

اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

د. عبداللطيف بن صالح النعيم

أسناد إدارة الأعمال المشارك، وكيل كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء

ملخص

طبقت هذه الدراسة على عينة من ٤٣٧ من موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن يعملون في وظائف إدارية تنفيذية للمراتب من الثالثة عشر فما دون، وكانت تهدف إلى معرفة مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، وعلاقة ذلك بسماتهم الفردية والتنظيمية. توصلت الدراسة إلى إقرار موظفي الأجهزة الحكومية بكفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي بدرجة أعلى من الوسط بقليل إلا أن عنصر الكفاءة والدقة يتفوقان نسبياً على عنصر العدالة من وجهة نظر الموظفين المشاركين في البحث. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية وفقاً لبعض السمات الشخصية المشمولة في هذه الدراسة. وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات في هذا المضمار التي من شأنها أن تعزز اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، كما اقترح الباحث إجراء عدد من الأبحاث المستقبلية في هذا الصدد.

مقدمة

بالدقة والعدالة المطلوبة، ويساعد في اكتشاف أسباب ضعف بعض جوانب الأداء لديهم، كما أنه يمهّد الطريق أمام الإدارة لتحديد جوانب تطوير وتحسين أداء موظفيها. ولما كان اقتناع الإدارة بعدالة ودقة أسلوب تقويم الأداء الذي تمارسه على موظفيها لا يكفي بل لا بد من اقتناع الموظفين أنفسهم بتلك العدالة والدقة لكي توتّي عملية التقويم الثمار المرجوة منها والمتمثلة في تقبل الموظف لبرامج التطوير والتحسين التي ستتمسّ جوانب الضعف في أدائه.

لذا سنركز في هذا البحث على معرفة مدى كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق على موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف رسمية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم وعلاقة ذلك بخصائصهم الفردية والتنظيمية. ونقصد بالكفاءة هنا هي مدى قدرة نظام التقويم على إحداث التطوير والتحسين المطلوب على أداء الموظفين.

ويرجع السبب في التركيز على معرفة اتجاهات الموظفين نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي ومدى الدقة والعدالة التي يتمتع بها إلى أهمية الاتجاهات التي يكونها الأفراد في منظماتهم حالما يلتحقون بها حول العمل والإشراف وتقويم

مازالت البحوث في الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف منظماتها من المجالات الراحبة والجانبية للعديد من الباحثين في حقل الإدارة، ويرجع ذلك إلى اعتبار العنصر البشري أهم موارد المنظمة سواء كانت حكومية أو خاصة كبيرة أو صغيرة، إذ إن كفاءة وفعالية المنظمة تتوقف بشكل رئيسي على كفاءة العاملين بها من خلال نجاح إدارتها في الاستثمار في هذا المورد المهم لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها على حد سواء. ومن المحاور المهمة في دراسة الموارد البشرية هو تقويم الأداء كسبيل لتطوير وتحسين أدائهم وذلك من خلال اكتشاف مواطن القوة في أدائهم للعمل على تعزيزها ومواطن الضعف لتصحيحها.

وبأني اهتمام العديد من الباحثين في حقل الإدارة بنوعها العامة والأعمال بدراسة تقويم أداء العاملين للدور الكبير الذي تلعبه عملية التقويم في زيادة إحساس العاملين بالرضا الوظيفي الذي يساعد في زيادة إحساسهم بالالتزام التنظيمي (العتيبي ١٩٩٣). كما أن الاهتمام بتقويم الأداء ينبع من أن له العديد من الآثار الإيجابية في مقدمتها^(١) : تأكد المنظمة من أن جميع موظفيها قد تم تقويمهم

الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم ٥١٩٣٤ وتاريخ ٢٦/١٢/٣٠هـ بناءً على الأمر السامي رقم ٤٠١/٧هـ وتاريخ ١٤٠١/٣/٦هـ، وتم العمل بها اعتباراً من ١٤٢٧/١/١هـ، وقد تناولت المادة ٣٦ من نظام الخدمة المدنية بقرائنها السبعة عشر تنظيم عملية تقويم الأداء الوظيفي لموظفي الدولة^(٣).

فقد نصت المادة ٣/٣٦ على أن يتم تقويم الأداء الوظيفي لجميع موظفي الدولة بشكل دوري في نهاية كل سنة من سنوات خدمتهم. كما بينت المادة ٧/٣٦ على أن يعد تقويم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر للموظف ويعتمد من قبل رئيسه الذي يمتلك حق التعديل فيه بما يراه ملائماً. أما التقديرات التي يمكن أن يأخذها الموظف على أدائه فهي على النحو التالي: ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو مرضي أو غير مرضي، في حين أوضحت المادة ١٠/٣٦ إمكانية تزويد الموظف بنسخة من تقويم الأداء الوظيفي المعد عنه بعد اعتماده. من جهة أخرى أوضحت المادة ١١/٣٦ بأنه يحق للموظف المعد عنه تقويم أداء بدرجة (غير مرضي) التظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تزويده بنسخة منه إلى الرئيس الأعلى في الجهاز ليحيل تظلمه إلى لجنة يشكها من ثلاثة موظفين يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم لتتولى فحص التظلم خلال شهرين من استلامه على أن ترفع توصياتها إلى رئيس الجهاز المختص. أما إذا لم تبت اللجنة في موضوع التظلم خلال هذه الفترة يتولى رئيس الجهاز البت في الموضوع بعد خمسة عشر يوماً من انتهاء الفترة الممنوحة للجنة. وقد نصت المادة ١٢/٣٦ على حرمان الموظف الحاصل على تقدير (غير مرضي) من الترقية، أما إذا حصل على تقدير مماثل في السنة التالية فيحقق معه من قبل جهة عمله ويحال من ثم إلى ديوان المظالم إذا كان هناك

الأداء والزملاء والأجور في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. من ناحية أخرى اتضح بأن الاتجاهات التي يكونها الأفراد حول ظروف عملهم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الدافعية لدى الموظف^(٤). وقد اهتم العديد من الباحثين العرب والأجانب في حقل الإدارة بدراسة العلاقة الرئيس والمرووسين وأثر تلك العلاقة على مستويات الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وعلى اتجاهات المرووسين نحو نظم تقويم الأداء المطبقة عليهم، كما اهتم عدد من تلك الدراسات بدراسة العلاقة بين إدراك العاملين لدقة وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم في أجهزتهم وبين ولانهم التنظيمي وأدائهم وأداء منظماتهم بشكل عام، ومن أهم تلك الدراسات ما يلي: (جاب الله ١٩٩١، زايد ١٩٩٥، الطجم ١٩٩٦، خليفة ١٩٩٧، السديج وحمودة ١٩٩٨، يوسف ١٩٩٩، ريان ٢٠٠٠ وغيرهم) بينما أهم الدراسات الأجنبية (Landy, et al. 1978, Depboye and Pontbriand, 1981, Moorman, 1991, Niehoff and Moorman, 1993), Maslyn & Bien, 2001, Masterson, 2000).

محتويات البحث

يحتوي هذا البحث على نبذة عن تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية وتوضيح لأهم المصطلحات التي سيأتي البحث على ذكرها، ثم تحديد طبيعة المشكلة وعرض لأهم الدراسات السابقة ونتائجها، ومنهج البحث ووسائله، وأخيراً تحليل نتائج البحث والتوصيات المستخلصة.

نبذة عن تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية

يخضع جميع موظفي الدولة من سعوديين وغيرهم وكذلك العاملين والمعيينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة للانحة تقويم الأداء الوظيفي

العدالة مما سيولد لديه شعوراً بالإحباط والتوتر في بيئة العمل. وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية يضم ثلاثة أنواع من المفاهيم هي: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات (Niehoff and Moorman, 1993). فبينما تعرّف عدالة التوزيع على أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن عدالة الإجراءات تعني ثبات الإجراءات ودقتها وصحتها وواقعيّتها وموضوعيتها، في حين عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة التعامل الرسمي (كالإجراءات الخاصة بالترقيات ومنح المكافآت وتقويم الأداء) (Niehoff and Moorman, 1993). وتشير العدالة التنظيمية بشكل عام إلى الأسلوب أو الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل منظماتهم (Meyer & Allen, 1997) كما تجدر الإشارة هنا إلى أن تعدد البحوث الخاصة بالعدالة قد ساعد في ظهور العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بالعدالة التنظيمية .

اتجاهات العاملين نحو كفاءة نظام التقويم: وتعني كيف ينظر الموظفون إلى عملية تقويم أدائهم من حيث مدى إحساسهم بكفاءة ودقة وعدالة هذه العملية ومدى قدرتها على تطوير جوانب الضعف في أدائهم. فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو إحساسهم بأن نتائج تقويمهم عادلة سيزيد من التزامهم وولائهم التنظيمي ومن ثم زيادة السلوك التنظيمي الإيجابي (Moorman, 1991).

طبيعة المشكلة والدراسات السابقة

مشكلة البحث وتساؤلاته

تتلخص مشكلة البحث الذي نحن بصددته في محاولة التعرف على مدى اقتناع موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بكفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم وعلاقة ذلك بخصائصهم الفردية

ما يستدعي فصله من الخدمة أو لمعاقبته بما يراه مناسباً.

مصطلحات البحث

سيأتي البحث على ذكر عدد من المصطلحات من المهم توضيحها كما وردت في متن الدراسة ومنها:

الجهاز الحكومي: يطلق على جميع الوحدات الإدارية ذات التبعية المالية لميزانية الدولة بحيث تكون ميزانيتها ضمن الميزانية العامة للدولة كالوزارات والمؤسسات العامة والهيئات الحكومية والوحدات الإدارية الفرعية التابعة لها المنتشرة في شتى أنحاء البلاد^(١).

تقويم الأداء الوظيفي للموظفين: " ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف"^(٢).

كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي: قدرة نظام تقويم الأداء على تطوير وتحسين الأداء المستقبلي للموظفين من خلال المعلومات المرتدة عن أداء جميع أطراف عملية التقويم : الموظف وإدارة الموارد البشرية والإدارة (علاقي ١٩٩٩).

العدالة والدقة في التقويم: وتعكس مدى ثقة الموظف أو العامل في عملية تقويم الأداء التي تتبعها منظمته سواء من الناحية الإجرائية أو ما يترتب على نتائج التقويم من قرارات تنظيمية لاحقة تمنح مستقبله الوظيفي. وينسب مفهوم العدالة بشكل عام إلى نظرية المساواة التي نادى بها

(Adams 1963) وبشكل موجز فإن هذه النظرية

تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة ، أما إذا لم يتساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بعدم

والتنظيمية. ويأتي التركيز على كفاءة وعدالة نظام تقويم الأداء انطلاقاً من حقيقة أن تقدير الموظفين على إنجازاتهم والقدرة على تطوير وتحسين أدائهم في المستقبل هو الأساس الذي تنطلق منه برامج التقويم (علاقي ١٩٩٩).

لذا ستسعى هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لخصائص العمر، الجنس، الجنسية، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، نوع الجهاز الحكومي، سنوات الخدمة في القطاع الحكومي، ممارسة التقويم، الإطلاع على نتائج التقويم؟

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من الإضافات التي يمكن أن يجتثها من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية يتناول البحث واحدة من أهم العمليات الإدارية التي تمارس داخل الأجهزة الحكومية باعتبارها من المحددات المهمة والمؤثرة في اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعنصر البشري داخل تلك الأجهزة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الإضافة البحثية في موضوعها، الأمر الذي سيثري الجانب المعرفي في هذا المجال ومن ثم مساعدة الباحثين في حقل الإدارة على إجراء المزيد من الدراسات التي ستتناول موضوع التقويم من زوايا وجوانب أخرى.

هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في معرفة مدى كفاءة وجدوى نظام تقويم الأداء الحالي بالنسبة لموظفي الأجهزة الحكومية وكذلك مدى دقة وعدالة عملية التقويم من وجهة نظر الموظفين أنفسهم وعلاقة ذلك بمسألتهم الفردية والتنظيمية، وإجراء التعديلات المناسبة على عملية تقويمهم في المستقبل سواء من الناحية الإجرائية أو من ناحية المحتوى بما يكفل إجراء تقويم للأداء يكون عادلاً ومقبلاً وذا جدوى عملية بالنسبة للموظفين. وهذا الهدف يمكن الوصول إليه عن طريق:

- أ- تصميم أداة لقياس اتجاهات الموظفين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء ومدى قدرته على تحقيق التطوير المطلوب على أدائهم.

من أهم تلك الدراسات دراسة جاب الله (١٩٩١) التي ركزت على محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقويم الأداء ، حيث تبين أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المطبق بالجهاز تؤثر إيجابياً على مستوى رضاهم عن الرئيس المباشر والولاء للمنظمة.

وكشفت الدراسة كذلك أن ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقويم الأداء تزداد كلما زاد شعور العاملين بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

كما أجرى زايد (١٩٩٥) دراسة تناولت

تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي التي يستخدمها المدبرون وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) . وقد خلصت الدراسة إلى أن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات و عدالة التعاملات تتأثر بأساليب مراقبة الأداء التي تستخدمها المنظمة ، في حين لم يكن لتلك الأساليب أي تأثير على عدالة التوزيع. كما تبين وجود علاقات إحصائية ذات دلالة بين بعض المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وإحساسهم بالعدالة التنظيمية .

وفي دراسة أخرى له قام زايد (١٩٩٩)

بإجراء دراسة على عيّنتين من منطمتين مختلفتين ركزت على معرفة العلاقة بين دور المشرف الرقابي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، حيث ركزت على تحليل العلاقة بين ثلاثة أساليب لمراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وقد خلصت الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات بينما لم يكن لها تأثير على إحساسهم ب عدالة التوزيع.

أما دراسة خليفة (١٩٩٧) التي أجراها

على عينة من ٣٦٠ مروضاً و ٥٢ من مشرفيهم

ب- قياس العلاقة بين العوامل الشخصية للموظفين ومستوى اتجاهاتهم نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الحالي لمعرفة أي من تلك الصفات ذات تأثير أكبر على اتجاهاتهم من أجل إجراء عملية التقويم بشكل أكثر كفاءة وموضوعية في المستقبل.

ج- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات لمساعدة إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية والرؤساء المباشرين على حد سواء على إجراء عملية تقويم أداء موظفيهم تتصف بالكفاءة والدقة والعدالة لتعطي التأثير المطلوب على الأداء المستقبلي للموظفين.

الدراسات السابقة

أجرى العديد من الدراسات في مجال تقويم الأداء الوظيفي للعاملين سواء في أجهزة القطاع العام أو الخاص إلا أي منها لم يتناول بشكل مباشر قياس اتجاهات العاملين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المستخدم في الأجهزة الحكومية. فقد كان تركيز معظم تلك الدراسات بشكل مباشر أو غير مباشر على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وأثر بعض الخصائص الفردية والتنظيمية على طبيعة تلك العلاقة. لذا سيتم التطرق في هذا الجزء من الدراسة لأهم الدراسات التي استطاع الباحث الوصول إليها والتي تناولت في موضوعها أو مضمونها موضوع دراستنا الحالية من أجل تشكيل إطار نظري يساعد في تصميم الدراسة الميدانية اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروضها ومقارنة نتائجها بنتائج تلك الدراسات من أجل الخروج بجملة من التوصيات المهمة في هذا الشأن.

اتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط ذات دلالة بين شعور أفراد العينة بعدم موضوعية وعدالة النظام الإشرافي وبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لهم.

وقد أجرى العجمي (١٩٩٨) دراسة تحليلية لمعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حيث أثبت وجود علاقات ارتباطية واضحة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ومرد ذلك إلى أن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى ولائه للمنظمة. فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه أقوى مقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم العدالة.

كما قام يوسف (١٩٩٩) بدراسة ميدانية على عينة مكونة من ٥٦٧ موظفاً لمعرفة العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية والعائد المادي الذي يحصل عليه الموظف من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن رضا الموظف عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد من الوظيفة تؤثران تأثيراً معنوياً على كل من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

سبح أخيراً قام ريان (٢٠٠٠) باختبار أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي (مدى اهتمام المنظمة بمجهودات الفرد ومساهماته) كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية وتحديداً كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. حيث كشفت نتائج الدراسة أن إدراك الأفراد بالدعم التنظيمي يتأثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية. كما اتضح أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثران في الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين، كما خلصت النتائج إلى أن إدراك الأفراد للدعم التنظيمي

في ١٠ منظمات حكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة وتناول فيها مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية على درجة ممارسة تلك السلوكيات. وقد خلصت الدراسة إلى تدني مستوى المشاركة التطوعية للأفراد (سلوك اختياري يقوم به الأفراد دون إيجاب)، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية كنظام تقويم الأداء والرضا الوظيفي والجنس وسلوك الأفراد التطوعي وغيرها من المتغيرات الأخرى.

من جهة أخرى تناول الطجم (١٩٩٦) في دراسته قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية السعودية العلاقة بين احتياجات الفرد وما تقدمه منظمته لإشباعها من خلال بينتها التنظيمية وأثر ذلك على الالتزام التنظيمي. وقد خلص في دراسته إلى أن توقعات الموظف من ممارسات منظمته له تأثير على التزامه وولائه لمنظمته. كما أشارت نتائج دراسته تلك إلى وجود علاقة إيجابية بين عدد من العوامل التنظيمية والديموغرافية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

ومن الدراسات المهمة في هذا المضمار الدراسة التي أجراها الدعيج وحمود (١٩٩٨) على عينة عشوائية من ٦٠٦ من الموظفين في المنظمات الكويتية من كلا الجنسين لمعرفة العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر التنظيمية السلبية في المنظمات الكويتية. حيث توصلوا إلى أن نظام الإشراف في المنظمات الكويتية يعاني من عدم الموضوعية والعدالة في التعامل مع المرؤوسين. كما خلصت دراستهما إلى أن المنظمات الكويتية تعاني بدرجات متفاوتة من انتشار ظاهرة عدم موضوعية تقويم الأداء، كما

للعاملين، وكان هدفها الرئيسي معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي ولأنهم التنظيمي. ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإحساس بالعدالة التوزيع من قبل الأفراد يكون أكثر أهمية في التأثير على سلوكهم التنظيمي من عدالة الإجراءات، ويعود ذلك إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعات (ما يحصلون عليه من مكافآت) قد تم بطرق تزيهة وعادلة ومحيدة. إلا أنه في نفس الوقت لا يمكن الاهتمام بالعدالة التوزيع دون عدالة الإجراءات.

أخيراً الدراسة التي أجراها كل من (1993) Niehoff & Moorman على ٢٢٤ موظفاً ومديراً في إحدى الشركات الأمريكية، وكان هدفها الرئيس معرفة أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين أساليب الرقابة والولاء التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، انطلاقاً من أن الولاء التنظيمي لدى الموظف تجاه منظمته هو نتيجة طبيعية لإحساسه بالعدالة التوزيعات.

خلاصة الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق قلة الدراسات التي تناولت موضوع تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية أو الخاصة في المملكة العربية السعودية سواء من حيث كفاءته أو اتجاهات العاملين في تلك الأجهزة نحو دقة وعدالة نظم تقويم الأداء إن لم تكن نادرة بالفعل. أما الدراسات السابقة بشكل عام فإن أي من تلك الأدبيات لم يتناول بشكل مباشر قياس اتجاهات العاملين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي. وقد كانت دراسة كل من جاب الله (١٩٩١) ودراسة (1981) Depboye and Pontbriand ودراسة (1981) Domsch et al. من أهم تلك الدراسات وأقربها إلى موضوع الدراسة الحالية حيث سعت

لمتغير وسيط يؤثر بشكل جوهري على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أما الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تعد مفيدة في هذا المضمار فسيتم استعراض أكثرها أهمية بالنسبة لموضوع دراستنا الحالية ومن تلك الدراسات الدراسة التي قام بها Depboye and (1981) Pontbriand لدراسة محددات ردود أفعال العاملين تجاه عملية تقويم الأداء الوظيفي حيث توصلوا إلى أن ردود فعل العاملين تجاه عملية تقويم الأداء تكون إيجابية إذا أتيحت الفرصة لهم لمناقشة مشرفيهم حول نتائج التقويم وإبداء الرأي عن الطرق الكفيلة بتطوير أدائهم مستقبلاً.

كما أجرى (1981) Domsch et al. دراسة مسحية للتعرف على رأي أو ثقة العاملين في عموم الإجراءات الرسمية لنظام تقويم الأداء الوظيفي في المنظمة وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقة الموظفين في نظام تقويم الأداء تكون أكثر إيجابية عندما تتصف عملية التقويم بالرسمية والاستمرارية وبفهم القائمين على التقويم لطبيعة عمل الموظفين.

وفي دراسة أجريت على عينة من ٢١٧ مشرفاً بأحد المصانع الأمريكية بواسطة كل من (1989) Folger & Konovsky لتحديد أثر عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على ثقة المشرفين تجاه قرارات زيادة مرتباتهم حيث توصلوا إلى أن عدالة التوزيع أثرت بشكل أكثر إيجابية على زيادة رضا المشرفين عن زيادة مرتباتهم من عدالة الإجراءات الرسمية. كما أوضحت الدراسة أيضاً أن عدالة الإجراءات تلعب دوراً أكبر في تفسير تفاوت الأفراد في مستوى ولأنهم التنظيمي وفي ثقتهم بالمشرف من عدالة التوزيع.

كما قام (1991) Moorman بدراسة على ٧٨ من مديري عدة منظمات لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمي

ما يبذلونه من جهد (مثل تأخر الترقيات الوظيفية أو حرمان البعض منهم من المكافآت إلى غير ذلك). كما بنيت هذه الفرضية على أساس أن عملية التقويم يمكن أن تعثر بها بعض العوامل كالتحيز والمحسوبية وعدم مساواة القائمين على التقويم عن نتائج التقويم، إضافة إلى اعتبار نتائج التقويم من قبل العديد من الرؤساء أمراً سرياً لا يحق للموظفين الاطلاع عليها.

الفرضية الثانية

"عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لخصائص العمر، الجنس، مستوى التعليم، الجنسية، سنوات الخدمة في القطاع الحكومي، المرتبة الوظيفية، نوع الجهاز". وبعبارة أخرى:

" لا يختلف موظفو الأجهزة الحكومية السعودية في تقييمهم لكفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم باختلاف العمر، الجنس، مستوى التعليم، الجنسية، سنوات الخدمة في القطاع الحكومي، المرتبة الوظيفية، نوع الجهاز".

بنيت الفرضية الثانية على أساس أن نموذج تقويم الأداء الوظيفي لجميع موظفي الدولة الإداريين ممن يشغلون وظائف تنفيذية للمراتب الثلاثة عشر فما دون موحد بغض النظر عن اختلاف سماتهم الفردية أو التنظيمية.

حدود البحث

بالرغم من بعض الصعوبات التي صاحبت إجراء هذه الدراسة إلا أنه لا يمكن التغلب من أهميتها أو إمكانية تعميم نتائجها ومن أهم تلك الصعوبات أو المحددات:

١- اقتصار الدراسة على موظفي الأجهزة الحكومية في محافظة الأحساء. ويعزى ذلك إلى أن محافظة الأحساء هي مقر عمل الباحث ويتواجد بها عدد كبير من الأجهزة الحكومية والموظفين الحكوميين، كما أن البيئة التنظيمية لجميع الأجهزة التابعة للوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية

تلك لدراسات إلى معرفة مدى ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقويم الأداء الوظيفي، كما خلصت إلى أن ثقة العاملين في كفاءة نظام تقويم الأداء تزداد كلما أحس العاملون بأن نظام التقويم يتصف بالعدالة. من جانب آخر ركز معظم تلك الدراسات على معرفة العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين أدائهم وولائهم التنظيمي. أما البعض الآخر فقد تناول العلاقة بين ثقة العاملين في كفاءة النظام الإشرافي أو الرقابي الممارس عليهم ومدى إحساسهم بالعدالة التنظيمية. أخيراً وليس آخراً خلصت معظم تلك الدراسات إلى وجود علاقة معنوية قوية بين عدد من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية ودرجة إحساس العاملين بدقة وعدالة النظام الإشرافي أو الرقابي المطبق في المنظمات.

فروض الدراسة

من خلال العرض السابق لتساؤلات البحث ونتائج دراسات السابقة يمكن تحديد الفروض التي سيتم اختبارها في الآتي:

الفرضية الأولى

"تدني مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم". وبعبارة أخرى:

" لا يفر موظفو الأجهزة الحكومية السعودية بكفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم "

تعزى هذه الفرضية إلى توقع الباحث بجهل العديد من الموظفين والموظفات لطبيعة نظام تقويم الأداء ومحتوياته من جهة، وإلى ضعف كفاءة الرؤساء سواء من حيث عدم إلمامهم بعملية التقويم أو عدم القيام بشرح محتوياته وبنوده لموظفيهم من جهة أخرى. كما تستند هذه الفرضية على أساس أن العديد من موظفي الأجهزة الحكومية يعتقدون بعدم مناسبة القرارات المطبقة عليهم في أجهزتهم مقابل

تنفيذية للمراتب من الثالثة عشر فما دون أو ما يعادلها في جميع الوزارات المدنية وفروعها المنتشرة في جميع مناطق ومحافظات المملكة. ولصعوبة وصول الباحث لجميع موظفي الأجهزة الحكومية المنتشرة على رقعة جغرافية شاسعة اكتفى الباحث بالتركيز على موظفي الأجهزة الحكومية في محافظة الأحساء كونها مقر عمل الباحث ويتواجد بها جميع الأجهزة التابعة للحكومة. كما يوجد بها عدد كبير من الموظفين من الجنسين ومن يشغلون المراتب المستهدفة في البحث وبما يكفي لجمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ونظراً لعدم وجود أدلة أو نشرات رسمية عن أعداد الموظفين والموظفات في تلك الأجهزة اعتمد الباحث على ما يسمى بالعينة الميسرة وتعني أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث يمكن أن يصل إليه الباحث. وقد استعان الباحث في توزيع أداة الدراسة على تلك الأجهزة بخمسة وثلاثين (٣٥) من طلاب قسم الإدارة لمادة إدارة الموارد البشرية (شعبي الإدارة والمحاسبة) بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء وتم تحديد جهة كل منهم بعد تسليمه عشرين نسخة (٢٠ نسخة) من الاستبيان المعد لجمع البيانات. وبذلك قد تم توزيع ما مجموعه سبع مائة نسخة من الاستبيان (٧٠٠ نسخة) على مفردات البحث، تم استرداد ٥١٥ استبانة منها ٧٨ غير مكتملة. وبذلك يكون مجموع الاستبانات المستردة المكتملة البيانات ٢٧؛ استبانة، أي ما نسبته ٦٢٪ من مجموع ما تم توزيعه بالفعل على مفردات الدراسة، وهي نسبة معقولة وجيدة تكفي لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة على أسئلة وفروض البحث. الجدول رقم (١) يوضح الملاح العامة للعينة التي شاركت في تعبئة أداة الدراسة وذلك على النحو التالي:

في محافظة الأحساء مماثلة للأجهزة المنتشرة في المحافظات والمدن في مناطق المملكة المختلفة.

٢- اقتصار الدراسة على موظفي الأجهزة الحكومية دون نظرهم في القطاع الخاص. ويرجع ذلك إلى أن تحقيق التنمية الشاملة لأي دولة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بآداء الأجهزة الحكومية في تلك الدولة. يضاف إلى ذلك توقع الباحث بقلة استجابة موظفي القطاع الخاص وترددهم في تقديم معلومات عن اتجاهاتهم أو منظماتهم كما أن تلك المنظمات منتشرة على رقعة جغرافية واسعة يصعب الوصول إليها.

٣- ركزت الدراسة على خصائص فردية وتنظيمية محددة لعينة الدراسة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو كفاءة نظام تقويم الأداء ودقته وعدالته. لذا فإن أية عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على اتجاهاتهم في هذا الشأن لن تكون مشمولة للبحث في هذه الدراسة.

المنهج

انتهجت الدراسة أسلوبين من أساليب البحث العلمي هما الأسلوب المكتبي والأسلوب التحليلي المبني على الدراسة الميدانية. فبينما يركز الأسلوب المكتبي على مسح للمراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية لتشكيل الإطار النظري العام وبناء الفروض التي ستحدد ملامح الدراسة الميدانية، نجد أن الأسلوب التحليلي يتمثل في تحديد اتجاهات الموظفين في تلك الأجهزة نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقة تلك الاتجاهات بسماتهم الشخصية.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث في هذه الدراسة هم جميع موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من الجنسين ممن يشغلون وظائف إدارية

الجدول رقم (١)
الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغيرات الفردية	التكرار	النسبة %	النسبة الصحيحة	النسبة المئوية
العمر				
أقل من ٢٠ سنة	١١٨	٪٢٧,٠	٪٢٧,٠	٪٢٧,٠
٢٠ سنة - أقل من ٤٥ سنة	٢٢٩	٪٥٤,٧	٪٥٤,٧	٪٨١,٧
٤٥ سنة - أكثر	٨٠	٪١٨,٣	٪١٨,٣	٪١٠,٠
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
الجنس				
ذكر	٢٢٧	٪٥٣,١	٪٥٣,١	٪٧٧,١
أنثى	١٠٠	٪٢٢,٩	٪٢٢,٩	٪٢٢,٩
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
الجنسية				
سعودية/ سعودية	٤١٤	٪٩٤,٧	٪٩٤,٧	٪٩٤,٧
غير سعودي/ غير سعودية	٢٣	٪٥,٣	٪٥,٣	٪٥,٣
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
مستوى التعليم				
تحت الجامعي	١٨٤	٪٤٣,١	٪٤٣,١	٪٤٣,١
جامعي	٢١٩	٪٥٠,١	٪٥٠,١	٪٩٢,٢
أفوق الجامعي	٢٤	٪٥,٨	٪٥,٨	٪٦,٧
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
المستوى الوظيفي				
أقل من رئيس قسم	٣١٥	٪٧٢,١	٪٧٢,١	٪٧٢,١
رئيس قسم	٩٣	٪٢١,٣	٪٢١,٣	٪٢١,٣
أعلى من رئيس قسم	٢٩	٪٦,٦	٪٦,٦	٪٦,٦
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
نوع الجهاز				
جهاز حكومي	٣٥١	٪٨٠,٣	٪٨٠,٣	٪٨٠,٣
مؤسسة حكومية	٥١	٪١١,٧	٪١١,٧	٪٩٢,٠
هيئة حكومية	٢٥	٪٨,٠	٪٨,٠	٪٨,٠
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
سنوات الخدمة				
أقل من ١٠ سنوات	١٦٠	٪٣٦,٦	٪٣٦,٦	٪٣٦,٦
١٠ سنوات - أقل من ٢٠ سنة	١٥٤	٪٣٥,٢	٪٣٥,٢	٪٧١,٩
٢٠ سنة - أكثر	١١٣	٪٢٨,١	٪٢٨,١	٪٢٨,١
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
ممارسة التقويم				
نعم قمت بالتقويم	١٦٩	٪٣٨,٧	٪٣٨,٧	٪٣٨,٧
لا لم أقم بالتقويم	٢٦٨	٪٦١,٣	٪٦١,٣	٪٦١,٣
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	
الإطلاع على نتائج التقويم				
نعم اطّلت على نتائج تقويمي	٣٥٤	٪٨١,٠	٪٨١,٠	٪٨١,٠
لا لم أطلع على نتائج تقويمي	٨٢	٪١٩,٠	٪١٩,٠	٪١٩,٠
المجموع	٤٢٧	٪١٠٠	٪١٠٠	

الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة وقد اشتمل على تسعة أسئلة لهذا الغرض، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس اتجاهات المشاركين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم في منظماتهم وضم ثمانية عشر عبارة تصنف على النحو التالي:

الأداة المستخدمة

استعان الباحث بقائمة استقصاء مكونة من جزأين لغرض جمع البيانات اللازمة للتحليل الإحصائي والإجابة على أسئلة الدراسة، حيث خصص الجزء الأول منها للتعرف على السمات

- العبارات من ١-٦ تقيس مستوى اتجاهات الموظفين نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
- العبارات من ٧-١٢ تقيس مستوى اتجاهات الموظفين نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
- العبارات من ١٣-١٨ تقيس مستوى اتجاهات الموظفين نحو عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
وقد استعان الباحث في تصميم تلك العبارات بمقياسي كل من: Depboye and Pontbriand (1981) الذي يتكون من أربع عبارات تقيس إدراك العاملين لمدى كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي من حيث مساهمته في تطوير أداء الأفراد وتحسين علاقاتهم التنظيمية. وقد تراوحت الإجابة على تلك العبارات بين " أوافق بقوة" وتأخذ الوزن (٧) و" لا أوافق بقوة" وتأخذ الوزن (١). وقد استخدم الباحث المقياس السباعي لتوسيع مدى استجابة المشاركين للعبارات الواردة في الاستبانة لتكون النتائج أكثر دقة في التعبير عن اتجاهاتهم نحو عناصر كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي.

ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة ومناسبتها للبيئة التنظيمية للأجهزة الحكومية السعودية تم عرضها على مجموعة من المحكمين للتحقق من مدى صحة ومناسبة عباراتها لتحقيق أهداف الاستبانة. وقد تم إدخال التعديلات الضرورية عليها وفقا لملاحظات المحكمين من أجل تصميم استبانة واضحة ومناسبة لقياس ما صممت من أجله.

أما بالنسبة للتحقق من ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للمحاور الثلاثة التي تتكون منها الاستبانة على النحو التالي :

أولاً: العبارات من ١-٦ بلغ معامل كرونباخ ألفا لهذه العبارات (0.85) مقياس الكفاءة.
ثانياً: العبارات من ٧-١٢ بلغ معامل كرونباخ ألفا لهذه العبارات (0.84) مقياس الدقة.
ثالثاً: العبارات من ١٣-١٨ بلغ معامل كرونباخ ألفا لهذه العبارات (0.84) مقياس العدالة.
كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لجميع عبارات الاستبانة التي تغطي محاورها الثلاثة (0.92)، ما يشير إلى أنها أداة صادقة وثابتة بدرجة عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في الإدخال والمعالجة حيث تم استخدام عدة

العبارات من ١-٦ تقيس مستوى اتجاهات الموظفين نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
- العبارات من ٧-١٢ تقيس مستوى اتجاهات الموظفين نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
- العبارات من ١٣-١٨ تقيس مستوى اتجاهات الموظفين نحو عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
وقد استعان الباحث في تصميم تلك العبارات بمقياسي كل من: Depboye and Pontbriand (1981) الذي يتكون من أربع عبارات تقيس إدراك العاملين لمدى كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي من حيث مساهمته في تطوير أداء الأفراد وتحسين علاقاتهم التنظيمية. وقد تراوحت الإجابة على تلك العبارات بين " أوافق بقوة" وتأخذ الوزن (٧) و" لا أوافق بقوة" وتأخذ الوزن (١). وقد قام الباحث بإعادة صياغة تلك العبارات لتكون مناسبة لقياس الاتجاهات مع إضافة عبارتين هما رقم (٥ و ٦) لتغطية بعض الجوانب المهمة ذات الصلة بكفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي لجعل الأداة أكثر شمولية ودقة لقياس ما صممت من أجله والعبارتين هما: " يغطي نظام تقويم الأداء في منظمتي جميع جوانب الأداء لدى الأفراد " و " نظام تقويم الأداء المطبق علي بني ليلانم سياسات وأهداف منظمتي ".

وبنفس الأسلوب قام الباحث بصياغة (٦ عبارات) لقياس مدى دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية وهي العبارات (من ٧ إلى ١٢).

أما العبارات التي تقيس مدى عدالة نظام تقويم الأداء فقد استعان الباحث بالعبارات الأربع التي استخدمها (Pearce and Porter 1986) لقياس إدراك العاملين لمدى عدالة نظام تقويم الأداء مع إعادة صياغتها لتكون مناسبة لقياس اتجاهات الموظفين مع إضافة عبارتين هما رقم (١٧ و ١٨) لتغطية بعض الجوانب ذات الصلة بعدالة وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي لجعل الأداة أكثر شمولية ودقة لقياس ما صممت

الشخصية والتنظيمية التي تضم مجموعتين إحصائيتين فقط.

التحليل الإحصائي والمناقشة

سنركز في هذا الجزء من الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من المفردات المشاركة في البحث من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروضها وذلك على النحو التالي:

أولاً: المستوى العام لاتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي.

لتحديد مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي بشكل عام تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وتم عرضها في الجداول ٢ و ٣ و ٤ على التوالي وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين للعبارة من ١-٦ (مقياس الكفاءة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	نظام تقويم الأداء في منظمتي يساعد في التعرف على مشكلات الأفراد	٥,٢٦	١,٧٦	٢
٢	نظام تقويم الأداء في عملي يساعد في تقوية علاقات الأفراد ببعضهم	٤,٨٠	١,٨٣	٦
٣	نظام تقويم الأداء في عملي يساعد في تقوية علاقات الأفراد بالرؤساء	٤,٨٧	١,٧٨	٤
٤	نظام تقويم الأداء في عملي يكشف جوانب القوة والضعف لدى الأفراد	٥,٤٠	١,٦٢	١
٥	يغطي نظام تقويم الأداء في منظمتي جميع جوانب الأداء لدى الأفراد	٤,٨٤	١,٦٤	٥
٦	نظام تقويم الأداء المطبق على بني ليلانم سياسات وأهداف منظمتي	٥,٠٤	١,٦١	٣
	المتوسط العام للاستجابات	٥,٠٣	١,٧١	--

نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي، وهو ما يقود بالتالي إلى الحكم بعدم صحة الفرضية الأولى من فروض الدراسة التي تتوقع تدني مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم في أجهزتهم. وهي نتيجة تعد منطقية لأنها مبنية على مشاهدة واقعية حيث استطاع ٨١٪

أساليب إحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروضها وذلك على النحو التالي:

١- أساليب التحليل الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) للتعرف على الملامح العامة لمفردات البحث، كما تم استخدام (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لقياس مستوى اتجاهات مفردات البحث نحو كفاءة نظام تقويم الأداء ومدى دقته وعدالته بشكل عام.

٢- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى اتجاهات المفردات المشاركة نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والتنظيمية المشمولة في هذه الدراسة التي تضم أكثر من مجموعتين إحصائيتين.

٣- اختبارات لفروق المتوسطات بين المجموعات الإحصائية (t-test) للتعرف على شكل الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيراتهم

يتضح من الجدول رقم (٢) أن المتوسط العام لاستجابات الأفراد المشاركين للعبارة الست الأولى الواردة في الاستبانة بلغ (٥,٠٣) وبانحراف معياري بلغ (١,٧١) وهي قيمة تعتبر مرتفعة إلى حد ما خاصة إذا اعتبرنا أن النقطة (٤) هي النقطة الوسط أو ما يسمى اصطلاحاً (Cut-Point) بالنسبة لمستوى اتجاهات المشاركين

وعلاقتهم التنظيمية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة Depboye and Pontbriand (1981) حيث توصلنا إلى أن ردود فعل العاملين تجاه عملية تقييم الأداء تكون إيجابية إذا أتيحت الفرصة لهم لمناقشة مشرفيهم حول نتائج التقييم وإبداء الرأي عن الطرق الكفيلة بتطوير أدائهم مستقبلاً.

من المشاركين من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي ومن ثم معرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم، وأن ٦٣,٦٪ منهم قد أتيحت لهم فرصة مناقشة تلك النتائج مع رؤسائهم ما عزز إيجاباً اتجاهاتهم نحو كفاءة نظام تقييم الأداء المطبق عليهم ودوره في تطوير أدائهم المستقبلي

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين للعبارة من ٧-١٢ (مقياس الدقة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	نموذج تقييم الأداء في منظمتي عباراته متكاملة وعددها مناسب.	٤,٩٦	١,٥٨	٥
٨	نموذج تقييم الأداء في منظمتي يمتاز بوضوح عباراته وسهولتها.	٥,٣٠	١,٤٧	٣
٩	العبارة التي يتكون منها نموذج تقييم أدائي تعكس حقولها.	٥,١٣	١,٤١	٤
١٠	الدرجات المخصصة لعبارة نموذج تقييم أدائي واضحة وسهلة.	٥,٤٣	١,٣٨	١
١١	يمكن فهم نظام تقييم الأداء في منظمتي بسهولة ودون عناء.	٥,٣١	١,٥٠	٢
١٢	نظام تقييم الأداء في منظمتي مناسب للحكم على أداء الموظف.	٤,٧٣	١,٧٧	٦
المتوسط العام للاستجابات		٥,١٤	١,٥٢	--

الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو دقة نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق عليهم في أجهزتهم. فبالرغم من كونها نتيجة غير متوقعة خاصة إذا علمنا بأن ٢٨٪ فقط من المشاركين يشغلون مراكز قيادية، وأن ٣٨,٧٪ فقط من المشاركين قد مارسوا أو يمارسون حالياً عملية تقييم أداء موظفيهم إلا أن ٦٧٪ من مجموع المشاركين يرون أن نتائج تقييمهم متقنة وفقاً لنظام التقييم المطبق عليهم ما ساعد على تعزيز اتجاهاتهم نحو دقة نظام التقييم.

أما بالنسبة لمستوى اتجاهات المشاركين نحو دقة نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في الأجهزة الحكومية فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (٣) أن المتوسط العام لاستجابات الأفراد المشاركين للعبارة الست الثانية الواردة في الاستبانة (العبارة من ٧ - ١٢) بلغ (٥,١٤) وانحراف معياري بلغ (١,٥٢) وهي قيمة تعتبر مرتفعة نسبياً ما يقودنا كذلك إلى رفض صحة الفرضية الأولى فيما يخص دقة نظام التقييم التي تتوقع تدني مستوى اتجاهات موظفي

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين للعبارة من ١٣-١٨ (مقياس العدالة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٣	للمعيار التي يتضمنها نظام تقييم الأداء في منظمتي مناسبة.	٤,٩٩	١,٥٧	١
١٤	نظام تقييم أدائي في منظمتي مناسب للتطبيق على جميع الأفراد.	٤,٦٣	١,٨٢	٤
١٥	نظام تقييم أدائي في منظمتي كاف للحكم على أدائي بشكل عام.	٤,٤٩	١,٨٤	٥
١٦	يمكنني مناقشة رئيسي الذي قام بتقومي في نتائج تقومي بحرية.	٤,٨٣	١,٧٧	٣
١٧	القرارات التي تتخذ في شأن الأفراد تتناسب مع نتائج تقويمهم.	٤,٤٣	١,٨٠	٦
١٨	نتائج تقومي متقنة وفقاً لنظام تقييم الأداء المطبق في منظمتي.	٤,٨٦	١,٧٨	٢
المتوسط العام للاستجابات		٤,٧١	١,٧٨	--

تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات العمر، الجنس، الجنسية، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، نوع الجهاز، سنوات الخدمة في القطاع الحكومي، ممارسة التقويم، الاطلاع على نتائج التقويم.

سيتم التحقق من وجود تلك الفروق باستخدام أساليب من أساليب التحليل الإحصائي التي تستخدم عادة لاختبار الفروق في اتجاهات مجموعات إحصائية نحو قضية معينة وفقاً لمتغيرات محددة والاختبارين هما:

أ- اختبار التباين الأحادي (ف) (ANOVA): سيطبق على المتغيرات التي تضم أكثر من مجموعتين من الموظفين والموظفات وهي: العمر ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي ونوع الجهاز وسنوات الخدمة وسيتم عرض النتائج في الجداول رقم (٥ و ٦ و ٧).

ب- اختبار (ت) (t-test): سيطبق على المتغيرات التي تحوي مجموعتين فقط من الموظفين والموظفات وهي: الجنس والجنسية والخبرة في ممارسة التقويم والاطلاع على نتائج التقويم وسيتم عرض النتائج في الجداول رقم (٨ و ٩ و ١٠).

بالاطلاع على نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) الموضحة في الجدول رقم (٥) يتضح أن قيمة ف للفروق في مستوى اتجاهات المجموعات المشاركة في البحث حسب فئاتهم العمرية نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي بلغت (١,٢٧٨)، كما بلغت قيمة (ف) للفروق في مستوى نفس الاتجاهات وفقاً للمستوى التعليمي (١,٣٧٦)، وقد بلغت قيمة (ف) للفروق في مستوى تلك الاتجاهات لجميع المشاركين العاملين في الأجهزة الحكومية المختلفة (١,٩٤٣) وجميعها نتائج غير دالة إحصائياً ما يعني أن جميع المشاركين على اختلاف أعمارهم ودرجاتهم

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي المبينة في الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لاستجابات الأفراد المشاركين للعبارة الست الثالثة الواردة في الاستبئة (العبارات من ١٣ - ١٨) بلغ (٤,٧١) وبانحراف معياري (١,٧٨) وهي قيمة بالرغم من كونها فوق مستوى نقطة الوسط (٤) بقليل إلا أنها تعتبر مرتفعة نسبياً ما يقودنا كذلك إلى رفض صحة الفرضية الأولى من فروض الدراسة فيما يخص عدالة نظام التقويم التي تتوقع تدني مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم في أجهزتهم. وهي نتيجة تعد منضية إلى حد ما إذ أن ٨١٪ من مجموع المشاركين قد أقروا بالاطلاع على نتائج تقويمهم مما ساعد على تقوية شعورهم بشفافية نظام التقويم المطبق عليهم، وأن ٦٣,٦٪ منهم قد أتيحت لهم فرصة مناقشة تلك النتائج مع رؤسائهم، وأن ٦٧٪ من مجموع المشاركين يرون أن نتائج تقويمهم مقنعة وفقاً لنظام التقويم المطبق عليهم كل ذلك عزز إلى حد ما وبشكل إيجابي اتجاهاتهم نحو عدالة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم في منضياتهم. كما تتفق هذه النتيجة مع ما خصصت إليه دراسة كز من جاب الله (١٩٩١) ودراسة Depboye and Pontbriand (1981) لمعرفة ردود أفعال العاملين تجاه عملية تقويم الأداء الوظيفي حيث توصلوا إلى أن ردود فعل العاملين تجاه عملية التقويم تكون إيجابية إذا أتيحت الفرصة لهم لمناقشتها وإبداء الرأي عن الطرق الكفيلة بتطوير أدائهم مستقبلاً. كما خلصوا إلى أن ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقويم الأداء تزداد كلما زاد شعور العاملين ببن النظام يتصف بالشفافية والعدالة الإجرائية.

ثانياً: التحقق من وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات الموظفين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام

العلمية العاملين في الأجهزة الحكومية المختلفة
يتبنون وجهة نظر متقاربة حول كفاءة نظام تقويم
الأداء الوظيفي المطبق عليهم. وهذا يؤكد صحة

جدول رقم (٥)

تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية نحو كفاءة نظام تقويم
الأداء وفقاً لمتغيرات العمر ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي ونوع الجهاز والخبرة (العبارات من ١-٦)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F
العمر:	أقل من ٣٠ سنة	١١٨	٥,١٠٤	١,٢٧٨
	٣٠ سنة - أقل من ٤٥ سنة	٢٣٩	٤,٩٥٢	
	٤٥ سنة - أكثر	٨٠	٥,٥٩٧	
مستوى التعليم:	أقل من الجامعة	١٨٤	٥,١٤٥	١,٣٧٦
	الجامعة	٢١٩	٤,٩٤٨	
	أعلى من الجامعة	٣٤	٥,٠٠٠	
المستوى الوظيفي:	أقل من رئيس قسم	٣١٥	٤,٨٩٨	*٤,٣٣٣
	رئيس قسم	٩٣	٥,٢٠٧	
	أعلى من رئيس قسم	٢٩	٥,٠٠٠	
نوع الجهاز الحكومي:	جهاز حكومي	٣٥١	٤,٩٦٣	١,٩٤٣
	مؤسسة عامة	٥١	٥,٣٢٧	
	هيئة حكومية	٣٥	٥,٣٢٤	
سنوات الخبرة:	أقل من ١٠ سنوات	١٦٠	٤,٩٠٣	*٤,٣٢٢
	١٠ - أقل من ٢٠ سنة	١٥٤	٤,٩٠٨	
	٢٠ سنة - أكثر	١٢٣	٤,٣٦٨	

*p<0.05

الذين لم يمضوا ٢٠ سنة في الوظيفة العامة ممن يحتلون مناصب رؤساء أقسام وما فوق على نظرناهم من المجموعات الأخرى في هذين المتغيرين نحو كفاءة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم. وهي نتيجة طبيعية كونهم من فئة الشباب المعروف بحماسة ورغبته في التطوير والتغيير سيما وأنهم في مراكز قيادية تمكنهم أن يكونوا أكثر إماماً بجوانب التطوير التي يحتاجها نظام التقويم وتنفيذها ما قد يقودهم بالتالي للإقرار بكفاءته بدرجة أقوى من غيرهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نتيجة الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو كفاءة نظام تقويم الأداء وفقاً لمتغيرات مستوى التعليم والمستوى الوظيفي ونوع الجهاز الحكومي الموضحة في الجداول رقم (٥ و٧) ربما تحتاج إلى مزيد من التحليل والتفسير بسبب قلة عدد بعض المجموعات الإحصائية من المشاركين ممن

وهذا يعني عدم وجود تأثير ملحوظ لتلك المتغيرات على وجهة نظر المشاركين فيما يخص كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق عليهم. بينما بلغت قيمة (F) للفروق في اتجاهات المشاركين في المستويات الوظيفية المختلفة (٤,٣٣٣) وقيمة (F) للفروق في نفس الاتجاهات حسب مدة الخدمة في الوظيفة العامة (٤,٣٢٣) وكلا النتيجتين دالة إحصائياً بمستوى دلالة (p<0.05)، ما يقودنا للأخذ بعدم صحة الفرضية الثانية بالنسبة لمتغيري المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة. وهذا يعني أن مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والسنوات التي قضاها في الوظيفة العامة نحو كفاءة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم يتأثر باختلاف هذين المتغيرين. وبالنظر إلى مستوى اتجاهات المجموعات الإحصائية المكونة لهذين المتغيرين يتضح تفوق مستوى اتجاهات المشاركين

فئاتهم العمرية نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي بلغت (١,١٥٧)، كما بلغت قيمة (ف) للفروق في مستوى نفس الاتجاهات وفقاً للمستوى التعليمي (٠,٧٧٩).

هم أعلى من الجامعة ويحتلون مناصب قيادية أعلى من مستوى رئيس قسم في الهيئات الحكومية. كما بينت نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) الموضحة في الجدول رقم (٦) أن قيمة ف للفروق في مستوى اتجاهات الباحثين حسب

جدول رقم (٦)

تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية نحو دقة نظام تقويم الأداء وفقاً لمتغيرات العمر ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي ونوع الجهاز والخبرة (العبارات من ٧-١٢)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف
العمر:	١١٨	٥,٠٢٨	١,٦٠٧	١,١٥٧
	٢٣٩	٥,١٦٤	١,٥٠٣	
	٨٠	٥,٢٤٨	١,٤٤٥	
مستوى التعليم:	١٨٤	٥,١١١	١,٥٦٩	٠,٧٧٩
	٢١٩	٥,١٧١	١,٤٧٦	
	٣٤	٥,١٣٢	١,٤٧٠	
المستوى الوظيفي:	٣١٥	٥,٠٤٢	١,٥٦٦	*٢,٩٧٤
	٩٣	٥,٣٤٥	١,٤٠٠	
	٢٩	٥,٥٧٥	١,١٠٩	
نوع الجهاز الحكومي: جهاز حكومي مؤسسة عامة هيئة حكومية	٣٥١	٥,٠٧٩	١,٥٣٠	*٢,٠٢٨
	٥١	٥,٣٨٦	١,٣٨٢	
	٣٥	٥,٤٢٠	١,٥٠٣	
سنوات الخبرة: أقل من ١٠ سنوات ١٠ - أقل من ٢٠ سنة ٢٠ سنة - أكثر	١٦٠	٤,٩٢٤	١,٦٥٦	*٤,٢٩٥
	١٥٤	٥,٠٠٤	١,٤٧٢	
	١٢٣	٥,٣٩٢	١,٣٤٦	

*p<0.05

مستواهم التعليمي بينما تتأثر باختلاف مستوياتهم الوظيفية ونوع الجهاز الذي يعملون فيه والمدة التي قضوها في الخدمة العامة. هذا الاختلاف يعزى إلى تفوق المشاركين ممن يحتلون مناصب قيادية في المؤسسات والهيئات العامة الذين قضوا مدد طويلة في وظائفهم فيما يخص تقييمهم لدقة نظام تقويم الأداء على نظرائهم من المجموعات الأخرى في تلك المتغيرات. وهي نتيجة طبيعية كونهم قياديين ويعملون في بيئات تنظيمية بعيدة عن الروتين المسيطر على بيئة الأجهزة الحكومية ولديهم من الخبرة ما يمكنهم من إجراء التطوير اللازم على نظام التقويم ليكون أكثر دقة وفعالية في الحكم على أداء موظفيهم.

أما بالنسبة لنتائج تحليل التباين الأحادي (ف)

لاختبار الفروق في مستوى اتجاهات الباحثين

بينما بلغت قيمة نفس الاختبار (ف) للفروق في اتجاهات المشاركين في المستويات الوظيفية المختلفة (٢,٩٧٤) بمستوى دلالة (p<0.05) وقيمة (ف) للفروق في مستوى تلك الاتجاهات لجميع المشاركين في الأجهزة الحكومية المختلفة (٢,٠٢٨) بمستوى دلالة (p<0.05) وقيمة (ف) للفروق في اتجاهاتهم حسب مدة الخدمة في الوظيفة العامة (٤,٢٩٥) بمستوى دلالة (p<0.05). وهذه النتائج نقودنا للأخذ بصحة الفرضية الثانية فيما يخص متغيري العمر والمستوى التعليمي للمشاركين وعدم صحتها فيما يتعلق بمتغيرات المستوى الوظيفي ونوع الجهاز وسنوات الخدمة في الوظيفة العامة. وهذا يعني أن وجهة نظر موظفي الأجهزة الحكومية في مدى دقة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم لا تتأثر باختلاف أعمارهم أو

قيمة ف للفروق في مستوى اتجاهات المبحوثين نحو عدالة نظام تقويم الأداء حسب وفقاً لمتغير العمر بلغت (٠,٧٧٣)، كما بلغت قيمة (ف) للفروق في مستوى نفس الاتجاهات وفقاً للمستوى التعليمي (٠,٩٦٠).

نحو عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات العمر ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي ونوع الجهاز ومدة الخدمة فسيتم عرضها في الجدول (٧). بالنظر إلى نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) الموضحة في الجدول رقم (٧) يتضح أن

جدول رقم (٧)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية نحو عدالة نظام تقويم الأداء وفقاً لمتغيرات العمر ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي ونوع الجهاز والخبرة (العبارات من ١٣ - ١٨)

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف
العمر:	١١٨	٤,٦٣٤	١,٧٧٧	٠,٧٧٣
	٢٣٩	٤,٦٨٥	١,٧٩٦	
	٨٠	٤,٨١٣	١,٧٣٦	
مستوى التعليم:	١٨٤	٤,٧٦٤	١,٨١٧	٠,٩٦٠
	٢١٩	٤,٦٨٤	١,٧٣٠	
	٣٤	٤,٥٥٤	١,٨٧١	
المستوى الوظيفي:	٣١٥	٤,٥٩٦	١,٨٢٦	٠,٩٧٩
	٩٣	٤,٩٣٧	١,٦٦٨	
	٢٩	٥,٢٠٩	١,٤١٦	
نوع الجهاز الحكومي: جهاز حكومي مؤسسة عامة هيئة حكومية	٣٥١	٤,٦٦٦	١,٧٨٥	٠,٥٤٣
	٥٦	٥,٠١٠	١,٧١٠	
	٣٥	٥,٠٨٦	١,٧٧٢	
سنوات الخبرة: أقل من ١٠ سنوات من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة ٢٠ سنة - أكثر	١٦٠	٤,٥١٩	١,٨٥٨	٠,٦٣٦
	١٥٤	٤,٦٢٩	١,٨٠٩	
	١٢٣	٤,٨٨٦	١,٥٨٣	

*p<0.05

تقويم الأداء المطبق عليهم بينما تتأثر وجهة نظرهم تلك باختلاف مستوياتهم الوظيفية ونوع الجهاز الذي يعملون فيه والمدة التي قضاها في الخدمة العامة. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين يتضح تفوق المشاركين من أصحاب المناصب القيادية في المؤسسات والهيئات الحكومية الذين قضاوا مدد طويلة في الخدمة فيما يخص تقييمهم لعدالة نظام تقويم الأداء على المشاركين في المجموعات الأخرى لتلك المتغيرات. وهي نتيجة طبيعية كونهم يعملون في بيئات تنظيمية مرنة ولديهم من الخبرة والسلطة ما يمكنهم من تطوير نظام التقويم ليكون أكثر عدالة في قياس أداء موظفيهم وإصدار الأحكام عليها.

هذا بالنسبة لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين وفقاً للمتغيرات التي تشمل أكثر من

بينما بلغت قيمة (ف) للفروق في اتجاهات المشاركين في المستويات الوظيفية المختلفة (٢,٩٧٩) بمستوى دلالة (p<0.05) وقيمة (ف) للفروق في مستوى تلك الاتجاهات لنفس المبحوثين في مختلف الأجهزة الحكومية (٢,٥٤٣) بمستوى دلالة (p<0.05) وقيمة (ف) للفروق في اتجاهاتهم حسب مدة الخبرة في الوظيفة العامة (٣,٦٣٦) بمستوى دلالة (p<0.05). هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية فيما يخص متغيري العمر والمستوى التعليمي وعدم صحتها بالنسبة لمتغيرات المستوى الوظيفي ونوع الجهاز وسنوات الخدمة في الوظيفة العامة بالنسبة لجميع المشاركين في البحث، مما يدل على عدم وجود أي تأثير لمتغيري العمر والمستوى التعليمي للمشاركين على وجهة نظرهم تجاه عدالة نظام

على مدى وجود فروقات ذات دلالة في اتجاهات مجموعات مختلفة ممن شاركوا في تعبئة الاستبانة نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية والخبرة في ممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم وذلك على النحو المبين في الجداول رقم (١٠، ٨٠٩).

مجموعتين إحصائيتين أما بالنسبة لتلك المتغيرات التي تتضمن مجموعتين فقط فسيتم التحقق من تلك الفروق من خلال استخدام اختبار فروق المتوسطات ت (t-test)، والغرض الرئيسي من استخدام هذا الاختبار هو إجراء مقارنات إحصائية بين اتجاهات مجموعتين ضمن عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات محددة. وفي دراستنا هذه سيتم التعرف

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار ت للفروق في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية وممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
الجنس: ذكر أنثى	٣٣٧	٥,٠٢١	١,٧٤	٠,٣٥٨
	١٠٠	٥,٠٨٥	١,٥٨	
الجنسية: سعودي/سعودية غير سعودي/غير سعودية	٤١٤	٥,٠٥٩	١,٧٠٧	١,٢٧٩
	٢٣	٤,٥٨٧	١,٦٨٩	
ممارسة التقويم: نعم لا	١٦٩	٥,٢٣٨	١,٦٠٩	*١,٩٨٦
	٢٦٨	٤,٩٠٨	١,٧٥٨	
الإطلاع على النتائج: نعم لا	٣٥٤	٥,٠٧٩	١,٦٧١	١,٣٠٩
	٨٣	٤,٨٥١	١,٨٢٩	

*p<0.05

مما يعني أن موظفي الأجهزة الحكومية من الذكور والإناث سعوديين أو مقيمين سواء أتحت لهم فرصة الإطلاع على نتائج تقويمهم أم لا مقتنعون بنفس الدرجة تقريباً بكفاءة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم في أجهزتهم، إلا أن الذين أشرفوا أو يشرفون حالياً على تقويم أداء موظفيهم مقتنعون بدرجة أكبر بكفاءته. وهي نتيجة منطقية إلى حد كبير إذ أن ٣٥٤ من المشاركين بنسبة ٨١٪ قد بنو هذا الاتجاه نتيجة مشاهدة واقعية لطبيعة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم من خلال إطلاعهم على نتائج تقويم أدائهم. في حين نجد أن الذين مارسوا أو يمارسون حالياً عملية التقويم قد تشكلت لديهم خبرة كافية للحكم على كفاءة نظام تقويم الأداء الذي يطبقونه على موظفيهم، وهو أمر طبيعي كذلك كونهم المشرفين على تطبيق النظام وإصدار الأحكام على أداء موظفيهم من خلاله. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن نتيجة الفروق في اتجاهات

يلاحظ من نتائج اختبار ت في الجدول رقم (٨) أن قيمة ت للفروق في اتجاهات الموظفين من الذكور والإناث نحو كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي ودوره في تطوير أدائهم وعلاقتهم التنظيمية بلغت (٠,٣٥٨)، كما بلغت قيمة ت للفروق في نفس الاتجاهات للموظفين من السعوديين وغير السعوديين (١,٢٧٩)، وقد بلغت قيمة ت للفروق في اتجاهات المشاركين الذين اطلعوا على نتائج تقويمهم والذين لم يطلعوا عليها (١,٣٠٩)، بينما بلغت قيمة اختبار ت (ب) للفروق في اتجاهات المشاركين الذين مارسوا أو لا زالوا يمارسون عملية تقويم أداء موظفيهم أو الذين لم يقوموا أداء موظفين من قبل (١,٩٨٦) ومستوى دلالة ($p < 0.05$) وهذا يتفق مع ما ذهب إليه الفرضية الثانية فيما يتعلق بمتغيرات الجنس والجنسية والإطلاع على نتائج التقويم ولا يتفق معها في نفس الوقت في متغير الخبرة السابقة في ممارسة التقويم

كما تم إجراء اختبار (ت) للتحقق من الفروق في مستوى اتجاهات المبحوثين نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية وممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم وسيتم عرض النتائج في الجدول رقم (٩) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار ت للفروق في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية وممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
الجنس: ذكر أنثى	٣٣٧	٥,٠٩٠	١,٥٣٣	٠,٣٣٥
	١٠٠	٥,٣٢٠	١,٤٤٣	
الجنسية: سعودي/سعودية غير سعودي/غير سعودية	٤١٤	٥,١٧٤	١,٥٠٨	١,٨٨٣
	٢٣	٤,٥٧٢	١,٥٥٣	
ممارسة التقويم: نعم لا	١٦٩	٥,٢٦١	١,٤٨٨	١,٢٥٣
	٢٦٨	٥,٠٦٨	١,٥٢٨	
الإطلاع على النتائج: نعم لا	٣٥٤	٥,٢٢٢	١,٤٦٠	٢,٥٧٨*
	٨٣	٤,٧٦٣	١,٦٧٨	

*p<.05

الجنس والجنسية والخبرة السابقة في ممارسة التقويم ولا يتفق معها في نفس الوقت في متغير الإطلاع على نتائج التقويم مما يشكل قناعة بأن موظفي الأجهزة الحكومية من الجنسين مواطنين أو مقيمين سواء لديهم خبرة سابقة في التقويم أم ممن لم يمارسوا التقويم من قبل يقرّون بدقة نظام تقويم الأداء المطبق في الأجهزة الحكومية بنفس الدرجة تقريباً، إلا أن الذين اطلعوا فعلاً على نتائج تقويم أدائهم مقتنعون بدقة النظام بدرجة أكبر من الذين لم تتح لهم تلك الفرصة. وهي نتيجة منطقية خاصة إذا علمنا وكما ذكرنا آنفاً بأن ٣٥٤ من المشاركين بنسبة ٨١٪ قد شكلوا هذا الاتجاه نتيجة مشاهدة واقعية لنتائج تقويم أدائهم ما مكّنهم من الإلمام بمتطلبات التقويم ومن ثم تطوير أدائهم ليتماشى مع المعايير المطلوب منهم تحقيقها. كما أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة Depboye and Pontbriand (1981)

مجموعات الموظفين نحو كفاءة نظام تقويم الأداء وفقاً لمتغير الجنسية الموضحة في الجداول رقم (٨) و (٩ و ١٠) ربما تحتاج إلى مزيد من التحليل والتفسير بسبب الفارق الكبير بين أعداد السعوديين وغير السعوديين لصالح السعوديين ما يعكس النجاح في تطبيق سياسة السعودية التي انتهجتها الدولة في السنوات الأخيرة.

يتضح من نتائج اختبار (ت) للتحقق من وجود فروق في اتجاهات مجموعات المشاركين نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي المشمولة في متغيرات الجنس والجنسية والخبرة في ممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم المبيّنة في الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات مجموعات الموظفين المشمولين في متغيرات الجنس والجنسية والخبرة السابقة في التقويم نحو دقة نظام تقويم الأداء، بينما أظهرت نتائج نفس الاختبار وجود فروق معنوية في اتجاهات مجموعات الموظفين وفقاً لمتغير الإطلاع على نتائج التقويم والنتائج على التوالي هي: (٠,٣٣٥)، (١,٨٨٣)، (١,٢٥٣)، بينما بلغت قيمة ت للفروق في اتجاهات المشاركين نحو دقة نظام تقويم الأداء وفقاً لمتغير الإطلاع على نتائج التقويم (٢,٥٧٨) ومستوى دلالة (p<.05) وهذا يتفق مع ما تنادي به الفرضية الثانية فيما يتعلق بمتغيرات

حيث بلغت (٥,٠١٧) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات المذكور التي بلغت (٤,٦١٦). بينما أظهرت نفس النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المجموعات المختلفة من المشاركين التي اشتملت عليها متغيرات الجنسية وممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم نحو عدالة نظام تقويم الأداء والنتائج على التوالي كما تظهر في الجدول رقم (١٠) هي: (٢,٠٠٨) ومستوى دلالة $(p < 0.05)$ ، (١,١٩١)، (١,٤٣٨)، (١,١٠٣).

توصلا إلى أن ردود فعل العاملين تجاه عملية تقويم الأداء تكون إيجابية إذا أتيحت لهم فرصة الإطلاع على نتائج التقويم ومناقشتها مع مشرفيهم وإبداء الرأي عن طرق تطوير أدائهم مستقبلا. كما أظهرت نتائج اختبارات الموضحة في الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المشاركين من الذكور الإناث نحو عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي لصالح الإناث، ويتضح ذلك في قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبارات للفروق في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية وممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
الجنس:	ذكر	٤,٦١٦	١,٧٨٨	٢,٠٠٨
	أنثى	٥,٠١٧	١,٧١٥	
الجنسية:	سعودي/ سعودية	٤,٧٣١	١,٧٧٧	١,١٩١
	غير سعودي/ غير سعودية	٤,٢٩٠	١,٦٧٨	
ممارسة التقويم:	نعم	٤,٨٦٣	١,٧٠٥	١,٤٣٨
	لا	٤,٦١٠	١,٨١٦	
الإطلاع على النتائج:	نعم	٤,٧٥٤	١,٧٥٧	١,١٠٣
	لا	٤,٥١٤	١,٨٥٧	

* $p < 0.05$

وحل مشكلات الطالبات مما قد يدفعها إلى تكيف أدائها ليلبي تلك المتطلبات للحصول على نتائج تقويم عالية ومن ثم الشعور بعدالة نظام التقويم المطبق عليها بدرجة أقوى من الموظفين.

ملخص لأهم نتائج الدراسة

في الجزء السابق من الدراسة تم استعراض نتائج التحليل الإحصائي الذي استخدم للإجابة على تساؤلات الدراسة حول مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقة ذلك بمتغيراتهم الشخصية والتنظيمية واختبار الفروض المنبثقة منها حيث اوضح الآتي:

١- إقرار موظفي الأجهزة الحكومية بكفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي بدرجة أعلى من

وهذا يتفق مع ما ذهب إليه الفرضية الثانية التي توقعت عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية وفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة السابقة في ممارسة التقويم والإطلاع على نتائج التقويم ولا يتفق معها في متغير الجنس. وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين فيما يخص متغير الجنس يتضح أن الموظفين يقررون بعدالة النظام بدرجة أقوى من الموظفين وهو ما يمكن تفسيره على أساس أن جميع الموظفين اللاتي شاركن في تعبئة الاستبانة يعملن إداريات في قطاع التعليم المعروف أصلاً بالأداء المقتن البعيد عن الإجراءات والأعمال اليومية المعمول بها في الأجهزة الأخرى. فعدد الأطراف الذين تتعامل معهم الموظفة محدود وينحصر أدائها إلى حد كبير في مدى انضباطها في الحضور وكفاءتها في التعامل مع زميلاتها

الطويلة في المؤسسات والهيئات العامة التي تمتاز
ببنتها التنظيمية بالمرونة التي تفقدها الأجهزة
الحكومية التقليدية.

٦- أظهرت نتائج اختبارات للفروق في اتجاهات
المشاركين في الدراسة نحو كفاءة ودقة وعدالة
نظام تقويم الأداء الوظيفي تفوق المشاركين الذين
مارسوا أو لازالوا يمارسون تقويم أداء موظفيهم
في نظرهم لمدى كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي.
كما أفادت نفس النتائج فيما يخص مستوى
اتجاهات المبحوثين نحو دقة النظام تفوق الذين
سمح لهم بالإطلاع على نتائج تقويم أدائهم
ومناقشتها. أما ما يتعلق بمدى عدالة النظام فقد
تفوق الإناث على الذكور من الموظفين في تقييمهم
لعدالة النظام الحالي.

توصيات الدراسة

في ضوء العرض السابق لنتائج للبحث
ومن أجل تسليط مزيد من الضوء على نظام
تقويم الأداء لتعزيز أهميته لدى موظفي القطاع
العام ودور في تطوير أدائهم وتقديمهم الوظيفي
يقدم الباحث جملة من التوصيات على مستوى
كل من وزارة الخدمة المدنية والرؤساء
المباشرين والموظفين أنفسهم وذلك كما يلي:

أولاً: على مستوى وزارة الخدمة المدنية

١- تطوير المادة ٣/٣٦ من نظام وزارة الخدمة
المدنية التي تنص على أن يتم تقويم الأداء الوظيفي
لجميع موظفي الدولة بشكل دوري في نهاية كل
سنة من سنوات خدمتهم بحيث تكون كل سنة أشهر
مثلاً. إذ أن تقويم أداء الموظف/ الموظفة بعد سنة
كاملة من العمل تعد مدة طويلة نسبياً خاصة في
ظل عدم تدوين الرؤساء المباشرين لملاحظاتهم
حول أداء موظفيهم خلال تلك المدة.

٢- تطوير المادة ١١/٣٦ من نظام وزارة
الخدمة المدنية التي تعطي الموظف/ الموظفة المعد

الوسط بقليل إلا أن عنصرَي الكفاءة والدقة يتفوقان
نسبياً على عنصر العدالة من وجهة نظر الموظفين
المشاركين في البحث.

٢- أظهرت نتائج تحليل المتوسطات لاستجابات
الموظفين للعبارة الواردة في الاستبانة فيما
يخص مدى كفاءة نظام تقويم الأداء (١- ٦) أن
النظام يساعدهم على التعرف على مشكلات الأداء
لديهم كما أنه يكشف جوانب القوة والضعف في
أدائهم أكثر من قدرته على تقوية علاقاتهم مع
رؤسائهم وزملائهم في بيئة العمل.

٣- اتضح من نتائج تحليل المتوسطات لاستجابات
الموظفين للعبارة الواردة في أداة الدراسة فيما
يتعلق بدقة نظام تقويم الأداء (٧ - ١٢) أن النظام
يمتاز بوضوح عباراته من خلال الصياغة السهلة
والدقيقة كما أنه متكامل الحقول والعبارة
والدرجات المخصصة لها قد تم توزيعها بشكل
دقيق إلا أنه غير كاف للحكم على أدائهم بشكل عام
على حد تعبير المشاركين.

٤- تبين من نتائج تحليل المتوسطات لاستجابات
الموظفين للعبارة الواردة في أداة الدراسة بشأن
مدى عدالة نظام تقويم الأداء (١٣ - ١٨) أنهم
مقتنعون بعدالته خاصة فيما يتعلق بمناسبة المعايير
المشمولة في النظام المطلوب منهم تحقيقها وأنهم
راضون نسبياً عن درجة الحرية المتاحة لهم
لمناقشة رؤسائهم في نتائج تقويمهم، كما أفاد
المشاركون بأن النظام الحالي مناسب للتطبيق على
جميع الأفراد.

٥- أفادت نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في
اتجاهات المشاركين في الدراسة نحو كفاءة ودقة
وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي تفوق الرؤساء
المباشرين ورؤسائهم من ذوي الخبرة المتوسطة
والقصيرة في نظرهم لكفاءة نظام تقويم الأداء.
كما أفادت نفس النتائج فيما يخص دقة وعدالة نظام
التقويم تفوق الرؤساء عموماً من ذوي الخبرة

عند إجراء التقويم من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة في التعبير عن مستوى الأداء الفعلي للموظفين/الموظفات وأكثر عدالة في الحكم على أدائهم من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين كما أفادت بذلك نتائج الدراسات السابقة.

٣- ضرورة تبني برامج توعوية للموظفين والموظفات لتبسيط الضوء على أهمية عملية تقويم الأداء ودورها في تطوير وتحسين أدائهم المستقبلي وعلاقتهم في بيئة العمل، ويتم ذلك من خلال شرح مكونات نموذج تقويم الأداء وطرق وخطوات عملية التقويم والمعايير المطلوب منهم تحقيقها. فالإمام الموظفين بطريقة تقويم أدائهم سيساعد إلى حد كبير على تحديد طبيعة العلاقة مع رؤسائهم وزملائهم في العمل.

٤- عدم اعتبار عملية التقويم حق مطلق للرئيس المباشر لا يحق للغير الاطلاع على نتائجها. إذ ينبغي على الرئيس المباشر أن يطبق المادة الخاصة في لائحة نظام تقويم الأداء المعتمدة من قبل الوزارة التي تجيز للموظفين الاطلاع على نتائج تقويمهم بعد اعتمادها. وهو ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة بخصوص مستوى اتجاهات الموظفين/الموظفات نحو دقة وعدالة نظام تقويم الأداء التي أثبتت تفوق اتجاهات الذين سمح لهم بالاطلاع على نتائج تقويمهم ومناقشتها على الذين لم تتح لهم الفرصة.

ثالثاً: على مستوى الرؤساء المباشرين

١- ضرورة الإمام ب مواد لائحة نظام تقويم الأداء الوظيفي المعتمدة من قبل وزارة الخدمة المدنية للتعرف على حقوقهم وواجباتهم فيما يخص هذه العملية الحيوية.

٢- عدم النظر إلى نظام تقويم الأداء بسلبية على أنه السبب في إخفاقاتهم الوظيفية بل العكس هو

عنهما تقويم أداء بدرجة (غير مرضي) المتظلم لدى الرئيس الأعلى بحيث تعطي حق التظلم لمن يحصلون على نتائج تقويم بدرجة (جيد ومرضي) خاصة إذا علمنا أن هذه الدرجات عادة ما تكون سبباً في تعجيل أو حجب الترقيات والمكافآت التشجيعية.

٣- حيث أن نظام التقويم الحالي يمتاز بوضوح عباراته من خلال الصياغة السهلة والدقيقة وبكامل حقوقه وعباراته، كما أن الدرجات المخصصة لها قد تم توزيعها بشكل دقيق حسب إفادة المشاركين في البحث، لذا ينبغي اتخاذ من الإجراءات وسن من الأنظمة ما يكفل إجراء عملية التقويم بكفاءة ليكون النظام أكثر دقة وفاعلية في الحكم على أداء الموظفين.

٤- من مادة جديدة ضمن نظام تقويم الأداء بحيث تنص على أنه لا يمكن الرئيس المباشر من إجراء تقويم لأداء موظفيه/موظفيها إلا بعد اجتياز برنامج تدريبي مصمم لهذا الغرض لدعم عناصر الكفاءة والدقة والعدالة عند إجراء تقويم الأداء الوظيفي.

٥- عمل مراجعة مستمرة لنظام تقويم الأداء الحالي واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطويره بحيث تأخذ في الاعتبار الفروق الشخصية والتنظيمية للموظفين والموظفات التي تؤثر في مدى اقتناعهم بأهمية نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم المستقبلي وفي تقدمهم الوظيفي.

ثانياً: على مستوى الرؤساء المباشرين

١- الاهتمام بمبدأ الرقابة الذاتية والقيام بمسئولياتهم بعيداً عن الأمور الشخصية، وممارسة سلطاتهم فيما يتعلق بتوجيه أو نصح موظفيهم لتصحيح أدائهم خلال فترة التقويم.

٢- ضرورة تدوين أية ملاحظات متعلقة بأداء الموظفين/الموظفات التي تنشأ خلال فترة التقويم - وعدم تجاهلها حتى نهاية العام - للاسترشاد بها

آفاق لأبحاث مستقبلية

إن موضوع الدراسة الحالية يمكن أن يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول الموضوع من جوانب أخرى مثل إجراء دراسات مقارنة بين موظفي الأجهزة الحكومية فيما يخص اتجاهاتهم نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء وفقاً لعوامل أخرى لم تكن مشمولة في الدراسة الحالية. إجراء مزيد من الدراسات عن أثر بعض العوامل الأخرى على اتجاهاتهم نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء كالتقييم الشخصية للموظفين وقيم وثقافة المنظمة. إضافة لما سبق فإن إجراء دراسة حول علاقة اتجاهات الموظفين نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين ستكون مفيدة في هذا المجال.

الصحيح إذ ينبغي النظر إليه كوسيلة لتطوير وتحسين أدائهم، كما ينبغي عدم تجاهل نتائج التقويم والاستفادة منها كتغذية مرتدة تساعدهم على تطوير وتحسين أدائهم المستقبلي.

٣- عدم التردد في طلب المشورة من الرئيس المباشر حول كيفية الحصول على نتائج تقويم عالية ومعرفة المعايير المطلوب منهم تحقيقها وعدم التردد في الإطلاع على نتائج تقويمهم ومناقشتها مع رؤسائهم، حيث أثبتت النتائج أن الإطلاع على نتائج التقويم ومناقشتها تقوي اتجاهات العاملين نحو دقة وعدالة النظام ما سينعكس إيجاباً على أدائهم وعلاقتهم التنظيمية.

٤- إجراء تقويم ذاتي لأدائهم من فترة لأخرى خلال فترة التقويم للتعرف على مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتلافيها في الوقت المناسب قبل إجراء التقويم الرسمي.

٤- زايد، عادل (١٩٩٩). " تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد (٥٤)، ١٩٩٩، ص ص ٩٩ - ١٤٦ .

٥- الطجم، عبدالله بن عبدالغني (١٩٩٦) . " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (٤). العدد (١) ١٩٩٦م .

٦- خليفة، محمد عبداللطيف (١٩٩٧) . " محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (٥). العدد (١)، ص ص ٩ - ٥١ .

٧- الدعيح، حمد صالح، حمودة، عبدالناصر محمد (١٩٩٨) . " العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم : دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (٥). العدد (٢)، ص ص ٢٨٩ - ٣٤٦ .

٨- يوسف، درويش عبدالرحمن (١٩٩٩) . " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والاداء الوظيفي : دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (٦). العدد (١)، ١٩٩٩م .

٩- علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٩٩) . " إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد "، مؤسسة المدينة للصحافة (دار العلوم) ، جدة ١٩٩٩م .

١٠- محمد، عادل ريان (٢٠٠٠) . " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والوجداني وبعض المتغيرات الموقفية : دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٢٢). العدد (١)، ٢٠٠٠م، ص ص ١٣١ - ١٥٩ .

١١- العجمي، راشد شبيب. " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة

١- Mark Zweig, Human Resources Management : The Complete Guidebook for Design Firms, (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1991) pp. 130-131.

٢- أندرو دي. سيزلافي و مارك جي والاس : " السلوك التنظيمي والاداء" ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث ١٤١٢هـ، الرياض، ص (٧٤ - ٧٥).

٣- نظام وزارة الخدمة المدنية، المواد ٣/٣٦ و ٧/٣٦ و ١٠/٣٦ و ١١/٣٦ و ١٢/٣٦ ، لائحة تقويم الأداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الحكومية، موقع وزارة الخدمة المدنية على الشبكة العنكبوتية.

٤- د. العمر، فواد : " نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية " ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (١)، (محرم) ١٤٢٠هـ، الموافق ديسمبر ١٩٩٩م، الرياض، ص (١٢٤).

٥- نظام وزارة الخدمة المدنية، المادة ٣٦، لائحة تقويم الأداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الحكومية، موقع وزارة الخدمة المدنية على الشبكة العنكبوتية.

المراجع العربية

١- العتيبي، أدم غازي (١٩٩٣) . " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (١). العدد (١)، ١٠٩٤ - ١٣٤ .

٢- جاب الله، رفعت (١٩٩١) . " محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقويم الاداء " ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، المجلد (٢)، ص ص ١٢٩ - ١٧٣ .

٣- زايد، عادل (١٩٩٥) . " تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الاداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، (٥-٦ ربيع الآخر، ١٤٠٧هـ : الرياض)، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٢) العدد (٢) ص ص ٢٦٩ - ٢٩٨ .

المراجع الأجنبية

Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship", Academy of Management Journal, vol. (43) No. (4), pp (738 - 748).

8- Moorman, R. H., 1991.: "The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", Journal of Applied Psychology, vol (75) No. (3), pp (845 - 855).

9- Niehoff, B. and Moorman, R. H., 1993.: "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, vol (36) No. (3), pp (527 - 556).

10- Mount, M., 1983.: "Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction with a performance Appraisal System", Personnel psychology, vol (36) No. (Spring 1983), pp (99 - 109).

11- Meyer, P.J, and Allen, N.J.: 1997.: "Employee Motivation; Employee Morale; Work Ethic; Organizational Behavior", Sage Publications, 1997.

12- Pearce, J.L., and Porter, L.W.: 1986.: "Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback", Journal of Applied Psychology, vol (71) No. (2), pp (211 - 218).

13-Norusis, M.J., 1995.: "SPSS 6.1: Guide to Data Analysis", PRENTICE HALL, 1995.

1- Adams, J.S. 1963: "Towards an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. (67), pp. (422 - 436).

2- Depboye, R.L. and Pontbriand, R. 1981: "Correlates of Employees Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems", Journal of Applied Psychology , vol. (66) No. (2), pp (248 - 251).

3- Domsch, M., Gerpott, T. J., and Jochu, E. 1986 "Correlates of General Confidence in the Utility of Formal Performance Appraisals", Management International Review, vol. (26) No. (2), pp (16 - 27).

4- Floger, R. and Konovsky, M.A. 1985 "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", Academy of Management Journal, vol. (32), pp (115 - 130) .

5- Landy, F.J, Barnes, J.L., and Murphy, K.R. 1978 "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation", Journal of Applied Psychology , vol. (63) No. (6), pp (751 - 754).

6- Maslyn, M. John, Uhe Bien, M., 2001 "Leader- Member Exchange and its Dimentions: Effects of Self-Effort and Other's Effort Relationship Quality", Journal of Applied Psychology , vol. (86) No. (4), pp (697 - 708).

7-Masterson, Suzanne.S, et al. 2000 "Integrating Justice and

