



تقييم أداء العاملين في مصانع الملابس الجاهزة

عزة محمد حلمي إبراهيم سلام

أستاذ مساعد بقسم الملابس والنسيج - كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان

ملخص البحث:

تعتبر صناعة الملابس الجاهزة صناعة لها خصائص منفردة في كل مراحلها الصناعية ليس فقط لتغيرها المستمر وارتباطها الوثيق بخطوط موضة سريعة التغير ولكن لاعتمادها الكبير على العنصر البشري وتحرص كافة المصانع والوحدات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوي عالي من الكفاءة الانتاجية، ويمثل العامل الذي يخضع لتقييم الأداء أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على الانتاج.

وهدفت الدراسة الى التعرف على تقييم أداء العاملين في مصانع الملابس الجاهزة، وتم اختيار عينة مكونة من (١٠) مصانع لانتاج البنطلون الجينز وتم تطبيق استبيان مكون من أربع محاور و(٣٥) وباستخدام المعالجات الاحصائية تم التوصل الي أهم النتائج:

١. جميع العاملين يخضعوا الى تقييم الاداء الا انه تفاوتت فترات التقييم وتكون مقارنة وبصفة دورية في خطوط الانتاج عند حدوث اي تغيرات تطرأ على اساليب وطرق العمل وذلك لرفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم.

٢. يتم إخبار العاملين بتقييم الأداء ويتم في خطوط الانتاج ملاحظة الأداء بدون إخبارهم حتي يتم التعرف على مستوياتهم وسرعتهم في الأداء من خلال دراسة العمل ولا يعتمد في تقييم أداء العاملين على التقدير الشخصي للقائمين من مدراء ومشرفين ولكن باستخدام استمارات خاصة وطرق مختلفة لتقييم الاداء.

٣. حرص معظم المصانع على تعديل خططها الانتاجية المستقبلية بناء على نتائج التقييم حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية مع مستويات الاداء المخطط، وبالتالي معرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويتم ربط نتائج تقييم الاداء مع نظام الحوافز في المصنع، كما أن نتائج التقييم تساعد الإدارة في اختيار العمال المناسبين لمحطات التشغيل في خطوط الانتاج.

وكانت أهم التوصيات:

١. ضرورة اعادة النظر بالاساليب المستخدمة لتقييم أداء العاملين حتى تتماشى مع سياسات المصنع، ولكي يستمر التنافس والانتاج يجب تصميم وانشاء نظام فعال لتقييم أداء العاملين يقوم على وضع معايير كمية ومنظومات للمؤشرات على أسس علمية وموضوعية تأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في نظم تقييم الاداء الفعالة، والأخذ في الحسبان العوامل التي تعوق عملية إدارة وتقييم الاداء.

٢. من الضروري جدا أن تعلن نتائج التقييم لأداء العاملين، وان يتم تزويد كافة العاملين بنتائج الدراسة حتى يتعرف كل عامل على مستواه وحتى يتعرف على نقاط القوة والضعف التي يعاني منها لتلافيها مستقبلاً، وأن يكون هناك مراجعة منتظمة مع

المشرفين لتحسين الأداء وتهدف هذه المراجعات الى مناقشة تحديات الاعمال اليومية وليس لرصد أخطاء العاملين السابقين .
٣. يجب ان لا تكون عملية تقييم الأداء وسيلة لمنح الحوافز أو تصيد أخطاء العمال فقط بل هي عملية استيراثية تسعى بالدرجة الأولى الى تنمية وتطوير العاملين , ولا بد ان ينصب تقييم أداء العاملين على نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه من ناحية أخرى

المقدمة ومشكلة البحث

تعتبر صناعة الملابس الجاهزة صناعة لها خصائص منفردة في كل مراحلها الصناعية ليس فقط لتغيرها المستمر وارتباطها الوثيق بخطوط موضة سريعة التغير ولكن لاعتمادها الكبير على العنصر البشري .

وتحرص كافة المصانع والوحدات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوي عالي من الكفاءة الانتاجية , ويمثل العامل الذي يخضع لتقييم الأداء أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على الانتاج وتحقيق الأهداف .

وفي ضوء الأستراتيجيات والوظائف العامة للمصنع تقوم إدارة الانتاج بوضع الخطط الانتاجية بحيث يكون من ضمنها تصميم برامج تدريب العاملين لتحسين أدائهم وهذا يتطلب بلا شك نظاما موضوعيا متكاملًا لتقييم أداء العاملين لمعرفة العوامل المؤثرة على أدائهم ونتاجيتهم لان أداء كالعامل في النهاية يعتمد على مجموعة من العوامل وحتى تحفزه على أن يبذل الكثير من الجهد وتؤدي بالعامل الى الابداع وتحسين الأداء (عبد الحميد المغربي ٢٠٠٧، ص١٦٧)، ويمثل أداء العامل سلوكا انسانيًا بكل معانيه فيتم دراسته وتحليل سلوكه والاهتمام بالعلاقات الانسانية لتحقيق المزيد من الأداء الفعال بحكم انه محور العملية الانتاجية.

ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية يقوم بها المسؤولين في المصنع لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في العمل وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم سلوك العاملين وطريقة الأداء لمحاولة الوقوف على أسباب ادائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا (درة والصباغ , ٢٠٠٨ , ص٢٤٧)

واصبحت عملية تقييم الاداء في الوقت الحاضر جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الادارية ومسؤولي ادارة الانتاج والعاملين انفسهم , لما له من مزايا ايجابية في تفعيل دور العمال وتلافي نواحي القصور في الأداء , وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج ايجابية وسلبية على كافة مستويات المصنع والعاملين انفسهم

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١- هل يتم تقييم الأداء للعاملين في مصانع الملابس الجاهزة ؟
- ٢- ما الأسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين ؟
- ٣- هل توجد مرونة في تعديل الخطط المستقبلية بناء على نتائج التقييم؟

هدف البحث:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على تقييم أداء العاملين في مصانع الملابس

الجاهزة

اهمية البحث:

١. تتبع اهمية البحث من المنافع التي تحققها نتائج عملية التقييم من خلال الكشف عن مواطن الضعف أو القوة في الأساليب المطبقة بهدف معالجة نقاط الضعف بما ينعكس ايجابا على الأداء في مصانع الملابس الجاهزة .
٢. تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل ملائم يؤدي الي تطوير أداء العاملين الذي ينعكس ايجابيا على تحسين الانتاجية .

٣. المساعدة في قياس مدى كفاءة العامل و إتقانه لعمله المكلف به
 ٤. إختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات العالية والقيام بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولاءهم لتحقيق الأهداف ورفع الكفاءة الإنتاجية
- فروض البحث :**

١. "توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور الأسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين لصالح التطبيق البعدي".
٢. "توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور آلية تقييم الأداء لصالح التطبيق البعدي".
٣. "توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور العمال وتقييم الأداء لصالح التطبيق البعدي".
٤. "توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور التعرف على نظام الحوافز المطبق لصالح التطبيق البعدي".

مصطلحات البحث :

الأداء Performance

عرفه (Makhamrch 2004) انه دالة او مؤشر يمكن استخدامه في دراسة مدى تطابق نتائج العمل الذي يقوم به العاملين وقدرة هذه النتائج على تحقيق اهداف المصنع , اما (Moran and Amy, 2001) فعرفاه على اساس انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المصنع لموارده البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعله قادر على تحقيق اهدافه. وترى الباحثة ان الاداء هو كل عمل يقوم به العاملين في مصانع الملابس الجاهزة بطريقة تحقق الاهداف المخطط لها , بحيث يمكن ملاحظتها او حساب التفاوت في مستوياتها .

تقييم الاداء Performance evaluation

عملية قياس ووصف لسلوك العامل وانجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الاداء , ومن خلالها يتم تحديد كفاءة العاملين ومدى اسماهم في تنفيذ الاعمال المناطة بهم , وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه اثناء عملهم(محمد الصيرفي, ٢٠٠٨م ص٨٤).

وتقييم أداء كل شخص من العاملين في المصنع على اساس الاعمال التي اتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه . وهو ايضا عملية التقييم والتقدير المستمر للعامل بالنسبة لانجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

ويتضح من التعريف السابق أن:
تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية (أحمد ماهر, ٢٠٠٦, ص٢٨٩) و(على عباس, ٢٠٠٤, ص٣٦٩) :

- ١- جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به , بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- ٢- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله
- ٣- تقدير مدى الاستعداد لدي الفرد لتحقيق تطور في مستوى الاداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ

معايير الأداء Performance evaluations :

هو مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين (توفيق عبد المحسن , ٢٠٠٤, ص٦٥) , وتعتبر أيضا أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين , ويتم فيها توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - ادارية وإشرافية - والعاملين فيتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم (محمد الشريف , ٢٠٠٤, ص٧٥)

اجراءات البحث:

منهج البحث :

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي

عينة البحث :

تم اختيار عدد ١٠ مصانع من مصانع انتاج الملابس الرجالي " بنطلون جينز "

الأدوات :

- زيارات ميدانية

- استبيان

اشتملت أسئلة الاستبيان على المحاور التالية :

المحور الأول : الاسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين

المحور الثاني : آلية تقييم الأداء

المحور الثالث : العمال وتقييم الأداء

المحور الرابع : التعرف على نظام الحوافز المطبق

وقد تضمن الاستبيان ميزان تقدير ثلاثي بموجب ثلاث درجات (موافق) ودرجتان

(موافق الى حد ما) ودرجة واحدة (غير موافق)

الدراسات السابقة :

١. دراسة كامل عمران (٢٠٠٧) بعنوان " تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الاليكترونية "

هدفت الدراسة الى ضرورة التركيز على مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر على انتاجية العامل , وتوصل الى ان هناك علاقة وثيقة وذات دلالة احصائية بين أداء العاملين والمتغيرات التالية كالدورات التدريبية والمستوى التعليمي وايضا الحوافز المادية واوصت الدراسة بضرورة القيام بعملية تقييم الاداء بصورة منتظمة ومتكاملة وبموجب خطة عمل واضحة ومناسبة لمعايير ادائية وسلوكية محددة .

٢. دراسة (2001) Kulkarni Patrick بعنوان " دراسة السلوك التنظيمي والانسان "

من خلال لدراسته لمجموعة من العاملين المهرة والغير مهرة ان مجموعة العوامل التي تلعب دور بالغ في تحديد وقياس أداء العاملين حيث شملت العوامل التالية : الاجور , الامان , الاستقرار الوظيفي, الاعتراف بالاداء المتميز , والشعور بالمسؤولية , ووجد ايضا ان الاجور والاستقرار الوظيفي لهما اهمية قصوى في تحديد مستويات أداء العاملين , وخصوصا لدي العاملين الذين تم تصنيفهم باصحاب المهارات العالية والمتوسطة والذين تم تقسيمهم من حيث المهارة عند تقييم الاداء.

٣. دراسة (2004) C.ajila &A.abiola بعنوان " تأثير مكافأة على أداء العاملين في المؤسسة الانتاجية"

وهدف الدراسة الى مدى تأثير المكافأة على أداء العاملين في المؤسسة , وكانت النتيجة انه وجد ان مكافأة الاداء من خلال الحوافز المادية والمعنوية وعلى جميع المستويات , تلعب دورا مهما في أداء العاملين , واوصيا الباحثان بانه على ادارة المصنع خصوصا التي ترغب في الزيادة المضطردة في العملية الانتاجية ان تضع سياسات واضحة لكيفية تقييم الاداء لضمان تشجيع العاملين تحفيزهم للعمل وبأقصى طاقاتهم الانتاجية , مما يحقق خط توازني في تلبية اهداف المصنع واهداف العاملين معا , خصوصا عند شعورهم بالسعادة والرضا والعدل في تقاسم مكتسبات العمل الجيد.

٤. دراسة (2004) Kenneth N.wexley & Gary P.latham بعنوان "العوامل التي تؤثر على الأداء والإنتاجية"

هدفت الدراسة الى تقييم أداء العاملين عن طريقة ايجاد وتحديد العلاقة بين مستوى أداء العاملين وطبيعة ظروف العمل في المصنع ومدى ايمان العاملين والإدارة معا بمبدأ تكافؤ الفرص , وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة وثيقة وارتباط بين مستوى أداء العامل وظروف العمل السائدة سواء كانت مادية او معنوية , واوصت الدراسة بتحفيز العاملين وتشجيعهم ورفع الروح المعنوية لهم فينعكس على زيادة إنتاجيتهم , الأخذ بعين الاعتبار بأراء العاملين ودراسة متطلباتهم واحتياجاتهم ومحاولة الوصول الى التسوية المعقولة لمشاكلهم ضمن قدرة المصنع المالية

٥. دراسة موسى محمد ابو حطب بعنوان (٢٠٠٩) " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"

هدفت الدراسة الى التعرف على افضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم واثرها على تحسين اداء العاملين , وتوصل الباحث الى وضع قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديل الاجور بعد عملية تقييم الأداء , وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي والمعايير المستخدمة واساليب التقييم المستخدمة ومستوى الاداء , واوصت الدراسة بضرورة استخدام اساليب وطرق مختلفة لتقييم الاداء وفقا لطبيعة العمل وذلك باستخدام نماذج مختلفة للاعمال المختلفة في المؤسسة الانتاجية.

٦. دراسة أحمد حسني خطاب نجم الدين (٢٠٠٧) "قياس وتقويم أداء العاملين في خطوط إنتاج مصانع الملابس الجاهزة"

هدفت الدراسة الى قياس وتقويم أداء العاملين لثلاث خطوط انتاج بأحد مصانع الملابس الجاهزة باستخدام الطرق الثلاثة لتقييم الاداء (طريقة الاحداث الحرجة – طريقة الاختيار الاجباري – طريقة الادارة بالاهداف) واكدت النتائج ان طريقة الادارة بالاهداف اكثر كفاءة في التقويم عن الطريقتين (الاحداث الحرجة – الاختيار الاجباري) واوصى بضرورة تبني انظمة التقييم باستمرار داخل مصانع الملابس الجاهزة لضبط اي انحرافات في الاداء الوظيفي لكل عامل سواء كان العمل يقوم به فنيا او اداريا , تفعيل العمل بالتقويم تبعاً لخطط زمنية مسبقة من خلال اعداد نماذج خاصة بهذا التقويم وبشكل واضح ومعلوم ومعدة من خلال ادارة الانتاج.

صدق وثبات الاستبيان

صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة والخبراء المتخصصين في الملابس والنسيج بهدف التحقق من صدق محتوى الاستبيان , وقد أجمع المحكمين على صلاحية الاستبيان مع ابداء بعض المقترحات باعادة صياغة بعض العبارات بحيث تصبح أكثر تحديدا وأصبح الاستبيان في صورته النهائية .

صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب الصدق باستخدام الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (١) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	الارتباط	الدلالة
المحور الاول : الاسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين	٠.٧١٣	٠.٠١
المحور الثاني : العمال وتقييم الاداء	٠.٩١٣	٠.٠١
المحور الثالث : الية تقييم الاداء	٠.٨٥٢	٠.٠١
المحور الرابع : التعرف على نظام الحوافز المطبق	٠.٧٧٢	٠.٠١

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى (٠.٠١) لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبيان .

الثبات :

تم حساب الثبات عن طريق :

١- معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach

٢- طريقة التجزئة النصفية Split-half

جدول (٢) قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

التجزئة النصفية	معامل الفا	المحاور
٠.٨٠٠ - ٠.٧١٨	٠.٧٥٥	المحور الأول : الأسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين
٠.٩١٣ - ٠.٨٢٩	٠.٨٦٧	المحور الثاني : التعرف على نظام الحوافز المطبق
٠.٩٦٠ - ٠.٨٧٣	٠.٩١٧	المحور الثالث : آلية تقييم الأداء
٠.٨٤٢ - ٠.٧٥١	٠.٧٩٨	المحور الرابع : العمال وتقييم الأداء
٠.٨٩٩ - ٠.٨٠٣	٠.٨٤٩	ثبات الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات :

معامل الفا ، التجزئة النصفية ، دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يدل على ثبات الاستبيان .

النتائج ومناقشة الفروض :

الفرض الأول

والذي ينص على أنه "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور الأسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين لصالح التطبيق البعدي". وللتحقق من هذا الفرض تم تطبيق اختبار "ت" لمتوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور الأسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين والجدول التالي توضح ذلك :

جدول (٣) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الأول "التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل"

الدالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطبيق القبلي
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٩.٥٥٧	٩	١٠	٠.١٦٣	٦.٢٢٧	التطبيق القبلي
				١.٦٥٩	١٤.٢١٥	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٩.٥٥٧ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٤.٢١٥" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٦.٢٢٧" .

هذا يدل على انه يتم إجراء تقييم للأداء عندما يحدث اي تغييرات علي ظروف العمل في المصنع كاستخدام أسلوب جديد في التصنيع أو انخفاض تكلفة العمل او استخدام الات ومعدات جديدة في الانتاج وهذا ماتؤكدده (ليلي المغربي , ٢٠٠٠)

جدول (٤) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثاني "ارتفاع أو انخفاض مستوى مهارة العامل"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٦.١٨٧	٩	١٠	١.٥٥٧	٨.١٢٣	التطبيق القبلي
				٢.٠٣٦	١٣.٥٥٦	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٦.١٨٧ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٣.٥٥٦" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٨.١٢٣" .

التغيرات التي تطرأ على العامل عند الارتفاع أو الانخفاض في مستوي مهارته تعتبر من العوامل الهامة التي تؤدي إلى تقييم أدائه للحفاظ على مستوي الانتاجية للمصنع وهذا يتفق مع (أحمد حسني، ٢٠٠٧م) و(عماد عدوان، ٢٠٠٦م)

جدول (٥) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثالث "تغيرات طرأت على أساليب وطرق العمل"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٠.٠١٢	٩	١٠	٠.٧٧٦	٧.٠٠٥	التطبيق القبلي
				١.١١٩	١٥.٠٦١	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٠.٠١٢ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٥.٠٦١" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٧.٠٠٥" .

وتتفق النتيجة مع التغيرات التي تحدث في أساليب الأداء ومحتوي وطرق العمل المختلفة في خطوط الانتاج وعند التغير في تسلسل عمليات التشغيل ويتفق ذلك مع (عماد الدين جواهر، ٢٠٠٠)

جدول (٦) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الرابع "استخدام ماكينات جديدة ذات تكنولوجيا حديثة"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٣.٣٢٦	٩	١٠	٠.٩٨٤	١٠.٠١٧	التطبيق القبلي
				١.٢٩٧	١٤.٧٧٧	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٣.٣٢٦ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٤.٧٧٧" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٠.٠١٧" .

يتم تقييم العاملين في خطوط الإنتاج عند استخدامات أو شراء ماكينة ذات تكنولوجيا عالية تحتاج للتعرف والتدريب عليها واختيار العامل المناسب لها من جهة مهارته العالية في الأداء وهذا ما أكدته دراسة (سامية طاحون وآخرون، ٢٠٠٦) و(كامل عمران، ٢٠٠٧م) جدول (٧) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الخامس "الكشف عن أوجه القصور في مجالات الإشراف"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٥.٥٥٩	٩	١٠	١.٠٠٩	١١.٦٢٩	التطبيق القبلي
				٢.٨٩٦	١٥.٠٩٧	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٥.٥٥٩ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٥.٠٩٧" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١١.٦٢٩" .

يتضح من هذه النتيجة اختلاف أساليب التقييم في المصانع وانه توجد سلبيات وإيجابيات في عملية الإشراف على العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة وخاصة في بعض العمليات الانتاجية في خطوط الإنتاج و من ضمن السلبيات :

- إجراء تعديل على المنتج بدون تدريب سابق
- بعض نقاط الاختناق التي تعوق انسياب المنتج
- صعوبة النقل والمناولة

- ضعف في عملية الإشراف والمتابعة

جدول (٨) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السادس "عدم كفاءة العمال في أهم مراحل الإنتاج (الفرد والقص وخطوط الإنتاج)"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٩.٧٢٥	٩	١٠	١.٧٤٤	٦.٨٨٢	التطبيق القبلي
				٣.٢٥٨	١٤.٢١٥	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٩.٧٢٥ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٤.٢١٥" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٦.٨٨٢" .

تدل هذه النتيجة حرص المصانع على اختيار أكفأ العمال في مراحل الإنتاج (الفرد والقص وخطوط الإنتاج) والتي تعتبر من أهم الأقسام في المصنع وخاصة خطوط الإنتاج التي يتوقف عليها الكفاءة الانتاجية ومؤشر هام لإيجابية الأهداف ويتم التقييم بصفة دورية للحفاظ على كفاءة العمال ويتفق هذا مع دراسة (عمرو عباس، ٢٠٠٢م) و(نور عبد الهادي، ٢٠١١م)

جدول (٩) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للمجموع الكلي لمحور الأسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٣٥.٤٤٣	٩	١٠	٢.٠٢٢	٤٩.٨٨٣	التطبيق القبلي
				٥.٧٠٣	٨٦.٩٢١	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٣٥.٤٤٣ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٨٦.٩٢١" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٤٩.٨٨٣" ، وبذلك يتحقق الفرض الأول .

الفرض الثاني :

"توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور العمال وتقييم الأداء لصالح التطبيق البعدي".
وللتحقق من هذا الفرض تم تطبيق اختبار "ت" لمتوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور العمال وتقييم الأداء والجدول التالية توضح ذلك :
جدول (١٠) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الأول "يمتاز العمال بالكفاءة في أداء العمل"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٢.٠٣٦	٩	١٠	٠.٥٥٤	٨.٩١٤	التطبيق القبلي
				٢.٣٥٩	١٩.٨٧٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٢.٠٣٦ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٩.٨٧٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٨.٩١٤" .

تميز العمال بالكفاءة في أداء العمل في المصانع التي تحرص على تقييم الأداء بصفة دورية وتوفير اشراف متميز يحرص على الكلمات المشجعة والتقييم العادل في الأداء ويتفق ذلك مع دراسة (نجلاء ماضي ٢٠٠٢م).

جدول (١١) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثاني "الالتزام والمحافظة على وقت العمل"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٩.١١٨	٩	١٠	١.٠٢٦	١٢.١٦٩	التطبيق القبلي
				٣.٤٤٧	٢٠.٤٩٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٩.١١٨ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٠.٤٩٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٢.١٦٩" .

هذا يدل على أن جميع العاملين يحافظوا على الالتزام بالحضور والانصراف في مواعيد العمل المعلنة لهم حتى في الأوقات الإضافية التي يستدعي وجودهم للانتهاء من الطلبات في الوقت المحدد وذلك لوجود تعليمات خاصة بالغياب وما يترتب عليها من خصومات من الأجر إذا احتاج الأمر، ولا يتأثر أداء وإنتاجية العاملين بمدة الاجازات والغياب لأن هناك فترات زمنية معينة في جداول الانتاج تسمح بالغياب عن العمل وتعويضه في برامج زمنية لاحقة.

جدول (١٢) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثالث "تنفيذ التعليمات وتقبل التوجيه"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
١٥.٩٥٧	١.٩٥٦	١٠	٩	٨.٠٣٧	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي
٢٢.٢٠٨	٤.٣٣٧				

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٨.٠٣٧ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٢.٢٠٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٥.٩٥٧" .

يحرص العاملون على تنفيذ التعليمات وتقبل التوجيه حيث لاحظت الباحثة أن طريفة اهتمام وتعامل المسؤولين والمشرفين بالعامل تحفزه لبذل المزيد من الجهد واستخدام مهارته الفعلية والجسمية إلى اقصى حد ممكن من الدقة لتحقيق الأداء الأفضل . وتؤكد دراسة (احمد حسني ، ٢٠٠٧م) أن دافعية العاملين للعمل باجتهاد وجدية ناتج من احترام وتقدير رؤسائهم.

جدول (١٣) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الرابع "القدرة على تحمل المسؤولية"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
١٧.٠٦٩	٠.٨٦٣	١٠	٩	٧.٤٤٤	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي
٢٣.٢٣٨	١.١٢١				

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٧.٤٤٤ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٣.٢٣٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٧.٠٦٩" .

تدل النتيجة ان العاملين عند احساسهم بأن جهة ماتقوم بتقييم أدائهم فيلتزموا بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بتحمل المسؤولية تجاه انفسهم وعملهم وأيضا شعورهم بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار ويتفق ذلك مع دراسة (عماد جوهر وآخرون ٢٠١٠) ودراسة (نجلاء ماضي ٢٠٠٢) .

جدول (١٤) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الخامس
"الاقتصاد في استخدام الخامات والعدد والأدوات"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٥.٠٣٢	٩	١٠	١.٣٤٥	١٠.١٥٣	التطبيق القبلي
				٢.٨٨٨	١٦.٧٠١	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٥.٠٣٢ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٦.٧٠١" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٠.١٥٣" .
تتفق ودراسة (أحمد حسني ، ٢٠٠٧م) في حرص العامل على سلامة المعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد وخاصة الخامات وقطع المنتج تحت التشغيل.
جدول (١٥) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السادس "يوافق على حضور الدورات التدريبية لتعلم طريقة جديدة"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٠.١٣٩	٩	١٠	٠.٥٦٤	١١.١١٩	التطبيق القبلي
				٢.٢٩١	٢١.٤٣٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٠.١٣٩ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢١.٤٣٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١١.١١٩" .
يدل ذلك على إقبال العامل على التعلم من خلال حضور دورات تدريبية لتنمية قدراته ، ويحرص المصنع على إعدادها لتعلم طرق جديدة أو تعديل في مرحلة تشغيلية أو إضافة جديدة في تصميم البنطلون الجينز .

جدول (١٦) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السابع
"متعاون مع زملاؤه في أداء العمل الجماعي"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٥.٦٥٧	٩	١٠	٠.٦٦٦	١٤.٦٣٩	التطبيق القبلي
				١.٨٩٤	١٨.١١٤	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٥.٦٥٧ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٨.١١٤" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٤.٦٣٩" .

من خلال الجدول السابق يتضح حرص كل عامل علي تأدية الأعمال الموكلة إليه والتعاون مع زملائه بروح الجماعة في إنهاء جميع الأعمال في صالة التشغيل وهذا مايوكده (ليلي المغربي ٢٠٠٠)

جدول (١٧) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للمجموع الكلي لمحور العمال وتقييم الأداء

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
١٠٧.٩١٤	٤.٠٠٢	١٠	٩	٤٠.٢٩١	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق القبلي
١٦٢.٢٩٦	٧.٢٥١				التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٤.١٩٨ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٠.٢٣٦" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٧.٨٩٤" .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ماجده ماضي وإيهاب احمد ٢٠٠٤م) في ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية لعمال مصانع الملابس الحاضرة علي جميع خطوات ومراحل التصنيع لامكانية التعامل مع أي مرحلة وذلك للرفع من ضعف أدائهم .

وبذلك يتحقق الفرض الثاني

الفرض الثالث :

"توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور آلية تقييم الأداء لصالح التطبيق البعدي".

وللتحقق من هذا الفرض تم تطبيق اختبار "ت" لمتوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور آلية تقييم الأداء والجدول التالية توضح ذلك :

جدول (١٨) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الأول "يخضع جميع العاملين بالمصنع لعملية تقييم الأداء"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
١٥.٦٢١	٠.٤٨٨	١٠	٩	١٦.٦٢٩	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق القبلي
٣٠.٢٣٥	١.٣٧٢				التطبيق البعدي

ينضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٦.٦٢٩ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٠.٢٣٥" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٥.٦٢١" .

توضح هذه النتيجة ان جميع العاملين يخضعوا الى تقييم الاداء الا انه تتفاوت فترات التقييم وتكون متقاربة وبصفة دورية في خطوط الانتاج عند حدوث اي تغييرات تطراً على اساليب وطرق العمل وذلك لرفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم ويتفق ذلك مع دراسة (Kenneth &Latham ,2004)

جدول (١٩) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثاني "إخبار العاملين بوقت التقييم"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٣.٠٢٢	٩	١٠	٠.٨٨٨	٢٠.٣١٦	التطبيق القبلي
				١.٩٢٣	٣٤.٤٣٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٣.٠٢٢ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٤.٤٣٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢٠.٣١٦" .

ويدل ذلك على حرص المصانع على إخبار العاملين بتقييم الأداء ولكن في خطوط الإنتاج يتم ملاحظة الأداء بدون إخبارهم حتي يتم التعرف على مستوياتهم وسرعتهم في الأداء وهذا يتفق مع دراسة (أحمد حسني، ٢٠٠٧)

جدول (٢٠) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثالث "يعتمد تقييم الأداء على التقدير الشخصي"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٢.٠٢١	٩	١٠	٠.٥٢٣	١٤.٦٩٦	التطبيق القبلي
				١.٣٦٧	٢٩.٩١٧	التطبيق البعدي

ينضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٢.٠٢١ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٩.٩١٧" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٤.٦٩٦" .

مما يدل على أنه لايعتمد في تقييم أداء العاملين على التقدير الشخصي للقائمين بعملية التقييم من مدراء ومشرفين ولكن باستخدام استمارات خاصة وطرق مختلفة لتقييم الأداء.

جدول (٢١) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الرابع "توجد نماذج واستمارات معدة لتقييم الأداء"

الدلالة	قيمة(ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١١.٨٧٩	٩	١٠	٠.٨٠٦	١٦.٦٨٢	التطبيق القبلي
				٢.٣١٨	٢٨.٢١٦	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١١.٨٧٩ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٨.٢١٦" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٦.٦٨٢" .

تنفق و هذه النتيجة مع دراسة (Hawkins and Elsey, 1992) على استخدام نماذج خاصة بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأداء كل عامل بعد الملاحظة والمراقبة المباشرة على أدائه الفعلي المكلف به في المرحلة التشغيلية وتعتمد المصانع التي يتم بها تقييم الأداء على

الملاحظة والمراقبة علي أداء العامل ثم بعد ذلك رصد ذلك في تقارير دورية تحفظ للاستعانة بها في تقييم الأداء .
جدول (٢٢) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الخامس "وضع معدلات أداء بصفة دورية في ضوء الخبرات السابقة"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٠.٠٢٨	٩	١٠	١.٦٦٧	٢٤.٣٦١	التطبيق القبلي
				٣.٨٣٦	٣١.١٢٧	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٠.٠٢٨ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣١.١٢٧" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢٤.٣٦١" .
تدل هذه النتيجة ان وضع معدلات الأداء يتم بصفة دورية من خلال الخبرات السابقة لمشرفي دراسة العمل والتي تتم في خطوط الإنتاج وتتفق هذه النتيجة مع (موسي ابوحطب، ٢٠٠٩) والذي يؤكد ان الخبرة السابقة عند وضع معدلات أداء معيارية تحافظ على العمالة الماهرة وقدراتهم المتميزة وتحسين امكانياتهم
جدول (٢٣) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السادس "تحديد أزمنا نمطية"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٨.٨٨٢	٩	١٠	١.٤٤٤	١٧.٧٧٨	التطبيق القبلي
				٢.٠٢١	٢٦.٦١٩	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٨.٨٨٢ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٦.٦١٩" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٧.٧٧٨" .
تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيد الرفايعة ومجد صلاح، ٢٠١٠) في أهمية وضع وتحديد أزمنا نمطية تساعد في تقييم أداء العامل بشكل عادل وتساهم في زيادة الإنتاج ، لأن هذه الأزمنا النمطية هي أزمنا قياسية مضاف لها نسبة مسموحات .
جدول (٢٤) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السابع "وضع نسبة للمسموحات ثابتة عند تحديد معدل أداء العامل"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٢.٠٣٦	٩	١٠	١.٢٢٧	٢٠.٢٣٩	التطبيق القبلي
				٤.٠٣٠	٣٤.٠٦٨	التطبيق البعدي

تضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٢.٠٣٦ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٤.٠٦٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢٠.٢٣٩" .

تدل هذه النتيجة على أهمية نسبة المسموحات التي تحدد ومضافة للازمنا الفعلية لتحديد معدل أداء العامل وتصنيفه لعامل (ماهر- متوسط - ضعيف) ويؤكد ذلك دراسة كل من (عمرو عباس، ٢٠٠٢) و(عماد جوهر، ٢٠٠٠) جدول (٢٥) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثامن "تستخدم طرق مختلفة لتقييم الأداء"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٢.٦٦٩	٩	١٠	٠.٨٠٨	١٤.٦٠٢	التطبيق القبلي
				١.٣٢٩	٣٠.٣٠٥	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٢.٦٦٩ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٠.٣٠٥" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٤.٦٠٢" تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد حسني، ٢٠٠٧) في استخدام طرق مختلفة لتقييم الأداء في المصانع كطريقة (الأحداث الجارية - التقييم بالاختيار الاجباري - طريقة الادارة بالاهداف) وكانت طريقة الادارة بالاهداف افضل طريقة في التقييم جدول (٢٦) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند التاسع "تقسيم العمال من حيث المهارة عند تقييم الأداء"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٦.٦٦٨	٩	١٠	١.٢١٥	١٥.٩٦٣	التطبيق القبلي
				٣.٢٠٣	٢٩.١٦٤	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٦.٦٦٨ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٩.١٦٤" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٥.٩٦٣" تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عماد جوهر، ٢٠٠٠) ودراسة (kalkarni Patrick, 2001) في أهمية تقسيم العمال من حيث المهارة عند تقييم الأداء لمقارنتها مع سجلات التقييمات السابقة .

جدول (٢٧) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند العاشر "يتبع في تقييم الأداء دراسة الزمن والحركة"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١١.١١٨	٩	١٠	٠.٧٢٤	٢١.٢٣٧	التطبيق القبلي
				١.٣٣٣	٣٣.٣٣٨	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١١.١١٨ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٣.٣٣٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢١.٢٣٧" .

تدل هذه النتيجة علي أهمية دراسة الزمن والحركة في خطوط الانتاج ودورها الفعال في تقييم أداء العامل و أهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية. وتتفق مع دراسة (عماد جوهر واخرون , ٢٠١٠م) والتي تؤكد انها من العوامل التي تؤثر في انخفاض الانتاجية جدول (٢٨) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الحادي عشر " يتم إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٧.٥٥٩	٩	١٠	١.٤٢٦	٢٧.٣٢٠	التطبيق القبلي
				٢.٣٣٧	٣٥.١٥٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٧.٥٥٩ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٥.١٥٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢٧.٣٢٠"

يتم إخبار العاملين بنتائج تقييم الأداء ومناقشة أرائهم لتحسين الأداء ومعرفة أماكن القوة والضعف ولكن هذه التقارير تلقي رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة (مستوى الأداء).، الا ان بعض المصانع لا تطع العاملين على نتائج التقييم خوفا من عدم استمرارهم في العمل وشعورهم بعدم عدالة التقييم.

جدول (٢٩) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثاني عشر "توجد مرونة في تعديل الخطط المستقبلية بناء على نتائج التقييم"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٢.٢٤٤	٩	١٠	٠.٩٤٥	١٧.٨٨١	التطبيق القبلي
				٢.٠٣١	٢٩.٩١٧	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٢.٢٤٤ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٩.٩١٧" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٧.٨٨١"

تدل هذه النتيجة حرص معظم المصانع على تعديل خططها الإنتاجية المستقبلية بناء على نتائج التقييم

حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية مع مستويات الأداء المخطط، وبالتالي معرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويتم ربط نتائج تقييم الأداء مع نظام الحوافز في المصنع، كما أن نتائج التقييم تساعد الإدارة في اختيار العمال المناسبين لمحطات التشغيل في خطوط الانتاج .

جدول (٣٠) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للمجموع الكلي لمحور آلية تقييم الأداء

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٥٢.٣٢٧	٩	١٠	٤.٠٣١	٢٢٦.٦٩٦	التطبيق القبلي
				٧.٨٨٩	٣٧٢.٤٩٢	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٥٢.٣٢٧ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٣٧٢.٤٩٢" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢٢٦.٦٩٦" ، وبذلك يتحقق الفرض الثالث .
الفرض الرابع :

"توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور التعرف على نظام الحوافز المطبق لصالح التطبيق البعدي".
وللتحقق من هذا الفرض تم تطبيق اختبار "ت" لمتوسطي الدرجات في التطبيق القبلي والبعدي لمحور التعرف على نظام الحوافز المطبق والجدول التالي توضح ذلك :
جدول (٣١) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الأول "هناك مكافآت تمنح للعمال الأكفاء"

الدالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٣.٣٠٢	٩	١٠	٠.٦١٠	١١.٥٧٨	التطبيق القبلي
				١.٥٤٤	٢٥.١١٨	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٣.٣٠٢ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٥.١١٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١١.٥٧٨" .
تدل النتيجة السابقة على الحرص من قبل الرؤساء والمقيمين منح وتحديد مكافآت للعمال المهرة ذوي المعدلات العالية والتي يرمز لها تقدير (ممتاز) ويكون محدد لها معدل في كمية الانتاج اليومية ويتفق ذلك مع دراسة (سومرناصر ٢٠٠٤) والتي تؤكد انها تساهم في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للعامل ، ولكن يجب الاعتماد على اسس عادلة ومعايير واضحة لمنح تلك المكافآت .

جدول (٣٢) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثاني "هناك اهتمام بمشاكل العاملين"

الدالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٩.١١١	٩	١٠	١.٩٥٩	١٣.٢٦٩	التطبيق القبلي
				٣.٦٧٨	٢١.٣٦٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٩.١١١ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢١.٣٦٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٣.٢٦٩" .
تنفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد حسني ٢٠٠٧) الذي يؤكد على الاهتمام بمشاكل العاملين والتي تتضح أكثر عند تقييم الأداء ووضع حلول لتلك المشاكل للحفاظ على مهارة العاملين وشعورهم بالانتماء للمصنع ولتحقيق المساواة والعدالة بينهم ودفعهم لبذل الجهود لتحقيق أهداف المصنع.

جدول (٣٣) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الثالث " هناك حوافز مادية تمنح للعاملين"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٢.٢٦٦	٩	١٠	٠.٢٨٨	١٥.٦١٨	التطبيق القبلي
				١.٦٣٩	٢٦.١٠٨	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٢.٢٦٦ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٦.١٠٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٥.٦١٨" .

تدل هذه النتيجة أن المصانع تحرص علي منح حوافز مادية ومعنوية لمستوى أداء العاملين بعد عملية التقييم وهذا ما تؤكد دراسة (عيد الرفايعة ومجد صلاح ٢٠١٠) في مدي تأثير تلك الحوافز علي مستوى أداء العاملين وفقدان العاملين لهذه الحوافز يكون لها تأثير سلبي علي أدائهم والذي يؤكد أن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز والأداء .

جدول (٣٤) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الرابع "الحوافز المادية الممنوحة تساعد في رفع كفاءة العاملين"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٨.٢٠٦	٩	١٠	٠.٧٣٣	١٨.٨٢٩	التطبيق القبلي
				٢.٢٢٩	٢٥.٠٢٤	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٨.٢٠٦ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٥.٠٢٤" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٨.٨٢٩" .

تتفق هذه النتيجة مع نظريات الحوافز وقد بني "فريدريك تايلور" نظريته علي ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الي زيادة الانتاج (Hawkins and Elsey 1992).

جدول (٣٥) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند الخامس "يشعر العاملون بان أعمالهم قد نالت حظها من التقييم"

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	١٠.١٠٣	٩	١٠	١.١٦٨	١٥.٢١٨	التطبيق القبلي
				٢.٢٣٠	٢٤.٤٢٦	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٠.١٠٣ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٤.٤٢٦" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٥.٢١٨" .

وتتفق هذه النتيجة مع كثير من الدراسات السابقة والتي تؤكد أن تقييم الأداء يشعر العاملين بعدالة التقييم والتقدير في تحديد مقدار المكافآت المادية والمعنوية عن مجمل أدائهم ، ومن أجل التعرف علي جوانب القوة في عملهم وتعزيز هذه الجوانب لمعرفة جوانب الضعف في

آدائهم ومن أجل تداركها مستقبلا , وتعتبر من اهداف التقييم شعور العمال بالعدالة وان جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار اثناء التقييم.
جدول (٣٦) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السادس "تعتبر الاجور المدفوعة مناسبة للجهد المبذول من العامل"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
٢٢.٣١٤	٠.٩٠٨	١٠	٩	٥.٥٥٦	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق القبلي
٢٦.١٠٦	٤.٧١٣				التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائيا بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٥.٥٥٦ وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٦.١٠٦" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "٢٢.٣١٤" .

تدل هذه النتيجة ان المصانع تراعى هذه النقطة فتحرص على تقييم الاداء بشكل عادل ومتوازن وتتفق النتيجة مع دراسة (C.ajila &A.abiola, 2004) التي اوصت بوضع سياسات واضحة لكيفية تقييم الاداء لضمان تشجيع العاملين وتحفيزهم للعمل وبأقصى طاقاتهم الانتاجية , مما يحقق خط توازني في تلبية اهداف المصنع واهداف العاملين معا
جدول (٣٧) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند السابع "قواعد ومعايير الحصول على الحوافز واضحة في المصنع"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
١٠.٢٣٠	٠.٥٥٥	١٠	٩	٨.٧١٠	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق القبلي
١٩.٤٣٦	٤.٠٣٢				التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائيا بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٨.٧١٠ وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "١٩.٤٣٦" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٠.٢٣٠" .

من خلال تلك النتيجة يتضح ان العاملين ليس لهم علم بجميع المعايير التي علي أساسها يتم الحصول على حوافز مادية وقد تم تأكيدهم على عدم معرفتهم بالتفاصيل المتعلقة بالحوافز وهذا لا يتفق مع دراسة (عيد الرفايعة و محمد صلاح , ٢٠١٠) التي اوصت بضرورة ان تكون القواعد والمعايير الخاصة بالحوافز واضحة ومعلنة حتى تكون مشجعة وحافز لزيادة الطاقة الانتاجية

جدول (٣٨) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للبند التاسع "نظام الاجر المتبع مرتبطا بكمية الانتاج"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
١١.٦٦٧	٠.٦٢٧	١٠	٩	١٠.٣١١	دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق القبلي
٢٠.٢٢٨	٢.٠٧٧				التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ١٠.٣١١ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢٠.٢٢٨" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١١.٦٦٧" .

تدل هذه النتيجة أن الأجور المدفوعة تختلف من مصنع إلي آخر فبعض مصانع العينة يربط الأجر بكمية الإنتاج والبعض الآخر مرتبط بعدد الساعات , وايضا تحدد نسب معينة لكل معدل أداء للعامل مقاسة بمستوى المهارة

وتحدد كفاءة العامل على سرعته في الإنتاج وحسب تصنيفه (ماهر - متوسط - ضعيف)
جدول (٣٩) الفروق في متوسط درجات التطبيق القبلي والتطبيق البعدي للمجموع الكلي لمحور التعرف على نظام الحوافز المطبق

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال عند ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي	٤٦.٦٤٥	٩	١٠	٣.٨٨٠	١٣٨.٩٣٧	التطبيق القبلي
				٦.٥٤٧	٢١٢.٩٦٣	التطبيق البعدي

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين التطبيق القبلي والتطبيق البعدي ، حيث كانت قيمة (ت) ٤٦.٦٤٥ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي ٠.٠١ لصالح التطبيق البعدي ، حيث كان متوسط الدرجات في التطبيق البعدي "٢١٢.٩٦٣" ، بينما كان متوسط الدرجات في التطبيق القبلي "١٣٨.٩٣٧" ،

وبذلك يتحقق الفرض الرابع .

أهم النتائج :

١. يتم تقييم الأداء عند حدوث أي تغييرات تطرأ على ظروف العمل , أو في محتوى وطرق العمل المختلفة وأساليب الأداء في خطوط الإنتاج وعند التغيير في تسلسل عمليات التشغيل.
٢. أهمية معالجة السلبيات والإيجابيات في عملية الإشراف علي العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة وخاصة في بعض العمليات الإنتاجية في خطوط الإنتاج ومن ضمن السلبيات :
 - إجراء تعديل علي المنتج بدون تدريب سابق.
 - بعض نقاط الاختناق التي تعوق انسياب المنتج.
 - صعوبة النقل والمناولة.
 - ضعف في عملية الإشراف والمتابعة.
٣. حرص المصانع علي اختيار أكفأ العمال في مراحل الإنتاج (الفرد والقص وخطوط الإنتاج) والتي تعتبر من أهم الأقسام في المصنع وخاصة خطوط الإنتاج التي يتوقف عليها الكفاءة الإنتاجية ومؤشر هام لإيجابية الأهداف ويتم التقييم بصفة دورية للحفاظ علي كفاءة العمال
٤. الالتزام بالحضور والانصراف في مواعيد العمل المعلنة لهم حتي في الأوقات الإضافية التي يستدعي وجودهم للانتهاء من الطلبات في الوقت المحدد وذلك لوجود تعليمات خاصة بالغياب وما يترتب عليها من خصومات من الأجر اذا احتاج الأمر , ولا يتأثر أداء وإنتاجية العاملين بمدة الاجازات والغياب لأن هناك فترات زمنية معينة في جداول الإنتاج تسمح بالغياب عن العمل وتعويضه في برامج زمنية لاحقة .
٥. اهتمام وتعامل المسؤولين والمشرفين بالعمال تحفزه لبذل المزيد من الجهد وإستخدام مهارته الفعلية والجسمية إلي اقصي حد ممكن من الدقة لتحقيق الأداء الافضل وان دافعية العاملين للعمل باجتهاد وجدية ناتج من احترام وتقدير رؤسائهم

٦. جميع العاملين يخضعوا الى تقييم الاداء الا انه تتفاوت فترات التقييم وتكون متقاربة وبصفة دورية في خطوط الانتاج عند حدوث اي تغيرات تطرأ على اساليب وطرق العمل وذلك لرفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم
٧. يتم إخبار العاملين بتقييم الأداء ويتم في خطوط الانتاج ملاحظة الأداء بدون إخبارهم حتي يتم التعرف علي مستوياتهم وسرعتهم في الأداء من خلال دراسة العمل ولايعتمد في تقييم أداء العاملين علي التقدير الشخصي للقائمين من مدراء ومشرفين ولكن باستخدام استمارات خاصة وطرق مختلفة لتقييم الاداء.
٨. وضع معدلات الأداء يتم بصفة دورية من خلال الخبرات السابقة لمشرفي دراسة العمل والتي تتم في خطوط الانتاج لان الخبرة السابقة عند وضع معدلات اداء معيارية تحافظ على العمالة الماهرة وقدراتهم المتميزة وتحسين امكانياتهم وتساهم في زيادة الانتاج.
٩. أهمية نسبة المسموحات التي تحدد والمضافة للازمة الفعلية لتحديد معدل أداء العامل وتصنيفه لعامل (ماهر - متوسط - ضعيف)
١٠. أهمية طريقة الادارة بالاهداف في تقييم الأداء عن الطرق الأخرى في تدرج اصدار الحكم على العامل الى تحسين أدائه وتنمية قدراته , كما تساهم في مشاركة العامل في تقييم الاداء بهدف التعلم والتطوير.
١١. يتم إخبار العاملين بنتائج تقييم الاداء ومناقشة أرائهم لتحسين الأداء ومعرفة أماكن القوة والضعف ولكن هذه التقارير في بعض الاحيان تلقي رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة الا ان بعض المصانع لا تطلع العاملين على نتائج التقييم خوفا من عدم استمرارهم في العمل وشعورهم بعدم عدالة التقييم.
١٢. حرص معظم المصانع على تعديل خططها الانتاجية المستقبلية بناء على نتائج التقييم حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية مع مستويات الأداء المخطط، وبالتالي معرفة مدى تحقيق الاهداف المحددة مسبقاً، ويتم ربط نتائج تقييم الأداء مع نظام الحوافز في المصنع، كما أن نتائج التقييم تساعد الإدارة في اختيار العمال المناسبين لمحطات التشغيل في خطوط الانتاج.
١٣. الاهتمام بمشاكل العاملين والتي تتضح أكثر عند تقييم الأداء ووضع حلول لتلك المشاكل للحفاظ علي مهارة العاملين وشعورهم بالانتماء للمصنع ولتحقيق المساواة والعدالة بينهم ودفعهم لبذل الجهود لتحقيق أهداف المصنع.
١٤. عدالة تقييم الأداء يشعر العاملين بالتقدير في تحديد مقدار المكافآت المادية والمعنوية عن مجمل أدائهم , ومن أجل التعرف علي جوانب القوة في عملهم وتعزيز هذه الجوانب لمعرفة جوانب الضعف في أدائهم ومن أجل تداركها مستقبلاً .
١٥. أن الأجور المدفوعة تختلف من مصنع إلي آخر فبعض مصانع العينة يربط الاجر بكمية الانتاج والبعض الآخر مرتبط بعدد الساعات , وايضا تحدد نسب معينة لكل معدل أداء للعامل مقياسه بمستوى المهارة وتحدد كفاءة العامل على سرعته في الانتاج وحسب تصنيفه (ماهر - متوسط - ضعيف).

التوصيات :

- ١- ضرورة اعادة النظر بالاساليب المستخدمة لتقييم اداء العاملين حتى تتماشى مع سياسات المصنع , ولكي يستمر التنافس والانتاج يجب تصميم وانشاء نظام فعال لتقييم أداء العاملين يقوم على وضع معايير كمية ومنظومات للمؤشرات على أسس علمية وموضوعية تأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في نظم تقييم الأداء الفعالة , والأخذ في الحسبان العوامل التي تعوق عملية إدارة وتقييم الأداء.
- و عند وضع نظام تقييم فعال يكون التقييم كمستند رسمي يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء وعلى أساسه يمكن أن تقدر المكافاة أو الزيادة في الراتب , ويحسن

- ايضا معدل الانتاجية في الأقسام المختلفة في المصنع ويقلل من احساس العاملين بالفرقة والتميز وتعطيهم الاحساس بعدالة الإجراءات المتبعة .
- ٢- من الضروري جدا أن تعلن نتائج التقييم لأداء العاملين , وان يتم تزويد كافة العاملين بنتائج الدراسة حتى يتعرف كل عامل على مستواه وحتى يتعرف على نقاط القوة والضعف التي يعاني منها لتلافيها مستقبلا , وأن يكون هناك مراجعة منتظمة مع المشرفين لتحسين الأداء وتهدف هذه المراجعات الى مناقشة تحديات الاعمال اليومية وليس لرصد أخطاء العاملين السابقين .
- ٣- لابد من اعطاء الفرصة للعاملين بان يحصل على اجر موازي لمقدار انتاجيته وأيضا تقديم جميع الحوافز والتي ترتبط بطريقة أو بأخرى مع الأداء من أجل ربط الحوافز مع جودة المخرجات النهائية خصوصا لدى العاملين في الخطوط الأولى للانتاج حتى يصبح هؤلاء أكثر حرصا على تصنيع منتج عالي الجودة وتقليل نسبة الهدر والتلف والمنتج ذات العيوب الانتاجية.
- ٤- ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية لعمال مصانع الملابس الجاهزة علي جميع خطوات ومراحل التصنيع لامكانية التعامل مع أي مرحلة , وذلك للرفع من ضعف أدائهم , ويحرص المصنع علي إعدادها أيضا لتنمية قدراتهم او (لتعلم طرق جديدة - تعديل في مرحلة تشغيلية - اضافة جديدة في تصميم البنطلون الجينز).
- ويمكن وضع آلية عمل يمكن اتباعها وهي مكافأة العاملين باستخدام المعايير التالية :**
- الكفاءة في الانتاج .
 - الانتاجية العالية والتميز في الجودة .
 - مكافأة أصحاب المبادرات في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام بوقت العمل وقلة الحوادث واصابات العمل .
 - استخدام مبدأ المكافأة على أساس النجاح في الوصول الى معايير ربحية يعتمدها الطرفان الادارة والعاملين معا .
 - ٥- لابد من اعادة النظر في نظام الاجور والرواتب والحوافز المعنوية لما لها اثر ايجابي على زيادة اداء العاملين , لان اهتمام العاملين دائما ينصب على تحقيق الكسب المادي والمعنوي. ولتحقيق ذلك لابد من ربط الاجور والحوافز بمعدلات الانتاجية لديهم بحيث يحقق العامل أعلى المكاسب حال زيادة الانتاجية لديهم , وهذا الربط له نتائج نفسية واقتصادية حسنة مما يعزز من دافعية الانجاز وتحسين رؤية العامل لذاته بسبب زيادة الشعور بالمقدرة والجدارة في العمل , وأخيرا تحفيز التعاون بين العاملين والذي بدوره يؤدي الى اكتساب المزيد من المكافآت التشجيعية .
 - ٦- من الضروري القيام بتأهيل وتدريب العاملين والمشرفين لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على تحقيق أهدافهم وأهداف المصنع معا , وذلك بايفاد عدد من العاملين والمشرفين في دورات داخلية أو خارجية لان الاحتكاك يثري المعرفة ويعزز الفهم .
 - ٧- ضرورة وضع أليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
 - ٨- وضع برنامج زمني للحصول على الأجازات السنوية لكافة العاملين بحيث لا تتأثر عملية الانتاج وانسيابيتها جراء غياب عدد من العاملين , والجدير بالذكر ان هذا البرنامج المعد مسبقا لا يغطي بالطبع الأجازات المرضية أو الطارئة منها.
 - ٩- يجب ان لا تكون عملية تقييم الأداء وسيلة لمنح الحوافز أو تصيد أخطاء العمال فقط بل هي عملية استيراتيجية تسعى بالدرجة الأولى الى تنمية وتطوير العاملين , ولابد ان ينصب تقييم أداء العاملين على نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه من ناحية أخرى.

ويجب على ادارة المصنع أن تسمح للعاملين لديها بأن يقدموا أي اقتراحات أو تغييرات من شأنها أن تحسن إجراءات العمل وبحيث يصبح العاملون قادرين وبشكل أفضل على تنفيذها بنجاح.

دراسات مستقبلية :

- ١- أثر تقييم الأداء في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء
- ٢- علاقة نظام تقييم الأداء بالحوافز المادية والمعنوية في مصانع الملابس الجاهزة
- ٣- علاقة معايير تقييم الأداء في تطوير أداء عمال مصانع الملابس الجاهزة

المراجع:

- أحمد حسني خطاب نجم الدين (٢٠٠٧م) : قياس وتقويم أداء العاملين في خطوط انتاج مصانع الملابس الجاهزة, مجلة كلية التربية النوعية , جامعة المنصورة .
- أحمد ماهر (٢٠٠٦م) : ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للطباعة والنشر , الاسكندرية
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٤) : تقييم الأداء ..مدخل جديد , دار الفكر العربي , القاهرة
- درة عبد الباري , الصباغ زهير (٢٠٠٨م) : ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان.
- سامية طاحون وحاتم الرفاعي وحازم عبد الفتاح (٢٠٠٦م) : دراسة بعض خطوط انتاج الجاكيت الرجالي , المؤتمر السنوي الأول لكلية التربية النوعية , جامعة المنصورة , ١٢-١٣ ابريل .
- سومر أديب ناصر (٢٠٠٤م) : أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الصناعي , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الاقتصاد , جامعة تشرين , سوريا
- عبد الحميد المغربي (٢٠٠٧) : دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية , دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , ط ١ , المنصورة
- علي عباس (٢٠٠٤م) : اساسيات علم الادارة , دار السيرة للنشر والتوزيع , عمان
- عماد الدين سيد جوهر (٢٠٠٠م) : دراسة خطوط الانتاج في مصانع الملابس الجاهزة تقنيا واقتصاديا , رسالة ماجستير , كلية الاقتصاد المنزلي , جامعة حلوان.
- عماد الدين جوهر وحسام هيكل واحمد غنيم (٢٠١٠) : دراسة العوامل المؤثرة على انخفاض الانتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة , مجلة بحوث التربية النوعية , جامعة المنصورة
- عماد عدوان (٢٠٠٦م) : واقع تقييم اداء العاملين في مراكز التدريب المهني , رساله ماجستير غير منشورة , الجامعة الاسلامية
- عمرو احمد عباس (٢٠٠٢م) : التخطيط والمتابعة في صناعة الملابس وأثره على معدلات الانتاج , رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان .
- عيد محمود الرفايعة ومحمد عبد الرحيم صلاح (٢٠١٠) : تقييم أداء العاملين في مصانع الملابس الجاهزة في مدينتي الطفيلة والشوبك جنوب الاردن , مجلة جامعة الاردن , العدد الاول-مجلد ٢٢
- كامل محمد عمران (٢٠٠٧م) : تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الأليكترونية , مجلة جامعة دمشق , العدد الأول , المجلد ٢٣ , دمشق

- ليلى عبد الرحيم (٢٠٠٠م) : امكانية تحسين الجودة في صناعة الملابس الجاهزة لأقمشة الجينز , رسالة ماجستير , كلية الاقتصاد المنزلي , جامعة المنوفية
- ماجدة محمد ماضي وايهاب محمد احمد (٢٠٠٤م) : امكانية التغلب على فترات التوقف في مصانع الملابس الجاهزة باستخدام نظم التصنيع المرنة , مجلة الاقتصاد المنزلي , العدد العشرون , كلية الاقتصاد المنزلي , جامعة حلوان .
- محمد الصيرفي (٢٠٠٨م) : قياس وتقويم أداء العاملين , حورس للنشر والتوزيع , ط ١ , الاسكندرية
- محمد الشريف (٢٠٠٤م) : ادارة الموارد البشرية , دار النهضة العربية للنشر والتوزيع , القاهرة
- نجلاء محمد احمد ماضي (٢٠٠٢م) : دراسة فاعلية الاداء لعناصر انتاج الملابس الجاهزة لمنافسة المنتج العالمي , رساله ماجستير غير منشورة , كلية الاقتصاد المنزلي جامعة المنوفية
- موسى أبو حطب (٢٠٠٩م) : فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين , رسالة ماجستير , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية بغزة
- نور عبد الهادي الصبياني (٢٠١١م) : العوامل المؤثرة على الانتاج في صناعة الملابس الجاهزة في جدة , مجلة بحوث كلية التربية النوعية , جامعة المنصورة
- Chris, Ajila and Awonsi, Abiola (2004)'Influence of Reward on Workers Performance in an Organization, Journal of Social Science,8(1):7-12
- Hawkins, R and Else, B (1992)'Appraisal for Staff Development: Case study' Journal of Higher Education , 15(2).
- Kenneth N.Wexley and Gary P. latham (2004), factors affecting performance and productivity, Canadian Managerial Observer,17(6)297-307
- Makhamreh, Raef, (2004): Staff Performance And Appraisal. New Delhi: New Dilhi publications Ltd.4th Publications
- Moran, John and A.Amy. (2001): Creating Lasting Change. The Total Quality Management Magazine, 11(3):78-95

الملاحق
استبيان تقييم الأداء لعينة البحث

م	العبرة	موافق	موافق	غير	ملاحظات
---	--------	-------	-------	-----	---------

					المحور الأول : الاسباب التي تتطلب تقييم أداء العاملين
				١	التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل
				٢	ارتفاع او انخفاض مستوى أداء العامل
				٣	تغيرات طرأت على أساليب وطرق العمل
				٤	استخدام ماكينات جديدة ذات تكنولوجيا حديثة
				٥	الكشف عن أوجه القصور في مجالات الإشراف
				٦	عدم كفاءة العمال في أهم مراحل الإنتاج (الفرد والقص وخطوط الإنتاج)
				٧	يخضع العمال لدورات تدريبية لضعف أداءهم
					المحور الثاني : العمال وتقييم الأداء
				١	يمتاز العمال بالكفاءة في أداء العمل
				٢	الالتزام والمحافظة على وقت العمل
				٣	تنفيذ التعليمات وتقبل التوجيه
				٤	القدرة على تحمل المسؤولية
				٥	الاقتصاد في استخدام الخامات والعدد والادوات
				٦	يوافق على حضور الدورات التدريبية لتعلم طريقة جديدة
				٧	متعاون مع زملائه في العمل الجماعي
					المحور الثالث : آلية تقييم الأداء
				١	يخضع جميع العاملين بالمصنع لعملية تقييم الأداء
				٢	يتم اخبار العاملين بوقت التقييم
				٣	يعتمد تقييم الأداء على التقدير الشخصي
				٤	توجد نماذج واستمارات معدة لتقييم الأداء
				٥	يتم وضع معدلات أداء بصفة دورية في ضوء الخبرات السابقة
				٦	يتم تحديد ازمنا نمطية
				٧	يتم وضع نسبة للمسموحات ثابتة عند تحديد معدل أداء العامل
				٨	تستخدم طرق مختلفة لتقييم الأداء
				٩	يتم تقسيم العمال من حيث المهارة عند تقييم الأداء
				١٠	يتبع في تقييم الاداء دراسة الزمن والحركة
				١١	يتم اطلاع العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم
				١٢	هناك مرونة في تعديل الخطط المستقبلية بناء على نتائج التقييم

م	العبارة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	ملاحظات
---	---------	-------	-----------------	-----------	---------

مجلة الاقتصاد المنزلي - مجلد ٢٥ العدد الأول - ٢٠١٥

				المحور الرابع : التعرف على نظام الحوافز المطبق	
				١ هناك فرص لمكافأة العمال الأكفاء	
				٢ هناك اهتمام بمشاكل العاملين	
				٣ هناك حوافز مادية تمنح للعاملين	
				٤ الحوافز المادية الممنوحة تساهم في رفع كفاءة العاملين	
				٥ يشعر العاملون بأن أعمالهم قد نالت حظها من التقويم	
				٦ يوجد نظام معتمد لتقييم أداء العاملين	
				٧ تعتبر الأجور المدفوعة مناسبة للجهد المبذول من العامل	
				٨ قواعد ومعايير الحصول على الحوافز واضحة في المنشأة	
				٩ نظام الاجر المتبع مرتبطا بكمية الانتاج	

Evaluate The Performance Of Workers In Garment Factories

Abstract: It is a ready-made her garment industry individual properties in all industrial stages not only to change Almstmarwartbatha close lines rapidly changing fashion but for approval Kabarali human element is keen all the factories and Alwssat to do their work and their various activities a high level of production efficiency, and is a factor that is subject to performance evaluation one of the main variables basic and influential on production.

This study aimed to identify the performance of workers at garment factories evaluation was selected a sample of (10) factories to produce jeans were applied a questionnaire consists of four axes and (35) items and using statistical treatments was reached to the most important results:

1. All employees subject to performance evaluation, but he varies the evaluation periods and be close and on a regular basis in the production lines in case of any changes in the methods and ways of working in order to raise the level of performance of employees and investment abilities and potential.
2. are telling workers performance assessment and are in production lines Note performance without telling them until they are acquainted with the levels and their speed in performance by studying the work and not dependent on the performance of employees on the discretion of those in charge of managers and supervisors assess but Aasthaddam special forms and different ways to assess performance.
3. Most of the factories keen to modify future plans productivity based on the results of the evaluation, where it is compared to the actual results with the planned performance levels, and therefore know the extent to which pre-defined targets, and is linked to the results of performance evaluation with the incentive system in the factory, and the results of the assessment helps management selection of suitable workers for stations operating in the production lines.

The most important recommendations:

1. the need to reconsider the methods used to evaluate the performance of employees even in line with the factory's policies, and in order to continue to compete and production should be designed and set up an effective system to evaluate the performance of employees is based on the development of quantitative standards and systems of indicators on scientific and objective grounds to take into account recent trends in effective performance evaluation systems, and taking into account the factors that impede the process of management and performance evaluation.
2. It is very necessary to announce the results of the evaluation of the performance of employees, and that is to provide all employees the results of the study so that every worker recognizes him down and even recognizes the strengths and weaknesses afflicting to avoid them in the future, and that there be regular review with supervisors to improve performance and aims of these revisions to discuss daily business challenges and not to monitor the former employee errors.
3. You must not be the performance appraisal process and a way to give incentives or phishing workers only errors but is the process of strategy has sought primarily to the growth and development of employees, and we have to evaluate the performance of employees focused on the results of his work on the one hand and behavior on the other hand