

# تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى على مستوى جمهورية مصر العربية

نهى محمد قاروصة<sup>١</sup>

## الملخص العربى

يتمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث فى تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية التعرف على كل من: بعض الخصائص المميزة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى، ودرجة تواجد مكونات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى، والمقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى، والعلاقة بين درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة والمقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى، ومجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى، والمشكلات التى تحد من الاستفادة من استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى ومقترحات المبحوثين لحلها، وأخيراً وضع خطة عمل مقترحة لتطوير أداء العاملين بالحجر الزراعى المصرى، وأجرى هذا البحث على العاملين بالأدارة المركزية للحجر الزراعى المصرى وإداراتها الخمسة وبلغ حجم العينة ٧١ مبحوثاً، وإعتمدت الباحثة فى جمع البيانات على استخدام إستمرارة الإستبيان بالمقابلة الشخصية، وإستغرقت فترة جمع البيانات شهري نوفمبر وديسمبر عام ٢٠٢٠، وكانت أهم النتائج التى توصل إليها البحث: أن أكثر مكونات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى كانت مكون المتابعة، يليها مكون كمية العمل، يليها مكون نوعية العمل، وأخيراً مكون المعرفة بمتطلبات الوظيفة. كما تبين أن أهم المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى تتمثل فى موضوعية التقويم، يليه مقوم عدالة التقويم، يليه مقوم علنية التقويم، وأخيراً الإدارة الجيدة لعملية التقويم. كما تبين وجود علاقة إرتباطية معنوية طردية بين الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وبين موضوعية التقويم. كما وجدت

أيضاً علاقة إرتباطية معنوية عكسية بين الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وبين كلاً من الدرجة الوظيفية ومدة كل دورة. وأشارت النتائج أن أكثر مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى هو مايتعلق بتطوير العاملين ونصحهم، يليه مجال بناء قاعدة معلومات، يليه مجال حل مشكلات العمل، يليه مجال تحفيز العاملين، يليه مجال إرشاد العاملين ونصحهم، وأخيراً مجال إتخاذ بعض القرارات الإدارية، وكانت أهم المشكلات التى تحد من الاستفادة من استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى تتمثل فى عدم الموضوعية فى التقويم، يليها سوء إدارة عملية التقويم، وأخيراً ضعف التدريب والتعليم، وكانت أهم المقترحات التى ذكرها المبحوثين لحل تلك المشكلات هى: تمكين العامل من حقه فى الطعن على نتائج التقويم دون الخوف من أثاره السلبية، وإستخدام اسلوب التعزيز والتحفيز ومكافأة العاملين لتحسين الأداء الوظيفي، وتدريب الرؤساء تدريباً علمياً شاملاً لمراحل عملية التقويم وفق معايير وركائز موضوعية، وتحديد واجبات ومسئوليات كل عامل بوضوح حتى يتمكن الرئيس المباشر من إجراء التقويم فى ضوء تلك المهام، والإبتعاد عن الذاتية والعلاقات الشخصية فى التقويم. وقد تم وضع خطة عمل مقترحة لتطوير أداء العاملين بالحجر الزراعى المصرى تتضمن الجوانب التالية: التوظيف، توجيه وإرشاد العاملين الجدد، التدريب، الإحتفاظ بالعاملين أصحاب الأداء المرتفع، تحسين الحالة المعنوية، وأخيراً تعزيز أداء وكفاءة العمل.

الكلمات الإسترشادية: تقويم الأداء الوظيفي، العاملين، الحجر الزراعى، مصر

## المقدمة والمشكلة البحثية

تمثلت رؤية قطاع الزراعة فى تحقيق التنمية المتواصلة من خلال عدة مجالات، وأحد هذه المجالات هو مجال

<sup>١</sup>شعبة الإجتماع الريفي والإرشاد الزراعى- كلية الزراعة- جامعة الزقازيق- مصر  
استلام البحث فى ١٢ مايو ٢٠٢١، الموافقة على النشر فى ٠٦ يونيو ٢٠٢١

أداء الفرد لمهامه المكلف بها من قبل الجهاز الذى يعمل به يمكنه من اختيار الوظيفة التى تتناسب مع ميوله وقدراته (البكرى، ٢٠٠٤)

وفى مجال العمل الإرشادى يشير "فيجيار اجفان وسينج" إلى أنه فى ظل التغيرات المتسارعة فى التكنولوجيا، وأوضاع السوق، والبيئة التنافسية، فقد دعت الضرورة إلى تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع التوقعات للموارد البشرية من حيث التنبؤ بالطلب المستقبلى للمنظمة من العاملين سواء من حيث عددهم أو ونوعياتهم، وأيضاً مراقبة الموارد البشرية من حيث تحديد مهارات وقدرات العاملين الإدارية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفى للعاملين (Vijayaragavan and Singh: 1997)

ونظراً لأهمية عملية تقويم الأداء . فإن القوانين واللوائح المختلفة لشئون الموظفين تنظم هذه العملية وتحدد مجالات إستخدامها فى الدول المختلفة، ويترتب على معظم هذه القوانين أثراً بالغة الأهمية بالنسبة لمستقبل العاملين. حيث أن نظام تقويم الأداء الوظيفى يعد مصدراً حيوياً للمعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات هامة تتعلق بالترقية أو النقل أو منح المكافآت أو القرارات التأديبية، بالإضافة إلى كونه وسيلة تطويرية وإرشادية من خلال ما يوفره من تغذية عكسية للموظف عن نواحي ضعفه وقوته فى عمله الحالى، وكيفية تحسين أدائه المستقبلى. ومن المعروف أن التغذية العكسية تلعب دوراً هاماً فى زيادة دافعية الموظف للعمل إذ يستطيع من خلالها أن يتبين موقعه بالنسبة للمنظمة. كما يلعب تقويم الأداء الوظيفى دوراً مهماً فى توضيح ما هو متوقع منه، ويمكن من ربط المكافآت والترقيات بمدى تحقيقه لهذه التوقعات، الأمر الذى يشكل عنصر تحفيز ودفع للموظف. ولا يقتصر إستخدام المعلومات التى يوفرها نظام تقويم الأداء الوظيفى على الأغراض الإدارية والتطويرية، وإنما يعمل أيضاً ليكون أداة تقييمية يمكن من خلالها الحكم على مدى صحة إجراءات الإختيار للموظفين العموميين، وتقويم مدى فعالية

مكافحة الآفات الزراعية، وإجراء أعمال الفحص والرقابة على جميع الصادرات والواردات حفاظاً على الثروة الزراعية من الأخطار الجسيمة لتسرب الآفات والأمراض النباتية الضارة بالمحاصيل لذا يعتبر الحجر الزراعى خط الدفاع الأول للحماية من الإصابات والآفات الواردة وكذلك حماية المستهلك من السلع الزراعية غير المطابقة للمواصفات (عبد الدايم، وآخرون، ٢٠١٨).

فقد أكد تقرير رسمى أصدره الحجر الزراعى عن أهم الواردات الزراعية التى تم فحصها فى الحجر الزراعى خلال الفترة ١/١/ ٢٠٢٠ حتى ٣١/١٢/٢٠٢٠، موضحاً أنه تم فحص ١٣ مليون و ١٩ الف طن قمح و ١٠ ملايين و ٧٤ الف طن ذرة صفراء، و ٤ ملايين و ٦٨٣ الف طن فول صويا، و ٨٦ الف و ٩٧ طن قطن، ليصل إجمالى واردات مصر من القمح والذرة الصفراء وفول الصويا والقطن ٣٢ مليون و ٩٧٣ الف طن (<https://www.almasryalyoum.com/news/details/>)

وتتخصص اختصاصات الحجر الزراعى فى تخطيطه وتوجيه ومراقبة أعمال المحاجر التابعة للوزارة فى كافة المنافذ البرية والبحرية والجوية؛ وذلك لضمان تأدية المهام الموكولة إليها على الوجه الأكمل، وتنظيم ومتابعة تنفيذ عمليات تدقيق وفحص الشهادات المرافقة للشحنات المستوردة أو التى يحملها القادمون من الخارج، والتأكد من تطبيق إجراءات العزل والفحص عليها بالمنفذ، وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات السارية (اليحى، الشهران، ٢٠٠٥).

ويمثل العنصر البشرى أهم الموارد فى تلك المنظمات، حيث تعتمد كافة الموارد والمقومات الأخرى للمنظمة على كفاءته فى إدارتها، فهو مفتاح النجاح وضمان فاعلية استخدام العناصر الأخرى لتحقيق الأهداف المطلوبة (سيد، الجمل، ٢٠١٢).

فأداء الفرد يعد الوحدة الأولية التى يتكون منها أداء المنظمة ككل، ومصدر الدفع والحركة بها، فهو يقوم بدور هام ومهم فى أداء وإنتاجية تلك المنظمة، وأن معرفة درجة

توفر أساليب إدارية حديثة مناسبة لتقويم الأداء الوظيفي، ورؤية واعية لإستخدامات نتائج عملية التقويم. فالأساليب الإدارية الحالية المستخدمة فى تقويم الأداء الوظيفي يستعان بها فى تحديد مراتب الموظفين وترقياتهم وليس فى تطوير العمل وتحسين الأداء، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى عدد من التساؤلات البحثية التالية:

- ١- ماهى درجة تواجد مكونات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى؟
- ٢- ماهى المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى؟
- ٣- ماهى مجالات إستخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى؟
- ٤- ماهى المشكلات التى تحد من الإستفادة من استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى ومقترحات المبحوثين لحلها؟

#### أهداف البحث:

- ١- التعرف على بعض الخصائص المميزة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى.
- ٢- التعرف على درجة تواجد مكونات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى.
- ٣- التعرف على المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى.
- ٤- التعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة والمقومات الاساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى.
- ٥- التعرف على مجالات إستخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى.
- ٦- التعرف على المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى ومقترحات المبحوثين لحلها.

البرامج التدريبية، وبرامج الحوافز والإثراء الوظيفي (جاد الرب، ٢٠٠٩).

#### مشكلة البحث:

تعتبر التنمية المستدامة من أهم التحديات التى تقوم بمواجهتها دول العالم بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة ، ومطلباً ملحاً تسعى تلك الدول إلى تحقيقه وذلك لما تستهدفه التنمية المستدامة من النهوض بالمستويين الإقتصادي والإجتماعى للفرد، والمجتمع بأسره. وتعتبر التنمية الزراعية إحدى الركائز الأساسية لعملية التنمية المستدامة، حيث تسعى للنهوض بالمجتمع من خلال العمل على توفير الغذاء وفرص العمل، وكذلك زيادة الدخل لقطاع كبير من السكان الريفيين. ولكي تحقق التنمية الزراعية أهدافها فإنه يتعين عليها بداية الإهتمام بالتنمية البشرية، وذلك لما يلعبه العنصر البشرى من دور مزدوج فى عملية التنمية، فهو المستهدف من عملية التنمية والمستفيد من أثارها الإيجابية. ومن ناحية أخرى هو المورد الرئيسى للإنتاج، لذا يعتبر المورد البشرى هو الثروة الحقيقية للدول الفقيرة منها والغنية ومن أهم العوامل المحددة لكفاءة ونجاح برامج التنمية الزراعية لتلك الدول.

ولما كان تطوير إمكانات وقدرات العناصر البشرية من أهم الأهداف التى يسعى إليها الحجر الزراعى ، ولتحقيق ذلك لابد من معرفة الإمكانيات الحقيقية للعاملين بالحجر الزراعى من خلال إيجاد أنظمة فعالة لتقويم الأداء الوظيفي تستند إلى أسس موضوعية توفر العدالة فى القرارات التى تترتب على هذا التقويم، وفى الإستخدامات المتعددة لتقويم الأداء الوظيفي. لذا فقد تم اختيار هذا الموضوع للدراسة لما له من تأثيرات إيجابية أو سلبية على العنصر البشرى فى المنظمات الإدارية بصفة عامة، وفى الحجر الزراعى على مستوى جمهورية مصر العربية بصفة خاصة.

وعلى الرغم من الإيمان بأهمية التقويم الجيد للأداء الوظيفي، إلا أن كثيراً من الأجهزة الإدارية تعانى من عدم

وفعالية الفرد الأدائية وفقا لمعايير محددة واتخاذ القرارات المناسبة (حافظ، ٢٠٠٥).

ويعرفه صابر وتغلب (٢٠١٠) على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم فى تحقيق الأهداف الموضوعية لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف فى أداء الفرد البشرى، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم.

وعرف كلاً من العابدى والعبادى (٢٠٠٧) عملية تقييم الأداء أنها (سياسات وإجراءات مهمة تستخدم فى رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم فى سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو مزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابى).

ومن خلال كل التعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو العملية التى يستخدمها الرئيس لتحديد فيما إذا كان العامل يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية.

#### • أهمية تقييم الأداء ( Importance of Performance Evaluation)

يعتبر موضوع تقييم الأداء من الموضوعات المهمة والحساسية وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشرى وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التى تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلى: (الطائى والعبادى، ٢٠٠٦)

٧- وضع خطة عمل مقترحة لتطوير أداء العاملين بالحجر الزراعى المصرى.

#### الفروض الإحصائية الصرفية الفرض الأول

لا توجد فروق معنوية إحصائية بين مكونات تقييم الإداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

#### الفرض الثانى

لا توجد علاقة ارتباطية معنوية عند أى من المستويات الإحتمالية المقبولة إحصائياً بين درجة تقييم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وبين المتغيرات التالية (السن، عدد سنوات التعليم، المستوى الوظيفى، مدة الخدمة فى الحجر الزراعى المصرى، الدرجة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية، مدة كل دورة، موضوعية التقييم، الإدارة الجيدة لعملية التقييم، علنية التقييم، عدالة التقييم)

#### الإستعراض المرجعى:

#### • مفهوم الأداء:

يعرف بنى حمدان و إدريس (٢٠٠٩) الأداء على أنه "النتائج المرغوبة التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها" ويعرفه أيضا سلطان (٢٠٠٣) على أنه "الاثر الصافى للجهود التى تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذى يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

ومن خلال التعريفان السابقان لأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفى هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التى يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوعية.

أما تقييم الأداء فيعرف على أنه "الحكم على مدى مساهمة كل فرد فى العملية الأنتاجية، لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز، والترقيات، النقل، الجزاءات، فهو العملية المستمرة التى يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة

٢- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفنى والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

٣- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز فى الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

٤- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفانى والجدية فى العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال فى موعدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

#### • محددات الأداء:

يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد فى العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل (مصطفى، ٢٠٠٠):

١-الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك بإتجاه اشباعها فى بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها فى بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهات.

٢-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء وتتألف من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- مدى وضوح الدور.

- المهارة أى التمكن من ترجمة المعرفة أ المعلومات فى أداء عمله، أو مهارة إستخدام المعرفة.

٣-بيئة العمل: تتمثل فى ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات والزملاء والمرؤوسين.

#### مصادر البيانات والطريقة البحثية:

تشمل منطقة البحث وعينة البحث، وأسلوب جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وأدوات التحليل الإحصائى.

١- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين.

٢- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقويم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على انتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

٣- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند إتخاذ القرارات.

٥- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز إذا ارتكزت على اسس سليمة.

٦- رفع معنويات العاملين حيث أن جواً من التقاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملين أن جهودهم وطاقتهم فى تأدية اعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة.

٧- دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الإنتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

٨- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها.

٩- يفيد فى رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد فى خفض معدل الدوران الوظيفى والسلبيات فى سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

#### • عناصر الأداء :

هناك أربع عناصر أساسية للأداء الوظيفى وهي

(حراشنة، ٢٠١١):

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**منطقة البحث:**

تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن عمره لأقرب سنة ميلادية حتى وقت جمع البيانات، وتم استخدام عدد السنوات الممثلة لسن العامل كمؤشر رقمي لقياس هذا المتغير، وتراوح المدى الفعلي لهذا المتغير من (٢٧ - ٥٧) سنة، وتم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات كما يلي: صغار السن (٢٧-٣٦) سنة، ومتوسطى السن (٣٧-٤٦) سنة، وكبار السن (٤٧-٥٧) سنة.

**٢- عدد سنوات التعليم:**

تم سؤال المبحوث عن عدد السنوات التي قضاها المبحوث في التعليم، وتراوح المدى الفعلي لهذا المتغير من (١٥-٢٦) سنة، ووفقاً لذلك تم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات هي: عدد سنوات تعليم قليل (١٥-١٨) سنة، عدد سنوات تعليم متوسطة (١٩-٢٢) سنة، عدد سنوات تعليم كثيرة (٢٣-٢٦) سنة.

**٣- المستوى الوظيفي**

تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن مستواه الوظيفي وتم تقسيم المبحوثين إلى قيادي، إشرافي، تنفيذي وذلك بقيم رقمية ٣، ٢، ١ على الترتيب.

**٤- مدة الخدمة في الحجر الزراعي:**

تم سؤال المبحوث عن عدد السنوات التي قضاها في العمل داخل الحجر الزراعي، وقد تراوح المدى الفعلي لهذا المتغير من (٥-٢٣) سنة، ووفقاً لذلك تم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات هي: مدة خدمة صغيرة (٥-١٠) سنوات،

أجرى هذا البحث على الإدارة المركزية للحجر الزراعي المصري وإداراتها الخمسة.

**عينة البحث:**

انطوت شاملة البحث على العاملين بالحجر الزراعي المصري والبالغ عددهم (٧٠٥) فرد، ولتحديد حجم عينة البحث، تم أخذ نسبة (١٠%) من شاملة البحث بلغ عددها (٧١) مبحوثاً تم توزيعهم وفقاً للوزن النسبي لعدد العاملين في كل إدارة بالنسبة لعدد الكلي وكانت العينة موزعة على النحو التالي: (٨) مبحوثين من الإدارة المركزية للحجر الزراعي، (٩) مبحوثين من مطار القاهرة وقرية البضائع، (١٦) مبحوث من الأسكندرية وغرب الدلتا، (١٧) مبحوث من بورسعيد وشمال سيناء، (٦) مبحوثين من السويس وجنوب سيناء، وأخيراً (١٥) مبحوث من القاهرة وجنوب الوادي ويوضح ذلك الجدول رقم (١)

**اسلوب جمع البيانات:**

إعتمدت الباحثة في جمع البيانات على استخدام إستمارة الإستبيان بالمقابلة الشخصية، وتم جمع البيانات خلال شهري نوفمبر وديسمبر عام ٢٠٢٠.

**قياس متغيرات البحث:****المتغيرات المستقلة:****١- السن:****جدول رقم ١. توزيع عينة البحث بأعداد العاملين بالإدارة المركزية للحجر الزراعي المصري وإداراتها الخمسة**

اسم الإدارة	عدد العاملين بكل إدارة	% لتمثيل العينة	حجم العينة
الإدارة المركزية للحجر الزراعي	٧٦	١٠,٧٨	٨
مطار القاهرة وقرية البضائع	٩٢	١٣,٠٥	٩
الأسكندرية وغرب الدلتا	١٥٧	٢٢,٢٧	١٦
بورسعيد وشمال سيناء	١٧٢	٢٤,٤٠	١٧
السويس وجنوب سيناء	٥٥	٧,٨٠	٦
القاهرة وجنوب الوادي	١٥٣	٢١,٧٠	١٥
<b>الإجمالي</b>	<b>٧٠٥</b>	<b>١٠٠,٠٠</b>	<b>٧١</b>

مدة خدمة متوسطة (١١-١٦) سنة، مدة خدمة كبيرة (١٧-٢٣) سنة.

#### ٥- الدرجة الوظيفية:

تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن درجته الوظيفية وتم تقسيم المبحوثين إلى (مدير عام ، اخصائى أول، اخصائى ثانى، اخصائى ثالث) وذلك بقيم رقمية ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ على الترتيب

#### ٦- الحصول على دورات تدريبية:

تم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن حصوله على دورات تدريبية فى مجال عمله وتم قياس هذا المحور كمتغير إسمى وتم إعطاء درجات (٢ ، ١) للإستجابات الأتية (حصلت، لم احصل).

#### ٧- عدد الدورات التدريبية:

تم سؤال المبحوث عن عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها، وتراوح المدى الفعلى لهذا المتغير من (١-١٧) دورة، وتم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات هى: حاصلون على عدد قليل من الدورات (١-٥) دورات، وعدد متوسط (٦-١١) دورة، وعدد كبير (١٢-١٧) دورة.

#### ٨- مدة كل دورة:

تم سؤال المبحوث عن مدة كل دورة تدريبية حصل عليها وتراوح المدى الفعلى لهذا المتغير من (٣-١٤) يوم، وتم التقسيم إلى ثلاث فئات هى: مدة صغيرة (٣-٦) أيام، مدة متوسطة (٧-١٠) أيام، مدة كبيرة (١١-١٤) يوم.

#### ٩- المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي

##### للعاملين بالحجر الزراعى المصرى:

يقصد بها فى هذا البحث العوامل الإيجابية التي تقنع الرؤساء بالحجر الزراعى إلى زيادة فعالية استخدامات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بدقة وكفاءة واتقان، وتم تقسيم هذا المتغير إلى أربع جوانب على النحو التالى:

#### موضوعية التقويم:

وتم قياس هذا المتغير وإهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من (٧) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٧-٣٥) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المقومات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٧-١٥) درجة، مستوى متوسط (١٦-٢٥) درجة، مستوى مرتفع (٢٦-٣٥) درجة.

#### الإدارة الجيدة لعملية التقويم:

وتم قياس هذا المتغير وإهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من (٦) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٦-٣٠) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المقومات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٦-١٣) درجة، مستوى متوسط (١٤-٢١) درجة، مستوى مرتفع (٢٢-٣٠) درجة.

#### علنية التقويم:

وتم قياس هذا المتغير وإهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من (٦) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٦-٣٠) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المقومات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٦-١٣) درجة، مستوى متوسط (١٤-٢١) درجة، مستوى مرتفع (٢٢-٣٠) درجة.

**عدالة التقويم:**

مستوى متوسط (١٢-١٨) درجة، مستوى مرتفع (١٩-٢٥) درجة.

**تطوير العاملين وتنميتهم:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسي المكون من (٦) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظري لهذا المتغير من (٦-٣٠) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المجالات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٦-١٣) درجة، مستوى متوسط (١٤-٢١) درجة، مستوى مرتفع (٢٢-٣٠) درجة.

**إرشاد العاملين ونصحهم:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسي المكون من عبارتين ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظري لهذا المتغير من (٢-١٠) درجات، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المجالات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٢-٤) درجات، مستوى متوسط (٥-٧) درجات، مستوى مرتفع (٨-١٠) درجات.

**حل مشكلات العمل:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسي المكون من (٤) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظري لهذا المتغير من (٤-٢٠) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المجالات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٤-٨) درجات، مستوى متوسط (٩-١٤) درجة، مستوى مرتفع (١٥-٢٠) درجة.

وتم قياس هذا المتغير وإهتداء بمقياس ليكرت الخماسي المكون من (٤) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظري لهذا المتغير من (٤-٢٠) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المقومات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٤-٨) درجات، مستوى متوسط (٩-١٤) درجة، مستوى مرتفع (١٥-٢٠) درجة.

**١٠- مجالات إستخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعي المصري:**

يقصد بها في هذا البحث جميع الاستخدامات المترتبة على عملية تقويم الأداء الوظيفي، وتم تقسيم هذا المتغير إلى ستة جوانب على النحو التالي:

**بناء قاعدة معلومات:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسي المكون من (٣) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظري لهذا المتغير من (٣-١٥) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المجالات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٣-٦) درجات، مستوى متوسط (٧-١٠) درجات، مستوى مرتفع (١١-١٥) درجة.

**تحفيز العاملين:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسي المكون من (٥) عبارات ، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظري لهذا المتغير من (٥-٢٥) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المجالات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٥-١١) درجة،



**إتخاذ بعض القرارات الإدارية:**

(١١) درجة، مستوى متوسط (١٢-١٨) درجة، مستوى مرتفع (١٩-٢٥) درجة.

**ضعف التدريب والتعليم:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من عبارتين، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٢-١٠) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المشكلات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٢-٤) درجة، مستوى متوسط (٥-٧) درجة، مستوى مرتفع (٨-١٠) درجة.

**المتغير التابع:****الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى**

يقصد بها فى هذا البحث العملية الإدارية التى تتم بشكل دورى من خلال قيام مدير إدارة الحجر الزراعى بجمع البيانات والمعلومات عن العاملين؛ بهدف تحليل وتقويم أدائهم لعملهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم فى تنفيذ المطلوب منهم ومدى تحملهم لمسؤولياتهم، ومدى حاجتهم لبرامج تدريبية للرفع من مستوياتهم، وكذلك تقويم سلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم والمتعاملين معهم خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون السنة التى تسبق فترة التقويم، ويتم ذلك بواسطة نموذج أعد لهذا الشأن وحسب التعليمات واللوائح المنظمة لذلك، وتم تقسيم هذا المتغير إلى أربع جوانب على النحو التالى:

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

وتم قياس هذا المتغير بمقياس رباعى مكون من (١٣) عبارة، قسمت على (٦) محاور فرعية، وأعطيت الإستجابات (موجود بدرجة كبيرة، موجود بدرجة متوسطة، موجود بدرجة منخفضة، وغير موجود) درجات (٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، ثم تم حساب المتوسط الحسابى لدرجة وجود كل مكون كما تم حساب الأهمية النسبية وبناء على ذلك تم

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من عبارتين، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٢-١٠) درجات، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المجالات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٢-٤) درجات، مستوى متوسط (٥-٧) درجات، مستوى مرتفع (٨-١٠) درجات.

**١١- المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى:**

يقصد بها فى هذا البحث العوامل السلبية التى تحد من الإستفادة الممكنة من استخدامات تقويم الأداء الوظيفى، وتم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث جوانب على النحو التالى:

**عدم الموضوعية فى التقويم:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من (٧) عبارات، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٧-٣٥) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المشكلات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٧-١٥) درجة، مستوى متوسط (١٦-٢٥) درجة، مستوى مرتفع (٢٦-٣٥) درجة.

**سوء إدارة عملية التقويم:**

وتم قياس هذا المتغير إهتداء بمقياس ليكرت الخماسى المكون من (٥) عبارات، وأعطيت الإستجابات (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض جداً) درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المتغير من (٥-٢٥) درجة، ووفقاً لذلك تم تقسيم مستوى تواجد المشكلات إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٥-

**المثابرة والثوق:**

وتم قياس هذا المتغير بمقياس رباعي مكون من (١٣) عبارة، قسمت على (٥) محاور فرعية، وأعطيت الإستجابات (موجود بدرجة كبيرة، موجود بدرجة متوسطة، موجود بدرجة منخفضة، وغير موجود) درجات (٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المقياس من (١٣-٥٢) درجة، وتم تقسيم المبحوثين حسب مستوى تواجد هذا المكون إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (١٣-٢٥) درجة، مستوى متوسط (٢٦-٣٨) درجة، مستوى مرتفع (٣٩-٥٢) درجة.

**أدوات التحليل الإحصائي:**

تم الإعتماد فى تحليل البيانات على عدة أساليب إحصائية تتفق مع طبيعة البيانات وتحقق أهداف البحث هي:

١- الجداول التكرارية

٢- النسب المئوية

٣- مستوى الفئات وقد إستخدمت الصيغة الرياضية التالية فى حسابها

طول الفئة = (أكبر وزن للإستجابة - أقل وزن للإستجابة) / (عدد الفئات المطلوبة (٣))

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1,33$$

وبالتالى تصبح هذه الفئات على النحو التالى

$$1,00 - 2,33 \text{ منخفض}$$

$$2,34 - 3,67 \text{ متوسط}$$

$$3,68 - 5,00 \text{ مرتفع}$$

٤- معامل الارتباط البسيط لبيرسون لقياس وإختبار معنوية قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

٥- إختبارتحليل التباين لفريدمان (friedman) لإختبار معنوية الفروق بين مكونات الأداء الوظيفى للعاملين

بالحجر الزراعى المصرى

ترتيبها ترتيبا تنازليا ، وتم حساب الاهمية النسبية من خلال المعادلة التالية

الأهمية النسبية = المتوسط الحسابى لكل مكون \* ١٠٠ مقسوماً على الحد الأقصى للدرجة

وتراوح المدى النظرى لهذا المقياس من (١٣-٥٢) درجة، وتم تقسيم المبحوثين حسب مستوى تواجد هذا المكون إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (١٣-٢٥) درجة، مستوى متوسط (٢٦-٣٨) درجة، مستوى مرتفع (٣٩-٥٢) درجة.

**نوعية العمل:**

وتم قياس هذا المتغير بمقياس رباعي مكون من (١٥) عبارة، قسمت على (٧) محاور فرعية، وأعطيت الإستجابات (موجود بدرجة كبيرة، موجود بدرجة متوسطة، موجود بدرجة منخفضة، وغير موجود) درجات (٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المقياس من (١٥-٦٠) درجة، وتم تقسيم المبحوثين حسب مستوى تواجد هذا المكون إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (١٥-٢٩) درجة، مستوى متوسط (٣٠-٤٤) درجة، مستوى مرتفع (٤٥-٦٠) درجة.

**كمية العمل:**

وتم قياس هذا المتغير بمقياس رباعي مكون من (٣) عبارات، وأعطيت الإستجابات (موجود بدرجة كبيرة، موجود بدرجة متوسطة، موجود بدرجة منخفضة، وغير موجود) درجات (٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتراوح المدى النظرى لهذا المقياس من (٣-١٢) درجة، وتم تقسيم المبحوثين حسب مستوى تواجد هذا المكون إلى ثلاث فئات كما يلي: مستوى منخفض (٣-٥) درجات، مستوى متوسط (٦-٨) درجات، مستوى مرتفع (٩-١٢) درجة.

خدمتهم فى الحجر الزراعى صغيرة حيث تتراوح من (٥-١٠ سنوات)، وهذا يؤيد ما سبق ذكره فى متغير السن، أن حوالى (٣٩,٤%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (٣٧-٤٦) سنة وهم الذين لديهم خبرة كبيرة فى العمل فى الحجر الزراعى.

#### الدرجة الوظيفية:

تظهر النتائج أن فئة أخصائى ثانى أحتلت المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (٣٤ فرد) يمثلون نحو (٤٧,٩%) من العينة، يليها فئة اخصائى أول فى المرتبة الثانية يمثلون نحو (٣١%) من العينة، وجاءت فئة اخصائى ثالث ومدير عام المرتبة الثالثة يمثلون نحو (٢١,١%)، وهذا يرجع لعدم وجود درجات وظيفية وتعيينات لفئة اخصائى ثالث، أما المديرين فلا يصل إلى هذه الدرجة الا القليل المميزين.

#### الحصول على دورات تدريبية:

تبين النتائج أن جميع أفراد عينة البحث قد حصلوا بالفعل على دورات تدريبية، وذلك لإهتمام الإدارة المركزية للحجر الزراعى بعمل دورات تدريبية مستمرة والتزام العاملين بالحضور لتحسين وضعهم الوظيفى.

#### عدد الدورات التدريبية:

تشير النتائج أن حوالى نصف أفراد عينة البحث (٥٣,٥%) قد حصلوا على عدد قليل من الدورات التدريبية تراوح من (١-٥ دورات)، بينما (٢٢,٥%) منهم قد حصلوا على عدد متوسط من الدورات التدريبية تراوح من (٦-١١) دورة تدريبية، وقد يرجع ذلك إلى أن أماكن عقد الدورات التدريبية لم تكن مناسبة لهم للحضور، بينما (٢٢,٥%) منهم قد حصلوا على عدد متوسط من الدورات التدريبية تراوح من (٦-١١) دورة تدريبية.

#### مدة كل دورة:

يتضح من الجدول أن (٤٦,٥%) من أفراد عينة البحث تراوحت فترة حصولهم على دورات تدريبية من (٣-٦ أيام)،

### النتائج البحثية ومناقشتها

#### الخصائص المميزة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

أوضحت النتائج بجدول (٢) أن أهم الخصائص المميزة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى كانت على النحو التالى:

#### السن:

أوضحت النتائج أن (٣٩,٤%) من أفراد عينة البحث تتراوح اعمارهم من ٣٧-٤٦ سنة، بينما (٢٢,٥%) من افراد البحث تتراوح اعمارهم من ٢٧-٣٦ سنة، وهذا يرجع إلى انخفاض نسبة تعيين الحكومة لموظفين جدد منذ أكثر ٢٥ سنة لذلك نجد أن الفئة الأكبر من الموظفين من متوسطى السن.

#### عدد سنوات التعليم:

بينت النتائج أن (٧٨,٩%) من أفراد عينة البحث قد حصلوا على عدد سنوات قليلة تراوحت من (١٥-١٨) سنة وهى سنوات التعليم الأساسية، أما (٢٠,٩%) من العينة فقد زادت عدد سنوات تعليمهم لحصولهم على الماجستير والدكتوراه وهم فئات قليلة لأنهم يعتمدون على أنفسهم فى تمويل رسالتهم للحصول على درجات وظيفية أعلى.

#### المستوى الوظيفى:

اتضح من النتائج أن اكثر من نصف عينة البحث من المستويات الوظيفية التنفيذية بنسبة (٦٢%)، فى حين تصل نسبة العاملين فى الوظائف الإشرافية (٣١%) من أفراد عينة البحث، أما العاملين فى الوظائف القيادية فبلغت نسبتهم (٧%) من أفراد عينة البحث، فمن الطبيعى أن الهرم الوظيفى يكون قمته القيادين وقاعدته الموظفين التنفيذيين لذلك يحتل الموظفين التنفيذيين المرتبة الأولى والقيادين المرتبة الاخيرة.

#### مدة الخدمة فى الحجر الزراعى:

تبين النتائج أن (٤٦,٥%) من افراد عينة البحث لديهم خبرة كبيرة فى العمل حيث يتراوح مدة خدمتهم فى الحجر الزراعى من (١٧-٢٣) سنة، بينما (١٦,٩%) منهم مدة

## جدول ٢. بعض الخصائص المميزة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

المتغيرات	العدد	%
<b>السن</b>		
صغار السن (٢٧-٣٦) سنة	١٦	٢٢,٥
متوسطى السن (٣٧-٤٦) سنة	٢٨	٣٩,٤
كبار السن (٤٧-٥٧) سنة	٢٧	٣٨
<b>عدد سنوات التعليم</b>		
عدد سنوات تعليم قليل (١٥ - ١٨) سنة	٥٦	٧٨,٩
عدد سنوات تعليم متوسطة (١٩ - ٢٢) سنة	٨	١١,٣
عدد سنوات تعليم كثيرة (٢٣ - ٢٦) سنة	٧	٩,٩
<b>المستوى الوظيفى</b>		
تنفيذى	٤٤	٦٢
اشرافى	٢٢	٣١
قيادى	٥	٧
<b>مدة الخدمة فى الحجر الزراعى</b>		
مدة خدمة صغيرة (٥-١٠) سنوات	١٢	١٦,٩
مدة خدمة متوسطة (١١-١٦) سنة	٢٦	٣٦,٦
مدة خدمة كبيرة (١٧-٢٣) سنة	٣٣	٤٦,٥
<b>الدرجة الوظيفية</b>		
أخصائى أول	٢٢	٣١
أخصائى ثانى	٣٤	٤٧,٩
أخصائى ثالث	١٢	١٦,٩
مدير عام	٣	٤,٢
<b>الحصول على دورات تدريبية</b>		
نعم	٧١	١٠٠
لا	صفر	-
<b>عدد الدورات التدريبية</b>		
عدد قليل (١-٥) دورات	٣٨	٥٣,٥
عدد متوسط (٦-١١) دورة	١٦	٢٢,٥
عدد كبير (١٢-١٧) دورة	١٧	٢٣,٩
<b>مدة كل دورة</b>		
مدة صغيرة (٣-٦) أيام	٣٣	٤٦,٥
مدة متوسطة (٧-١٠) أيام	٢٠	٢٨,٢
مدة كبيرة (١١-١٤) يوم	١٨	٢٥,٤

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠ / ٢٠٢١

## مكونات تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

## المعرفة بمتطلبات الوظيفة

أوضحت النتائج بجدول (٣) أن ٤٧,٩% من المبحوثين مستوى تواجد مكون المعرفة بمتطلبات الوظيفة لديهم متوسط، بينما كان ٢٦,٨% منهم مستوى التواجد لهذا المكون منخفض، فى حين كان ٢٥,٤% منهم تواجد هذا المكون عندهم مرتفع.

بينما تراوح ربع أفراد عينة البحث (٢٥,٤%) فترة حصولهم على دورات تدريبية من (١١-١٤ يوم)، وقد يرجع ذلك إلى أنه كلما قلت مدة الدورة التدريبية كلما كان هذا حافز للعاملين للحضور، والعكس صحيح أى كلما زادت مدة الدورة التدريبية كلما زاد نفور العاملين من حضور هذه الدورة.

وكانت أهم مكونات المعرفة بمتطلبات الوظيفة لدى المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول (٤): المعرفة بأهداف ومهام الجهاز بمتوسط حسابى (٣,٧٧٥) درجة وأهمية نسبية (٩٤,٤٪)، ثم المعرفة بالأسس والمفاهيم الخاصة بالعمل بمتوسط حسابى (٣,٧٧) درجة) أهمية نسبية (٩٤,١٥٪)، ثم المهارة فى إعداد التقارير بمتوسط حسابى (٣,٧٤) درجة وأهمية نسبية (٩٣,٤٪)، ثم القدرة على الحوار وعرض الأفكار بمتوسط حسابى (٣,٥٥) درجة وأهمية نسبية (٨٨,٧٥٪)، ثم المعرفة بالطرق السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة بمتوسط حسابى (٢,٨٧) درجة وأهمية نسبية (٧١,٧٧٪)، وأخيراً القدرة على إتخاذ الترتيبات اللازمة للقضاء على الآفات الحشرية بمتوسط حسابى (٢,٢٨) درجة وأهمية نسبية (٥٧٪). ويتضح من ذلك أن أكثر مكون يحتاج إلى زيادة التركيز عليه هو القدرة على إتخاذ الترتيبات اللازمة للقضاء على الآفات الحشرية وذلك بزيادة الدورات التدريبية للعاملين لتعريفهم بكل جديد فى هذا المجال.

**نوعية العمل:**

أوضحت النتائج بجدول (٥) أن ٦٧,٦٪ من المبحوثين مستوى تواجد مكون نوعية العمل لديهم مرتفع، بينما كان

١٨,٣٪ منهم مستوى التواجد لهذا المكون متوسط، فى حين كان ١٤,١٪ منهم تواجد هذا المكون عندهم منخفض.

وكانت أهم مكونات نوعية العمل لدى المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول (٦): القدرة على إقامة اتصالات فعالة مع الآخرين بمتوسط حسابى (٣,٧٦) درجة وأهمية نسبية (٩٤,٠٥٪)، ثم القدرة على تطوير أساليب العمل بمتوسط حسابى (٣,٧٢) درجة) أهمية نسبية (٩٢,٩٪)، ثم حسن التصرف بمتوسط حسابى (٣,٧١) درجة وأهمية نسبية (٩٢,٧٥٪)، ثم المعرفة بنظم العمل وإجراءاته بمتوسط حسابى (٣,٦٦) درجة وأهمية نسبية (٩١,٥٪)، ثم القدرة على التغلب على صعوبات العمل بمتوسط حسابى (٣,٦٥٥) درجة وأهمية نسبية (٩١,٤٪)، ثم القدرة على إعداد الدراسات والبحوث بمتوسط حسابى (٣,٦٣) درجة وأهمية نسبية (٩٠,٨٧٪)، وأخيراً القدرة على تدريب غيره من العاملين بمتوسط حسابى (٣,٦) درجة وأهمية نسبية (٩٠٪). ويتضح من ذلك أن أكثر مكون يحتاج إلى زيادة التركيز عليه هو قدرة العاملين على تدريب زملائهم لذلك يجب توعية العاملين بضرورة تدريب زملائهم الجدد لأن تدريب العامل على سياسات وإجراءات العمل فى بداية التعيين أفضل من إلمام العامل بها عن طريق ممارسته الفعلية لها دون الإلمام بها.

### جدول ٣. مستوى تواجد مكون المعرفة بمتطلبات الوظيفة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

مستوى تواجد مكون المعرفة بمتطلبات الوظيفة	العدد	%
مستوى منخفض (١٣-٢٥) درجة	١٩	٢٦,٨
مستوى متوسط (٢٦-٣٨) درجة	٣٤	٤٧,٩
مستوى مرتفع (٣٩-٥٢) درجة	١٨	٢٥,٤

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارة البحث ٢٠٢١/٢٠٢٠

## جدول ٤. الأهمية النسبية لمكون المعرفة بمتطلبات الوظيفة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابى	درجة التواجد						متطلبات تنفيذ المكون	المكون		
			لا توجد		قليلة		متوسطة				كبيرة	
			العدد	%	العدد	%	العدد	%				العدد
أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة												
الأول	٩٣,٣	٣,٧٣	-	-	-	-	٢٦,٨	١٩	٧٣,٢	٥٢	فهم الأهداف العامة للجهاز على نحو واضح، وما يترتب على ذلك من أهداف فرعية	١- المعرفة بأهداف ومهام جهاز الحجر الزراعى
	٩٥,٥	٣,٨٢	-	-	٢,٨	٢	١٢,٧	٩	٨٤,٥	٦٠	أعتماد أهداف الجهاز كمرجع لخطط أو برامج العمل التى يتم الأخذ بها	
			٩٤,٤		٣,٧٧٥		الإجمالى					
الثانى	٩٢	٣,٦٨	-	-	-	-	٣٢,٤	٢٣	٦٧,٦	٤٨	مدى إلمامه بالمعارف الأساسية فى مجال تخصصه والتخصصات ذات العلاقة	٢- المعرفة بالأسس والمفاهيم الخاصة بالعمل
	٩٦,٣	٣,٨٥	-	-	-	-	١٥,٥	١١	٨٤,٥	٦٠	إنجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها	
			٩٤,١٥		٣,٧٧		الإجمالى					
الثالث	٩٢,٥	٣,٧٠	-	-	-	-	٢٩,٦	٢١	٧٠,٤	٥٠	مدى سلامة هذه التقارير أسلوبيا وكتابة	٣- المهارة فى إعداد التقارير
	٩٤,٣	٣,٧٧	-	-	٤,٢	٣	١٤,١	١٠	٨١,٧	٥٨	مدى احتوائها على المعلومات الكاملة دون نقص	
			٩٣,٤		٣,٧٤		الإجمالى					
السادس	٥٧	٢,٢٨	٦	٢٦	٥	١١	٣١	٢٢	١٦,٩	١٢	معرفة بجميع الأوقات الحشرية المنتشرة التى تصيب المحاصيل	٤- القدرة على اتخاذ الترتيبات اللازمة للقضاء على الآفات الحشرية
	٥٧	٢,٢٨	٤	٢٨	٣	١٣	١٦,٩	١٢	٢٥,٤	١٨	مدى مناسبة الإجراءات والتدابير التى يتخذها للقضاء على الآفات الحشرية	
			٥٧		٢,٢٨		الإجمالى					
الخامس	٧٤	٢,٩٦	٣	٨	١	١٥	٢٨,٢	٢٠	٣٩,٤	٢٨	تشغيل الأجهزة وفق الطريقة الصحيحة والسلامة	٥- المعرفة بالطرق السليمة لعمل الأجهزة والمعدات المستخدمة
	٧٤,٣	٢,٩٧	١	١٥	٢,٨	٢	٣٣,٨	٢٤	٤٢,٣	٣٠	استخدام المواد بشكل آمن	
	٦٧	٢,٦٨	٤	١٨	٩,٩	٧	٣٦,٦	٢٦	٢٨,٢	٢٠	مدى وجود أعطال أو حوادث جراء التشغيل والإستخدام	
			٧١,٧٧		٢,٨٧		الإجمالى					
الرابع	٨٩	٣,٥٦	-	-	٥,٦	٤	٣٢,٤	٢٣	٦٢	٤٤	قدرته على عرض الأفكار والمقترحات وربطها بالشواهد المؤيدة	٦- القدرة على الحوار وعرض الرأى
	٨٨,٥	٣,٥٤	-	-	٢,٨	٢	٤٠,٨	٢٩	١١,٣	٤٠	قدرته على المشاركة الإيجابية فى الندوات والإتماعات	
			٨٨,٧٥		٣,٥٥		الإجمالى					

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢١/٢٠٢٠

## جدول ٥. مستوى تواجدها لمكون نوعية العمل للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

مستوى تواجدها لمكون نوعية العمل	العدد	%
مستوى منخفض (٢٩-١٥) درجة	١٠	١٤,١
مستوى متوسط (٤٤-٣٠) درجة	١٣	١٨,٣
مستوى مرتفع (٦٠-٤٥) درجة	٤٨	٦٧,٦

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢١/٢٠٢٠

## جدول ٦. الأهمية النسبية لمكون نوعية العمل للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابى	درجة التواجد								
			لا توجد		قليلة		متوسطة		كبيرة		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
<b>ثانيا: نوعية العمل</b>											
الثانى	٩٣,٨	٣,٧٥	-	-	-	-	٢٥,٤	١٨	٧٤,٦	٥٣	١- القدرة على تطوير اساليب العمل
			-	-	-	-	٣٢,٤	٢٣	٦٧,٦	٤٨	مضى مناسبة تلك الأفكار والمقترحات لتطوير العمل
		٩٢,٩	٣,٧٢	الاجمالي							
الرابع	٩٤	٣,٧٦	-	-	-	-	٢٣,٩	١٧	٧٦,١	٥٤	٢- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته
			-	-	٨,٥	٦	٢٦,٨	١٩	٦٤,٨	٤٦	عدم وجود مخالقات نظامية وإجرائية
		٩١,٥	٣,٦٦	الاجمالي							
الخامس	٩٢,٣	٣,٦٩	-	-	-	-	٣١	٢٢	٦٩	٤٩	٣- القدرة على التغلب على صعوبات العمل
			-	-	-	-	٣٨	٢٧	٦٢	٤٤	القدرة على التغلب على هذه المشكلات
		٩١,٤	٣,٦٥٥	الاجمالي							
السادس	٩٣	٣,٧٢	-	-	-	-	٢٨,٢	٢٠	٧١,٨	٥١	٤- القدرة على إعداد الدراسات والبحوث
			-	-	٨,٥	٦	٢٣,٩	١٧	٦٧,٦	٤٨	مضى سلامة هذه الدراسات والبحوث واحتوائها على المعلومات المطلوبة
		٨٩,٨	٣,٥٩	الاجمالي							
الاول	٩٣,٣	٣,٧٣	-	-	-	-	٢٦,٨	١٩	٧٣,٢	٥٢	٥- القدرة على إقامة اتصالات فعالة مع الآخرين
			-	-	-	-	٢١,١	١٥	٧٨,٩	٥٦	مضى التزامه بالحكمة والإلتزان فى التعامل فى المواقف المختلفة مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين
		٩٤,٠٥	٣,٧٦	الاجمالي							
الثالث	٩٤	٣,٧٦	-	-	-	-	٢٣,٩	١٧	٧٦,١	٥٤	٦- حسن التصرف
			-	-	٨,٥	٦	١٦,٩	١٢	٧٤,٦	٥٣	التميز ببعيد النظر فى التعامل مع مختلف الأمور
		٩٢,٧٥	٣,٧١	الاجمالي							
السابع	٨٨	٣,٥٢	-	-	١٩,٧	١٤	٨,٥	٦	٧١,٨	٥١	٧- القدرة على تدريب غيره من العاملين
			-	-	-	-	٣٢,٤	٢٣	٦٧,٦	٤٨	حرصه على تدريب العاملين واستفادتهم من التطور فى اداء العاملين نتيجة التدريب
		٩٠	٣,٦	الاجمالي							

## كمية العمل المنجز:

المحددة لأن هذا المكون يعتبر مؤشر يأخذ به المديرين عند تقويم الأداء الوظيفى للعاملين.

## المثابرة والوثوق:

أوضحت النتائج بجدول (٩) أن ٧٨,٩% من المبحوثين مستوى تواجد مكون المثابرة والوثوق لديهم مرتفع، بينما كان ١٢,٧% منهم مستوى التواجد لهذا المكون متوسط، فى حين كان ٨,٥% منهم تواجد هذا المكون عندهم منخفض.

وكانت أهم مكونات المثابرة والوثوق للمبحوثين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول (١٠): إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى بمتوسط حسابى (٣,٨٢) درجة وأهمية نسبية (٩٥,٦%)، ثم تقبل التوجيهات والإستعداد لتنفيذها بمتوسط حسابى (٣,٨١) درجة أهمية نسبية (٩٥,١٥%)، ثم المهارة فى المتابعة والتوجيه

أوضحت النتائج بجدول (٧) أن ٧٣,٢% من المبحوثين مستوى تواجد مكون كمية العمل المنجز لديهم مرتفع، بينما كان ١٤,١% منهم مستوى التواجد لهذا المكون متوسط، فى حين كان ١٢,٧% منهم تواجد هذا المكون عندهم منخفض.

وكانت أهم مكونات كمية العمل المنجز للمبحوثين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول (٨): حرصه على استثمار الوقت المخصص للعمل فى إنجاز ما يوكل إليه من اعمال بمتوسط حسابى (٣,٧٩) درجة وأهمية نسبية (٩٤,٨%)، ثم تواجده خلال ساعات العمل بمتوسط حسابى (٣,٧٦) درجة أهمية نسبية (٩٤%)، وأخيراً الإلتزام بالحضور والإنصراف فى المواعيد المحددة بمتوسط حسابى (٣,٧٥) درجة وأهمية نسبية (٩٣,٨%). ويتضح أن أكثر مكون يحتاج إلى زيادة التركيز عليه هو إلتزام العاملين بالحضور والإنصراف فى المواعيد

## جدول ٧. مستوى تواجد مكون كمية العمل المنجز للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

مستوى تواجد مكون كمية العمل المنجز	العدد	%
مستوى منخفض (٥-٣) درجة	٩	١٢,٧
مستوى متوسط (٨-٦) درجة	١٠	١٤,١
مستوى مرتفع (١٢-٩) درجة	٥٢	٧٣,٢

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١

## جدول ٨. الأهمية النسبية لمكون كمية العمل المنجز للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

المكون	متطلبات المكون	تنفيذ	درجة التواجد				المتوسط الحسابى	الأهمية النسبية	الترتيب
			كبيرة		متوسطة				
			العدد	%	العدد	%			
ثالثاً: كمية العمل المنجز									
المحافظة على أوقات العمل	- الإلتزام بالحضور والإنصراف فى المواعيد المحددة	٥٦	٧٨,٩	١٢	١٦,٩	٣	٤,٢	-	الثالث
- حرصه على استثمار الوقت المخصص للعمل فى إنجاز ما يوكل إليه من اعمال		٥٦	٧٨,٩	١٥	٢١,١	-	-	-	الاول
تواجده خلال ساعات العمل		٦٠	٨٤,٥	٥	٧	٦	٨,٥	-	الثانى
الإجمالى							٣,٧٧	٩٤,٢	

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١



## جدول ٩. مستوى تواجد مكون المثابرة والوثوق للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

مستوى تواجد مكون المثابرة	العدد	%
مستوى منخفض (١٣-٢٥) درجة	٦	٨,٥
مستوى متوسط (٢٦-٣٨) درجة	٩	١٢,٧
مستوى مرتفع (٣٩-٥٢) درجة	٥٦	٧٨,٩

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارة البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١

## جدول ١٠. الأهمية النسبية لمكون المثابرة للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	درجة التواجد				متطلبات تنفيذ المكون	المكون			
			لا توجد		كبيرة						
			العدد	%	العدد	%					
ربعا: المثابرة											
الأول	٩٥,٥	٣,٨٢	-	-	-	-	١٨,٣	١٣	٨١,٧	٥٨	١- تميزه في القيام بالأعمال الإشرافية حال تكليفه
			-	-	-	-	١٥,٥	١١	٨٤,٥	٦٠	٢- كفاءته فيما يوكل إليه من مهام إضافية
			-	-	-	-	١٩,٧	١٤	٨٠,٣	٥٧	٣- ثقيله للتكليف بالقيام بمسؤوليات أعلى
		٩٥,٦	٣,٨٢							الإجمالى	
الخامس	٩٣	٣,٧٣	-	-	-	-	٢٦,٨	١٩	٧٣,٢	٥٢	١- تعامله مع الأفكار الجديدة ومدى ثقيله لها
			-	-	٥,٦	٤	١٦,٩	١٢	٧٧,٥	٥٥	٢- حماسه للإلتحاق بالندوات والبرامج التدريبية في مجال عمله
			-	-	-	-	١٤,١	١٠	٨٥,٩	٦١	٣- السعى لزيادة المعارف العلمية من خلال قراءته المتعلقة بتخصصه
		٩٤,١٧	٣,٧٧							الإجمالى	
الرابع	٩٨,٥	٣,٩٤	-	-	-	-	٥,٦	٤	٩٤,٤	٦٧	١- شعوره بأهمية ما يوكل إليه من أعمال
			-	-	-	-	١٢,٧	٩	٨٧,٣	٦٢	٢- حماسه وجدبته في تأدية ما يوكل له من أعمال
			١١,٣	٨	٥,٦	٤	٤,٢	٣	٧٨,٩	٥٦	٣- المحافظة على الأجهزة والمواد التي يتعامل معها
		٩٤,٣٧	٣,٧٧٣							الإجمالى	
الثاني	٩٥,٥	٣,٨٢	-	-	-	-	١٨,٣	١٣	٨١,٧	٥٨	١- مدى الإستجابة للتوجيهات وتقبلها
			-	-	-	-	٢١,١	١٥	٧٨,٩	٥٦	٢- حرصه على تنفيذ العمل وفقا لتلك التوجيهات
					٩٥,١٥	٣,٨١					
الثالث	٩٥,٨	٣,٨٣	-	-	٢,٨	٢	١١,٣	٨	٨٥,٩	٦١	١- الحرص على تزويد الموظفين بالمعلومات التي تساعدهم على انجاز اعمالهم والتوجيه
			-	-	-	-	٢٦,٨	١٩	٧٣,٢	٥٢	٢- مراجعة انجازات الموظفين بشكل مستمر
					٩٤,٥٥	٣,٧٨					

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارة البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١

الزراعى المصرى كانت مكون المثابرة والوثوق بمتوسط حسابى قدره ٢,٨٩ درجة وبأهمية نسبية بلغت ٧٢,٣٪، وقد يرجع ذلك إلى عوامل شخصية خاصة بالفرد وهى نسبة الذكاء المرتفع والمهارات الإجتماعية والقدرة على التفاعل مع الآخرين والمرونة والنشاط والحماس لدى الفرد والصحة النفسية والعقلية الجيدة وقد يرجع أيضاً إلى عوامل إجتماعية وهى الأسرة التى تقوم بالمساندة الإجتماعية والعلاقات الجيدة داخل الأسرة كل ذلك يؤدى إلى ارتفاع مكون المثابرة لدى الفرد، يليها مكون كمية العمل بمتوسط حسابى قدره ٢,٧٠ درجة وبأهمية نسبية بلغت ٦٧,٥٪، يليها مكون نوعية العمل بمتوسط حسابى قدره ٢,٦٧ درجة وبأهمية نسبية بلغت ٦٦,٨٪، وأخيراً مكون المعرفة بمتطلبات الوظيفة بمتوسط قدره ١,٧٤ درجة وبأهمية نسبية بلغت ٤٣,٥٪، ويمكن تفسير عدم المعرفة بمتطلبات الوظيفة إلى عدم معرفة العامل بالعلوم والمعلومات التى تتطلبها الوظيفة وعدم امتلاكه للمسات الشخصية التى تمكنه من شغل هذه الوظيفة لذا يجب على إدارة الموارد البشرية ان تتأكد من القيام بعملية تحليل الوظائف بالشكل المطلوب عن طريق القيام بمجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد الذين يجب ان يشغلوها ومؤهلاتهم.

بمتوسط حسابى (٣,٧٨) درجة وأهمية نسبية (٩٤,٥٥٪)، ثم تقدير المسئولية بمتوسط حسابى (٣,٧٧٣) درجة وأهمية نسبية (٩٤,٣٧٪)، وأخيراً المتابعة لما يستجد فى مجال التخصص بمتوسط حسابى (٣,٧٧) درجة وأهمية نسبية (٩٤,١٧٪). ويتضح من ذلك أن أكثر مكون يحتاج إلى زيادة التركيز عليه هو المتابعة لما يستجد فى مجال التخصص عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية لإستمرار أطلاعهم على كل جديد فى مجالات تخصصاتهم المختلفة.

### اختبار تحليل التباين لفريدمان (Friedman) لإختبار معنوية الفروق بين مكونات تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالبحر الزراعى المصرى

لإختبار صحة الفرض الإحصائى الصفرى الأول والذى ينص على أنه لا توجد فروق معنوية إحصائية بين مكونات تقويم الإداء الوظيفى للعاملين بالبحر الزراعى المصرى، فنظراً لطبيعة البيانات تم استخدام تحليل التباين لفريدمان وأوضحت النتائج بجدول (١١) وشكل (١) وجود فروق معنوية إحصائية بين مكونات تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالبحر الزراعى المصرى حيث بلغت قيمة " Chi-Square " ٥٩,٤١٢ وهى معنوية احصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتبين أن أكثر مكونات تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالبحر

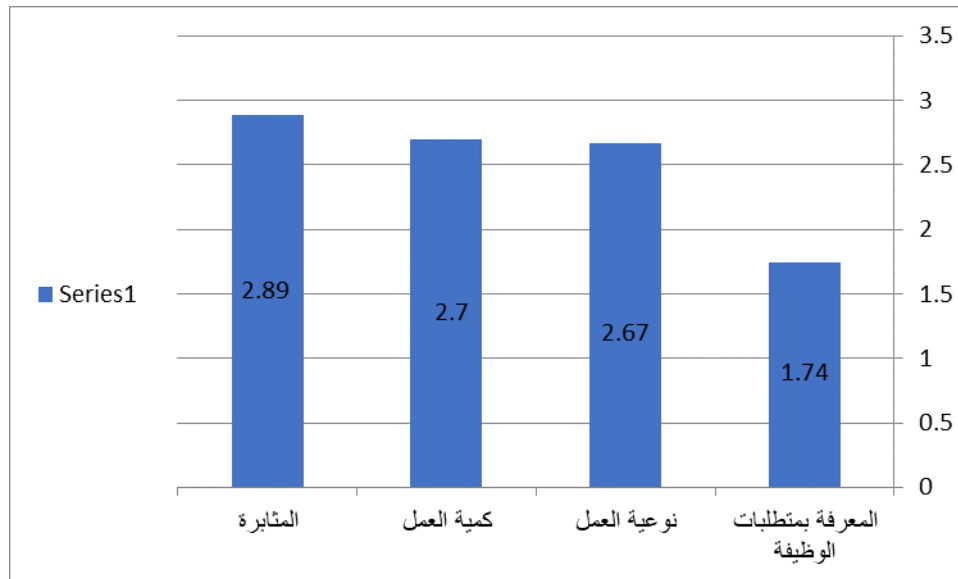
### جدول ١١. اختبار تحليل التباين لفريدمان (Friedman) لإختبار معنوية الفروق بين مكونات الأداء الوظيفى لدى العاملين

#### بالبحر الزراعى المصرى

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابى	مكونات تقويم الأداء الوظيفى
٤	٤٣,٥	١,٧٤	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
٣	٦٦,٨	٢,٦٧	نوعية العمل
٢	٦٧,٥	٢,٧٠	كمية العمل المنجز
١	٧٢,٣	٢,٨٩	المثابرة والوثوق

Sig (p-value)=0,000 Chi-Square= 59,412

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١



شكل ١. الأهمية النسبية لمكونات تقويم الأداء الوظيفي لدى العاملين بالحجر الزراعى المصرى

تدخل اشخاص اخرين فى عملية التقويم، وعدم التأثر بسلوك الموظفين قبل موعد التقويم، وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٦١٩،٠)، وهذا يدل على تباين آراء افراد العينة حيث توجد نسبة ضئيلة لا تؤيد ذلك. أما المقوم الثانى هو عدالة التقويم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى له (٤،٥٢)، ومستوى تواجد مرتفع حيث بلغ (٩٧،٢٪)، ويوضح ذلك موافقة العاملين على أن عدالة التقويم تساعد على زيادة فعالية استخدام تقويم الاداء الوظيفى من خلال تحديد أهداف سلوكية محددة للأداء تتم فى ضوءها عملية التقويم، وتعد نماذج تقويم الأداء الوظيفى بتعدد انواع الوظائف، ومكافأة الرؤساء الذين يتميزون على اقرانهم ، واحساس العاملين بعدالة التقويم، وبلغت قيمة الانحراف المعيارى لهذا العامل (٦١٢،٠). ثم جاء فى المرتبة الثالثة مقوم علنية التقويم بمتوسط حسابى (٤،٤١)، ومستوى تواجد مرتفع حيث بلغ (٩١،٥٪)، وهذا يشير إلى موافقة افراد العينة على أن علنية التقويم لها دور فى زيادة فعالية استخدام تقويم الأداء الوظيفى من خلال، توضيح أهمية التقويم ومجالات استخداماته لهم، وعلنية نتائج التقويم ، شرح نتائج التقويم للعاملين ومعرفة المرؤوسين بنظام التقويم، وشارك المرؤوسين

### المقومات الاساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

تشير النتائج فى الجدول رقم (١٢)، وشكل (٢)، أن اهم المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى تتمثل فى موضوعية التقويم، فعدم الموضوعية فى التقويم قد يؤدى بالرؤساء إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ أو قد يحدث العكس، ولهذا يجب أن يكون نظام تقويم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من الرؤساء والعاملين المعايير التى سوف يتم التقويم على ضوءها وتدريبهم على استخدامها، وقد بلغ قيمة المتوسط الحسابى لهذا المقوم (٤،٥٨)، ومستوى تواجده كان مرتفع حيث بلغ (٩٧،٢٪)، وهذا يعنى موافقة معظم المبحوثين على أن موضوعية التقويم تساعد على زيادة فعالية استخدام تقويم الأداء الوظيفى وذلك من خلال تلك المقومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول (١٣) وهى: البعد عن التحيز الشخصى، وتوفير المعلومات اللازمة للتقويم الموضوعى، والإلتزام بالموضوعية، و وضوح المعايير، وتجنب الحرج من القيادة العليا عند تقويم أداء العاملين، وعدم

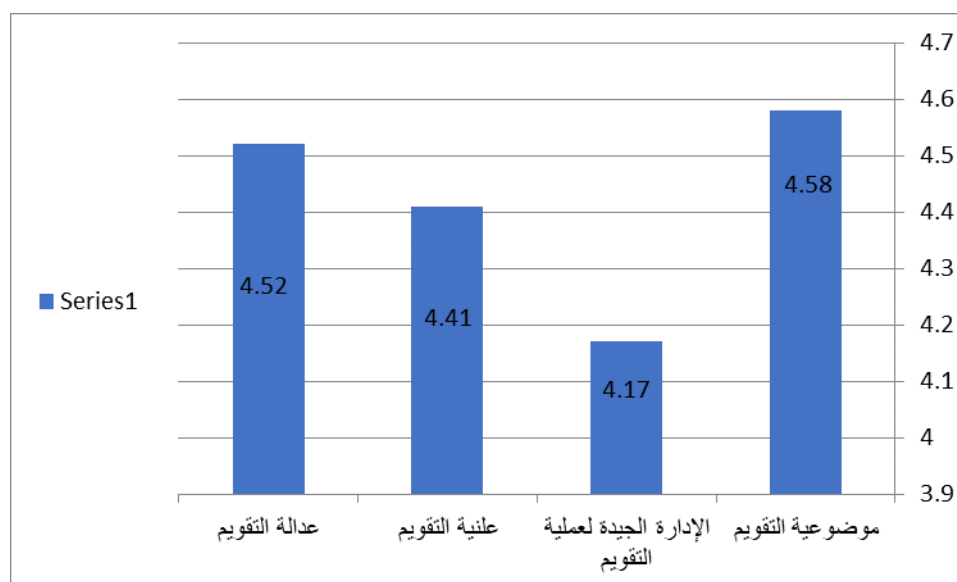
تقويم مرؤسيهم، وتشجيع القيادات العليا لعملية التقويم، والاستفادة بأراء المرؤوسين فى عملية التقويم، وتشدد بعض القيادات العليا فى الحكم على مرؤوسيههم، وتساهل بعض القيادات العليا فى الحكم على مرؤسيهم. فالإدارة الجيدة لعملية التقويم إذا تم تنفيذها بشكل سليم سينعكس هذا على أداء العاملين وعلى نفسياتهم، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا العامل (٠,٦٢٦).

فى عملية التقويم، تزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم الوظيفى، وبلغ الانحراف المعياري لهذا العامل (٠,٧٩١)، وجاء فى المرتبة الأخيرة مقوم الإدارة الجيدة لعملية التقويم بأقل متوسط حسابى (٤,١٧)، ومستوى تواجد مرتفع حيث بلغ (٨٥,٩٪)، وانحراف معياري (٠,٦٢٦)، ويمكن تفسير ذلك بأن الكثير من أفراد العينة يوافقون على أهمية الإدارة الجيدة لعملية التقويم لزيادة فاعليته من خلال توفير نماذج تقويم جيدة الصياغة والطباعة، وتدريب الرؤساء على كيفية

جدول رقم ١٢. المتوسط الحسابى والانحراف المعياري ومستوى التواجد للمقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

الترتيب	%	العدد	مستوى تواجد المقومات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	المقومات
١	٢,٨	٢	مستوى متوسط (٢٥-١٦) درجة	,٦١٩	٤,٥٨	موضوعية التقويم
٤	٩٧,٢	٦٩	مستوى مرتفع (٣٥-٢٦) درجة	,٦٢٦	٤,١٧	الإدارة الجيدة لعملية التقويم
٣	١٤,١	١٠	مستوى متوسط (٢١-١٤) درجة	,٧٩١	٤,٤١	علنية التقويم
٢	٨٥,٩	٦١	مستوى مرتفع (٣٠-٢٢) درجة	,٦١٢	٤,٥٢	عدالة التقويم
	٨,٥	٦	مستوى متوسط (٢١-١٤) درجة			
	٩١,٥	٦٥	مستوى مرتفع (٣٠-٢٢) درجة			
	٢,٨	٢	مستوى متوسط (١٤-٩) درجة			
	٩٧,٢	٦٩	مستوى مرتفع (٢٠-١٥) درجة			

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢١/٢٠٢٠



شكل ٢. الأهمية النسبية للمقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفى لدى العاملين بالحجر الزراعى المصرى

## جدول رقم ١٣. المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

المقومات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض جدا	معارض	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه العينة	الترتيب
<b>موضوعية التقويم</b>										
١-وضوح المعايير المستخدمة فى التقويم	٤٥	٢٤	٢	-	-	٤,٦١	,٥٤٧	٩٢,٢	موافق	٤
٢-تجنب التحيز الشخصى فى عملية التقويم	٥٣	١٦	٢	-	-	٤,٧٢	,٥١٢	٩٤,٤	موافق	١
٣-توفير المعلومات اللازمة للتقويم الموضوعى للأداء الوظيفى	٤٧	٢٤	-	-	-	٤,٦٦	,٤٧٦	٩٣,٢	موافق	٢
٤-عدم تدخل أشخاص آخرين فى عملية التقويم	٤٥	١٦	٨	٢	-	٤,٤٦	,٨٠٧	٨٩,٢	موافق	٦
٥-الإلتزام بالموضوعية فى عملية التقويم	٤٧	٢٢	٢	-	-	٤,٦٣	,٥٤٠	٩٢,٦	موافق	٣
٦-عدم التأثر بسلوك الموظفين قبل موعد التقويم	٤١	٢٠	٨	-	٢	٤,٣٨	,٩٠٠	٨٧,٦	موافق	٧
٧-تجنب الحرج لدى القيادة العليا عند تقويم أداء العاملين	٤٣	٢٦	٢	-	-	٤,٥٨	,٥٥١	٩١,٦	موافق	٥
<b>الإدارة الجيدة لعملية التقويم</b>										
١-توفير نماذج تقويم جيدة الصياغة والطباعة	٤٩	٢٠	٢	-	-	٤,٦٦	,٥٣٣	٩٣,٢	موافق	١
٢-تدريب الرؤساء على كيفية تقويم مرؤسيهم	٤٧	٢٢	٢	-	-	٤,٦٣	,٥٤٠	٩٢,٦	موافق	٢
٣-الاستفادة بأراء المرؤسين فى عملية التقويم	٤١	٢٤	٢	٤	-	٤,٤٤	,٨٠٥	٨٨,٨	موافق	٤
٤-تشجيع القيادات العليا لعملية التقويم	٤١	٢٢	٨	-	-	٤,٤٦	,٦٩٣	٨٩,٢	موافق	٣
٥-تساهل بعض القيادات العليا فى الحكم على مرؤسيهم	١٦	٢١	١٢	١٢	١٠	٣,٣٠	,١,٣٦٦	٦٦	محايد	٦
٦-تشدد بعض القيادات العليا فى الحكم على مرؤسيهم	١٤	٢٤	٢١	١٠	٢	٣,٥٤	,١,٠٥٣	٧٠,٨	محايد	٥
<b>علنية التقويم</b>										
١-إشراك المرؤسين فى عملية التقويم	٤١	٢٢	٦	٢	-	٤,٤٤	,٧٦٩	٨٨,٨	موافق	٥
٢-معرفة المرؤسين بنظام التقويم	٤٧	١٨	٢	-	٤	٤,٤٦	,٩٩٧	٨٩,٢	موافق	٤
٣-توضيح أهمية التقويم ومجالات استخداماته	٤٧	١٨	٦	-	-	٤,٥٨	,٦٤٧	٩١,٦	موافق	١
٤-علنية نتائج تقويم الأداء الوظيفى	٤٩	١٤	٨	-	-	٤,٥٨	,٦٨٩	٩١,٦	موافق	٢
٥-تزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم الوظيفى	٢٣	٢٦	١٢	٨	٢	٣,٨٥	,١,٠٩٠	٧٧	موافق	٦
٦-شرح نتائج التقويم للعاملين	٤١	٢٨	٢	-	-	٤,٥٥	,٥٥٥	٩١	موافق	٣
<b>عدالة التقويم</b>										
١-تعدد نماذج تقويم الأداء الوظيفى بتعدد انواع الوظائف	٤٤	٢١	٦	-	-	٤,٥٤	,٦٥٠	٩٠,٨	موافق	٢
٢-مكافأة الرؤساء الذين يتميزون على اقرانهم فى كيفية التقويم	٤١	٢٦	٢	٢	-	٤,٤٩	,٦٩٤	٨٩,٨	موافق	٣
٣-إحساس العاملين بعدالة التقويم	٣٥	٣٤	٢	-	-	٤,٤٦	,٥٥٦	٨٩,٢	موافق	٤
٤-تحديد أهداف سلوكية محددة للأداء تتم فى ضوءها عملية التقويم	٤٤	٢٥	٢	-	-	٤,٥٩	,٥٤٩	٩١,٨	موافق	١

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١

الإحصائى الصفرى الثانى والذي ينص على أنه: لا توجد علاقة إرتباطية معنوية عند أى من المستويات الإحتمالية المقبولة إحصائياً بين درجة الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وبين المتغيرات التالية (السن، عدد سنوات التعليم، المستوى الوظيفى، مدة الخدمة فى الحجر الزراعى،

## العوامل المرتبطة بالأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

لتحديد العوامل المرتبط بالأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى تم استخدام معامل الإرتباط الخطى البسيط (معامل ارتباط بيرسون) لإختبار صحة الفرض

من أجل التوظيف حيث يكون حضور الدورات التدريبية هو الهدف والسبيل للتوظيف فيبذل فيه العامل كل جهده ويركز إنتباهه للحصول على الوظيفة.

وبناء على ذلك يمكن رفض الفرض الإحصائى السابق بالنسبة للمتغيرات التى ثبت معنوية علاقتها بالمتغير التابع، ولا يمكن رفضه بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى التى لم تثبت معنوية علاقتها بالمتغير التابع.

جدول ١٤. نتائج اختبار العلاقة الإرتباطية بين درجة الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى والمتغيرات المستقلة والمقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفى

أولاً: المتغيرات المستقلة	معامل الإرتباط
السن	٠,٣٠-
عدد سنوات التعليم	١,٦٣-
المستوى الوظيفى	٠,٩٨-
مدة الخدمة فى الحجر الزراعى	١,٨٠
الدرجة الوظيفية	*٢,٥٤-
عدد الدورات التدريبية	١,٥١-
مدة كل دورة	**٤,٤٦-
ثانياً: المقومات الأساسية لعملية تقويم الأداء الوظيفى	
موضوعية التقويم	*٣,٣٠
الإدارة الجيدة لعملية التقويم	١,٥٩
علنية التقويم	١,٠٧
عدالة التقويم	١,٧١

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارة البحث ٢٠٢٠ / ٢٠٢١

مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى:

تشير نتائج المتوسط الحسابى فى الجدول رقم (١٥)، وشكل رقم (٣)، أن أكثر مجالات استخدام تقويم الاداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى هو مايتعلق بتطوير العاملين وتتميتهم حيث جاء فى الترتيب الأول من الأهمية بمتوسط (٤,٦٣)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (١٠٠٪). فتقويم الاداء الوظيفى يستخدم لتنمية الفرد ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة وفى تطوير أدائهم الوظيفى وتحسين علاقاتهم التنظيمية، لذلك يجب تعريف العاملين بهذا وانه ليس أداة

الدرجة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية، مدة كل دورة، موضوعية التقويم، الإدارة الجيدة لعملية التقويم، علنية التقويم، عدالة التقويم).

وقد اوضحت النتائج بجدول ( ١٤ ) مايلى: وجود علاقة إرتباطية معنوية طردية عند مستوى ٠,٠٥ بين الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى وموضوعية التقويم، ووجود علاقة إرتباطية معنوية عكسية عند مستوى ٠,٠٥ بين الإداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى والدرجة الوظيفية، وعند مستوى ٠,٠١ مع مدة كل دورة، وقد يرجع ذلك إلى إهتمام الإدارات المسؤولة عن تدريب العاملين بالدرجات الوظيفية الأدنى دائما مما يترتب على ذلك ارتفاع أدائهم الوظيفى وهذا يحدث دائما فى المؤسسات التى يتم فيها التدرج الوظيفى بناء على تقييم الأداء السنوى، مع الأخذ فى الإعتبار الشغف و التطلع للترقى لدى الشباب الذين يحتلون الدرجات الوظيفية الأدنى مما يزيد من أدائهم الوظيفى، أما فى حالة الدرجات الوظيفية الأعلى فيكون التدرج الخاص بهم أما بالإختيار من الإدارة العليا أو بالمدد البينية للوظيفة مما يؤدى إلى قلة أدائهم الوظيفى لعدم قلقهم من نتائج تقييم الأداء الوظيفى لهم وهذا يفسر العلاقة العكسية بين الدرجة الوظيفية والأداء الوظيفى. أما تفسير العلاقة العكسية بين مدة كل دورة والأداء الوظيفى فهذا يرجع إلى أنه يوجد تدريب من أجل التوظيف وهنا يتم تدريب العامل من أجل تعيينه، أما نحن فبصدد توظيف ثم تدريب، وهنا يكون من الأفضل للعامل للإستفادة القصوى من التدريب أن تقل مدة كل دورة وأن يكون التدريب مكثف وكافى لتمكين العامل من ممارسة مهامه الوظيفية بكفاءة، وفى حالة زيادة مدة الدورة سينعكس بالسلب على العامل لعدم تمكنه من قيامه بالأعمال المطلوب انجازها وفى نفس الوقت التركيز فيما يقدم له اثناء الدورة التدريبية حيث تضعف الدافعية للتعلم والتطوير لدى العامل لإعتبار حضور الدورات التدريبية نوع من التكاليف الإدارية الثقيلة على النفس، خاصة إذا كانت دون مقابل. وهذا عكس التدريب

تتمية العاملين، وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (٥٩٢)، بأن هناك تباين ضعيف فى آراء العاملين حول ذلك. وتكشف النتائج أن مجال تحفيز العاملين جاء فى المرتبة الرابعة بمتوسط حسابى (٤,٥٤)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (٩٣%)، وهذا يدل على موافق المبحوثين على استخدام تقويم الأداء الوظيفى فى تحفيزهم من خلال تحفيزهم على مواصلة العمل الجيد، وتمكين الإدارة العليا من تقادى المحسوبية عند ترقيهم، وترقية العاملين الذين يستحقون الترقية، والمساعدة فى إختيار ذوى القدرات القيادية لشغل الوظائف الأعلى، وهذا يساعد على زيادة روح المنافسة بينهم، وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (٦٧٢)، بأن هناك تباين ضعيف فى آراء العاملين حول ذلك. وتوضح النتائج ان إرشاد العاملين ونصحهم جاء فى الترتيب الخامس حيث بلغت قيمة المتوسط الحساب (٤,٤٩)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (٨٧,٣%)، وهذا يوضح موافقة أفراد العينة على استخدام تقويم الأداء فى إرشاد العاملين ونصحهم من خلال توجيه النصح والإرشاد للعاملين لزيادة انتاجيتهم، وتبرير القرارات التى يتخذها القادة تجاه العاملين، وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (٦١٧)، بأن هناك تباين ضعيف فى آراء العاملين حول ذلك. وأخيراً جاء مجال إتخاذ بعض القرارات الإدارية فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (٤,٢)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (٧١,٨%)، ويشير هذا الى موافقة المبحوثين على استخدام تقويم الاداء الوظيفى فى إتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الإستغناء عن من لا يصلح للعمل بالحجر الزراعى، و امكانية نقل العاملين إلى وظائف أخرى تتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم، وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (٨٩)، بأن هناك تباين ضعيف فى آراء العاملين حول ذلك.

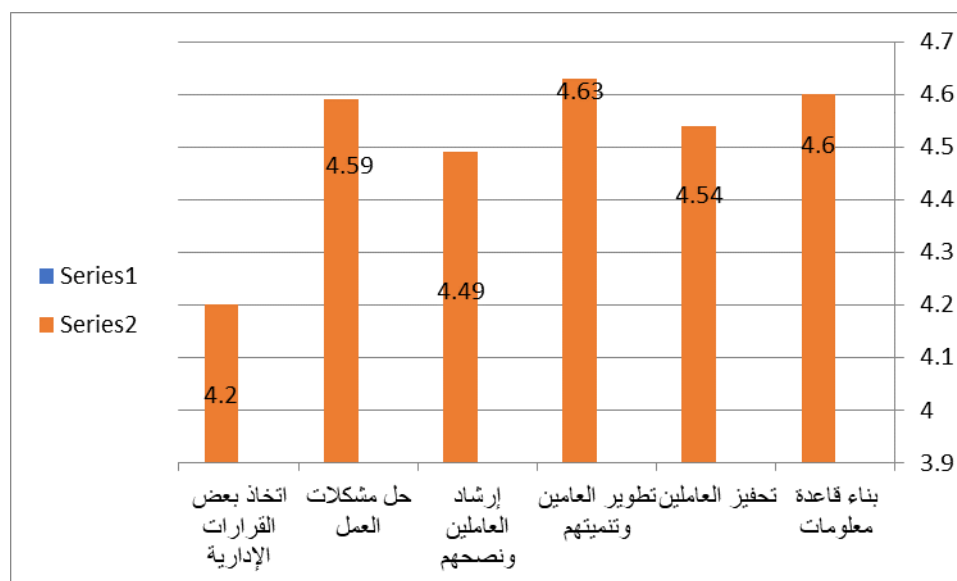
مرعبة بيد المدير تستخدم لضبط طاعة العاملين بل أنه يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة البحث يوافقون على أن تقويم الأداء الوظيفي يستخدم فى تلك المجالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول رقم (١٦) وهى: تغيير الأفكار السابقة الخاطئة عن أداء العاملين ، وتحديد مجالات التطوير اللازمة للعاملين، والمساعدة فى تنمية علاقات ايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتنمية قدرة القيادات على التحليل، مما يساعد على تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين، وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (٥٢٦)، بأن هناك تباين ضعيف فى آراء العاملين حول ذلك. ثم جاء فى الترتيب الثانى من الأهمية مجال بناء قاعدة معلومات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٤,٦)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (١٠٠%)، وهذا يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على استخدام تقويم الأداء الوظيفي فى بناء قاعدة معلومات التى تساعد على توفير مصدر موثوق للمعلومات عن أداء العاملين بالحجر الزراعى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وتحديد مستوى الأداء الفعلى للعاملين، مما يؤدى الى توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا فى تخطيط سياساتها المستقبلية للموارد البشرية، وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة (٥١٤)، بأن هناك تباين ضعيف فى آراء العاملين حول ذلك. وتبين النتائج أن ثالث مجال من مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي هو حل مشكلات العمل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى له (٤,٥٩)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (٩١,٥%)، وهذا يوضح موافقة العاملين على استخدام تقويم الأداء الوظيفي لحل مشكلات العمل من خلال كشف المشكلات التى تحد من فعالية الإنجاز فى الحجر الزراعى، وتحديد الفجوة بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل ، والمساهمة فى الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية، وتحديد مدى نجاح أو فشل برامج التدريب فى

جدول رقم ١٥. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التواجد لمجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين

### بالحجر الزراعي المصري

الترتيب	العدد	%	مستوى تواجد المجالات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
٢	-	-	مستوى منخفض (٦-٣) درجة	,٥١٤	٤,٦	بناء قاعدة معلومات
	-	-	مستوى متوسط (١٠-٧) درجة			
	٧١	١٠٠	مستوى مرتفع (١٥-١١) درجة			
٤	-	-	مستوى منخفض (١١-٥) درجة	,٦٧٢	٤,٥٤	تحفيز العاملين
	٧	٥	مستوى متوسط (١٨-١٢) درجة			
	٩٣	٦٦	مستوى مرتفع (٢٥-١٩) درجة			
١	-	-	مستوى منخفض (١٣-٦) درجة	,٥٢٦	٤,٦٣	تطوير العاملين وتنميتهم
	-	-	مستوى متوسط (٢١-١٤) درجة			
	٧١	١٠٠	مستوى مرتفع (٣٠-٢٢) درجة			
٥	-	-	مستوى منخفض (٤-٢) درجة	,٦١٧	٤,٤٩	إرشاد العاملين ونصحهم
	٩	١٢,٧	مستوى متوسط (٧-٥) درجة			
	٦٢	٨٧,٣	مستوى مرتفع (١٠-٨) درجة			
٣	-	-	مستوى منخفض (٨-٤) درجة	,٥٩٢	٤,٥٩	حل مشكلات العمل
	٦	٨,٥	مستوى متوسط (١٤-٩) درجة			
	٦٥	٩١,٥	مستوى مرتفع (٢٠-١٥) درجة			
٦	-	-	مستوى منخفض (٤-٢) درجة	,٨٩	٤,٢	اتخاذ بعض القرارات الإدارية
	٢٠	٢٨,٢	مستوى متوسط (٧-٥) درجة			
	٥١	٧١,٨	مستوى مرتفع (١٠-٨) درجة			

المصدر: جمعت وحسبت من إستمرات البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١



شكل ٣. الأهمية النسبية لمجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعي المصري



## جدول رقم ١٦. مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

المجالات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه العينة	الترتيب
<b>بناء قاعدة معلومات</b>										
١- توفير مصدر موثوق للمعلومات عن أداء العاملين بالحجر الزراعى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة	٥٧	١٢	٢	-	-	٤,٧٧	,٤٨٣	٩٥,٤	موافق	١
٢- تحديد مستوى الأداء الفعلى للعاملين	٤٠	٢٩	٢	-	-	٤,٥٤	,٥٥٦	٩٠,٨	موافق	٢
٣- توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا فى تخطيط سياساتها المستقبلية للموارد البشرية	٣٦	٣٥	-	-	-	٤,٥١	,٥٠٣	٩٠,٢	موافق	٣
<b>تحفيز العاملين</b>										
١- بث روح المنافسة بين العاملين فى الحجر الزراعى	٤٢	٢١	٨	-	-	٤,٤٨	,٦٩٤	٨٩,٦	موافق	٥
٢- ترقية العاملين الذين يستحقون الترقية	٤٦	١٦	٩	-	-	٤,٥٢	,٧١٤	٩٠,٤	موافق	٣
٣- تمكين الإدارة العليا من تقادى المحسوبية عند ترقية العاملين	٥٠	١٤	٧	-	-	٤,٦١	,٦٦٥	٩٢,٢	موافق	٢
٤- تحفيز العاملين على مواصلة العمل الجيد	٥٠	١٦	٥	-	-	٤,٦٣	,٦١٥	٩٢,٦	موافق	١
٥- المساعدة فى إختيار ذوى القدرات القيادية لشغل الوظائف الأعلى	٤٢	٢٢	٧	-	٢	٤,٤٩	,٦٧٣	٨٩,٨	موافق	٤
<b>تطوير العاملين وتنميتهم</b>										
١- تحديد مجالات التطوير اللازمة للعاملين	٥١	١٨	٢	-	-	٤,٦٩	,٥٢٣	٩٣,٨	موافق	٢
٢- المساهمة فى تطوير أساليب العمل لدى العاملين	٤٦	٢٣	٢	-	-	٤,٦٢	,٥٤٤	٩٢,٤	موافق	٤
٣- تنمية قدرة القيادات على التحليل	٤٦	٢٣	٢	-	-	٤,٦٢	,٥٤٤	٩٢,٤	موافق	٤
٤- تغيير الأفكار السابقة الخاطئة عن أداء العاملين فى الحجر الزراعى	٥٠	٢١	-	-	-	٤,٧٠	,٤٥٩	٩٤	موافق	١
٥- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	٤٥	٢٢	٤	-	-	٤,٥٨	,٦٠١	٩١,٦	موافق	٥
٦- المساعدة فى تنمية علاقات إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين فى الحجر الزراعى	٤٤	٢٧	-	-	-	٤,٦٢	,٤٨٨	٩٢,٤	موافق	٣
<b>إرشاد العاملين ونصحهم</b>										
١- تبرير القرارات التى يتخذها القادة تجاه العاملين	٣٤	٢٤	١٣	-	-	٤,٣٠	,٧٦٣	٨٦	موافق	٢
٢- توجيه النصح والإرشاد للعاملين لزيادة إنتاجيتهم	٤٨	٢٣	-	-	-	٤,٦٨	,٤٧١	٩٢	موافق	١
<b>حل مشكلات العمل</b>										
١- تحديد الفجوة بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل بالحجر الزراعى	٤٦	٢٣	٢	-	-	٤,٦٢	,٥٤٤	٩٢,٤	موافق	٢
٢- كشف المشكلات التى تحد من فعالية الإنجاز فى الحجر الزراعى	٥٧	١٢	٢	-	-	٤,٧٧	,٤٨٣	٩٥,٤	موافق	١
٣- المساهمة فى الإلتزام بمواعيد العمل الرسمى	٤٤	٢٥	٢	-	-	٤,٥٩	,٥٤٩	٩١,٨	موافق	٣
٤- تحديد مدى نجاح أو فشل برامج التدريب فى تنمية العاملين بالحجر الزراعى	٣٨	٢٧	٢	٤	-	٤,٣٩	,٨٠١	٨٧,٨	موافق	٤
<b>إتخاذ بعض القرارات الإدارية</b>										
١- المساهمة فى الإستغناء عن من لا يصلح للعمل بالحجر الزراعى	٣٧	١٨	١٤	-	-	٤,٢٤	,٩٦٣	٨٤,٤	موافق	١
٢- إمكانية نقل العاملين إلى وظائف أخرى تتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم	٢٦	٢٩	١٤	٢	-	٤,١١	,٨٢٠	٨٢,٢	موافق	٢

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠/٢٠٢١

رقم (١٨) وهى: غياب المعايير المحددة لمستويات الأداء الوظيفى التى يجب على العاملين بالحجر الزراعى تحقيقها، حيث يجب أن تتميز المعايير بالشفافية ولابد من إعادة النظر فيها بين فترة وأخرى وأن تراعى الفروق الفردية ويجب أن تكون نماذج التقييم تغطى كل الجوانب المراد تقييمها، وتأثر تقييم الأداء الوظيفى بالإنطباعات الأولية عن العاملين المراد تقييمهم، والإعتماد على تقييم الأداء الوظيفى للعاملين على سلوك فردى تمت ملاحظته عشوائياً، وميل القيادات العليا إلى الوسطية فى التقييم الأداء الوظيفى، وتشير قيمة الانحراف المعيارى البالغ قيمتها (١,٣) إلى وجود تباين فى آراء العاملين ، حيث أن هناك فئة قليلة ترى عكس ذلك.

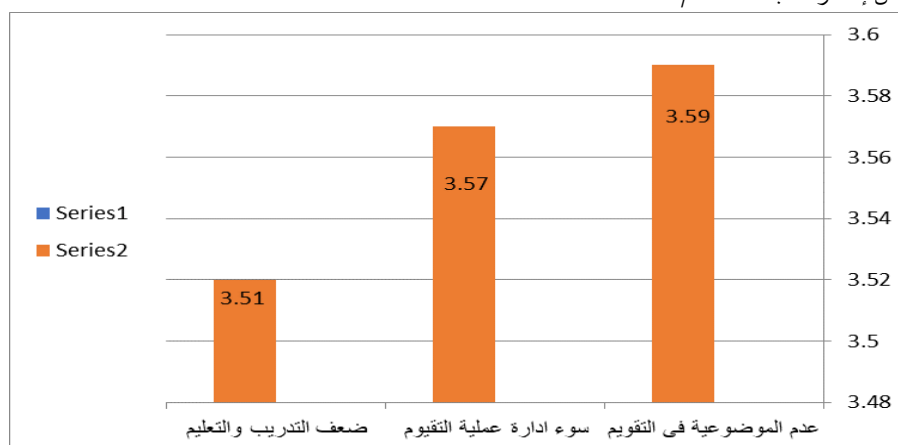
#### المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى:

تبين نتائج الجدول رقم (١٧)، وشكل رقم (٤)، أن المشكلات التى تحد من الإستفادة من استخدام تقييم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى تتمثل فى عدم الموضوعية فى التقييم حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٣,٥٩)، ومستوى تواجده كان مرتفع حيث بلغ (٥٦,٣%)، وهذا يدل على موافقة الباحثين على ان عدم الموضوعية فى التقييم تحول دون الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى وخاصة مايتصل منها بتلك المشاكل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابى والأهمية النسبية على النحو التالى بجدول

جدول رقم ١٧. المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى ومستوى التواجد للمشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

الترتيب	%	العدد	مستوى تواجد المشكلة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	المشكلات
الأول	٥,٦	٤	مستوى منخفض (١٥-٧) درجة	١,٣	٣,٥٩	عدم الموضوعية فى التقييم
	٣٨	٢٧	مستوى متوسط (٢٥-١٦) درجة			
	٥٦,٣	٤٠	مستوى مرتفع (٣٥-٢٦) درجة			
الثانى	١٦,٩	١٢	مستوى منخفض (١١-٥) درجة	١,٣٣٥	٣,٥٧	سوء إدارة عملية التقييم
	٣٦,٦	٢٦	مستوى متوسط (١٨-١٢) درجة			
	٤٦,٥	٣٣	مستوى مرتفع (٢٥-١٩) درجة			
الثالث	١٤,١	١٠	مستوى منخفض (٤-٢) درجة	١,٢٣٧	٣,٥١	ضعف التدريب والتعليم
	٢٨,٢	٢٠	مستوى متوسط (٧-٥) درجة			
	٥٧,٧	٤١	مستوى مرتفع (١٠-٨) درجة			

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢١/٢٠٢٠



شكل ٤. المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

## جدول رقم ١٨. المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعى المصرى

المشكلة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية	اتجاه العينة	الترتيب
<b>ضعف التدريب والتعليم</b>										
١-عدم تدريب القيادات على كيفية تقويم أداء العاملين بالحجر الزراعى	١٤	٢٩	١٢	٦	١٠	٣,٤٤	١,٢٩٥	٦٨,٨	موافق	٢
٢-عدم إلمام القيادات العليا بأنواع أساليب التقويم الحديثة لأداء الوظيفى	١٦	٢٩	١٠	١٢	٤	٣,٥٨	١,١٧٩	٧١,٦	موافق	١
<b>عدم الموضوعية فى التقويم</b>										
١-غياب المعايير المحددة لمستويات الأداء الوظيفى التى يجب على العاملين بالحجر الزراعى تحقيقها	٢٦	٢٨	٦	٩	٢	٣,٩٤	١,١٠٦	٧٨,٨	موافق	١
٢-صعوبة توفير معيار موضوعية لتقويم الأداء الوظيفى بالحجر الزراعى	٢٠	٢٤	٤	١٩	٤	٣,٥٢	١,٣٠٧	٧٠,٤	موافق	٦
٣-ميل القيادات العليا إلى الوسطية فى التقويم الاداء الوظيفى	٢٥	١٦	١٢	١٢	٦	٣,٥٩	١,٣٤٧	٧١,٨	موافق	٤
٤-الإعتماد على تقويم الأداء الوظيفى للعاملين على سلوك فردى تمت ملاحظته عشوائياً	٢٢	٢٠	١٤	٩	٦	٣,٦١	١,٢٨١	٧٢,٢	موافق	٣
٥-ضرورة توافق الموظف مع اراء وإنطباعات المقوم	١٨	٢٠	١١	٨	١٤	٣,٢٨	١,٤٦٥	٦٥,٦	محايد	٧
٦-تأثر تقويم الأداء الوظيفى فى الحجر الزراعى بالإنطباعات الأولية عن العاملين المراد تقويمهم	٢٠	٢٠	١٦	١٣	٢	٣,٦١	١,١٦٤	٧٢,٢	موافق	٢
٧-عدم توفير المعلومات المنتظمة عن الأداء الوظيفى للعاملين بالحجر الزراعى	٢٦	١٨	٦	١٣	٨	٣,٥٨	١,٤٣٠	٧١,٦	موافق	٥
<b>سوء إدارة عملية التقويم</b>										
١-ضعف التنسيق بين الرؤساء المباشرين المسؤولين عن تقويم أداء العاملين	٢٠	٢٤	٦	١٧	٤	٣,٥٥	١,٢٨٤	٧١	موافق	٣
٢-وجود نماذج موحدة لتقويم أداء العاملين فى وظائف متنوعة بالحجر الزراعى	٢٠	٢٧	١٠	١٢	٢	٣,٧٢	١,١٣٦	٧٨,٨	موافق	١
٣-عدم توعية العاملين بالآثار المترتبة على نتائج تقويم أدائهم الوظيفى	١٩	٢٦	٦	٨	١٢	٣,٤٥	١,٤٣٢	٦٩	موافق	٥
٤-ضعف التغذية العكسية عن الأداء الوظيفى بالحجر الزراعى	٢٩	١٨	٤	١٠	١٠	٣,٦٤	١,٤٨٤	٧٢,٨	موافق	٢
٥-عدم وضوح عناصر تقويم الأداء الوظيفى بالحجر الزراعى	٢٠	٢٣	١٠	١٠	٨	٣,٥٢	١,٣٤٠	٧٠,٤	محايد	٤

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢٠ / ٢٠٢١

التغذية العكسية عن الأداء الوظيفى، وضعف التنسيق بين الرؤساء المباشرين المسؤولين عن تقويم أداء العاملين، وتبين قيمة الإنحراف المعيارى البالغ قيمتها (١,٣٣٥) إلى وجود تباين فى آراء العاملين. وتوضح النتائج أن ضعف التدريب والتعليم جاء فى الترتيب الأخير من بين المشاكل التى تحول

ثم جاء فى الترتيب الثانى من المشاكل التى تحول دون الإستفادة من إستخدام تقويم الأداء الوظيفى سوء إدارة عملية التقويم بمتوسط حسابى (٣,٥٧)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (٤٦,٥٪)، والذى منها وجود نماذج موحدة لتقويم أداء العاملين فى وظائف متنوعة بالحجر الزراعى، و ضعف

المهام بأهمية نسبية بلغت ٦٢٪، ثم الإبتعاد عن الذاتية والعلاقات الشخصية فى التقييم بأهمية نسبية بلغت ٥٢,١٪، ثم أن تكون كفاءة الفرد ومؤهلاته هى المعيار الأساسى لمستوى أدائه بأهمية نسبية بلغت ٤٦,٥٪، ثم مشاركة العاملين فى عملية التقييم بأهمية نسبية بلغت ٣١٪، ثم عقد مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع العاملين بأهمية نسبية بلغت ٢٣,٩٪، ثم أن يقوم الرئيس بدور المساعد الناصح وليس المتسلط الأمر النهائى خلال عملية التقييم بأهمية نسبية بلغت ١٥,٥٪، وأخيراً إختيار طريقة التقييم المناسب لطبيعة الأعمال وتخصصات العاملين بأهمية نسبية بلغت ٧٪.

• خطة عمل مقترحة لتطوير أداء العاملين فى الحجر الزراعى المصرى

تتضمن خطة تطوير الأداء الجوانب التالية :

- التوظيف.
- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.
- التدريب.
- الإحتفاظ بالعاملين أصحاب الأداء المرتفع.
- تحسين الحالة المعنوية.
- تعزيز أداء وكفاءة العمل

دون الإستفادة من إستخدام تقييم الاداء الوظيفى بمتوسط حسابى (٣,٥١)، ومستوى تواجد مرتفع بلغ (٥٧,٧٪)، ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية المبحوثين يوافقون على عدم إلمام القيادات العليا بأنواع أساليب التقييم الحديثة للأداء الوظيفى، وعدم تدريب القيادات على كيفية تقييم أداء العاملين بالحجر الزراعى، تعتبر عوامل مهمة تحد من الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفى، ولكن هناك فئة قليلة من العاملين لا توافق على ذلك كما تبين قيمة الانحراف المعيارى البالغة (١,٢٣٧).

**مقترحات العاملين بالحجر الزراعى المصرى لحل المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى**

أوضحت النتائج بجدول (١٩) أن أهم المقترحات التى ذكرها المبحوثين لحل المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى كانت مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية على النحو التالى: تمكين العامل من حقه فى الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من أثاره السلبية بأهمية نسبية بلغت ٨٤,٥٪، ثم إستخدام أسلوب التعزيز والتحفيز ومكافأة العاملين لتحسين الأداء الوظيفى بأهمية نسبية بلغت ٨٠,٣٪، ثم تدريب الرؤساء تدريباً علمياً شاملاً لمراحل عملية التقييم وفق معايير وركائز موضوعية بأهمية نسبية بلغت ٧٤,٦٪، ثم تحديد واجبات ومسئوليات كل عامل بوضوح حتى يتمكن الرئيس المباشر من إجراء التقييم فى ضوء تلك

جدول رقم ١٩. مقترحات العاملين بالحجر الزراعى المصرى لحل المشكلات التى تحد من الإستفادة من إستخدام تقييم الأداء الوظيفى

الترتيب	%	التكرار	المقترحات
١	٨٤,٥	٦٠	تمكين العامل من حقه فى الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من أثاره السلبية
٤	٦٢	٤٤	تحديد واجبات ومسئوليات كل عامل بوضوح حتى يتمكن الرئيس المباشر من إجراء التقييم فى ضوء تلك المهام
٨	٢٣,٩	١٧	عقد مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع العاملين
٣	٧٤,٦	٥٣	تدريب الرؤساء تدريباً علمياً شاملاً لمراحل عملية التقييم وفق معايير وركائز موضوعية
٧	٣١	٢٢	مشاركة العاملين فى عملية التقييم
٥	٥٢,١	٣٧	الإبتعاد عن الذاتية والعلاقات الشخصية فى التقييم
٢	٨٠,٣	٥٧	إستخدام أسلوب التعزيز والتحفيز ومكافأة العاملين لتحسين الأداء الوظيفى
٩	١٥,٥	١١	أن يقوم الرئيس بدور المساعد الناصح وليس المتسلط الأمر النهائى خلال عملية التقييم
٦	٤٦,٥	٣٣	أن تكون كفاءة الفرد ومؤهلاته هى المعيار الأساسى لمستوى أدائه
١٠	٧	٥	إختيار طريقة التقييم المناسبة لطبيعة الاعمال وتخصصات العاملين

المصدر: جمعت وحسبت من إستمارات البحث ٢٠٢١/٢٠٢٠

الخطوات	الأهداف	الخطة التنفيذية	قياس تحقق الهدف
الخطوة الأولى	زيادة كفاءة خطة التوظيف بالنسبة للوقت والجودة والتكلفة.	١- تطوير وتنفيذ عمليات توظيف مترابطة جيداً وذات تكلفة جيدة ٢- تطوير عمليات موثقة لتوسيع مصادر التوظيف لكل فئة تصنيف عامة (عاملين بالساعة-محترفون - فنيون- إداريون) ٣- تطوير منهج تدريبي للمقابلات وإدارة التدريب لزيادة الوعي بالمقابلات والاختيار لكافة المديرين والمشرفين	١- تقليل تكلفة التوظيف بنسبة ١٠٪ لجميع المواقع ٢- استخدام عملية توظيف مطورة تمكنا من ملأ الوظائف الشاغرة في فترة لا تتجاوز ستين يوماً. ٣- تحقيق انخفاض معدل الخروج للمعيينين الجدد (معدل ترك الموظفين الجدد لوظائفهم خلال تسعين يوماً من تعيينهم). ٤- زيادة تدفق المتقدمين من أصحاب الكفاءات العالية.
الخطوة الثانية	توسيع مجال برنامج توجيه الموظفين	١- تطوير وتنفيذ برنامج توجيه الموظفين الجدد الذي يتضمن معلومات عن نشاطنا وطبيعة عملنا ونوعية المراجعين الذين نتعامل معهم ٢- إنشاء برنامج تعريفى يطلعهم على الأعمال والمهام والخدمات التي تقدمها. ٣- إنشاء برنامج الزميل / صاحب للترحيب وتوجيه الموظفين الجدد	١- إنتاج عمليات التواصل المطورة لكافة الموظفين الجدد والتي تدفعهم بسرعة إلى الإلمام بسياسات العمل والإجراءات ومجال الأعمال (النشاط) ووظائفهم والأقسام والإدارات. ٢- النتائج الخاصة بقاعدة الموظفين جيدة التشكيل والتي تتواءم مع خطط العمل لدينا
الخطوة الثالثة	تعزيز مهارات العاملين المشكلين لقوة العمل من خلال التطوير الداخلي وبرامج التدريب	١- تطوير خطة تدريب متماسكة تعمل بالتوازي مع الخطة الإستراتيجية للأمانة ٢- إدارة وإتمام تدريب إداري أساسي لجميع الموظفين والمشرفين والمديرين. ٣- تطوير وتطبيق كافة برامج التدريب المطلوبة	١- تحسين الجودة والتوقيت الخاص بتقارير الأداء بنسبة ٩٥% ٢- إستبعاد أصحاب مستويات الأداء المنخفض
الخطوة الرابعة	تحقيق زيادة في الاحتفاظ بالعاملين أصحاب الأداء المرتفع	١- تطوير الأدلة والإجراءات لبرنامج التميز ٢- تقديم وتنفيذ برنامج التميز ٣- العمل مع فريق الإدارة لتحديد وخلق خطط تنمية للـ ٢٠% أصحاب الأداء المرتفع. ٤- تأسيس برنامج تحفيز للـ ٢٠% من أصحاب الأداء المرتفع	الاحتفاظ بأصحاب الأداء المرتفع وتقليل نسبة تسربهم من الأمانة
الخطوة الخامسة	تحقيق مزيد من الفاعلية في تحسين الحالة المعنوية	١- تأسيس لجنة للشئون الاجتماعية والترويحية ٢- العمل مع الإدارة على وضع وتنفيذ برامج إجتماعية ربع سنوية لجميع الموظفين ٣- تزويد جميع العاملين بمواعيد الأنشطة الإجتماعية والترويحية خلال العام ٤- إصدار نشرة شهرية تخبر الموظفين بالمعلومات المرتبطة بالأمانة وأعمالها وأخبار الموظفين	١- تطوير وإصدار وتوزيع خطة التواصل لكل ستة أشهر بانتظام لكل الموظفين. ٢- إنتاج عملية التواصل الفعالة لكل الموظفين بإخبارهم دائماً بالجوانب المتعلقة بالنشاط وبرامج التطوير الحالية والمناسبات الاجتماعية والترويحية
الخطوة السادسة	تعزيز أداء وكفاءة العمل	١- العمل مع الإدارة العليا على إعادة ترتيب الإدارات والأقسام بناء على الخدمات والمهام التي تقدمها ٢- تطوير وتنفيذ الوصف الوظيفي لكل وظيفة	١- تحقيق وفر في التكاليف بمقدار ١٥% كنتيجة لإعادة الهيكلة وإعادة الترتيب. ٢- تحقيق عملية تواصل مطورة وفهم أفضل بين الإدارة ومروسيها حول كيفية تقييم المديرين لمتطلبات الأداء والتوقعات

## التوصيات

اليحيى، فهد بن عبد الله بن علي، الشهبان، إبراهيم بن محمد (٢٠٠٥). أهمية الحجر الزراعي ودوره في حماية القطاع الزراعي بالمملكة العربية السعودية، ص ٢٤.

بكري، محمد بن صالح (٢٠٠٤). دراسة مقارنة لأداء المرشدين الزراعيين لمهام العمل الإرشادي الزراعي ببعض مناطق المملكة العربية السعودية، مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، مجلد (٢٥)، عدد (٢).

بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد (٢٠٠٩). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، ص ٣٨٣

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، ص ٥٠.

حافظ، حجازي محمد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ص ٢٧٠.

حراشنة، حسين محمد (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ص ص ٩٢، ٩٣.

سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص ٢١٩

سيد، اسامة محمد، الجمل، عباس حلمي (٢٠١٢). التدريب والتنمية المهنية المستدامة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان، دسوق.

صابر، محمد عبد العليم، تعيلب، خالد عبد المجيد (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، ص ٢٠٤

عبد الدايم، عزة أحمد، النطاوي، نشوى عبد الحميد، شريف، شيرين أحمد، الصيفي، الحسين عبد اللطيف (٢٠١٨). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة في مصر، مجلة العلوم الزراعية المستدامة، مجلد ٤٤، عدد ١، ص ص ١٣-١٨

مصطفى، أحمد السيد (٢٠٠٠). إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ١٤

١-تلقى تظلمات وشكاوى العاملين المتعلقة بنتائج تقييم الأداء الوظيفي

٢-عمل إستبيان تدور أسئلته حول مدى اقتناع العاملين بعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي

٣-توثيق أداء العامل بشكل ثابت وذلك بالإحتفاظ بسجل مستمر لمتابعة وملاحظة أداء العامل بحيث يتم تسجيل وقائع فعلية وليس الرأي الشخصي للرئيس المباشر في العامل

٤-السماح للعامل بتسجيل إنجازاته الرئيسية خلال فترة التقييم وهذه تعتبر قوائم إنجازات يستخدمها الرئيس المباشر عند تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

٥-تجنب الميل المركزي بإعطاء تقدير متوسط لكافة العاملين وهذه تعتبر من مخاطر التقييم الشائعة

٦-إصدار كتيبات توعية توضح نماذج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالحجر الزراعي ومبادئ التقييم العادل والموضوعي

٧-الحرص على تبنى آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة لتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين

٨-الإستفادة من تجارب المنظمات المتطورة والدول المتقدمة في هذا المضمار، والإبتعاد عن طرائق التقييم القديمة لكي لا نظل في مكاننا دون أن نتجاوز أخطائنا

## المراجع

العابدي، علي رزاق، العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠٠٧). استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الجامعي - دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة وكلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، مجلد (٩)، العدد (٣).

العابدي، يوسف حجيم سلطان، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

Improving Agricultural Extension: A REFERENCE Manual, FAO, Fome

Vijayaragavan, L. and Singh, P. (1997): Human Resource Management in Extension. In: Swanson, B.E. (ED.),

## ABSTRACT

### **Assessment of the Job Performance of Egyptian Agricultural Quarantine Workers in the Arab Republic of Egypt**

Noha M.Karosa

The main objective is to Assessment of the job performance of Egyptian agricultural quarantine workers in the Arab Republic of Egypt by achieving the following sub-objectives: characteristics of workers in Egyptian agricultural quarry, the degree to which the components of the function performance assessment of workers in the Egyptian agricultural quarantine, the basic components of the process of assessing the functioning of workers in the Egyptian agricultural quarantine, the relationship between the degree of functional performance of Egyptian quarantine workers and each of the independent variables studied and the basic features of the process of evaluating the functional performance of quarantine workers, areas of use of the functional performance evaluation for workers in agricultural in Egypt, problems that limit the benefit of usin the functional performance evaluation of Egyptian agricultural quarantine workers and the researchers' proposals to solve them, finally, aproposed plan of action was drawn up to improve the performance of Egyptian agricultural workers, this research was conducted on workers in the central administration of Egyptian agricultural quarantine and its five departments. the sample size was 71 subjects.The researcher relied on the questionnaire to use the questionnaire form the data collection period lasted from November to December 2020. The most important findings were that the most importan component of the job performance of agricultural quarantined workers was perseverance, followed by quantity of work, quality of work, and finally knowledge of job requirements. It has also been found tha the main features of the process of evaluating the performance of workers in the agricultural quarantine in Egypt are the calendar, followed by achiropractor, followed by an open chiropractor, and finally, the good management of the calendar process. There was also found to be a

significant correlation between the functional performance of Egyptian quarantine workers and the objectivity o the assessment. There was also an inverse correlation between the functional performance of Egyptian quarantine workers and the grade and duration of each course. The results indicated that the most important area of use the evaluation of the functioning of workers in agricultural quarrying in Egypt relates to the development of workers and their advice, followed by the building of an information base, followed by the solving of work problems, followed by the field of motivation of workers, followed by the field of guidance and advice of workers, and finally the field of making some administrative decisions. The main problems that limit the use of the performance evaluation for quarantined workers in Egypt have been the lack of objectivity in the evaluation, followed by poor management of the evaluation process and, finally, poor training and education. The most important proposal mentioned by the researchers to solve problems that limit the use of the performance assessment was to enable the workers to challenge the results of the assessment without fear of adverse effects, employ a process of promoting, motivating and rewarding employees to improve performance, provide supervisors with comprehensive training of the stages of the evaluation pocess in accordance with objective criteria and pillars, clearly define the duties and responsibilities of each worker and avoid subjectivity and interpersonal relationships in the calendar. A proposed action plan has been drawn up to develop the performance of Egyptian agricultural workers, which includes the following aspects: recruitment, guidance and guidance of new workers, training and retention of high- performing workers, improving morale and finally enhancing work performance and efficiency