نظام تقييم الأداء يتكون من خمسة عناصر أو جمل ( انظر بند أولاً من قائمة الاستقصاء بملحق البحث ، الجمل أرقام ١ ، ٢ ، ٧ ، ٨ ، ١٢ ) ، حيث وصل معدل التناسق الداخلي Internal Consistency للمقياس المذكور إلى ٧١٪ وهو معدل كافي جداً في هذا النوع من المقياس (nun-nally, 1967, P. 226) . وباستخدام المقياس الجديد على عينة حجمها ٢٢٢ مفردة

من العاملين بمهن البحوث والتطوير في عدة شركات موزعة على ٢٥ صناعة بألمانيا الغربية ، استطاع الباحثون المذكورون التوصل إلى نتائج تدعم الدراسات السابقة بخصوص تأثير المتغيرات التي تمثل إجراءات عملية التقييم على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء ، حيث أثبت تحليل الانحدار المتعدد أن هذه الثقة تزيد عند وجود نظام رسمي لتقييم أداء العاملين ، وعندما تكون عملية التقييم أكثر تكراراً ، وأخيراً عندما لا تكون وظائف الخاضعين للتقييم صعبة إلى حد يحول دون استيعاب القائمين بالتقييم لجوانبها المختلفة .

أما ثاني هاتين الدراستين ، فهي تلك الدراسة التي قام بها جرينبرج عام ١٩٨٦ (Greenberg, 1986) . وفي هذه الدراسة يصنف جرينبرج محددات ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين ، هما محددات العدالة التوزيعية Distributive Justice Determinants ومحددات العدالة الإجرائية Procedural Justice Determinants . وبينما تركز محددات العدالة التوزيعية على رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من تقديرات في تقييم الأداء مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمون للمنظمات التي يعملون بها من جهد وأداء ، تركز محددات العدالة الإجرائية على عدالة الإجراءات التي تستخدمها المنظمات للوصول إلى تلك التقديرات . وهكذا فإن النقد الرئيسي الذي يوجهه جرينبرج إلى الدراسات السابقة هو تركيزها على محددات العدالة الإجرائية لعملية تقييم الأداء وإهمالها الواضح لمحددات العدالة التوزيعية على الرغم من أهميتها طبقاً لنظرية العدالة أو المساواة التقليدية Equity Theory لأدمز (Adams, 1965) . ولاختبار موضوعية هذا الانتقاد ، قام جرينبرج باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية للتعرف على الأحداث الحرجة Critical Incident Interviews المرتبطة بثقة العاملين في عدالة أو عدم عدالة نظم تقييم الأداء ، وذلك من وجهة نظر مفردات عينة حجمها ٢١٧ مفردة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى المشاركين في واحد من برامج التنمية الإدارية والمنتسبون لثلاثة أنواع من المنظمات الأمريكية تعمل في مجال البرامج

التليفزيونية الخاصة (٩٥ مفردة) ومجال تجارة المستلزمات الصيدلانية بالجملة (٨٠ مفردة) ومجال بنوك الائتمان (٤٢ مفردة) على التوالي . ولقد أكد جميع المشاركين في العينة المختارة أنهم ذو خبرة سابقة متكررة بتجربة تقييم الأداء ليس كمقيمين Raters ولكن كخاضعين للتقييم Ratees . بعد ذلك تم تجميع بيانات الدراسة من مفردات العينة على أربع مراحل رئيسية ، هي مرحلة الحصول على الإجابات Response Generation Phase ، ومرحلة التصنيف Cateqorization Phase ، ومرحلة المراجعة Cross - Validation Phase ، وأخيراً مرحلة تقييم الأهمية Importance Rating Phase ، حيث وزعت مفردات العينة عشوائياً على أربع مجموعات تختص كل منها بإنجاز مرحلة واحدة من هذه المراحل الأربع .

وفي مرحلة الحصول على الإجابات طلب من كل مفردة من مفردات المجموعة المشاركة (٥٦ مفردة) أن تتذكر واقعة هامة شعرت خلالها بشكل صارخ بعدالة أو عدم عدالة تقييم الرئيس المباشر لأدائها في العمل ، ثم تدون عاملاً واحداً باعتباره العامل الأكثر أهمية الذي يمكن أن يعزي إليه شعورها سواء بالعدالة أو عدم العدالة . وبعد الانتهاء من الحصول على الإجابات ، قام فريق من الباحثين بإعادة صياغة الإجابات في شكل ٥٦ جملة تتميز بالبساطة والدقة وطباعتها على كروت بواقع كرت لكل جملة . وفي مرحلة التصنيف ، أعطيت كروت المرحلة الأولى إلى مفردات مجموعة التصنيف لتقوم أولاً بإستبعاد الجمل المكررة وثانياً بتصنيف الجمل الباقية إلى مجموعات نوعية على أساس من الاتفاق أو الاختلاف في المدلولات التي تحتوي عليها هذه الجمل ، حيث لا بد من موافقة ٧٥٪ على الأقل من المفردات قبل اتخاذ أي قرار سواء بإستبعاد جملة مكررة أو بتصنيف جملتين أو أكثر داخل مجموعة نوعية واحدة . ولقد أسفرت مرحلة التصنيف عن تخفيض عدد الجمل من ٥٦ جملة إلى ١٨ جملة مصنفة في سبع مجموعات نوعية . أما في مرحلة المراجعة ، فلقد طلب من مفردات هذه المجموعة إعادة تصنيف الجمل الثماني عشر على المجموعات النوعية السبع ، حيث وصل

معامل الارتباط بين تصنيف هذه المجموعة وتصنيف المجموعة السابقة إلى ٩٨,٦٪. وأخيراً في مرحلة تقييم الأهمية ، قام أفراد هذه المجموعة والبالغ عددهم ٧٥ مفردة بإبداء رأيهم في الأهمية النسبية لكل مجموعة من المجموعات السبع كمحددات لعدالة تقييم الأداء ، وذلك باستخدام مقياس من نوع ليكرت ذي تسع نقاط تتراوح ما بين ليست مهمة على الإطلاق ويرمز لها بواحد وغاية في الأهمية ويرمز لها بتسعة . بعد ذلك تم تحليل إجابات المفردات المشاركة في مرحلة تقييم الأهمية بواسطة أسلوب التحليل العائلي Factor Analysis ، والذي أسفر عن عاملين رئيسيين قادرين على شرح نسبة قدرها ٩٤,٧٪ من التباين في المتغير التابع وهو ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء . ويتكون العامل الأول من خمسة عناصر تصف إلى حد كبير محددات العدالة الإجرائية (انظر بند ثالثاً في قائمة الاستقصاء بملحق البحث ، الجمل أرقام ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦) ، بينما يتكون العامل الثاني من جملتين فقط تصفان إلى حد كبير محددات العدالة التوزيعية (انظر بند ثالثاً في قائمة الاستقصاء بملحق البحث ، الجملتين رقم ٥ ، ٧) .

#### ٢/٤ - دراسات نتائج ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء :

على عكس محددات ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء والتي حظيت باهتمام الباحثين في عدد لا بأس به من الدراسات السابقة ، فإن نتائج هذه الثقة لم يكن لها نصيب من هذا الاهتمام ، حيث لم يتناولها مباشرة بالفحص والتحليل والاختبار أحد من الباحثين حتى الآن . هذا التجاهل لقضية نتائج ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء يبدو من وجهة نظر الباحث ليس فقط شيئاً غريباً بل أيضاً مثيراً للفضول لاكتشاف نوعية هذه النتائج في حالة وجودها وأهميتها لكل من المنظمة والعاملين بها ، خصوصاً إذا أخذنا في الحسبان ما قد يتبادر إلى ذهن القارئ لهذا البحث وغيره من البحوث المماثلة من تساؤل منطقي ومشروع حول دواعي اهتمام الباحثين في دراساتهم السابقة بموضوع ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء بصفة عامة ومحددات هذه الثقة بصفة خاصة .

وعلى الرغم من عدم تناول الدراسات السابقة لنتائج ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء بشكل مباشر ، فإن هناك دراستين على الأقل يمكن أن تلقيا الضوء بشكل غير مباشر على ماهية وأهمية هذه النتائج . وأول هاتين الدراستين هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرس وبورتر عام ١٩٨٦ لفحص نتائج أو أشكال الاستجابة التي يبديها العاملون حين يحصلون على تقديرات غير مرتفعة في تقييم الأداء (Pearce & Porter, 1986) . ولصياغة فروض هذه الدراسة ، استعان بيرس وبورتر بما توصل إليه الباحثون في عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة . وخلاصة هذه الدراسات هو أن معظم العاملين يميلون ليس فقط إلى تقييم أداء أنفسهم بشكل أكثر ارتفاعاً مقارنة بتقييم رؤسائهم لهم ، بل أيضاً إلى تقييم أدائهم لأعمال وظائفهم باعتباره فوق المتوسط (Feldman, 1981; Ilgen, et al., 1981; Smircich & Chesser, 1981) ، الأمر الذي يؤدي إلى شعور هؤلاء العاملين حين يحصلون على تقديرات غير مرتفعة في تقييم الأداء بحالة من عدم التوازن الإدراكي Cognitive Dissonance بسبب التناقض بين ما يحصلون عليه وما يعتقدون أنهم يستحقون الحصول عليه . ولتخفيف حدة عدم التوازن الإدراكي هذه ، فإن العاملين في مثل هذه المواقف ، بسبب تحيز الدفاع عن الذات Ego-Defen- sive Bias والذي يمنعهم من إلقاء اللوم على أنفسهم ، يميلون إلى إلقاء اللوم على عدد من العوامل الخارجية ، على وجه الخصوص نظام تقييم الأداء باعتباره نظاماً غير دقيق وغير عادل ، والرئيس المباشر باعتباره مصدر التقييم غير الملائم ، وأخيراً المنظمة التي فوضت سلطة التقييم لهذا الرئيس المباشر (Mowday, 1983) . واعتماداً على هذه الخلاصة من الدراسات تمكن بيرس وبورتر من صياغة وإثبات فرضين علميين ، يتنبأ بأن حصول العاملين على تقديرات غير مرتفعة في تقييم الأداء من شأنه أن يؤدي إلى تدهور ثقة هؤلاء العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة من ناحية وانخفاض في مستوى انتماء وولاء هؤلاء العاملين للمنظمات التي يعملون بها من ناحية أخرى . ومن نتائج دراسة بيرس وبورتر يمكن للباحث الخروج باستنتاجين هامين ، أولهما أنه من المنطقي القول بأن حصول العاملين

على تقديرات في تقييم الأداء تقل عن مستوى تقديراتهم لأنفسهم وما يترتب على ذلك من شعور بعدم العدالة التوزيعية ما هو إلا مصدر واحد من مصادر عدم ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء ، وثانيهما أن الاحتمال كبير في أن تؤثر مصادر عدم الثقة هذه سواء أكانت توزيعية أو إجرائية على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء والتي تؤثر بدورها على كل من الثقة في الرئيس المباشر والانتفاء للمنظمة .

أما ثاني هاتين الدراستين ، فهي تلك الدراسة التي قام بها كل من فولجر وكونوفسكي عام ١٩٨٩ بهدف فحص التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بكل من عدم العدالة الإجرائية والتوزيعية كمتغيرات مستقلة على مستويات كل من الثقة في الرئيس المباشر والانتفاء للمنظمة والرضا عن الزيادة في الأجر كمتغيرات تابعة (Folger & Konovsky, 1989) . ولتحقيق هذه الهدف قام الباحثان بصياغة فرضين علميين ، يتنبأ أولهما بأن تأثير محددات العدالة الإجرائية على كل من مستوى الانتفاء للمنظمة ومستوى الثقة في الرئيس المباشر سوف يكون أكبر من تأثير محددات العدالة التوزيعية ، بينما يتنبأ ثانيهما بأن تأثير محددات العدالة التوزيعية على مستوى رضا العاملين عن الزيادة في الأجر سوف يكون أكبر من تأثير محددات العدالة الإجرائية . وبعد اختبار هذين الفرضين على عينة حجمها ٢١٧ مفردة من العاملين بإحدى شركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية ، أثبت تحليل الانحدار المتعدد صدق تنبؤ الفرض الثاني ، بينما تبين بالنسبة للفرض الأول أن لمحددات الشعور بعدم العدالة الإجرائية تأثيراً سلبياً على المتغيرات التابعة الثلاثة دون تمييز . وبصرف النظر عن تأثير محددات العدالة التوزيعية على رضا العاملين عن الزيادة في الأجر والذي لا يعد أحد المتغيرات التابعة محل الاهتمام في هذا البحث ، فإنه يمكن للباحث الخروج من دراسة فولجر وكونوفسكي باستنتاج هام مؤداه أن لمحددات العدالة الإجرائية تأثيراً سلبياً على مستوى ولاء العاملين للمنظمة ورضائهم عن رؤسائهم المباشرين سواء مباشرة أو من خلال عدم الثقة في نظام تقييم الأداء .

## ٥ - فروض البحث

يعكف هذا البحث على اختبار خمسة فروض رئيسية . يختص ثلاثة منها بمحددات ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء ، بينما يختص الإثنان الآخران بنتائج هذه الثقة ، ويتنبأ الفرض الأول ، والذي ينبثق عنه فرضان فرعيان ، بتأثير محددات العدالة التوزيعية على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة ، ويتنبأ الفرض الثاني ، والذي ينبثق عنه خمسة فروض فرعية ، بتأثير محددات العدالة الإجرائية على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة . أما الفرض الثالث فيتنبأ بأن تأثير كل من محددات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء سوف يكون مستقلاً عن تقديرات هؤلاء العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه التقديرات . وأخيراً فإن الفرضين الرابع والخامس يتنبآن بتأثير ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة على مستوى كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والالتناء أو الولاء للمنظمة . وفيما يلي عرض للكيفية التي صيغ بها كل فرض من هذه الفروض الرئيسية والفرعية :

١/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة

كلما اتصف هذا النظام من وجهة نظر العاملين بالعدالة التوزيعية .

١/١/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما زاد إدراك هؤلاء العاملين بأن ما يحصلون

عليه من تقديرات في تقييم الأداء يعتمد على ما بذلوه من جهد

وما حققوه من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم وليس على

أي شيء آخر .

٢/١/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما زاد إدراك هؤلاء العاملين بأن مستوى

تقديراتهم في تقييم الأداء تأثيراً قوياً على ما يمكن أن يحصلوا

عليه من علاوات وترقيات .



٢/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة

كلما إتصف هذا النظام من وجهة نظر العاملين بالعدالة الإجرائية .

١/٢/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما زاد إدراك هؤلاء العاملين بأن لدى رؤسائهم

المباشرين الإلمام الكافي بجوانب العمل وبشكل يساعدهم على

التقييم الموضوعي لأداء مرؤوسيههم خلال فترة التقييم .

٢/٢/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما كان هناك اتفاق في الرأي بين الرئيس المباشر

ومرؤوسيه بخصوص معنى ومؤشرات الأداء الجيد .

٣/٢/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما كانت الفرصة كبيرة أمام هؤلاء العاملين

لأبداء وجهة نظرهم في تقديرات الأداء التي حصلوا عليها سواء

بالقبول أو الرفض دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على

علاقاتهم برؤسائهم .

٤/٢/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما كان هذا التقييم يعتمد على معايير مستقرة

لا تتغير من عام لآخر .

٥/٢/٥ - سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

المطبق بالمنظمة كلما قام الرئيس المباشر بالاتفاق مع مرؤوسيه ،

بعد إخبارهم بنتيجة التقييم ، على خطوات عمليه للتغلب على

نواحي القصور في الأداء في المستقبل .

٣/٥ - إن تأثير محددات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين في عدالة

ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة سوف يكون مستقلاً عن

تقديرات هؤلاء العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه

التقديرات .

- ٤/٥ - لثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثير إيجابي ومعنوي على مستوى رضاه هؤلاء العاملين عن رؤسائهم المباشرين .
- ٥/٥ - لثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثير إيجابي ومعنوي على مستوى انتماء هؤلاء العاملين للمنظمات التي يعملون بها وولائهم لها .

## ٦ - منهج البحث

### ١/٦ - مجتمع البحث والعينة المستخدمة :

يتكون مجتمع هذا البحث من جميع المشاركين في برامج مركز التنمية الإدارية التابع لقطاع الغزل والنسيج بالأسكندرية خلال شهر سبتمبر ١٩٩٠ ، وعددهم ٢٢٠ مشاركاً مرشحون من ٣١ شركة غزل ونسيج تابعة كلها للقطاع العام وموزعون على خمسة برامج يطرحها المركز بصفة دورية ، إثنين في مجال الإنتاج وواحد لكل مجال من مجالات التسويق والشئون المالية والشئون الإدارية ( مركز التنمية الإدارية لقطاع الغزل والنسيج بالأسكندرية ، سجلات الدورة الصيفية لعام ١٩٩٠) . ونظراً لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث نوع البرنامج التدريبي ، والذي يلزم طبقاً لقواعد التسجيل بهذه البرامج أن يكون متصلاً بمجال العمل أو الوظيفة ، فلقد قام الباحث تنفيذاً لأغراض هذا البحث بأخذ عينة عشوائية طبقية Stratified Sample حجمها ٦٠٪ ، حيث أعتبر هذا الحجم كافياً لأغراض الدراسة بناء على خبرة الباحث والوقت والإمكانات المتاحة . وعلى الرغم من أن عدد مفردات العينة التي تم سحبها بلغ ١٣٢ مفردة ، إلا أن العدد الفعلي الذي قام بالمشاركة في استيفاء استمارات الاستقصاء المستخدم في هذا البحث بلغ ١٣٠ مفردة بنسبة استجابة قدرها حوالي ٩٨٪ ، كما تم إستبعاد استمارتين لعدم صلاحيتهما واستخدام عدد ١٢٨ استمارة عند التحليل الإحصائي النهائي للبيانات .

ويبلغ متوسط أعمار مفردات العينة ٤٦ سنة تقريباً بمدى يتراوح ما بين ٣٢ سنة إلى ٥٨ سنة . كما يبلغ متوسط مدة خدمة هذه المفردات بالشركات التي يعملون بها ٢٤ سنة تقريباً بمدى يتراوح ما بين سنتين إلى ٤٣ سنة . وبخصوص نوع المؤهل الذي تحمله كل مفردة من مفردات العينة ، فيبلغ عدد من يحملون مؤهلاً جامعياً ٥٩ مفردة بنسبة قدرها ١,٤٦٪ وعدد من يحملون مؤهلاً دون الجامعي ٦٩ مفردة بنسبة قدرها ٩,٥٣٪ . أما بخصوص نوعية الوظائف التي تشغلها مفردات العينة ، فيبلغ عدد من يشغلون وظائف غير إشرافية ١٥ مفردة بنسبة قدرها ٧,١١٪ وعدد من يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية ١١٣ مفردة بنسبة قدرها ٣,٨٨٪ . وأخيراً بخصوص الحالة الاجتماعية لمفردات العينة ، فيبلغ عدد غير المتزوجين خمس مفردات بنسبة قدرها ٩,٣٪ وعدد المتزوجين ولا يعولون ٢١ مفردة بنسبة قدرها ٤,١٦٪ وعدد المتزوجين ويعولون ١٠٢ مفردة بنسبة قدرها ٧,٧٩٪ .

#### ٢/٦ - قائمة الاستقصاء :

قام الباحث بتجميع بيانات هذا البحث بواسطة قائمة استقصاء تشتمل ، بالإضافة إلى البيانات العامة والديموجرافية كالسن ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية ونوع المؤهل ونوع الوظيفة ، على أربعة مقاييس معيارية Standard Measures ، هي على الترتيب مقياس ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء ومقياس محددات العدالة الإجرائية والتوزيعية ومقياس الرضاء عن الرئيس المباشر ومقياس الانتماء للمنظمة ، وسؤالين غير معياريين يستفسران عن تقديرات المستقيمين في آخر تقييم للأداء وما إذا كانت هذه التقديرات في مستوى توقعاتهم .

وتتكون المقاييس المعيارية من ٤٦ جملة قام الباحث بترجمتها إلى العربية مدققاً في مدلولات الألفاظ العلمية التي تستند إليها هذه المقاييس ، وزيادة في الحرص قام الباحث بتجربة هذه المقاييس المعيارية بعد ترجمتها على عدد محدود

من مفردات العينة بهدف اكتشاف أي لبس أو غموض في طريقة صياغة الأسئلة وتعديل ما لزم تعديله . وإذا كانت المقاييس المعيارية تتمتع بصفة عامة بميزة هامة هي أنها تساعد على المقارنة بين نتائج البحوث المختلفة حول موضوع معين بشكل أكثر دقة ، فإن سبب اعتماد الباحث على هذه المقاييس الأربعة بالذات هو ما تتمتع به من مستوى مرتفع سواء من حيث الثبات أو من حيث الصحة . وفي الجزء التالي مباشرة سوف يعطي الباحث وصفاً مختصراً لأسئلة وطريقة ترميز كل مقياس من هذه المقاييس .

### ١/٢/٦ - مقياس ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء :

يتكون هذا المقياس من اثني عشر جملة قام الباحث بإقتباسها من ثلاثة مقاييس معيارية تهدف مجتمعة إلى قياس مدى ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء بصفة عامة ونظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة بصفة خاصة . وأول هذه المقاييس هو مقياس دومتش وآخرين (Domsch, et al., 1986) ، والذي يحتوي على خمس جمل تركز على مدى ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء بصفة عامة ( مثلاً ، لنظم تقييم الأداء تأثيراً سلبياً على مستوى تقدير الرؤوس لذاته ، بصفة عامة تعد نظم تقييم أداء العاملين تضييعاً للوقت والجهد في عمل غير مفيد) . وثاني هذه المقاييس هو مقياس ديبوى وبونتبرايנד (Dipboye&Pontbriand,1981) والذي يحتوي على أربع جمل تهدف إلى استقصاء رأي العاملين حول ما إذا كان نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة قد ساعدهم على تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية ( مثلاً ، أشعر بأن نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة التي أعمل بها قد ساعدني كثيراً في التعرف على جوانب القوة والضعف في أدائي لعملي ، لقد ساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة التي أعمل بها على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر) . أما ثالث وآخر هذه المقاييس فهو مقياس بيرس وبورتر (Pearce & Porter, 1986) والذي يحتوي على ثلاث جمل تهدف إلى قياس مدى موضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة من وجهة نظر

العاملين (مثلاً ، أعتقد بأن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية ، أنا لست متأكداً ماهي المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي ) . وتقاس كل جملة من الجمل الإثنى عشر المكونة لمقياس ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة . وبالإضافة إلى ما قرره وأضعوا المقياس الفرعية في المراجع السالف الإشارة إليها آنفاً من أنها تتمتع بمستوى من الثبات أو التناسق الداخلي يتراوح ما بين ٧١٪ إلى ٧٣٪ ، فلقد بلغ معدل التناسق الداخلي بين الجمل الإثنى عشر المقتبسة من هذه المقياس الفرعية والمستخدمه في هذا البحث كمقياس شامل لمدى ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء إلى ٦٩٪ ، وهو معدل مقبول إلى حد كبير كما سبقت الإشارة في هذا النوع من البحوث .

#### ٦/٢/٢ - مقياس محددات العدالة الإجرائية والتوزيعية

يتكون هذا المقياس الذي قام بوضعه جرينبرج (Greenberg, 1986) من سبع جمل ، خمس منها تتعامل مع محددات العدالة الإجرائية لنظام تقييم الأداء كما هو مطبق بالمنظمة من وجهة نظر العاملين ، بينما تتعامل الجملتين الباقيتين مع محددات العدالة التوزيعية لهذا النظام . وتقاس كل جملة من هذه الجمل السبع (مثلاً ، تتفق وجهة نظري الشخصية مع وجهة نظر رئيسي المباشر بخصوص معنى ومؤشرات الأداء الجيد ، في المنظمة التي أعمل بها ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء السنوي يعتمد على ما بذله هؤلاء العاملون من جهد وما حققوه من أداء خلال السنة وليس على أي شيء آخر) على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط ، تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة . وعلى الرغم من أن جرينبرج لم يشر في مقالته إلى معدل الثبات أو التناسق الداخلي الذي يتمتع به مقياسه ، فلقد أثبتت الاختبارات التي أجريت على عينة هذا البحث أن معدل التناسق الداخلي للمقياس المذكور يتراوح

ما بين ٧٠٪ إلى ٧٩٪ لكل من محددات العدالة التوزيعية ومحددات العدالة الإجرائية على التوالي .

### ٣/٢/٦ - مقياس الرضاء عن الرئيس المباشر :

يتكون هذا المقياس ، الذي يعد أحد المقاييس الفرعية المكونة لمقياس وصف الوظيفة Job Descriptive Index لسميث وآخرين (Smith, et al., 1969) ، من ١٨ جملة تهدف إلى قياس مدى رضاء المستقسين عن الإشراف المباشر الواقع عليهم من رؤسائهم في العمل . وتراوح الإجابات المتاحة أمام المستقسين بالنسبة لكل جملة من هذه الجمل بين نعم ولا ولا أستطيع التقرير ، حيث يرمز بواحد لأي إجابة بلا أستطيع التقرير أو عند عدم الإجابة على الجملة كلية ، ويرمز بثلاثة لأي إجابة بنعم عن كل جملة إيجابية ( مثلاً ، يمتدح العمل الجيد ، موجود دائماً عندما أحتاج إليه ) وبلا عن كل جملة سلبية ( مثلاً ، يصعب إرضائه ، مزعج ومصدر ضيق دائم لمرؤوسيه ) ، بينما يرمز بصفر لأي إجابة بنعم عن كل جملة سلبية وبلا عن كل جملة إيجابية . وبجمع الأرقام ١ ، ٣ التي يسفر عنها الاستقصاء يمكن الوصول إلى مستوى رضاء المفردة عن الرئيس المباشر ، حيث كلما كان المجموع كبيراً كلما كان مستوى الرضاء عن الرئيس المباشر مرتفعاً والعكس صحيح . وإذا كانت البحوث السابقة قد شهدت للمستوى الرفيع الذي يتمتع به مقياس وصف الوظيفة سواء من حيث الصحة أو الثبات (Im-parato, 1972) ، فإن معدل التناسق الداخلي بين جمل مقياس الرضاء عن الرئيس المباشر كأحد المقاييس الفرعية المكونة لمقياس وصف الوظيفة قد وصل إلى ٨١٪ عند اختباره على عينة هذا البحث .

### ٤/٢/٦ - مقياس الانتماء للمنظمة :

وأخيراً لقياس انتماء المستقسين للشركات التي يعملون بها وولائهم لها ، قام الباحث باستخدام النموذج المختصر لمقياس الانتماء للمنظمة the Organizational Commitment Questionnaire لمودي وآخرين (Mowday, et al., 1979) . ويتكون

النموذج المختصر لهذا المقياس من تسع جمل (مثلاً ، أنا على إستعداد لبذل جهد في العمل أكثر بكثير من المفروض على بذله في الأحوال العادية إذا كان ذلك سيساعد على نجاح المنظمة التي أعمل بها ، تهمني حقاً سلامة المنظمة التي أعمل بها من أي نوع من أنواع الفشل أو الكوارث ) ، تقاس على مقياس من نوع ليكرت ذي سبع نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة ويرمز لها بواحد وأوافق بشدة ويرمز لها بسبعة ، وإذا كان مودي وزملاؤه قد قرروا في مقالتهم عام ١٩٧٩ أن معدل ثبات Reliability مقياس الإلتفاء للمنظمة عند اختباره على ثماني عينات مختلفة قد تتراوح ما بين ٨٢٪ إلى ٩٣٪ ، فإن معدل ثبات المقياس المذكور قد وصل إلى ٨٤٪ عند اختباره على عينة هذا البحث .

### ٣/٦ - أساليب التحليل الإحصائي :

لتحليل بيانات الاستقصاء التي وفرتها عينة هذا البحث ، قام الباحث باستخدام أسلوبين إحصائيين من حزمة الحاسب الآلي المعروفة باسم Spss ، هما أسلوب تحليل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Analysis وأسلوب تحليل الانحدار متوالي الخطوات Step-wise Multiple Regression Analysis ، ليس فقط باعتبارهما أكثر الأساليب شيوعاً بين الباحثين في الدراسات السابقة بل أيضاً باعتبارهما أكثر الأساليب ملاءمة لاختبار فروض هذا النوع من الدراسات (Domsch, et al., 1986) . ويهدف أسلوب تحليل ارتباط بيرسون إلى تحديد حجم ومستوى معنوية معامل الارتباط بين المتغير التابع من ناحية وكل متغير من المتغيرات المستقلة من ناحية أخرى ، بينما يهدف أسلوب تحليل الانحدار متعدد الخطوات إلى تحديد تلك التوليفه Composite من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع (Hair, et al., 1979) .

## ٧ - حدود البحث

١/٧ - أنه نظراً لطبيعة العينة المستخدمة في جمع البيانات ، فإن نتائج هذا البحث من وجهة نظر الصحة الخارجية External Validity لا يمكن تعميمها إلا إلى مفردات المجتمع المسحوبة منه هذه العينة والذي يضم العاملون بشركات القطاع العام للغزل والنسيج المشاركون في برامج دورة التدريب بمركز التنمية الإدارية للقطاع المذكور . وعلى الرغم من أن هذا الحد تمليه قواعد الحصر الإحصائي المجردة ، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون مفيدة للباحثين والمسؤولين عن تصميم وإدارة نظم تقييم أداء العاملين في شركات الغزل والنسيج بصفة خاصة وكافة المنظمات بصفة عامة .

٢/٧ - أن الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في مرحلة جمع البيانات قد يفتح الباب أمام التساؤل حول التأثير المحتمل لإدراكات مفردات العينة وتحيزاتها الشخصية على نتائج هذا البحث . ومع ذلك فإن هذا الحد لا يعد مشكلة هذا البحث وحده ، بل هو مشكلة العديد من بحوث العلوم الإدارية والتي لا غنى لها عن استخدام هذا الأسلوب من أساليب جمع البيانات .

## ٨ - نتائج البحث

لعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث ، فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرة بالشرح والتعليق على النتائج التي أسفر عنها كل من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالي الخطوات ، أولاً بخصوص محددات ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة ، وثانياً بخصوص نتائج هذه الثقة .



## ١/٨ - محددات ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء :

يظهر الجدول رقم (١) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين أربعة عشر متغيراً مستقلاً ومدى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير تابع . إثنين من هذه المتغيرات المستقلة (١ ، ٢) يتعلقان بتقديرات العاملين في آخر تقييم للأداء ومدى رضائهم عن هذه التقديرات ، خمسة (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧) تتعلق بمحددات العدالة الإجرائية ، اثنين (٨) ، (٩) يتعلقان بمحددات العدالة التوزيعية ، وأخيراً خمسة (١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤) متغيرات ديموجرافية . وطبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (١) ، فإنه من الممكن القول بأن ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تزداد كلما كان هؤلاء العاملون راضين عن تقديراتهم في آخر تقييم للأداء ، وكلما كانت لديهم فرصة كافية لإبداء رأيهم في هذه التقديرات ، وكلما شعروا بأن لدى رئيسهم المباشر إلمام كافي بجوانب عملهم ، وكلما اتفقت وجهة نظرهم مع وجهة نظر رئيسهم المباشر حول معايير الأداء الجيد ، وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج قصور الأداء في المستقبل ، وكلما توفر لديهم الاقتناع بأن تقديراتهم في تقييم أداء تعتمد على الجهد المبذول والأداء المحقق في العمل وليس على أي شيء آخر ، وأخيراً كلما كان تعليمهم دون المستوى الجامعي . وعلى الرغم من أن هذه النتائج تتفق مع تنبؤات الفرض الثاني بشكل كامل ومع تنبؤات الفرضين الأول والثالث بشكل جزئي ، فإن الاختبار النهائي والحقيقي لهذه الفروض يظل معلقاً على نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات باعتباره التحليل الأكثر حساسية والأكثر قدرة على إعطاء نموذج شامل للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مجتمعة .

جدول رقم (١)  
نتائج تحليل ارتباط بيرسون  
لمحددات ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء

معاملات الارتباط	المحددات	مسلسل
, ١٠	تقديرات آخر تقييم للأداء	١
<sup>x</sup> , ١٧	الرضا عن تقديرات آخر تقييم للأداء	٢
<sup>xxx</sup> , ٣٧	فرصة العاملين في إبداء رأيهم في نتائج تقييم الأداء	٣
<sup>xxx</sup> , ٢٩	إلمام الرئيس المباشر بجوانب عمل مرؤوسيه	٤
<sup>xxx</sup> , ٤٤	إتفاق وجهات نظر الرئيس ومرؤوسيه حول معايير الأداء الجيد	٥
, ٠٢	استقرار معايير تقييم الأداء من عام لآخر	٦
<sup>xxx</sup> , ٢٧	مناقشة أهداف وخطوات علاج قصور الأداء في المستقبل	٧
<sup>xxx</sup> , ٤٤	تقديرات التقييم على أساس الجهد والأداء وليس على أي شيء آخر	٨
, ١٢	تأثير تقديرات تقييم الأداء على علاوات وترقيات المرؤوس	٩
, ٠٤	نوع الوظيفة	١٠
<sup>xxx</sup> , ٢٣	نوع المؤهل	١١
, ٠١	السن	١٢
, ٠٦	مدة الخدمة	١٣
, ٠٢-	الحالة الاجتماعية	١٤

<sup>x</sup> P < .05      <sup>xxx</sup> P < .001

ويظهر الجدول رقم (٢) حجم ومستوى معنوية معاملات الانحدار المعيارية لثلاثة متغيرات توصل تحليل الانحدار متوالي الخطوات إلى أن لها تأثيراً معنوياً على ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام الأداء المطبق بالمنظمة ، حيث يمكن القول بأن هذه الثقة تزيد كلما شعر العاملون بأن لديهم فرصة كافية لإبداء رأيهم في التقديرات التي حصلوا عليها في تقييم الأداء ، وكلما اتفقت وجهة نظرهم مع وجهة نظر الرئيس المباشر حول معايير الأداء الجيد ، وأخيراً كلما توفر لديهم الاقتناع بأن تقديراتهم في تقييم الأداء تعتمد على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء في أعمالهم خلال فترة التقييم وليس على أي شيء آخر . أيضاً فإنه يمكن الخروج من بيانات الجدول رقم (٢) بثلاث نتائج رئيسية . أول هذه النتائج أن تحليل الانحدار متوالي الخطوات قد أثبت معنوية محدد توزيعي (٣) ومحددتين إجرائيين (١ ، ٢) ، الأمر الذي يعطي دعماً معقولاً لتنبؤات الفرضين الأول والثاني من فروض هذا البحث . وثاني هذه النتائج أن تحليل الانحدار متوالي الخطوات لم يثبت أي تأثير معنوي لمتغيري تقديرات العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه التقديرات على ثقة هؤلاء العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة ، الأمر الذي يعطي دعماً واضحاً لتنبؤات الفرض الثالث من فروض هذا البحث . وثالث هذه النتائج أن النموذج الذي أسفر عنه تحليل الانحدار متوالي الخطوات والمكون من ثلاثة متغيرات مستقلة قد استطاع شرح نسبة قدرها ٣٠٪ من التباين في المتغير التابع وهو ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة . هذه النسبة تبدو مرضية إلى حد كبير عند مقارنتها بالنسب التي توصلت إليها نماذج الدراسات السابقة ، على سبيل المثال كل من نموذج دومتش وآخرين بمتغيراته المستقلة الأربعة ونموذج لاندى وآخرين بمتغيراته المستقلة الخمسة واللذان استطاعا شرح ما بين ٢٢٪ إلى ٢٩٪ على الترتيب من التباين في ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كمتغير تابع (Landy, et al, 1978, Domsch, et al, 1987) .

**جدول رقم (٢)**  
**نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات**  
**لمحددات ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء**

اختبار (ت) (t)	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)	المحددات	مسلسل
<sup>x</sup> ١,٩٩	,١٧	فرصة العاملين في إبداء رأيهم في نتائج تقييم الأداء	١
<sup>xxx</sup> ٣,٦١	,٣٠	اتفاق وجهات نظر الرئيس ومروسته حول معايير الأداء الجيد	٢
<sup>xxx</sup> ٣,٦٩	,٣١	تقديرات التقييم على أساس الجهد والأداء وليس على أي شيء آخر	٣
$R^2 = .30$	<sup>xxx</sup> $F = 18.55$	النموذج ككل	

<sup>x</sup>  $P < .05$       <sup>xxx</sup>  $P < .001$

٢/٨ - نتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء :

يظهر الجدول رقم (٣) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين خمسة عشر متغيراً مستقلاً وكل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة كمتغيرين تابعين . ومن بيانات هذا الجدول يمكن ملاحظة أن متغير ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة يحظى بعلاقة ارتباط إيجابية ومعنوية حجمها ٤٦ ، ، ٤٥ ، مع كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة على الترتيب . ولقد أكد تحليل الانحدار متوالي الخطوات - والذي تظهر نتائجه بالجدول رقم (٤) - هذه العلاقة ، حيث أثبت التحليل المذكور أن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على كل من مستوى الرضاء عن الرئيس المباشر ( $B = .26$ ) والانتماء للمنظمة ( $B = .33$ ) ، الأمر الذي يدعم صدق تنبؤات الفرضين الرابع والخامس من فروض هذا البحث .

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل ارتباط بيرسون

لمحددات كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتفاء للمنظمة

معاملات الارتباط		المحددات	مسلسل
مع الانتفاء للمنظمة	مع الرضاء عن الرئيس المباشر		
,٠٣	,٠٧	تقديرات آخر تقييم للأداء	١
xx, ٢٠	,٠٦	الرضاء عن تقديرات آخر تقييم للأداء	٢
xxx, ٣٩	xxx, ٣٢	فرصة العاملين في إبداء رأيهم في نتائج تقييم الأداء	٣
xxx, ٢٩	xxx, ٤٧	إلمام الرئيس المباشر بجوانب عمل مرؤوسيه	٤
xxx, ٣٣	xxx, ٥٠	إتفاق وجهات نظر الرئيس ومرؤوسيه حول معايير الأداء الجيد	٥
,٠٨	,٠٤	استقرار معايير تقييم الأداء من عام لآخر	٦
xxx, ٣١	xxx, ٢٩	مناقشة أهداف وخطوات علاج قصور الأداء في المستقبل	٧
xxx, ٣٨	xxx, ٣٧	تقديرات التقييم على أساس الجهد والأداء وليس على أي شيء آخر	٨
xxx, ٤١	xx, ٢٠	تأثير تقديرات تقييم الأداء على علاوات وترقيات المرؤوس	٩
xxx, ٤٥	xxx, ٤٦	ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة	١٠
,٠٧	,٠١	نوع الوظيفة	١١
x, ١٥-	xx, ٢٥-	نوع المؤهل	١٢
,٠٨	,٠٩-	السن	١٣
x, ١٤	,٠٢-	مدة الخدمة	١٤
,٠٥	,٠٥	الحالة الاجتماعية	١٥

x  
P < .05

xx  
P < .01

xxx  
P < .001

**جدول رقم (٤)**  
**نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات**  
**لمحددات كل من الرضا عن الرئيس المباشر والانتفاء للمنظمة**

الانتفاء للمنظمة		الرضا عن الرئيس المباشر		المحددات	سلسل
معاملات إختبار الإنحدار (ت) المعيارية (Beta) (t)	معاملات إختبار الإنحدار (ت) المعيارية (Beta) (t)	معاملات إختبار الإنحدار (ت) المعيارية (Beta) (t)	معاملات إختبار الإنحدار (ت) المعيارية (Beta) (t)		
xx ٢,٩٤	, ٢٢	-	-	فرصة العاملين في إيداء رأيهم في نتائج تقييم الأداء	١
-	-	xx ٢,٨٣	, ٢٤	إلمام الرئيس المباشر بجوانب عمل مرؤوسيه	٢
-	-	xxx ٣,٠٧	, ٢٩	اتفاق وجهات نظر الرئيس ومرؤوسيه حول معايير الأداء الجيد	٣
xxx ٤,٨٢	, ٣٥	-	-	تأثير تقديرات تقييم الأداء على علاوات وترقيات المرؤوس	٤
xxx ٤,٣١	, ٣٣	xxx ٣,٣١	, ٢٦	ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة	٥
-	-	x ٢,٤٦	, ١٨-	السن	٦
R <sup>2</sup> = .38		R <sup>2</sup> = .39		النموذج ككل	
xxx F = 25.07		xxx F = 19.97			

x P < .05      xx P < .01      .xxx P < .001

## ٩ - التلخيص والتوصيات

تستمد نظم تقييم أداء العاملين أهميتها ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد الهامة مثل العلاوات والترقيات والتدريب والنقل ، بل أيضاً بسبب تأثيرها المحتمل على رضا العاملين ودافعيتهم للعمل وإنتمائهم للمنظمات التي يعملون بها . وإذا كان الباحثون قد استشعروا أهمية

موضوع تقييم أداء العاملين منذ زمن بعيد ، فإن الاهتمام بالموضوع قد أصبح ملحوظاً بشكل أكبر خلال السنوات العشر الماضية بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين هامتين هما قضية العدالة في معاملة العاملين وقضية الكفاءة الإنتاجية . هذا الاهتمام للأسف لم يسفر عن نجاح ملحوظ لنظم تقييم أداء العاملين في الممارسة العملية داخل منظمات الأعمال إلى الحد الذي دعى أحد الكتاب إلى القول بأن نظم تقييم أداء العاملين لاتعدو أن تكون مجرد فكرة عظيمة ولكنها بلا معنى من الناحية العملية . وفي عدد لا بأس به من المقالات الحديثة حول الموضوع يكاد أن يكون هناك شبه إجماع على أن أحد الأسباب الهامة لفشل نظم تقييم الأداء على المستويين الأكاديمي والتطبيقي هو تركيز البحوث السابقة على الجوانب القياسية ، على وجه الخصوص الخصائص السيكومترية لنماذج تقييم أداء العاملين وتدريب الرؤساء المباشرين على كيفية تفادي أخطاء القياس الشائعة مثل أخطاء الهالة والتشدد أو التساهل وتقييد المدى ، على حساب الجوانب غير القياسية ، على وجه الخصوص ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء وما يسفر عن هذه الثقة من نتائج .

وفي ضوء ما تقدم ، فلقد استهدف هذا البحث اختبار عدد من محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة . ولتحقيق هذا الهدف ، قام الباحث بصياغة خمسة فروض علمية واختبارها على عينة حجمها ١٢٨ مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج . ولقد كان تنبؤ الفرضين الأول والثاني من فروض هذا البحث هو أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة سوف تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بأن النظام المذكور يتصف بكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية . وتنبأ الفرض الثالث بأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة سوف يكون مستقلاً عن تقديرات هؤلاء العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضائهم عن هذه التقديرات .

وأخيراً تنبأ الفرضان الرابع والخامس بأن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على مستوى كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة . ولقد أثبتت نتائج كل من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالي الخطوات صدق الفروض الخمسة إلى حد كبير . وهكذا ، وبناء على ما توصلت إليه اختبارات فروض هذا البحث ، فإنه يمكن القول بأن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثيراً إيجابياً لا يمكن تجاهله على مستوى كل من الرضاء عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة ، وأنه لكي يمكن الحصول على هذه الثقة فلا بد من توافر ثلاثة شروط على الأقل ، وأوها أن يشعر العاملون بأن لديهم الفرصة الكافية لإبداء رأيهم في التقديرات التي حصلوا عليها في تقييم الأداء سواء بالقبول أو بالإعتراض دون الخوف من أي آثار سلبية من أي نوع ، وثانيهما أن يكون هناك نوع من الاتفاق في وجهات النظر بين الرئيس والمرؤوس حول معنى ومعايير الأداء الجيد أو المنشود ، وثالثها توفير مناخ يشعر فيه العاملون بأن تقديراتهم في تقييم الأداء تعتمد أولاً وأخيراً على ما بذلوه من جهد وما حققوه بالمنظمة من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم وليس على أساس أي شيء آخر .

وعلى المستوى العلمي أو الأكاديمي وتدعيماً للنتائج التي توصل إليها هذا البحث ، فإن الباحث يوصي زملائه باحثي إدارة الأعمال بإعادة اختباره الفروض الخمسة السابقة على عينات مختلفة سواء من المنظمات أو العاملين وبمحاولة البحث عن محددات ونتائج أخرى لثقة العاملين في نظم تقييم الأداء ، على وجه الخصوص الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الثقة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وشروط المناخ اللازم توافره لتحقيق هذا الدور . أما على مستوى الممارسة أو التطبيق ، فإن الباحث يوصي المخططين لنظم تقييم الأداء بمنظمتنا العربية والقائمين على إدارتها من رؤساء مباشرين بالاهتمام ليس فقط باعتبارات العدالة التوزيعية المتمثلة في موضوعية تقديرات العاملين في تقييم الأداء ، بل أيضاً وعلى



نفس المستوى باعتبار عدالة الإجراءات المستخدمة للوصول إلى هذه التقديرات . ذلك أنه بالإضافة إلى أن عدالة الإجراءات تعد شرطاً مسبقاً لعدالة التوزيع أو النتائج ، حيث لا يتصور الحصول على نتائج عادلة من إجراءات غير عادلة ، فإن مثل هذه العدالة في الإجراءات من شأنها مساعدة الرؤساء المباشرين في التغلب على إحدى مشكلات تقييم الأداء التقليدية الصعبة ، وهي مشكلة مواجهة وإقناع هؤلاء العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة أو غير مرضية بما يسهم في عدم تدهور العلاقة بين الطرفين . وتمشياً مع اعتبارات العدالة الإجرائية ، فإن الباحث يوصي المسؤولين عن إدارة منظماتنا العربية بالأخذ بسياسة علنية لتقديرات تقييم الأداء بدلاً من سريتها ، ووضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من هذه التقديرات ، وأخيراً تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء مقابلات ناجحة لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف من مرؤوسيه من خلال المناقشة ذات الاتجاهين والحوار الديمقراطي الذي يهدف إلى مساعدة هؤلاء المرؤوسين على تجاوز المشكلات التي قد تحول بينهم وبين تحقيق الأداء المنشود .

## مراجع البحث

- Adams, J.S., 1965, Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York : Academic Press.
- Barrett, R.S. 1966, *Performance Rating*, Chicago : Science Research Associates .
- Denisi, A. S. & Stevens , G. E., 1981, Profiles of Performance, Performance Evaluations, and Personnel Decisions, *Academy of Management Journal*, 24, PP. 592-602 .
- Dipboye, R.L. & Pontbriand, R.D., 1981, Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems, *Jornal of Applied Psychology*, 66, PP. 248-251 .
- Domsch, M., Gerpott, T.J. & Jochum, E., 1986, Correlates of General Confidence in the Utility of Formal Performance Appraisals: Results of A Cross-Organizational Survey of West German R & D Executives, *Management International Review*, 26, pp. 16-27 .
- Dossett, D.L. & Greenberg, C.I., 1981, Goal Setting and Performance Evaluation : An Attributional Analysis, *Academy of Management Journal*, 24, pp. 767-779 .
- Feldman, J., 1981, Beyond Attribution theory : Cognitive Processes in Performance Appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 127-148 .
- Folger, R. & Konovsky, M.A., 1989, Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 115-130 .
- Greenberg, J., 1986, Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 340-342 .
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Grablovsky, B. J., 1979, *Multivariate Data Analysis With Readings*, Oklahoma: Petroleum Publishing Company .
- Ilggen, D.R., Peterson , R.B., Martin, B.A. & Boeschen, D.A., 1981, Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Apraisal Sessions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, pp. 311-330 .
- Imparato, N. 1972, Relationship Between Porter's Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index, *Journal of Applied Psychology*, 56, pp. 397-405 .

- Invanchevich, J.M., 1983, Contrast Effects In Performance Evaluation and Reward Practices, *Academy of Management Journal*, 26, pp. 465-476 .
- Landy, F.J. Barnes - Farrell, J. & Cleveland, J.N., 1980, Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A Follow-Up, *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 355-356 .
- Landy, F.J., Barnes, J.L. & Murphy, K.R., 1978, Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 751-754 .
- Landy, F.J. & Farr, J.L., 1980, Performance Ratings, *Psychological Bulletin*, 87, pp. 72-107 .
- Latham, G.p. & Wexley, K.N., 1981, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, New York : Addison Wesley .
- Lawler, E.E., 1967, the Multitrait- Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 51, pp. 369-381 .
- Lazer, R.I. & Wikstrom, W.S., 1977, *Appraising Managerial Performance : Current Practices and Future Directions*, New York : Conference Board .
- Locke, E.A. & Bryan, J.F. 1969, The Directing Function of Goals in Task Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 35-42 .
- Locke, E.A., Cartledge, N. & Knerr, C.S., 1970, Studies of The Relationship Between Goal Setting, Satisfaction, and Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 135-139 .
- Mount, M.K., 1983, Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction With A Performance Appraisal System, *Personnel Psychology*, 36, pp. 1-10 .
- Mowday, R.T. 1983, Beliefs About The Causes of Behavior : The Motivational Implications of Attribution Processes, In R.M. Steers & L.W. Porter ( eds.), *Motivation and Work Behavior*, New York : McGraw - Hill .
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224 - 247 .
- Nunnally, J.c., 1967, *Psychometric Theory*, New York : McGraw - Hill, .
- Pearce, J.L. & Porter, L.W., 1986, Employee Responses to Formal Perfor-

- mance Appraisal Feedback, *Journal Of Applied Psychology*, 71, pp. 211 – 218 .
- Pym, D., 1973, The Politics and Ritual of Appraisals, *Occupational Psychology*, 47, pp. 231 – 235 .
- Smircich, L. & Chesser, R.J., 1981, Superiors and Subordinates Perceptions of Performance : Beyond Disagreement, *Academy of Management Journal*, 24, pp. 198 – 205 .
- Smith , P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L., 1969, *The Measurement of Satisfaction In Work and Retirement*, Chicago : Rand McNally .
- Tsui, A.S. & Barry B., 1986, Interpersonal Affect and Rating Errors, *Academy of Management Journal*, 29, pp. 586 – 599 .

ملحق  
قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

### استقصاء تقييم الأداء

الزميل الفاضل المشارك في هذا الاستقصاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ،

- يهدف هذا الاستقصاء إلى دراسة العوامل ذات التأثير على كفاءة نظم تقييم أداء العاملين ، وذلك بغية اقتراح الحلول الكفيلة بتطوير هذه النظم لصالح كل من العاملين والمنظمة .

- وحيث أن نتائج هذا الاستقصاء سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ومن خلال خلط الإجابات بعضها ببعض الآخر وتحليلها بواسطة الحاسب الآلي وبشكل لا يمكن معه الاستدلال على شخصية المجيب أو جهة عمله تحت أي ظرف من الظروف وأنه غير مطلوب كتابة الاسم على الاستقصاء ، فإنني أرجو وكلي أمل في استجابتكم المقدرة سلفاً أن تجيبوا على الاسئلة بكل صراحة ومن وجهة نظركم الشخصية الخاصة ، حيث أنه بدون هذه الصراحة تصبح نتائج تحليل هذه الاستقصاء بلا معنى أو فائدة .

- وحيث أن ترك أي سؤال بدون إجابة سوف يؤدي إلى استبعاد الاستقصاء بأكمله ، فإنني أرجو وأكرر الرجاء في عدم ترك أي سؤال بدون إجابة كما أرجو ألا تشغل نفسك بما قد يبدو أحياناً من تكرار للأسئلة .

- وأخيراً أيها الزميل الفاضل أطمع فقط في عشرين دقيقة من وقتك ، وكلي أمل في مساندتكم لهذا البحث وكل بحث يمكن أن يسهم في رفع إنتاجية منظماتنا المصرية .

مع جزيل شكري وتقديري ، ،

الباحث

أولاً : فيما يلي ١٢ جملة تستفسر عن وجهة نظرك الشخصية في نظام تقييم أداء العاملين سواء بصفة عامة أو كما هو مطبق في المنظمة التي تعمل بها ، المطلوب إبداء درجة موافقتك أو عدم موافقتك على المحتوى الذي تقوله كل جملة من هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة ( / ) تحت واحدة فقط من الإجابات الموضحة بالجدول أدناه .

٢	الجملة	اعترض بشدة	اعترض	لا أستطيع التقرير	أوافق	أوافق بشدة
١	لنظام تقييم أداء العاملين تأثير سلبي على مستوى تقدير المرؤوس لذاته					
٢	يمكن للرئيس المباشر بما لديه عادة من صورة دقيقة عن أداء مرؤوسيه أن يقوم بإعطاء تقييم مباشر وموضوعي لكل من مرؤوسيه دون الحاجة إلى وجود نظام رسمي لتقييم الأداء .					
٣	أستطيع القول بأن نظام تقييم الأداء بالمنظمة التي أعمل بها قد ساعدني شخصياً على تفهم وحل مشاكلي في العمل .					
٤	لقد ساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة التي أعمل بها على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر .					

٢	الجملة	اعتراض بشدة	اعتراض	لا أستطيع التقرير	أوافق	أوافق بشدة
٥	لقد ساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة التي أعمل بها على تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي في العمل .					
٦	أستطيع القول بأن نظام تقييم الأداء بالمنظمة التي أعمل بها يسهم ليس فقط في رفع كفاءة العاملين بل أيضاً في رفع كفاءة المنظمة ككل					
٧	من عيوب أي نظام رسمي لتقييم الأداء أنه يؤدي إلى زيادة اعتماد المرؤوسين على رؤسائهم					
٨	عادة ما تكون نظم تقييم الأداء الرسمية عرضة لخطأ التحيز الناتج عن خداع المقارنة بين المرؤوسين على أساس رقمي ( مثلاً ، ممتاز ٩٠٪ جيداً جداً ٨٠٪ ) خصوصاً عندما تكون إنتاجية العاملين غير ملموسة					
٩	أشعر بأن نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة التي أعمل بها يساعدني كثيراً في التعرف على جوانب القوة والضعف في أدائي لعملي .					



٢	الجمال	اعترض بشدة	اعترض	لا أستطيع التقرير	أوافق	أوافق بشدة
١٠	اعتقد بأن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية .					
١١	أنا لست متأكدًا ما هي المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي .					
١٢	اعتقد بأن نظام تقييم أداء العاملين يعد بصفة عامة تضييعاً للوقت والجهد في عمل غير مفيد					

ثانياً : فيما يلي عد (٢) سؤال ، والمطلوب الإجابة عليهما عن طريق وضع علامة (✓) داخل مربع واحد من المربعات الموجودة تحت كل سؤال .

س ١ : ما هو التقدير الذي حصلت عليه في آخر تقييم سنوي للأداء (تقييم العام الماضي) ؟

ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

س ٢ : هل كان التقدير الذي حصلت عليه في آخر تقييم سنوي للأداء (تقييم العام الماضي) في مستوى توقعاتك ؟

أقل بكثير	أقل	في مستوى توقعاتي	أكثر	أكثر بكثير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ثالثاً : فيما يلي (٧) جمل تتعلق ببعض الإجراءات التي قد تتبع طبقاً لنظام تقييم الأداء ، والمطلوب إبداء درجة موافقتك أو عدم موافقتك على إنطباق الإجراء الذي تقوله الجملة على ما يحدث معك في المنظمة التي تعمل بها ، وذلك عن طريق وضع علامة ( √ ) تحت واحدة فقط من الإجابات الموضحة بالجدول أدناه .

٢	الجملة	اعترض بشدة	اعترض	لا أستطيع التقرير	أوافق	أوافق بشدة
١	استطيع القول بأنه في الجهة التي أعمل بها ، اتمتع بفرصة كبيرة لإبداء وجهة نظري في التقييم السنوي الذي حصلت عليه سواء بالقبول أو الرفض دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على علاقتي برؤسائي .					
٢	يمكنني القول بأن رئيسي المباشر لديه الإلمام الكافي بعملتي وبشكل يساعده على التقييم الموضوعي لأدائي السنوي .					
٣	تتفق وجهة نظري الشخصية مع وجهة نظر رئيسي المباشر بخصوص معني ومؤشرات الأداء الجيد .					
٤	إن تقييم رئيسي المباشر لأدائي السنوي يعتمد على معايير مستقرة لا تتغير من عام لآخر .					

أوافق بشدة	أوافق	لا أستطيع التقرير	اعترض	اعترض بشدة	الجملة	٢
					في المنظمة التي أعمل بها ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء السنوي يعتمد على ما بذله هؤلاء العاملون من جهد وما حققوه من أداء خلال السنة من جهد وليس على أي شيء آخر .	٥
					بعد اخباري بنتيجة تقييم أدائي خلال العام الماضي يقوم رئيسي المباشر بمناقشتي بفرض الاتفاق معي على خطوات عملية للإرتقاء بمستوى أدائي في العام القادم .	٦
					للتقدير الذي أحصل عليه في التقييم السنوي للأداء تأثير واضح على علاواتي وترقياتي .	٧

رابعاً : فيما يلي (١٨) جملة تتعلق بطبيعة رئيسك المباشر ، المطلوب الإجابة عليها عن طريق وضع علامة ( √ ) تحت واحد فقط من الإجابات الموجودة أمام كل جملة .

أوافق بشدة	أوافق	لا أستطيع التقرير	نعم	لا	الجملة	٢
					يطلب نصيحتي في أمور العمل من آن لآخر	١
					يصعب إرضائه	٢

٢	الجملة	نعم	لا	لا أستطيع التقرير
٣	غير مهذب في تعامله مع مرؤوسيه			
٤	يتمتع بالعمل الجيد			
٥	لبق			
٦	مؤثر وذو نفوذ لدى الإدارة العليا			
٧	مطلع دائماً على أحدث المعلومات والمعارف المتصلة بعمله			
٨	لا يزاول مهامه الإشرافية بالقدر الكافي			
٩	حاد الطبع وسريع الغضب			
١٠	يحرص دائماً على إخباري بمستوى أدائي في العمل			
١١	مزعج ومصدر ضيق واضح لمرؤوسيه			
١٢	عنييد			
١٣	يعلم وظيفته جيداً			
١٤	سيء			
١٥	ذكوي			
١٦	لا يتدخل في كيفية أدائي لعملي			
١٧	موجود دائماً عندما أحتاج إليه			
١٨	كسول			

خامساً : فيما يلي (٩) جمل تعبر عن ما قد يشعر به العاملون تجاه المنظمات التي يعملون بها ، والمطلوب إبداء درجة موافقتك أو عدم موافقتك على ما تقوله هذه الجمل وذلك عن طريق وضع علامة ( √ ) تحت واحدة فقط من الإجابات الموجودة أمام كل جملة .

م	الجملة	اعترض بشدة	اعترض	لا أستطيع أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
١	أنا على استعداد لبذل جهد في العمل أكثر بكثير من المفروض على بذله في الأحوال العادية إذا كان ذلك سيساعد على نجاح المنظمة التي أعمل بها .					
٢	يحدث أن أتحدث مع أصدقائي عن المنظمة التي أعمل بها كأحد المنظمات الممتازة التي يسعد الإنسان بالعمل فيها .					
٣	يمكن أن أقبل أي نوع من العمل أو المهام الوظيفية عندما يطلب مني ذلك إذا كان لك ضرورياً لاستمرارى في العمل بالمنظمة التي انتمى إليها حالياً .					
٤	أشعر بأن القيم الشخصية التي أؤمن بها تتشابه إلى حد كبير مع القيم التي تسير عليها وتطبقها المنظمة التي أعمل بها .					

٢	الجملة	اعتراض بشدة	اعتراض	اعتراض إلى حد ما	لا أستطيع التقرير إلى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
٥	أشعر بنوع من الفخر والاعتزاز عندما تكون هناك مناسبة لإخبار الآخرين بأنني أشغل وظيفة بالمنظمة التي أعمل بها .							
٦	المنظمة التي أعمل بها تستخرج حقاً أحسن ما بداخلي من إمكانيات وطاقات وبشكل ينعكس إيجابياً على مستوى أدائي لعملي .							
٧	أشعر بالسعادة لأنني اخترت المنظمة التي أعمل بها حالياً دون المنظمات الأخرى التي كانت أمامي فرصة للعمل بها .							
٨	تهمني حقاً سلامة المنظمة التي أعمل بها من أي نوع من أنواع الفشل أو الكوارث .							
٩	بالنسبة لي ، تعد المنظمة التي أعمل بها حالياً أحسن مكان ممكن أن أعمل فيه .							

بيانات عامة ( هامة جداً والرجاء عدم إغفال أي منها )

- (١) ما هي مسمى الوظيفة التي تشغلها حالياً ؟ \_\_\_\_\_
- (٢) كيف تصنف وظيفتك الحالية ؟ :  
وظيفة كتابية : \_\_\_\_\_ ووظيفة فنية : \_\_\_\_\_  
وظيفة إدارية دنيا : \_\_\_\_\_ ووظيفة إدارية وسطى : \_\_\_\_\_
- (٣) مدة الخدمة بالمنظمة التي تعمل بها حالياً مع التقريب لأقرب سنة :  
\_\_\_\_\_ سنة تقريباً :
- (٤) السن مع إغفال كسور السنة : \_\_\_\_\_ سنة تقريباً
- (٥) ما هو المؤهل الدراسي الذي تحمله ؟ \_\_\_\_\_
- (٦) ما هي حالتك الاجتماعية ؟ غير متزوج : \_\_\_\_\_ متزوج : \_\_\_\_\_  
متزوج ويعول : \_\_\_\_\_