

**أثر العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة  
بنماذج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين  
بالبنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول الفرنسي**

بحث مقدم من

**الدكتورة عائشة كرم الدين على ضيف**

أستاذ مساعد بقسم إدارة أعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر (القاهرة)

(فرع البنات)

## الجزء الأول

## ١ / المقدمة

## ١/١ ماهية مشكلة البحث:

لعل أهم ما يميز المنظمات الرائدة والعملاقة في الدول المتقدمة في العصر الحالي هو تزودها بالكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً، سواء على المستوى القيادي أم التنفيذي، فتوافر مثل هذه الكفاءات يعتبر من أهم المزايا التنافسية المساهمة في تحقيق النمو والتقدم والاستمرارية للمنظمات. والواقع أن توافر مثل هذه الكفاءات وضمن لائها والتزامها التنظيمي يتطلب تطبيق الكثير من السياسات الإدارية والتنظيمية الفاعلة، حيث تأتي سياسات الموارد البشرية في المقدمة لأنها تتعلق برأس مال البشري الذي يعتبر مصدراً من مصادر المزايا التنافسية، فمن الصعوبة إحلالها أو استبدالها بأى عنصر آخر (مثل التكنولوجيا أو رأس المال) [Neal, A. et al., p.493]. ولعل سياسات تقييم الأداء الوظيفي هي من أهم السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير بالغ على زيادة دافعية الانجاز لدى العاملين، وتقليل معدل دوران العمل، وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وغير ذلك من السلوكيات الإيجابية المرغوبة لضمان تمتع المنظمة بالميزة التنافسية المرتبطة برأس المال البشري. ورغم هذه الأهمية البالغة لسياسات تقييم الأداء الوظيفي وما يرتبط بها من طرق مختلفة لتقييم الأداء، إلا أن عملية تقييم الأداء مازال يكتنفها الكثير من المشكلات، لدرجة أصبحت معها عملية البحث عن علاج لهذه المشكلات هي الشغل الشاغل للكثير من الباحثين؛ حيث زخرت الأدبيات بالكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بطرق تقييم الأداء [ For Ex., see, Dessler, D., p.347; Werther, W., et al., p.345, Bulin, J., p.365, Brickley, J.A., et al., p.259, and Others]. وعلاج المشكلات الناجمة عن هذه الطرق، إلا أن سبر أغوار هذه المشكلات يتطلب التوغل إلى جذورها للوقوف على ماهية هذه المشكلات المتعلقة بطرق تقييم الأداء الوظيفي. وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في الآتي:

١/١/١ كثرة طرق تقييم الأداء الوظيفي مع تزايد المشكلات الناجمة عن عملية التطبيق لكل طريقة من هذه الطرق، وخاصة عند تطبيقها ببعض المنظمات دون الأخذ في الاعتبار الخصائص الإدارية والتنظيمية المتعلقة بكل منظمة، وكذلك خصائص العاملين فيها، فمثلاً: طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة The 360 Degree Feedback قد يصلح تطبيقها ببعض المنظمات الأمريكية مع ما ينجم عن تطبيقها بعض المشكلات؛ إلا أن تطبيقها على منظمات تعمل بالدول النامية مثلاً يسفر عنها الكثير من المشكلات التي يكون من الصعوبة معالجتها.

[Atwater, L., and Waldman, D., p.96, Coates, D., p.68, Hoffman, R., p.82, Jackson, J., and Greller, M., p.18; Lepsinger, R., and Lucia, A., p.49, O'reilly, B., p.93; Brickley, J.A., p.261, and Others].

٢/١/١ سعى الدول النامية لتطبيق المستحدث من طرق تقييم الأداء دون الالتفات لمدى ملاءمة هذه الطرق لبعض المتغيرات المؤثرة على نجاح عملية التطبيق، على الأخص المناخ التنظيمي، فلكي تظل المنظمة تنافسية وتتمتع بقوة عاملة تنافسية، ينبغي أن تركز فرق الإدارة بها على المكون الرئيسي لهذا النجاح وهو المناخ التنظيمي [ Altmann, R., p.31]. فالمناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فالمنظمة التي يسود بها مناخ تنظيمي غير ملائم، سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وإن مارست وظائفها الإدارية بكفاءة.

[For ex., see: Timm, P.R., p.101, See Also: Steers, R., pp. 100-112, and Others].

لذا، فإن التركيز على النقاط السابقة ضروري وهام؛ بمعنى أنه من الضروري تتبع العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة على طرق تقييم الأداء، بما في ذلك نماذج تقييم الأداء والعناصر التي تتضمنها، وباعتبار أن هذه النماذج هي الطريقة المتبعة في تقييم الأداء بالبنوك المصرية والأجنبية (الفرنسية)، ثم دراسة تأثير هذه العلاقة على الرضا الوظيفي للعاملين إستناداً إلى أن التقييم العادل للأداء يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي (وذلك بالأخذ في الاعتبار أن الرضا الوظيفي يتضمن أبعاداً متعددة: الرضا عن الأجر، وعن السياسات الخاصة بالعمل، والرضا عن المهام المرتبطة بالوظيفة، والرضا عن الرؤساء والزملاء، وغير ذلك). والواقع أن إنجاز مثل

هذه الدراسة ضرورية وهام، خاصة وأن مجال التطبيق يتعلق بالبنوك المصرية والفرنسية العاملة بـ ج.م.ع.

### ٢/١: أهمية البحث:

تحدد أهمية هذا البحث في الآتي:

١/٢/١ المساهمة في إثراء المكتبة العربية - خاصة في مجال العلوم السلوكية والإدارية- بهذه الدراسة التي تعتبر رائدة في هذا المجال، وذلك بتوضيح العلاقة بين إحدى المتغيرات التنظيمية المتمثلة في خصائص المناخ التنظيمي، وطرق تقييم الأداء، وبيان أثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين؛ وهذا يساهم في إتساع المجال للكثير من الدراسات والبحوث المستقبلية لتتبع العلاقة بين بعض المتغيرات (مثل: البيئة الداخلية للمنظمة، والثقافة التنظيمية، وغير ذلك)، وعملية تقييم الأداء للحكم على مدى صلاحيتها ومواءمتها مع هذه المتغيرات.

٢/٢/١ تتبع أهمية هذا البحث أيضاً في المجال التنظيمي: حيث يجرى البحث الميداني على بنك كريدية أجريكول (الفرنسي) وفروعه، والبنك الأهلي المصري وفروعه، وهذه الدراسة المقارنة بين خصائص المناخ التنظيمي في كل من البنوك محل الدراسة، وأيضاً العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء على مستوى هذه البنوك ينتج عنها نتائج حيوية وهامة: خاصة فيما يتعلق بملاءمة العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء لخصائص المناخ التنظيمي، وبالتالي اقتراح ما يمكن تعديله أو حذفه أو إضافته بناء على هذه المقارنة.

٣/٢/١ توضيح مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ببنك كريدية أجريكول (وفروعه)، والبنك الأهلي (وفروعه) والمرتبطة بعملية تقييم الأداء، حيث يعتبر الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي على درجة بالغة من الأهمية للمنظمة، وذلك لتأثيره على الاتجاهات والسلوكيات ذات الأهمية للمنظمات، مثل واقعية الإنجاز، والغياب، ومعدل دوران العمل، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وغير ذلك.

٤/٢/١ تنفيذ نتائج هذا البحث قطاع البنوك بصفة عامة، فرغم أن الدراسة الميدانية أجريت على بنك كريدية أجريكول (وفروعه)، والبنك الأهلي (وفروعه)، إلا أن النتائج

يمكن الاستفادة منها وتعميمها على كثير من البنوك التجارية، والأجنبية، والمشاركة، خاصة وأن النتائج ستركز على المناخ التنظيمي وعلاقته بعملية تقييم الأداء وربط هذه العلاقة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### ٣/١ أهداف البحث

١/٣/١ عرض الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بتأثير المناخ التنظيمي على بعض المتغيرات السلوكية، وكذلك تلك المتعلقة بتقييم الأداء، والرضا الوظيفي.

٢/٣/١ استخلاص الأساسيات النظرية المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة: خصائص المناخ التنظيمي، وعملية تقييم الأداء، والرضا الوظيفي.

٣/٣/١ إجراء الدراسة الميدانية على عينتي البحث لتبيان أثر العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي وعناصر تقييم الأداء المتضمنة بالنماذج على الرضا الوظيفي لدى العاملين ببنك كريديه أريكول والبنك الأهلي المصري.

### ٤/١ فروض البحث:

١/٤/١ خصائص المناخ التنظيمي ببنك كريديه أريكول أكثر ملاءمة للأداء مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلي المصري.

٢/٤/١ عناصر تقييم الأداء المتضمنة بالنماذج أكثر ارتباطاً بخصائص المناخ التنظيمي ببنك كريديه أريكول مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلي المصري.

٣/٤/١ مستوى الرضا لدى العاملين ببنك كريديه أريكول أعلى من مستوى الرضا لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري.

### ٥/١ منهج البحث:

ينقسم منهج هذا البحث إلى: الأسلوب المكتبي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما يتضح من الآتي:

### ١/٥/١ الأسلوب المكتبي:

١/١/٥/١ عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية لهذا البحث وفقاً لمتغيرات هذا البحث (الموضح بالفقرة رقم ١/٢): فقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة مجموعات: تتعلق المجموعة الأولى بأثر المناخ التنظيمي على بعض المتغيرات السلوكية

الإدارية، يليها المجموعة الثانية والمتعلقة ببعض طرق تقييم الأداء الوظيفي، وأخيراً تتعلق المجموعة الثالثة ببعض الدراسات التي تناولت الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي. وقد تم الاستناد في هذا التقسيم إلى المتغيرات الرئيسية لهذا البحث، حيث يمثل المناخ التنظيمي - وفقاً لمنهجية هذا البحث - المتغيرات المستقلة، يليها المتغيرات التابعة والمتمثلة في العملية التقييمية، وأخيراً تتضمن المتغيرات الناتجة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### ٢/١/٥/١ إستخلاص الخصائص الأساسية المتعلقة بالمناخ التنظيمي ذات الصلة

بالعناصر الرئيسية المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الوظيفي: ويتطلب ذلك الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، حيث يكون التركيز على إستخلاص تعريف أساسي للمناخ التنظيمي ليتناسب ومنهجية هذا البحث، وذلك من بين التعريفات الكثيرة، وأيضاً استخلاص الخصائص الرئيسية للمناخ التنظيمي ذات الصلة بالعناصر الرئيسية المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الوظيفي، وذلك لأن المناخ التنظيمي يساعد في التنبؤ بالأداء، فوفقاً للدراسة الاستطلاعية [Freedman, J., 2005] التي أجريت لاستبيان العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء، تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين خصائص المناخ التنظيمي الملائم وارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل [لمزيد من التفصيل يرجع للفقرة رقم ٢/١/٢]. من جهة أخرى، يلاحظ أن العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي الملائمة والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الوظيفي تساهم في تحقيق مستوى مناسب من الرضا الوظيفي؛ بمعنى أن العلاقة الإيجابية بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء تساهم في تحقيق قدر من الرضا الوظيفي للعاملين، فمثلاً: لو أن إحدى خواص المناخ التنظيمي في منظمة ما تتضمن المساندة والتدعيم والدفع في العلاقات، وفي المقابل، تشتمل إحدى عناصر التقييم على العلاقات مع الآخرين، ففي هذه الحالة تكون إحدى خصائص المناخ التنظيمي إيجابية مضمنة بنموذج تقييم الأداء، وسيتم استيفاء هذا العنصر من قبل المقيم، مما ينعكس إيجابياً على نتائج التقييم، وبالتالي على مستوى الرضا الوظيفي لدى المقيم، وهكذا بالنسبة لبقية الخصائص والعناصر.

وقد تم انتقاء الخصائص الرئيسية للمناخ التنظيمي من منطلق أنها شائعة بأدبيات المناخ التنظيمي، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الخصائص ذات الصلة بالعناصر الرئيسية

المتضمنة بنماذج التقييم؛ وعلى ذلك فإنه قد تم انتقاء الخصائص التالية: الثقة، والدعم والمساندة والدفع في العلاقات، والتحفيز، والقيادة الداعمة، والعدالة، والاتصالات.

والملاحظ أن هذه العناصر تعتبر ذات صلة مباشرة بالعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، باعتبار أن المناخ التنظيمي يعبر عن «المناخ النفسي العام» [Burke, M.J., et al., pp.717-729] أو يعبر عن «مناخ العلاقات الإنسانية» [James, L.R., et al., p.53] أو مدركات الأفراد للخصائص التي تتميز بالثبات النسبي في المنظمة [Griffin, M.A., et al., p.712]. وبناء على ذلك، إذا لم يدرك الأفراد مثلاً أن العلاقات بينهم يسودها الثقة، فكيف يكون من بين عناصر تقييم الأداء التعاون مع زملاء العمل، وأيضاً إذا كان إدراك الموظف للمناخ التنظيمي بأنه يتميز بهيمنة أساليب قيادية متسلطة وغير داعمة، فكيف تشتمل عناصر تقييم الأداء على عناصر «القدرة على المبادرة والتصرف وتحمل المسؤولية». وهكذا بالنسبة لخصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء. والواقع أن الدراسة الميدانية ستساعد على توضيح مدى العلاقة بين هذين المتغيرين، وذلك بتضمين ذلك بقائمة الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني. من جهة أخرى، ونظراً لأن المناخ التنظيمي يساعد على تشكيل المدركات الحسية للأفراد، فإن المقيم (الرئيس) يتأثر في تقييمه بالمناخ السائد في المنظمة [Smith, W.J., et al., p.22]. فإذا كانت مدركات الأفراد عن العملية التقييمية تميل إلى التشدد أو التحيز أو غير ذلك، فإن اتجاهات المقيم وسلوكه تميل نحو التشدد أو التحيز أو غير ذلك وفقاً لمدركات الأفراد السائدة بالمنظمة عن العملية التقييمية، وهكذا بالنسبة لبقية أطراف العملية التقييمية، حيث يكون هناك تأثير مباشر لمدركات الأفراد - باعتبارها معبرة عن المناخ النفسي العام السائد بالمنظمة - على العملية التقييمية بكاملها؛ وعناصر تقييم الأداء المتضمنة بالنماذج تتأثر في وضوحها أو غموضها، وفي توازنها أو عدم توازنها، وفي شمولها أو قصورها، وفي تحقيقها للعدالة الإجرائية أو عدم تحقيقها لهذه العدالة، وغير ذلك، بمدركات الأفراد للعملية التقييمية، فإذا كانت المدركات المكونة تعكس الإحساس بعدم الموضوعية، فإن ذلك ينعكس بدوره على هذه العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء. إستناداً إلى ما تقدم، تم إنتقاء عدة خصائص للمناخ التنظيمي بغرض تتبع علاقتها بالعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء.

٣/١/٥/١ عرض موجز لبعض طرق تقييم الأداء، مع التركيز - بصفة خاصة -

على نماذج تقييم الأداء وما تتضمنه من عناصر رئيسية:

فالملاحظ أن هناك الكثير من الطرق المتعلقة بتقييم الأداء، وتختلف هذه الطرق في تطبيقاتها وفقاً لاحتياجات كل منظمة [Godbehere, S., pp.32-33]، وأيضاً وفقاً للمتغيرات الداخلية لكل منظمة [نشاط المنظمة، وحجمها، وثقافتها، ومناخها التنظيمي، وعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وغير ذلك].

فهناك بعض المنظمات التي تطبق طريقة تقييم الأداء استناداً إلى الإدارة بالأهداف [Godbehere, S., pp.32-33]، وقد تطبق أيضاً طريقة تقييم النظراء المتعلقة أساساً بفرق العمل، والبعض الآخر يطبق طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة، مثل شركة AT&T الأمريكية [Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., and Gilbert, R.D., p.396] وهناك بعض المنظمات التي تطبق طريقة تقييم الأداء عن طريق المحللين النفسيين [Werther, W.B., et al., p.360]. وهناك من يطبق طريقة مراكز التقييم [Albrook, R.C., p.150 and Others]. كما أن المنظمة الواحدة قد تطبق أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء، وذلك من منطلق أن تقييم كافة الموظفين، وكافة الوظائف بتطبيق طريقة واحدة للعملية التقييمية يعد غير موضوعي وغير عادل، فالموظفون بالإدارة العليا يتم تقييمهم بتطبيق طريقة معينة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارة الوسطى وهكذا [Bacal, R., p.48].

أما نماذج تقييم الأداء، فما زالت هي الطريقة الأكثر شيوعاً في كثير من المنظمات بما في ذلك القطاع الحكومي، حيث يتم تطوير النماذج، بإضافة أو حذف أو تعديل بعض العناصر بما يتناسب والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وأيضاً متغيرات البيئة الخارجية، مع إتاحة الفرصة للمرؤوس للتعليق على بعض الجوانب المتعلقة بوظيفته، وأيضاً يطلب منه تقييم بعض الجوانب المتعلقة بالمنظمة وذلك في صحيفة منفصلة لتمكينه من ذلك.

[For Ex., See, «Performance Appraisal – Management Employees»; City of Anacortes].

فهناك أولاً طرقاً كثيرة لتقييم الأداء، وقد تم التركيز في هذا البحث على نماذج تقييم الأداء لسببين: أولهما: شيوع تطبيق هذه الطريقة بالقطاع الحكومي وقطاع الأعمال - على



الأرجح - بالدول المختلفة على مستوى العالم . ثانيهما: تناسب هذه الطريقة لعينة هذا البحث، حيث يطبق هذا الأسلوب في كل من البنك الأهلي، وبنك كريديه أجريكول الفرنسي.

٤/١/٥/١ عرض لبعض المشكلات المتعلقة بعملية تقييم الأداء حيث تم الاستناد إلى

أدبيات تقييم الأداء لتحقيق هذا الغرض، وقد تم تقسيم مصادر المشكلات إلى أربعة مصادر: منها ما يتعلق بالمقيم (الرئيسي)، وأخرى تتعلق بالمقيم (المرووس)، وثالثة تتعلق بطرق تقييم الأداء، وأخيراً المشكلات المتعلقة بقصور في سياسات الموارد البشرية. والواقع أن هذه المشكلات تؤدي في النهاية إلى عملية تقييمية غير موضوعية، وقد تم إستخلاص عدة مقترحات تعتبر بمثابة حلول لهذه المشكلات، وذلك فيما يتعلق بكل مجموعة من المشكلات؛ مع ملاحظة أن الغرض من هذه المقترحات ليس تقديم حلول نموذجية للمشكلات المترامنة بالعملية التقييمية، وإنما الغرض منها الاقتراب ما أمكن من الموضوعية التقييمية، وأخيراً تبقى خصائص المناخ التنظيمي إحدى المجالات الهامة التي ينبغي فهمها بجديّة لاستخلاص عناصر تنسم بالموضوعية إلى حد ما، وتضمينها بنماذج تقييم الأداء.

٥/١/٥/١ عرض وتحليل لتجربة وكالة الأمن القومي NSA في تصميم نماذج تقييم

الأداء وذلك بمدينة IRVING بولاية MASSACHUSETTS ، وأيضاً لنموذج تقييم أداء العاملين بمجلس بلدية ANACORTES بولاية WASHINGTON ، بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تبيان في عجالة كيف إستعانت وكالة الأمن القومي ببيوتات الخبرة لمعاونتهم على تصميم مجموعة كبيرة من النماذج المتنوعة، حيث تخصص لكل مجموعة من الوظائف نموذج معين يتناسب والتحليل والتوصيف الوظيفي، ومتطلبات الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بالوظيفة. أما تحليل نموذج مجلس بلدية إينيكورت، فقد تم تبيان بعض مواطن القوة والضعف المتعلقة بالنموذج، كما تم توضيح كيفية دراستهم لإدراكات العاملين فيما يتعلق ببعض العناصر التي تم إعتبارها أبعاداً للمناخ التنظيمي بجهة العمل. والغرض من هذا العرض والتحليل لبعض الأمثلة التوضيحية تؤكد على ضرورة العمل الدؤوب من جانب المسؤولين بالمنظمات المصرية لإيجاد حلول لمشكلات العملية

التقييمية، مع الأخذ في الاعتبار خصائص المناخ التنظيمي عند تصميم النماذج، وعند وضع العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء لتعكس إدراكات العاملين بالمنظمات المصرية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

٦/١/٥/١ التركيز على الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً ناتجاً عن العلاقة بين

خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء: والواقع أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يتوقف على الكثير من العوامل مثل: ظروف العمل الملائمة صحياً واقتصادياً، والعوامل الاجتماعية المتعلقة بالإشراف الفعال، وجماعات العمل المتماسكة، وأيضاً طبيعة العمل، وغير ذلك. فمثلاً يتحقق الرضا الوظيفي عند إنجاز العاملين لمهام كثيرة التحدى [Blau, G., p.1100]. كما أن العدالة التنظيمية بشقيها

(العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والمرتبطة بالتقييم العادل للأداء) إحدى المتغيرات

الأساسية المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي [ Cook, J. ]

For More Details, See: Cook, J., pp.526-541, Poon, J.M.I., pp.322-334, Blau, G.,

and Crossman, A., pp.1100-1101, and Others [p.1100-1101]. كما أن توافق إدراكات الأفراد مع عملية تقييم الأداء

ترتبط أيضاً بتحقيق الرضا الوظيفي [ Boswell, W.R., & Boudreau, J.W., ]

pp.283-297]. وهكذا؛ نلاحظ أن تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي يتوقف على

عوامل كثيرة كانت موضعاً للدراسات والبحوث. والملاحظ أن هناك بعض الدراسات التي

تتمركز حول العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي [ For ex., See:

Muchinsky, P., p.121, Hellrigel, D., and Solcum, J.M., pp.816-827;

Freedman, J. 2005, Pritchord, R., and Karasick, B., pp.110-119, and

[Others]. كما ركزت دراسات أخرى على العلاقة الإيجابية بين عدالة تقييم الأداء والرضا

الوظيفي، خاصة ما يتعلق منها بالتغذية الاسترجاعية التي تتم من خلال مقابلات تقويم

الأداء بين المقوم والمقوم [ For ex: See, Blau, G., pp.1099, 1103, Jawahar, ]

[T.M., pp.213-233, Gabris, G., T., pp.157-170, and Others]. إستناداً إلى ذلك

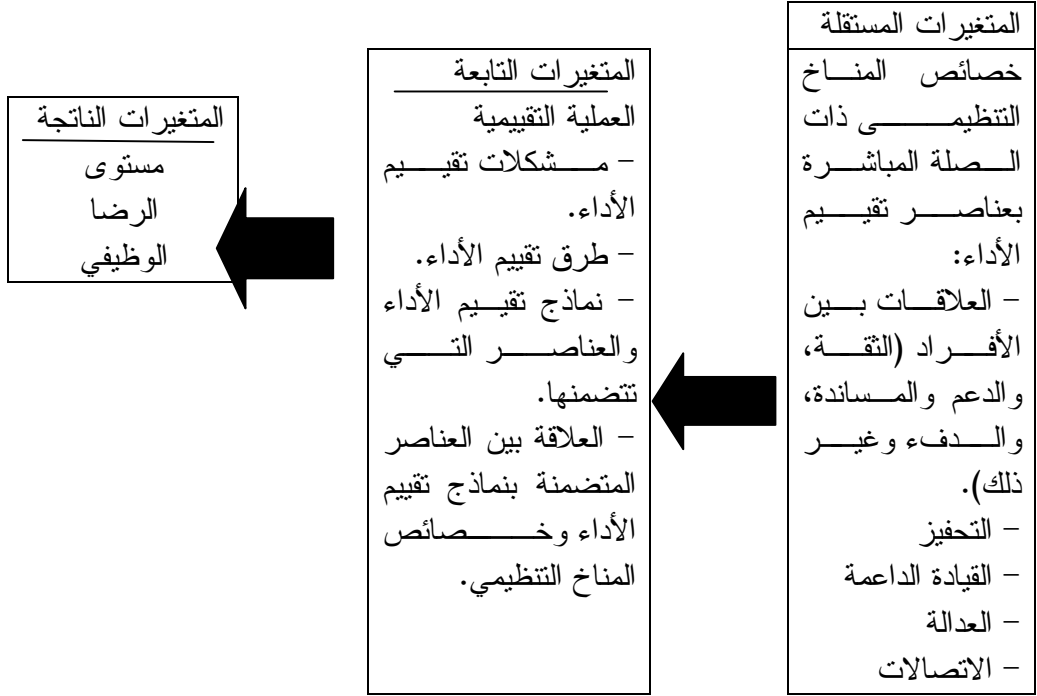
تركز الدراسة الحالية على تتبع العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي، وعناصر تقييم

الأداء المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير ناتج

عن هذه العلاقة.

٧/١/٥/١ إطار البحث: يتتبع علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات المستقلة

والمتغيرات التابعة والمتغيرات الناتجة، يمكن اقتراح التالي:



شكل رقم (١/١)

علاقات السبب والنتيجة بين متغيرات البحث

### ٢/٥/١ أسلوب البحث الميداني:

١/٢/٥/١ أسباب اختيار قطاع البنوك: تم التطبيق على العاملين بالوظائف الإشرافية

بالبنك الأهلي المصري وبنك كريدية أجريكول الفرنسي وذلك للأسباب التالية: أولاً: الدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع في تدعيم الاقتصاد المصري: مما يستوجب تحليل النماذج الخاصة بعينتي الدراسة الميدانية للوقوف على مدى تناسب العناصر المتضمنة بهذه النماذج مع المناخ التنظيمي السائد بهما، وذلك في كل من البنك الأهلي وبنك كريدية أجريكول، حيث أكدت الأدبيات على أن تحقيق العدالة التنظيمية يتوقف على الكثير من المقومات، لعل أهمها عدالة تقييم الأداء التي تستلزم الأخذ في الاعتبار السياق التنظيمي [ Poon, J.M.I., p.329]. ثانياً: نجاح البنوك - بصفة عامة - في إستقطاب عاملين أكفاء، مما يستلزم

الحفاظ عليهم باعتبارهم رأس مال بشري وذلك بمراعاة العدالة التنظيمية التي يتوقف تحقيقها إلى حد كبير على تقييم الأداء العادل: فالملاحظ أن سياسات الموارد البشرية بالبنوك - على وجه الخصوص - تتمتع بقدر من الفاعلية، حيث يتجلى ذلك في سياسات الاختيار والتعيين، أي سياسة الاستقطاب القادرة على جذب عاملين أكفاء. لذا، فإنه من المناسب إجراء الدراسة الميدانية على هذا القطاع للوقوف على مدى تناسب عناصر تقييم الأداء المتضمنة بالنماذج لخصائص المناخ التنظيمي، وما ينتج عن ذلك من المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

٢/٢/٥/١ أهمية أسلوب المقارنة بين البنك الأهلي (وفروعه) باعتباره أحد البنوك التجارية الحكومية، وبنك كريديه أجريكول باعتباره أحد فروع البنوك الأجنبية، وذلك وفقاً لمجتمع البحث والعينة التي تم اختيارها؛ والواقع أن أسلوب المقارنة يسمح بالوقوف على خصائص المناخ التنظيمي بالبنك الأهلي المصري، والتي تختلف عن تلك المتعلقة ببنك كريديه أجريكول الفرنسي. وأيضاً مقارنة عناصر تقييم الأداء بنماذج البنك الأهلي، وعناصر تقييم الأداء بنماذج كريديه أجريكول، وتحديد وجوه الاختلاف بين خصائص المناخ التنظيمي في كلتا العينتين، وأيضاً تحديد وجوه التشابه بين العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء في كلتا العينتين، وبالتالي إقتراح ما ينبغي إضافته أو حذفه أو تعديله من عناصر لنماذج تقييم أداء البنك الأهلي المصري إستناداً إلى خصائص المناخ التنظيمي للبنك الأهلي من جهة، والعناصر المتضمنة بنماذج بنك كريديه أجريكول من جهة أخرى.

٣/٢/٥/١ مجتمع البحث والعينة: بلغ حجم مجتمع موظفي البنك الأهلي، وفروعه [١٠٠٤٥] من شاغلي الوظائف التنفيذية [وذلك باستثناء رئيس البنك وأعضاء مجلس الإدارة ومديري البنك والنواب]. أما بالنسبة لموظفي بنك كريديه أجريكول وفروعه، فقد بلغ حجم مجتمع موظفيه [٧٦٢] من شاغلي الوظائف التنفيذية [وذلك باستثناء رئيس البنك وأعضاء مجلس الإدارة ومديري البنوك والنواب]. وبذلك يكون الحجم الكلي لمجتمع البحث [١٠٨٠٧] موظف [انظر ملحق رقم (١)]، وبالإستناد إلى المعادلة التالية، تم تحديد حجم العينة للمجتمع الأصلي [٦٢٥ مفردة]، وذلك عند درجة ثقة (٩٥%)

$$sn = \frac{Z^2 P(1-P)}{d^2} = 625$$

وقد تم تحديد حجم العينة الخاصة بموظفي البنك الأهلي المصري، وبنك كريديه أجريكول

بالاستناد إلى المعادلة التالية:  $n = \frac{sn}{1 + sn/N}$  فبلغ حجم العينة الخاصة بالبنك الأهلي [٣٧٠]

مفردة، كما بلغ حجم العينة الخاصة ببنك كريديه أجريكول [٢٥٥] مفردة. وقد بلغ عدد المستجيبين من موظفي البنك الأهلي [٣٦٠] مفردة [أي بمعدل ٩٧,٣%] من إجمالي العينة الخاصة بموظفي البنك الأهلي، كما بلغ عدد المستجيبين من إجمالي عينة بنك كريديه أجريكول [٢٥٠] مفردة، أي بمعدل إستجابة [٩٨,٠٣%] وهذه النسب تحقق سلامة النتائج. وقد تم التركيز على الوظائف الإشرافية باعتبار أن شاغليها يجمعون بين صفة الرئيس والمرؤوس في ذات الوقت، مما يمكن من الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي المحقق لديهم باعتبارهم مقيمين ومقومين في ذات الوقت.

٤/٢/٥/١ إعداد قوائم الاستبيان: بالاستناد إلى ما تم إستخلاصه من أدبيات المناخ التنظيمي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي، ووفقاً لمتغيرات وفروض هذا البحث، تم إعداد ثلاثة قوائم استبيان، وذلك بغرض إستخدامها في جمع البيانات الخاصة بهذا البحث، باعتبار أن قوائم الاستبيان أداة مناسبة لجمع البيانات المطلوبة، خاصة في هذا المجال. وقد تم إعداد ثلاثة قوائم إستبيان [انظر الملحق رقم (٢)]، حيث إحتوت القائمة الأولى على بعض البيانات التعريفية عن المستقصى منهم (النوع، والعمر، ونوعية الوظيفة، وسنوات الخبرة). وقد اشتملت القائمة الأولى على [٢٠ سؤال] تستهدف خصائص المناخ التنظيمي، السائد في كل من البنك الأهلي المصري، وبنك كريديه أجريكول الفرنسي. أما القائمة الثانية، فقد تضمنت مجموعة من الأسئلة [٣٠ سؤال] خصصت لعناصر تقييم الأداء الوظيفي المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الخاص بالوظائف الإشرافية في كل من البنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول، وأخيراً، خصصت القائمة الثالثة والتي اشتملت على [٢٠ سؤال] للوقوف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من عينتي الدراسة الميدانية والمرتبطة بعناصر تقييم الأداء.

وقد تم التنويه في صدر قوائم الاستبيان على أن هذه القوائم مخصصة لشاغلي الوظائف الإشرافية في كل من البنك الأهلي المصري (وفروعه)، وبنك كريديه أجريكول (وفروعه) كما طلب من المستقصى منهم تسجيل الوظيفة التي يشغلونها. وقد وضعت خمس درجات أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان، وطلب من المستقصى منه اختيار

الدرجة التي تنطبق وما هو مطبق فعلاً أو متوافر بجهة عمله (وذلك بالنسبة للقائمتين الأولى والثانية). وطلب منه اختيار الدرجة التي تتوافق وما يشعر به من رضا وظيفي أو ناتج عن العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعملية التقييمية.

٥/٢/٥/١ المعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج The [Statistical Package For Social Science (SPSS PC+)], وذلك بغرض إجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- الاختبار الإحصائي لصدق وثبات الاستبيان، وذلك باستخدام اختبار Alpha Cronbach's أى معامل الفا جرونباخ، والتجزئة النصفية Guttman – Split – Half واستخدام معاملات الارتباط لتحليل البنود وتوضيح مدى الاتساق الداخلى بين مفردات كل أداة.

- تحليل تكرارات الإجابات والنسب لمؤشرات أولية لاختبار فروض البحث.
- اختبار فروض البحث، وذلك باستخدام التحليلات الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي MEAN، والانحراف المعياري Standard Deviation.
- إختبار T-Test.

#### ٦/١ محددات البحث:

١/٦/١ يتم الاقتصار على العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمى وطرق تقييم الأداء الوظيفي، دون التطرق لعملية تقويم الأداء الوظيفي. فعلمية تقويم الأداء الوظيفي هي أكثر شمولاً من عملية تقييم الأداء فبينما تهدف الأولى في المقام الأول إلى تنمية العاملين وتطويرهم ورفع كفاءتهم ومعاونتهم على تحقيق ذاتهم (إجراء مقابلة الأداء، وتناول المشكلات الأدائية، وتحديد المعوقات السلوكية، وتحديد أسباب القصور في الأداء سواء أكانت أدائية أم بيئية، أم تنظيمية أم غير ذلك) يلاحظ أن عملية تقييم الأداء تستند إلى أنها تقييم منظم لأداء الموظف والاتصال به لتقييمه وذلك بمقارنة أداء الموظف بالمعايير الموضوعه، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإدارية والرقابية للمنظمة، مع إشعار المرؤوس بموضوعية وعدالة الطريقة المطبقة في تقييم أدائه، وإمكانية تقويمه بناء على نتائج عملية التقييم. وسوف يتم الاقتصار على دراسة العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي

والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء دون التطرق لعملية التقويم، فهذا يتطلب أفراد بحث مستقل لهذا الغرض.

### ٢/٦/١ انتقاء مفردات المناخ التنظيمي ذات التأثير المباشر على طريقة تقييم الأداء

**الوظيفي:** فمن المعلوم أن المناخ التنظيمي يشتمل على الكثير من العناصر؛ قد يكون بعضها ذات تأثير مباشر على طريقة تقييم الأداء الوظيفي، بينما البعض الآخر يكون ذا تأثير غير مباشر. وعموماً، يركز الكثير من الباحثين الانتباه على رضا العاملين كمؤشر لخصائص المناخ التنظيمي النموذجي، حيث تتحدد المعالم الرئيسية في: الأجر والفوائد، والقيادة، وفرص التطوير المتاحة للعاملين وغير ذلك [Hannum, K., p.20]. كما أن هناك بعض العناصر ذات التأثير المباشر على طريقة تقييم الأداء الوظيفي مثل: توافر الثقة المتبادلة بين العاملين، والمشاركة الجماعية، والالتزام والولاء للمنظمة، والرقابة الذاتية، وارتفاع الإنتاجية، وغير ذلك. وبناء على ذلك، فقد تم انتقاء العناصر المتعلقة بالمناخ التنظيمي ذات التأثير المباشر على طرق تقييم الأداء الوظيفي.

### ٣/٦/١ يتم التركيز على طريقة النماذج لتقييم الأداء الوظيفي، نظراً لأنها تطبق في

كل من البنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول مع عرض موجز من واقع الأدبيات لبعض الطرق المعروفة في مجال تقييم الأداء الوظيفي: فهناك الكثير من طرق تقييم الأداء مثل: طريقة التقدير النسبي، وطريقة الترتيب العام، وطريقة الاختيار الإجباري، وطريقة المقال الوصفي، أو التقارير الحرة، وطريقة الأحداث الجوهرية، ونماذج تقييم الأداء، وطريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة، وغير ذلك من الطرق، وقد ثبت بالتطبيق العملي أن هناك الكثير من المزايا والعيوب لكل طريقة من هذه الطرق، وبالتالي تؤدي كل طريقة إلى بروز بعض المشاكل المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي. ونظراً لأن كل من البنك الأهلي المصري، وبنك كريديه أجريكول يعتمد على النماذج في عملية تقييم الأداء فقد تم التركيز عليها من واقع الأدبيات.

### ٤/٦/١ التركيز على الرضا الوظيفي باعتباره متغير ناتج عن علاقات السبب

والنتيجة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، مع ملاحظة أن هناك الكثير من المتغيرات التي من الممكن أن تنتج عن علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، فمثلاً:

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment يمكن إعتباره إحدى المتغيرات الناتجة، باعتبار أنه يشير إلى ميل الموظفين إلى أن يكونوا ملتزمين بالمنظمة بسبب إحساسهم بأنهم إذا غادروها سيفقدون الكثير من إستثماراتهم في الوقت والجهد والمنافع [Jawahar, I.M., p.220]. والالتزام التنظيمي يتوقف في تحقيقه على كثير من العوامل، لعل أبرزها إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية، وخاصة العدالة الإجرائية التي تتوقف على عدالة تقييم الأداء المرتبطة أيضاً بخصائص المناخ التنظيمي. وهناك أيضاً دافعية الإنجاز التي يمكن إعتبارها متغيراً ناتجاً عن علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذا البحث [For More Details, See: Schneider, B., and Bowen, D.F., pp.146-160, Kushel, G., p.35; Canne, J.K., and Caplin, D., p.71, and Others] وهكذا. كما أن هناك الغياب، ومعدل دوران العمل وغيرها من المتغيرات التي من الممكن أن تنتج عن علاقات السبب والنتيجة بين متغيرات هذا البحث. والواقع أنه سيتم التركيز على الرضا الوظيفي كأحد المتغيرات الناتجة عن العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، على أن يتم تناول المزيد من هذه المتغيرات الناتجة ببحوث مستقبلية.

## ٢/ الدراسات السابقة

### ١/٣ الدراسات السابقة المتعلقة بخصائص المناخ التنظيمي وتأثيرها على بعض النواحي السلوكية للعاملين بالمنظمة:

١/١/٢ هل يهيب كل من المناخ التنظيمي والإستراتيجية التنافسية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية؟ [Neal, A., et al., 2005, pp.492-512].

الهدف من الدراسة: هو تقييم ما إذا كانت فاعلية أنظمة الموارد البشرية المصممة لتعزيز المعرفة، والمهارة، والقدرة، وتحفيز العاملين تتوقف على المناخ التنظيمي والإستراتيجية التنافسية. منهج الدراسة: بعد عرض الأساسيات النظرية لمتغيرات هذا البحث والمتضمنة للتعريفات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وسياساتها والمناخ التنظيمي، والإستراتيجية التنافسية، والإنتاجية وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها [٩٢] منظمة



صناعية إنجليزية، وتم تجميع البيانات من [٣٩٣٩] مفردة. نتائج الدراسة: (١) توجد علاقة إيجابية بين نظم إدارة الموارد البشرية المدعمة لرأس المال البشري والإنتاجية. (٢) توجد علاقة إيجابية بين نظم الموارد البشرية المدعمة لرأس المال البشري والإنتاجية واللاحقة (وتتضمن هذه النتيجة ثلاثة نتائج فرعية: (أ) نظم إدارة الموارد البشرية المدعمة لرأس المال البشري تعمل على تدعيم معرفة العاملين ومهاراتهم، وقدراتهم، (ب) إن المناخ الملائم يعمل على تدعيم التحفيز لدى العاملين. (ج) إن المعرفة والمهارة والقدرة المنبثقة عن نظم إدارة الموارد البشرية المدعمة لرأس المال البشري يتفاعلوا بشكل إيجابي مع التحفيز المرتبط بالمناخ). (٣) توجد علاقة إيجابية بين نظم إدارة الموارد البشرية المدعمة لرأس المال البشري والإنتاجية اللاحقة.

٢/١/٢ المناخ التنظيمي يساعد على التنبؤ بالأداء: (دراسة استطلاعية) [

:Freedman, J., 2005]

الهدف من الدراسة: هو توضيح تأثير خصائص المناخ التنظيمي على أداء العاملين. منهج الدراسة: أجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها [٤٠٠] مفردة يعملون بوظائف الاستقبال والوظائف التنفيذية، وأكثرهم من الولايات المتحدة الأمريكية (أكثر من نصف المستجيبين) وآخرين من أوروبا، وكندا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية، وأفريقيا، وذلك في مجال التعليم، والصناعة، والحكومة، والخدمات، وقد تضمنت استمارات الاستبيان خصائص معينة للمناخ التنظيمي وهي: المساءلة، والتعاون، والقيادة، والانتماء، والتكيف، والثقة) وتم تتبع أثر هذه الخصائص على مستوى الأداء، والإنتاجية، ومعدل دوران العمل. نتائج الدراسة: وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين خصائص المناخ التنظيمي الملائم وارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل.

٣/١/٢ المناخ التنظيمي والذكاء الانفعالي: الاستفسار التقييمي للمجتمع الجامعي الرائد

: [ Yoder, D.M., 2005, pp.45-62]

الهدف من الدراسة: هو توضيح العلاقة بين الذكاء الانفعالي والمناخ التنظيمي، والتعريف بالذكاء الانفعالي، وتبيان العلاقة بين الذكاء الانفعالي والكفاءات الانفعالية والاجتماعية الهامة، وعلاقة الذكاء الانفعالي بالأداء الفردي والجماعي والأداء داخل

المنظمات، والمناخ التنظيمي. منهج الدراسة: تم إختيار [١٠٠] قائد من مجتمع الكليات، حيث كان الموضوع الأساسي المستفسر عنه هو الذكاء الانفعالي والمناخ التنظيمي. وقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة المفتوحة بلغت [٢٣] سؤالاً، وقد إشتمل مضمون هذه الأسئلة الآتي: أولاً: الكفاءة: تطوير الآخرين، والعمل الجماعي والتعاون، والإدراك التنظيمي، والالتزامات ببناء العلاقات، والقيادة ذات الرؤية، والتعاطف، والاحترام، والاتصالات المفتوحة، وضبط النفس، ثانياً: التأثير: زيادة التنوع، والمسئولية الاجتماعية، والموقف المقدر/ التفاؤل، والمبادرة/ والدافع/ والانجاز، ثالثاً: الثقة بالنفس، الإدراك الذاتي، والإصرار/ المرونة، والثقة، والتوجه بالخدمة، وتحفيز التغيير، والتكيف، وإثبات الذات، والوعي الإدراكي. نتائج الدراسة: تمخضت هذه الدراسة عن إقتراح إطار يربط بين الذكاء الانفعالي والمناخ التنظيمي بالكليات الجامعية، حيث إشتمل هذا الإطار على العناصر التالية: إدراك الديناميكا العاطفية للعمل داخل المنظمة، حيث يؤدي الأفراد بصورة أفضل في مناخ يسوده الاحترام، والتعاطف والاتصالات المفتوحة. الوعي الإدراكي: ويتطلب ترجمة ما نراه ونسمعه وما نشعر به في بيئة العمل. الفهم والمعرفة: إن الذي يتمتع بالفهم يكون لديه إدراك فوري وفطنه، ولديه قدرة على الفهم المتبادل للأفكار والنوايا. الحكمة: وتتطلب العمل الصحيح، وإمتلاك البصيرة، وتطوير الصوت لإبراز الفكر الصحيح، والذكاء الثاقب، والحكم الصحيح على الأمور، والإطلاع الواسع وهذا يتطلب التدفق الحدسي، والكمال، والتأثير.

٤/١/٢ القيادة، إدراك مناخ الفريق، وتحسين العمليات في الحكومة البلدية :

[Howard, L.W., Foster, S.T., and Shannon, P., 2005, pp.769-795]

الهدف من الدراسة: هو توضيح أثر الرقابة المرنة Soft Controls على فاعلية الفرق، وأيضاً توضيح أثر القادة (من مديري الإدارة الوسطى) في خلق مناخ للفريق يعمل على تسهيل العمليات وتحسين الجودة، وأخيراً تبيان أثر الاتصالات المفتوحة على أداء الفريق. منهج الدراسة: يلاحظ أن فرق العمل كأسلوب عمل قد تم تطبيقه حديثاً بالحكومة الفيدرالية بالولايات المتحدة الأمريكية، رغم أن هذا الأسلوب مطبق بالقطاع الخاص منذ فترة طويلة، فهناك إختلافات عديدة من الفرق في القطاع الخاص والفرق في الحكومة وبخاصة بشأن القيادة والرقابة. وقد طبق الباحثون النماذج التالية:

[Hackman's Model, Input-Process-Output Model (Dirks, 1999; Marks et al., 2002]

كما أنهم وضعوا تسعة فروض لهذه الدراسة. وقد تم استنتاج بيانات هذه الدراسة إستناداً إلى دراسة إستطلاعية عن اتجاهات الموظفين العموميين بالبلدية في الشمال الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها [٦٦٦] مفردة يعملون في (١١) وحدة إدارية بالحكومة البلدية. وقد تم تصميم [٧] مقاييس تتناول ما يلي: دعم القيادة لفرق الجودة، والاتصالات التنظيمية، وإدراك مناخ الفريق، والنظام الفرعي الفني، وتحسين العمليات وإدراك رضا العملاء، وإرضاء العاملين. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وقد إستخدام تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الهيكلي لاختبار الفروض. نتائج الدراسة: تم استخلاص ما يلي: أولاً: ارتباط القيادة إيجابياً بفريق العمل وبمناخ الفريق؛ ثانياً: ارتباط الاتصالات التنظيمية المفتوحة بمناخ الفريق. ثالثاً: القيادة الداعمة والاتصالات التنظيمية المفتوحة تؤثر إيجابياً على مناخ فريق العمل. رابعاً: إدراك مناخ الفريق يرتبط إيجابياً بمخرجات الفريق من تحسين العمليات، وإرضاء العملاء، وإرضاء العاملين. خامساً: يرتبط إعداد الموارد الفنية إيجابياً بمناخ الفريق حيث تصبح الموارد البشرية والفنية متكاملة ويصبح الأفراد مركزين على أهداف الأداء الجماعية. سادساً: مساهمة نظرية القيادة الداعمة حيث أن الفاعلية في النظم المفتوحة تعتمد على ممارسات القيادة المترسخة في شبكات العمل الغير مستقلة في المستويات المختلفة بالمنظمة. سابعاً: التحول من التركيز على الإنجاز الفردي إلى التركيز على الإنجاز الجماعي، والالتزام المشترك لفريق العمل والدعم النظامي للتعاون. وتوصى الدراسة بأهمية الاهتمام بمناخ الفريق كإحدى آليات إدارة العلاقات بنجاح فيما بين الأفراد والنظم.

٥/١/٢ وضوح الدور، العدالة، والمناخ التنظيمي كمتنبئات بالغياب المرضى، دراسة

مستقبلية في القطاع الخاص: [VÄÄNÄNEN, A., et al., 2004, pp.426-434]

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تتبع أثر بعض الخصائص المتعلقة ببيئة العمل النفسية والاجتماعية على الغياب المرضى ضمن مجموعات الرجال والنساء ذوى الياقات البيضاء، وأيضاً المستخدمين من ذوى الياقات الزرقاء وذلك في القطاع الصناعي الخاص.

منهج الدراسة: تم التركيز على وضوح الدور، والعدل في تقسيم العمل، والمناخ التنظيمي كمتنبئات بالغياب المرضى من خلال المكانة الاجتماعية والاقتصادية بين مستخدمي القطاع الخاص الصناعي. وقد تم أخذ عينة قوامها [١٥٤٦٦] مفردة، حيث بلغ عدد المستجيبين [٩٧٠٥] موظفاً. وقد تم تقسيم إستمارة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء: يتعلق الجزء الأول: بوضوح الدور، والجزء الثاني: بالمناخ التنظيمي، والجزء الأخير: بالعدالة، بالإضافة لبعض الأسئلة عن بعض المتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية للمستقصى منهم. نتائج الدراسة: بالنسبة لعدم وضوح الدور، يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب بين المجموعات من ذوى الياقات البيضاء، كما أن عدم العدالة في تقسيم العمل يزيد من الفترات الطويلة للغياب المرضى بين الرجال من ذوى الياقات الزرقاء، وتزيد نسبة الغياب القصير بين النساء من ذوات الياقات الزرقاء. وأخيراً، تبين أن المناخ التنظيمي الجيد يحمى من الغياب المرضى القصير، خاصة بين الرجال والنساء من ذوى الياقات البيضاء، وإن لم يكن له تأثير مماثل بالنسبة لذوى الياقات الزرقاء، وهذا يرجع إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بهذه الفئة.

### ٢/٣ الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء:

١/٢/٢ إدراكات عمال المعرفة لتقييمات الأداء:

[Smith, A.D., and Rupp, W.T., 2004, pp.146-166]

**الهدف من الدراسة:** هو الربط بين تقييمات الأداء والجدارة وذلك لعمال المعرفة في مواقع متعددة في بيتسبرج Pittsburgh بولاية Pennsylvania بالولايات المتحدة الأمريكية كعينة لهذه الدراسة، حيث تم تقييم الجوانب الإيجابية لتقييم الأداء، وأيضاً بحث الجوانب السلبية لنظم المكافأة المرتبطة بالأداء. كما إستهدفت الدراسة الربط بين أهداف الشركة وقياسات الأداء والتدريب واستبقاء الموظفين وغيرها من البيانات المرتبطة بعملية تقييم الأداء وتوقعات الموظفين. **منهج الدراسة:** بالاستناد إلى تعريف عامل المعرفة Knowledge Worker بأنه نوع جديد من الموظفين يعملون في جمع وتطوير ومعالجة وتطبيق المعلومات التي تحقق الربح للشركة، فهم أفراد يقدمون لمكان العمل مهارات فريدة، وذكاء وأساليب عمل فريدة، ولذا يجد المديرون الإستراتيجيون صعوبة في خلق

نظام منسق لتشجيع ومكافأة الإبداع؛ خاصة وأن الإدارة لا تستطيع الحصول على الميزة التنافسية المستمرة من خلال إحلالهم أو تقليص نطاق أنشطتهم، حيث أنهم يمثلون رأس المال الفكرى المؤثر على إدارة العمل. وقد تم إجراء الاستبيان في منطقة بيتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك على موظفى المعرفة فى خمس شركات صناعية متوسطة إلى كبيرة الحجم، حيث يتراوح منصب المشاركين بين الدعم الإدارى إلى مشرفين ومديري عموم، حيث كان الهدف هو إثبات أن نظم المكافأة يمكنها تحفيز أداء عمال المعرفة إذا أستخدمت بشكل سليم وإذا رأى الموظفون أنها مرتبطة بصورة مباشرة بقياسات الأداء المطلوبة التى تدعمها الإدارة العليا. وقد كان عدد المستجيبين (٥٣) موظفاً.

**أهم التوصيات:** (١) يجب بذل الجهد لقياس ربط نظم المكافأة بنتائج العمل، خاصة فى بيئة قائمة على المعرفة وتزخر بالأصول غير الملموسة. (٢) الأمان الوظيفي أساسى لتنفيذ معظم ممارسات إدارة الأداء العالى وذلك بالنسبة لعمال المعرفة. (٣) عند اختيار موظفي المعرفة وتعيينهم وقبل وبعد تدريبهم، يجب أن تكون هناك أشكالاً مقبولة وقياسية لكتابة التقارير عن التقدم نحو هدف المنظمة. (٤) ينبغى تعقب التكاليف المرتبطة بتدريب الموظفين وتقييمهم، ومقارنة تكلفة نظام المكافأة بفوائد معرفة الموظف المتزايدة.

### ٢/٢/٣ أثر سياسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفى ونية ترك العمل

[Poon, J.M.L., 2004, pp.322-334]

**الهدف من الدراسة:** هو تبيان أثر السياسات المطبقة بالمنظمة والمتعلقة بتقييم الأداء على تحقيق أو عدم تحقيق الرضا الوظيفي وأيضاً على نية الموظف المتعلقة بترك العمل. **منهج الدراسة:** تم وضع الفروض التالية: فرض (١): سوف تتعلق تطورات سياسة تقييم الأداء سلبياً مع الرضا عن العمل. فرض (٢): سوف ترتبط تصورات سياسة تقييم الأداء إيجابياً مع نية ترك العمل. فرض (٣): سوف يتوسط الرضا عن العمل العلاقة بين تصورات سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها [١٢٧] مشاركاً من طلاب MBA.

**النتائج:** (١) عندما أدرك الموظفون أن تقديرات الأداء كانت للأسباب العاطفية مثل: الميل الشخصي والرغبة في معاقبة الموظفين، انخفض رضاهم عن العمل وأيضاً زادت

رغبتهم في ترك العمل، حيث ينظر لهذه السياسات على أنها غير مبررة وغير عادلة. (٢) على العكس من ذلك، عندما أدرك الموظفون أن تقديرات الأداء تهدف إلى مكافأتهم إزداد المناخ الإيجابي للعمل. وأوصت الدراسة بتحسين جودة التقييمات من خلال بعض الإستراتيجيات مثل: تدريب الإطار المرجعي أو العمل على تفسير السياق الاجتماعي والسياسي الذي يحدث فيه التقييم بطريقة تجعل القائم بالتقييم يعطى تقييمات دقيقة، أو يمتنع عن عمل تقديرات تكون لحساب أجندته الشخصية، وهذا يتطلب تغييرات في العوامل السياقية مثل: نظام العقاب والمكافأة، وهدف تقييم الأداء، ومعايير التقييم، ومناخ الثقة، وإن يكون هناك نتائج إدارية مثل: الاستناد إلى جودة تقييم الأداء كأحد معايير تقييم أداء القائم بالتقييم، وغير ذلك.

٣/٢/٢: نحو تقييم لأداء الموارد البشرية يقوم على إدارة الجودة الكلية - دراسة

تجريبية [Soltani, E., 2003, pp.347-370]

الهدف من الدراسة: تقصى القضايا الأساسية للنظم الحالية لتقييم أداء الموارد البشرية في [١٥٠] منظمة تركز على الجودة بالمملكة المتحدة.

**منهج الدراسة:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها [١٥٠] منظمة تركز على إدارة الجودة الكلية في سكوتلاندة، والمملكة المتحدة لتقصى القضايا الأساسية لنظم تقييم أداء الموارد البشرية الحالية في سياق الجودة. وقد بلغ عدد الاستجابات [٦٨] إستبياناً وذلك من مديري الموارد البشرية والجودة بالمنظمات المنوه عنها والتي لديها خبرة في ممارسات إدارة الجودة لمدة تتراوح ما بين (٤) إلى (٦) سنوات، حيث كان الغرض هو الوصول إلى إجابات قياسية من كل المشاركين لإقامة علاقة بين مكونات نظام تقييم أداء الموارد البشرية ومتطلبات إدارة الجودة الحالية، ومقتضيات نظام تقييم أداء الموظفين. **نتائج الدراسة:** تبين من هذه الدراسة، أن: (١) هناك أهدافاً لتقييم أداء الموارد البشرية (مثل: حاجات التطوير والتدريب، ووضع أساس للمرتب والمكافآت، وأساس للترقية والمسئولية والمحاسبية والتركيز على النتائج وغير ذلك). (٢) أجرت العديد من المنظمات محل الدراسة تغييرات لتطبيق نظام إدارة الجودة، مثل: تقديم حلقات تدريبية إجبارية، والتأكيد على التطوير المستمر لجميع الموظفين، والتحول من أرضية الفرد لأرضية الفريق، وغير ذلك. (٣)

توافق نظام تقييم أداء الموارد البشرية مع قواعد إدارة الجودة الكلية. (٤) للمدير التنفيذي دور قيادي في صنع القرارات للقيام بمبادرة الجودة. (٥) عدد ضئيل من المنظمات ذكر أن نظم تقييم أداء الموارد البشرية فعالة في تحسين برامج إدارة الجودة. ويوصى هذا البحث بأن تقييم أداء الموارد البشرية مازال ضرورة هامة في إطار إدارة الجودة ولكنه يحتاج لإعادة نظر وبحث في طرق هامة من الممكن أن تعمل بشكل أفضل على التوافق مع إطار إدارة الجودة.

### ٤/٣/٣ الرضا بنظم تقييم الأداء (دراسة لإدراكات الدور):

[Cook, J., and Crossman, A., 2004, pp.526-541]

**الهدف من الدراسة:** فحص العلاقة الداخلية بين دور الفرد كمقوم أو كمقوم في نظام تقييم الأداء، ومستوى الرضا المعبر عنه في هذا النظام. **منهج الدراسة:** إستناداً إلى أن نظم تقييم الأداء لن تكون مؤثرة إلا إذا كانت عادلة لكافة أطراف هذه العملية، وأن مستويات الرضا المحقق تكون مرتبطة بوضوح بالعدالة المدركة من تطبيق نظام التقييم، تم تقسيم العدالة التنظيمية إلى قسمين: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، حيث تعنى الأولى الإدراك الفردى للمكافآت المتعلقة بالجهد المقدم مقارنة بجهود الآخرين، أما العدالة الإجرائية فهي إدراك الفرد بعدالة الإجراءات المستخدمة في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت. وقد تم إجراء البحث الميدانى على عينة قوامها (٣٨٢) مفردة من أساتذة الجامعات.

**أهم نتائج الدراسة:** (١) عدم وجود اختلاف في مستويات الرضا المرتبطة بدور الفرد في تقييم الأداء داخل المنظمة. (٢) أن هناك علاقة بين نظم تقييم الأداء كجزء من الأداء التنظيمي ككل وأيضاً الأداء المالى للمنظمة وزيادة الفاعلية التنظيمية وله تأثير أيضاً على الفرد في تحقيقه لذاته وعلى أدائه اللاحق. (٣) التعارض بين التوقعات والنتائج المتعلقة بتقييم الأداء يعتبر سبب رئيسي في عدم الرضا عن نظم تقييم الأداء، وهذا التعارض يزداد في حالة عدم تدريب المقومين على أدوارهم. (٤) أن مصدر الرضا أو عدم الرضا لم يكن منسوباً بالتساوى إلى أوجه العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية).

## ٥/٣/٢ منظور «خبير حصيف» في تقييم الأداء بالجامعات والكليات

[Simmons, J., 2002, pp.86-100]

**هدف الدراسة:** هو شرح نظم تقييم الأداء في الجامعات والكليات، وتركز بصفة خاصة على خبرات وتوقعات الأساتذة، وذلك من منطلق أن هذه الجامعات والكليات عبارة عن منظمات قائمة أساساً على المعرفة، خاصة وأنها تعتمد على خبرة وإبداع وابتكار أساتذتها. **منهج الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على مجموعتين: إحداهما تتعلق بهيئة التدريس بمعهدين يتبعان القطاعات التعليمية، والمجموعة الثانية تتضمن مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من الجامعات والكليات وذلك على عينة قوامها [١١٧] من المجموعتين بالتعليم العالي. **أهم نتائج الدراسة:** (١) على الرغم من الآراء الناقدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية المبنية على المعرفة، إلا أن هذه العملية تعتبر ممارسة بديهية للإدارة؛ خاصة وأن التمويل الحكومي للجامعات يتوقف إلى حد كبير على عملية التقييم. (٢) الصور التقليدية لتقييم الأداء تعتبر غير مناسبة إلى حد كبير للمؤسسات المبنية على المعرفة، فهي تحتاج إلى مزيد من المرونة والابتكار للمتخصصين، مع الأخذ في الاعتبار أن المقاييس الواردة بهذه الدراسة تعتبر صالحة ومقبولة من الأساتذة الأكاديميين. (٣) تقترح الدراسة تطبيق مدخل تجميع أصحاب المصالح كطريقة فعالة لتطوير نظم الأداء العادل والقوى والذي يعترف بالاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح مع إعطاء إهتمام خاص بعمال المعرفة (الأساتذة الجامعيين)، حيث يكون ولاءهم عاملاً رئيسياً لتحقيق النجاح التنظيمي.

٣/٢ الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المختلفة المؤثرة على الرضا الوظيفي.

١/٣/٢ البرامج الموحدة للصحة الجيدة في سنغافورة: الأثر على الضغط والرضا

الوظيفي، والغياب: [Ho, J.T.S., (1997), pp.177-189]:

**الهدف من الدراسة:** هو تتبع أثر البرامج الموحدة الهادفة لتمتع الأفراد بالصحة الجيدة والتي أجريت في سنغافورة على تخفيف حدة الضغوط، وتحقيق الرضا الوظيفي، ومدى تأثيرها أيضاً على انخفاض معدلات الغياب. **منهج الدراسة:** تجيب هذه الدراسة على سؤال محوري هو: هل تطبيق البرامج الموحدة للصحة الجيدة سيرفع من الروح المعنوية



للعاملين ويؤدى إلى تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي ؟ وقد أجريت هذه الدراسة على [٦] شركات حيث تم تطبيق برامج الصحة الشاملة بثلاثة شركات، أما الثلاثة الأخرى فلم تطبق بها هذه البرامج، وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة كلية قوامها [١٨٨] مفردة أي ٩٥ مفردة بالثلاث شركات المطبقة لبرامج الصحة الجيدة، و[٩٣] مفردة بالثلاث شركات الغير مطبقة لهذه البرامج، وتتحدد الخاصية الرئيسية بالنسبة لهذه العينة فى أن مفرداتها موظفون من ذوى الياقات البيضاء، أهم نتائج الدراسة: (١) بالنسبة للشركات المطبقة لبرامج الصحة الشاملة، تشير النتائج إلى الآتي: اتجاه أكثر إيجابية نحو الشركات من جانب المستقصى منهم. (٢) رضا وظيفي مرتفع لديهم. (٣) مستوى أعلى من الرضا، خاصة عند إضافة فوائد للأجور. ومعنى ذلك أن تطبيق هذه البرامج توضح اهتمام أصحاب الأعمال الذين يطبقون هذه البرامج لراحة العاملين ولتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو منظماتهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، ورضاهم بالفوائد المضافة للأجور، مما يؤدى إلى انخفاض مستويات الضغط والغياب، وبالتالي توافر عمالة منتجة لدى المنظمة.

### ٢/٣/٢ أثر الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

[Lok, P., and Cranford, J., 2004, pp.321-338]

**الهدف من الدراسة:** هو فحص آثار الثقافة التنظيمية، والأساليب القيادية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينتين من المديرين في هونج كونج وأستراليا. **منهج الدراسة:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من المديرين قوامها [٣٣٧] مفردة [بواقع: (٢١٩) مدير من هونج كونج، و(١١٨) من أستراليا]، وهم من مجموعة مختلفة من الصناعات. وقد تم وضع الفروض التالية: **فرض (١)** تتواجد الثقافة التنظيمية البيروقراطية بشكل أكبر بين عينة هونج كونج وذلك مقارنة بالعينة الأسترالية. **فرض (٢)** تتواجد الثقافة التنظيمية المساندة والمبتكرة بشكل أكبر عن العينة الأسترالية، وذلك مقارنة بعينة هونج كونج. **فرض (٣)** تأثير الأسلوب القيادي الاعتباري Consideration Leadership Style على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي أكثر إيجابية بين المديرين الأستراليين وذلك مقارنة بمديري هونج كونج. **فرض (٤)** تأثير

الأسلوب القيادي لهيكل المبادرة «Initiating Structure Leadership Style» على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي أكثر إيجابية بين مديري «هونج كونج» مقارنة بالمديرين الأستراليين. فرض (٥) ترتبط سنوات العمل بالمنظمة إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينة «هونج كونج» أكثر من العينة الأسترالية. فرض (٦) يرتبط العمر إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينة هونج كونج أكثر من العينة الأسترالية. فرض (٧) يوجد أثر سلبي للمستوى التعليمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين مديري هونج كونج، ولكن هذا الأثر لا يتوافر بين المديرين الأستراليين.

**أهم نتائج الدراسة:** (أ) تم إثبات صحة الفرض الأول والثاني، بمعنى تسجيل المديرين الأستراليين لدرجات أعلى في معايير الثقافة المبتكرة والمساندة في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. كما تم إثبات أنه يوجد تأثير أكثر إيجابية للأسلوب القيادي الاعتباري بالنسبة للمديرين الأستراليين وذلك مقارنة بمديري هونج كونج (ولكن لم يثبت ذلك بالنسبة للرضا الوظيفي). (ب) لم يتم إثبات صحة الفرض الرابع. (ج) كشفت النتائج عن عدم تواجد إختلاف واضح بين العينتين فيما يتعلق بتأثير المتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي، فيما عدا العمر، حيث كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بين مديري هونج كونج وذلك مقارنة بالمديرين الأستراليين. لم يثبت صحة الفرضين (٥)، (٧)، ولكن الفرض (٦) تم تدعيمه بشكل جزئي. ونظراً لأن (٩٨%) من سكان هونج من أصل صيني، فيمكن النظر إلى هونج كونج على أنها ذات ثقافة صينية، أما أستراليا فتسود بها الثقافة الأنجلو- ساكسونية، وذلك على الرغم من أنها مجتمع متعدد الثقافات، إلا أن نظام القيم بها ينظر إليه على أنه غربي، وبذلك يكون هناك تأثير للثقافة القومية على الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي، وهذا يؤثر بدوره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٣/٣/٢ العلاقات المتبادلة بين الرضا والتغذية الاسترجاعية لتقييم الأداء [

:Jawahar, I.M., 2006, pp.213-233]

**الهدف من الدراسة:** هو توضيح ردود فعل الموظفين على التغذية العكسية لتقييم أدائهم، وأثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن هذه التغذية تعمل على توجيه سلوك الأعضاء نحو الأهداف المرجوة وتحفز وتحافظ على مستويات عالية من

الجهد. كما أنها تشبع حاجة الفرد للمعلومات فيما يتعلق بمعنى تحقيقه لأهدافه الشخصية، وأيضاً الحاجة لمعلومات كمقارنة اجتماعية حول الأداء النسبي للفرد. فهذه التغذية هامة ليس فقط بالنسبة للأفراد، ولكن أيضاً بالنسبة للمنظمات، بسبب تأثيرها المحتمل على الاتجاهات والسلوكيات ذات الأهمية للمنظمات. **منهج الدراسة:** إستناداً إلى أن رضا الموظفين عن التغذية الاستراتيجية لتقييم الأداء يعتبر إحدى المعايير الهامة لفعالية نظام تقييم الأداء، فالرضا يدل عن

التقدير والمنزلة والآمال المستقبلية داخل المنظمة. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها [١١٢] موظفاً بإحدى المنظمات الأهلية. **أهم نتائج الدراسة:** قدمت الدراسة ثلاثة إسهامات أساسية: **الأولى:** تتعلق بفحص العلاقة بين خمس مؤشرات والرضا بالتغذية الاستراتيجية للتقييم، **الثانية:** الرضا بالتغذية الاستراتيجية يؤثر على الأداء بالنسبة للموظفين الذين يقومون بتقييم أداء الآخرين، ولكن ليس بالنسبة للموظفين الذين لا يقومون بتقييم أداء الآخرين. **الثالثة:** فحص الارتباط بين الرضا بالتغذية الاستراتيجية للتقييم ومواقف وظيفية ومؤسسية هامة. فالرضا بالتغذية الاستراتيجية للتقييم مرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والالتزام العاطفي، كما أنه يرتبط سلباً بنية ترك العمل. كما أبرزت النتائج ضرورة معرفة المشرفين بوظائف تابعيهم وأدائهم الوظيفي، وأن يقدموا تغذية استرجاعية مدعمة. كما ينبغي تدريب المشرفين على أن يكونوا مقيمين أكثر فاعلية.

٤/٣/٢ هل تقييم الأداء يساعد على ارتفاع مستويات الاحتراق النفسي للموظفين

(نتائج دراسة) [Gabris, G.T., and Ihrke, D.M., 2001, pp.157-170]:

**الهدف من الدراسة:** هو دراسة العلاقة بين إدراكات الموظف لتقييم الأداء وأثر ذلك على الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي للعاملين في الحكومة الإقليمية. **منهج الدراسة:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها [١٣٤] مفردة من الموظفين المهنيين الإقليميين. وقد اعتبرت العدالة الإجرائية والتوزيعية بمثابة متغيرات مستقلة، كما اعتبر الاحتراق النفسي متغير تابع، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي للموظف الذي يرتبط بالمواقف المتعلقة بتقييم الأداء؛ ولذا تم اعتبار الرضا الوظيفي متغير متداخل، أي يؤثر على الموقف العام للموظف

تجاه تقييم الأداء. وقد تم وضع ثلاثة فروض للدراسة، وهي: (١) كلما ازداد تقبل الموظف لتقييم الأداء، كلما ازداد مستوى الرضا الوظيفي للموظف. (٢) كلما ازداد تقبل الموظف لتقييم الأداء، كلما انخفض مستوى الاحتراق النفسي لدى الموظف. (٣) كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، كلما إنخفضت مستويات الاحتراق النفسي لدى الموظف. أهم نتائج الدراسة: تم إثبات صحة الفروض الثلاثة. ووفقاً لذلك، يمكن إستخلاص أهم النتائج: (١) تشير النتائج إلى تواجد علاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية والرضا الوظيفي. (٢) هناك علاقة متوسطة بين العدالة الإجرائية والتوزيعية والاحتراق النفسي لمفردات العينة. (٣) أنظمة تقييم الأداء وأجر الاستحقاق يمكن أن يسهم في إحتراق نفسى متزايد، إلا أن الانتباه من قبل المسؤولين للعدالة التوزيعية، والنزاهة الإجرائية، يمكن من تخفيف النتائج السيئة. (٤) يريد الموظفون أنظمة عادلة إجرائياً لتقييم الأداء، فهم يريدوا أن يشعروا أن مراقبيهم يقومون بتقييمهم بموضوعية وبدون تحيز، فهذا يحقق لديهم مستوى ملائم من الرضا الوظيفي.

٥/٣/٢ إختبار التأثير المطول لمتغيرات العمل والرضا بتقييم الأداء على الرضا

الوظيفي [Blau, G., 1999, pp.1099-1111]:

**هدف الدراسة:** هو تتبع أثر الرضا الوظيفي السابق، والفروق الفردية (خاصة السن، والنوع، والحالة الاجتماعية) والمتغيرات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين. **منهج الدراسة:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة من التكنولوجيين الطبيين المتخرجين حديثاً في أعوام ١٩٩٣م، ١٩٩٤م، ١٩٩٥م، ١٩٩٦م، وقد بلغ مجموع القوائم ٣٣٩٩ قائمة حيث أن تجميع بيانات متغير مستقل من عام ١٩٩٣م إلى عام ١٩٩٥م، وبيانات متغير تابع عام ١٩٩٦ يسمح بالحصول على نتائج قوية. وقد تم تصميم أداة الاستبيان أخذين في الاعتبار متغيرات الدراسة، حيث وضعت مقاييس لهذا الغرض، وقد تم استخدام صيغة من ٤ نقاط بالنسبة لكل سؤال. **أهم نتائج الدراسة:** (١) تأثير مسئوليات العمل على الرضا الوظيفي للموظف قد يتناقص تدريجياً من خلال الوقت. (٢) دعمت تحاليل إضافية الانخفاض العام في الرضا الوظيفي الشامل للتكنولوجيين الطبيين بين أعوام ١٩٩٣م إلى ١٩٩٦م بكونه حقيقياً، وتوحى النتائج الحالية أن مثل هذا الانخفاض في الرضا الوظيفي يكون جزئياً على

الأقل بسبب الزيادة في انخفاض هيئة موظفي العمل. (٣) ينبغي أن يكون المشرفين على دراية بردود فعل الموظف على جهود تفويض العمل، كما أن العلاقة بين الرضا بتقييم أداء الموظف والرضا الوظيفي الشامل يلقي الضوء على ضرورة تدعيم المقيمين للقيام بعملية تقييم عادلة، وهذا يتطلب زيادة تدريب المشرفين على تقييم المرؤوسين لتحقيق العدالة الإجرائية لعملية التقييم. (٤) وجد أن الرضا الوظيفي يؤثر على عدد من السلوكيات من بينها: معدل دوران العمل، والتأخير، وسلوك المواطنة التنظيمي وغير ذلك.

### ٤/٣ تعليق عام على الدراسات السابقة

١/٤/٢ تم عرض الدراسات السابقة في ثلاث مجموعات رئيسية، حيث تتعلق كل مجموعة بإحدى المتغيرات الرئيسية لهذا البحث: فقد تم إنتقاء مجموعات من الدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي. وقد بدت أهمية هذه الدراسات في تناولها للأدبيات المرتبطة بمنهجية هذا البحث: فبالنسبة للمناخ التنظيمي تم تناول تأثيره على بعض النواحي السلوكية في المنظمة، وبالنسبة لعملية تقييم الأداء تم تناولها من منظور العدالة التنظيمية المرتبطة بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بالإضافة لبعض الجوانب الأخرى، وأخيراً، تم تناول الرضا الوظيفي من جانب العوامل المؤثرة على تحقيقه، خاصة ما يتعلق منها بتقييم الأداء. ولعل من أبرز الدراسات اللافتة للانتباه، تلك المتعلقة بتأثير التغذية الاسترجاعية لتقييم أداء الموظف على الرضا الوظيفي، وذلك أثناء مقابلات تقويم الأداء بين المقوم والمقوم، حيث إتضح أن من أهم نتائج هذه الدراسة هي أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً برضا الموظف عن التغذية الاسترجاعية، وهذا يؤثر بالتالي على الالتزام التنظيمي [Jawahar, I.M., p.230] وسلوك المواطنة التنظيمية [Blau, G., p.1101]. والواقع أن هذه الدراسات التي تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات، قد تم الاستناد إليها لبناء التأسيس النظري للدراسة الحالية، كما تم الاستفادة منها في إستخلاص توجّهات أساسية لهذا البحث، خاصة وأن معظمها يتميز بالعرض المتقن للأدبيات التي استندت إليها هذه الدراسات، فقد لفت إنتباه الباحث العرض الشيق للأدبيات المتتولة بكل دراسة، فهذه الدراسات متميزة بالبناء النظري القوي، مما أدى إلى إستخلاص التوجّهات الضرورية للدراسة الحالية.

٢/٤/٢ معظم الدراسات المؤسسة لأدبيات العلوم السلوكية والإدارية قد تم إجراؤها بالولايات المتحدة الأمريكية، وإذا سلمنا بوجود اختلاف بين الدول فيما يتعلق بالبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، والقانونية، والتعليمية، وغير ذلك، نجد أنه من الضروري إجراء دراسات خاصة بالبيئة العربية والمصرية تتناسب والمتغيرات المتعلقة ببيئاتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، وغير ذلك، فمثلاً: نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت بالمنظمات الأمريكية فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بها، قد لا تكون ملائمة للاستناد إليها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات المصرية. هذا مع إمكانية الاستفادة من المنهجيات المتعلقة بالدراسات والبحوث الأجنبية، والتوصل إلى نتائج تتوافق والمتغيرات المختلفة للبيئة المصرية.

٣/٤/٢ ضرورة إجراء دراسات وبحوث تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي، وعملية تقييم الأداء الوظيفي، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين: فمن الملاحظ أنه رغم ثراء الأدبيات وما زخرت به من دراسات وبحوث في مجال المناخ التنظيمي، وعملية تقييم الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، إلا أن هناك إستشعاراً حقيقياً بنقص بالدراسات والبحوث المتعلقة بدراسة علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات الثلاثة، مما يوضح أهمية إجراء الدراسة الحالية لتتبع أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي، وعملية تقييم الأداء الوظيفي، وأثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين.

### ٣/ عرض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث

١/٣ المناخ التنظيمي: مفهومه، وأبعاده، وخصائصه وتأثيره على سلوكيات الأفراد بالمنظمة

١/١/٣ حول مفهوم المناخ التنظيمي: يستخدم مصطلح المناخ للتعبير عن التنظيم ككيان مؤسسى أو عضوى، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، وقد أطلق عليه [James, L.R., et al., pp.40-84] «المناخ النفسى العام» وأطلق عليه [Burke, M.J., et al., pp.717-729] «مناخ العلاقات الإنسانية» فالمناخ النفسى العام يعكس المدى الذى تعد البيئة فيه ذات نفع ذاتى لشعور الفرد بالرفاهة والسعادة [James, L.R. et al., p.53]، وعلى ذلك فكل منظمة مناخها الخاص بها أيا كان نوعيتها أو

حجمها أو أماكن تواجدها، بمعنى أن لكل منظمة سماتها وخصائصها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، والتي تتضح من خلال «المناخ النفسي العام» المدرك من الأفراد، فهم الذين يخلقون المناخ، فهو يعتبر إحدى مدركات العاملين لماهية الأشياء بالبيئة التنظيمية وماهية العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد، فالخصائص التنظيمية تكون مدركة ومفسرة عن طريق أعضاء المنظمة، فهم الذين يخلقون المناخ [Furnham, L. & Goodstein, R., 1997]. والواقع أن المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل جميعها مصطلحات محورية في مجال السلوك التنظيمي، ورغم أنه يوجد بينهم علاقات تأثيرية متبادلة، إلا أن هناك أيضاً وجوه اختلاف فيما بينهم. ولتوضيح ذلك، نشير بادئ ذي بدء أن هناك مستويين لتحليل المناخ التنظيمي: مستوى الأنثروبولوجيا، والمستوى السيكولوجي، حيث يشير المستوى الأول إلى مجموعة من المعايير والتوقعات التي يتمسك بها الأعضاء بشأن إلتزامات النشاط المحددة، والتي ينعكس من خلال إدراكات الأعضاء الإجمالية، وبناء على ذلك، فقد يكون لدى المنظمة أكثر من مناخ، مثل: المناخ الأخلاقي، ومناخ الجودة، ومناخ الأمن، ومناخ الخدمة، وهكذا؛ بينما يشير المناخ السيكولوجي إلى التصور الفردي إدراكات الأفراد والقواعد السلوكية، والمسموحات، والقيود [Howard, L.W., et al., p.773] وبناء على ذلك، نعرض فيما يلي لأهم تعريفات المناخ التنظيمي التي تتوافق ومنهجية هذا البحث والمنبثقة عن «المناخ النفسي العام» السائد بالمنظمة، ثم نعرض الفروق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

١/١/٣ تعريف المناخ التنظيمي: يعرف [Johnstone, A., et al., p.182] المناخ التنظيمي بأنه إدراك الملاحظ الهامة والنفسية لبيئة العمل والمعروفة بالتأثير الفعال على الموظفين وسلوكهم ورضاهم الوظيفي. وبالرجوع إلى مجموعة من الباحثين، يعرف [Griffin, M.A., et al., p.712] «المناخ التنظيمي بأنه يشير إلى إدراكات الأفراد للخصائص التي تتميز بالثبات النسبي في المنظمة». كما يعرف بأنه «مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات» [Forehand, G.A., et al., pp.261-282]. ويعرف [Litwin, G. A., et al., p.11] المناخ التنظيمي بأنه

مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية بالمنظمة والتي يكون لها تأثير على أداء ومستوى الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى والخاصة بالعاملين من رؤساء ومرؤوسين. ويعرفه [Campell, J.P. et al., in Bates, R., et al., p.98] بأنه مجموعة من السمات المحددة لمنظمة بعينها، والتي يمكن إستنتاجها من الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها داخل المنظمة، فالمناخ يأخذ شكل مجموعة من الخصائص والتوقعات التي تتصف بها المنظمة من حيث الصفات الثابتة والنواتج السلوكي والنواتج المحتملة. ويعرف [Field, R.H.G., and Arelson, M.A., pp.181-201] المناخ التنظيمي بأنه «الإدراكات المشتركة للموظفين عن بيئة العمل المعطاه، مثل: الشخصية والإحساس بموقع العمل». كما تعرف [Hannum, K., p.19] مناخ المنظمة بأنه رضا العاملين عن خصائص معينة مثل: الأجر، والفوائد، والقيادة، وفرص التطوير المتاحة.

ويرى كل من [Timm, P.R., and Peterson, B.D., p.102] أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن لمتغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا أو جو العمل، أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تبغى المنظمة تحقيقها. كما تعرف (نبيلة الشال، ص ٣٤) المناخ التنظيمي بأنه ظاهرة شاملة تنتشر في المنظمة، وتعبّر عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في المنظمة عن غيرها من المنظمات؛ هذه الخصائص تتميز بالاستقرار النسبي، وتكون مدركة بواسطة أعضائها، وتؤثر على سلوكياتهم، وهو نظام مفتوح يؤثر في كثير من المتغيرات والعوامل ويتأثر بها. وبناء على ما سبق، يمكن اقتراح التعريف التالي: يشير المناخ التنظيمي إلى إدراكات الأفراد لمجموعة السمات والخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، بحيث تتميز هذه الخصائص بالثبات النسبي، وتؤثر على سلوكيات العاملين داخل المنظمة.

### ٢/١/١/٣ الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وبيئة العمل: تشير الثقافة

التنظيمية إلى نظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، هذا النظام للمعاني المشتركة يمثل قيم المنظمة والتي يمكن إيجازها في عشرة خصائص هي: مبادرة الأفراد، وتحمل المخاطرة، والتوجيه، والتكامل، ودعم الإدارة،



والرقابة، ودرجة التماثل، ونظام المكافآت، ودرجة تحمل الصراع، ونماذج الاتصال. وهذه الخصائص يتم مزجها وربطها وتداخلها بصورة متصلة من أسفل الهيكل التنظيمي، إلى أعلاه، وعندئذ يتم تكوين ثقافة المنظمة [Robbins, S.T., pp.246-267]، كما أن ثقافة المنظمة تشتمل بجانب البعد الإنساني المتمثل في التصرفات الإنسانية المختلفة البعد المادي المتمثل بالنواتج المادي للعمل الإنساني بالمنظمة، ويتضمن ذلك الأبنية المختلفة وتوزيع الحيز المكاني، وكيفية ترتيب أو تنظيم المنظمة أو أحد أقسامها أو غير ذلك. وترى [Hannum, K., p.20] أن ثقافة المنظمة مطمورة أكثر من المناخ التنظيمي، ولذا فمن الصعب تغييرها. فثقافة المنظمة أكبر من قيم أو سلوكيات أي فرد.

كما أن الثقافة التنظيمية تتعلق بكيفية فهم العاملين لهذه الخصائص وليس بدرجة حبهم أو إدراكهم لهذه الخصائص؛ فبينما الثقافة تبنى على قيم مشتركة في كل منظمة، نجد أن المناخ يبني على أساس ما يشعر به الفرد داخل البيئة التنظيمية [Reichers, A.S., and Schneider, B. pp.49].

من جهة أخرى، نجد أن المناخ والثقافة مفاهيم متصلة بشكل واضح، فإذا كانت الثقافة تتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات، فإنها تعمل على تشكيل المناخ السيكولوجي للفرد، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل دوران العمل، والغياب وغير ذلك.

أما فيما يتعلق بالمناخ والبيئة التنظيمية، فإن المناخ يمثل الإدراكات المشتركة للموظفين ببيئة العمل [Field, R.H.G., and Abelson, M.A., pp.183] فهو بمثابة البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها الأفراد وتعكس المتطلبات المستقبلية للعاملين المتمثلة في البناء التنظيمي والعلاقات والقواعد المؤثرة على الفعالية وتحقيق الأهداف [Hampton, P.R., et al., p.320] فالمناخ التنظيمي يعرف إذاً على أنه جملة الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم، فهو يعبر عن مجموعة من الخصائص التي ترتبط أساساً ببيئة العمل الداخلية في المنظمة بحيث يمكن الاستناد إليها لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات. فمثلاً: إذا كان المناخ العام بالمنظمة يتميز بالدفع والدعم الاجتماعي المتبادل بين الزملاء، والأسلوب الإشرافي الداعم، فإن بيئة العمل تكون ملائمة لتقليل مستوى الإحباط لدى الأفراد، والعكس صحيح [Keenan, A., and Newton, T.J. pp.57-65].

٢/١/٣ أبعاد وخصائص المناخ التنظيمي: هناك اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي، فهناك من يرى أن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر (حجم المنظمة، والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والعلاقات بين الأعضاء، ودرجة تعقيد الأنظمة، واتجاه الأهداف وأنماط السلوك) [Miller, D., and Peter, H., pp.205-208] بينما [Lower, E.E., et al., pp.142-151] يؤكدون على أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن إدراجها تحت مجموعتين رئيسيتين: الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي، وتشتمل على عدد من المتغيرات كدرجة التداخل بين الوحدات التنظيمية، ودرجة الرسمية في إجراءات ونظم العمل، ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات، أما المجموعة الثانية: فهي تتدرج تحت مسمى العملية التنظيمية، وتتضمن نمط القيادة، ونظم المكافآت، ونظم مواجهة الصراع (أو حل التناقضات التنظيمية) أما [Litwin, G.H., and Stringer, R.A., pp.66-92] فقد قسما أبعاد المناخ التنظيمي إلى تسعة أقسام هي: الهيكل، والمسئولية، والمكافأة، والمخاطرة، والعلاقات الحميمة، والدعم، والمعايير، والصراع، والهوية. وكما يلاحظ، فإن الأبعاد هي أكثر إتساعاً في عناصرها مقارنة بالخصائص، وكل من الأبعاد والخصائص تختلف باختلاف المنظمات التي تجرى عليها الدراسات والبحوث، وباختلاف حجمها، ونوعية أنشطتها، وبيئاتها الداخلية والخارجية وغير ذلك. وإذا أدركنا الانتباه تجاه خصائص المناخ التنظيمي نجد أن كل من [Hemingway, M.A., and Smith, S., pp.287-] 289] قد قسمها إلى أربعة خصائص أساسية في مجال دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الضغوط المهنية للممرضات، وهذه الخصائص هي: مستوى ضغط العمل، ومدى توافر القيادة الداعمة، ومدى تماسك الزملاء، ومدى الاستقلالية في العمل.

أما [Bates, R., and Khasaweh, S., p.99] فقد اقترحنا أن خصائص للمناخ التنظيمي، باعتباره متغيراً وسيطاً بين ثقافة التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي، تتحدد في الآتي: توقعات المجهود الذاتي، وتوقعات الأداء النهائي، ومعدل أداء الكفاءة الذاتية، والانفتاح على التغيير، ومعدل أداء التغذية الراجعة. في حين أن [Neal, A., et al., ] p.496] حددوا خصائص المناخ التنظيمي في: دعم القائد، واهتمام الإدارة، والاستقلال الوظيفي. وذلك باعتبار أن المناخ التنظيمي والإستراتيجية التنافسية يتوسطان العلاقة بين

إدارة الموارد البشرية والإنتاجية. وقد ركز [Yoder, D.M., p.48] على القيادة كخاصية أساسية للمناخ التنظيمي، باعتبار أن الدراسة تركز على مدى تأثير القيادة ذات الذكاء الانفعالي على المناخ التنظيمي، فتم اعتبار القيادة هي بمثابة متغير مستقل، والمناخ التنظيمي متغير تابع، فتم تقسيم القيادة إلى ستة أساليب هي: القيادة ذات الرؤية، والقيادة الاندماجية، والديمقراطية، والتعليمية (التدريبية) والأسلوب القسري، والأسلوب المتعدى، حيث أكد [Yoder] على أن الأسلوبين القسري والمتعدى يؤثران سلباً على المناخ، إلا في مواقف معينة (القيادة الموقفية)، أما [Johnstone, A., and Johnston, L., p.182] فقد قسما خصائص المناخ التنظيمي إلى أربعة خصائص رئيسية تؤثر على نوع المهنة، وجب العمل، وهذه الخصائص هي: التماسك بين العاملين، ودعم المشرف، وضغط العمل، والتضمين (المشاركة). أما [Griffin, M.A., and Mathieu, J.E., p.737]، فقد إبتقوا ثلاثة خصائص أساسية للمناخ التنظيمي، وهي: تدفق الاتصالات، والدافعية، وتخطيط الموارد البشرية، والاستخدام. وقد رأى [Freedman, J., p.16] أن أهم خصائص المناخ التنظيمي، هي: المسؤولية، والتعاون، والقيادة، والإنحياز للمنظمة، والتكيف، والثقة، حيث يمكن من خلال هذه الخصائص التنبؤ بالأداء. وترى [Hannum, K., p.19] أن خصائص المناخ تتضمن: الأجر، والفوائد، والقيادة، وفرص التطوير.

٣/١/٣ تأثير عوامل البيئة الخارجية والداخلية على المناخ التنظيمي: أخذاً في الاعتبار أن المناخ التنظيمي يعد نظاماً مفتوحاً، أي يتأثر بالكثير من المتغيرات ويؤثر فيها، فإن من أكثر المتغيرات المؤثرة في المناخ التنظيمي: السياسات والممارسات الإدارية، والهيكل التنظيمي، كعوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، أما بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية، فإن المناخ التنظيمي يتأثر بالبيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، وفيما يلي عرض مبسط لتأثير هذه المتغيرات على المناخ التنظيمي.

١/٣/١/٣ تأثير السياسات والممارسات الإدارية على المناخ التنظيمي: ويتضح ذلك مما يلي: عندما يوفر المدراء تغذية إسترجاعية، ويتقوا في مرؤوسيهم بحيث تصبح الرقابة ذاتية أكثر منها رسمية، وتصبح المسؤولية شخصية عن العمل، فإن ذلك يساهم في تكوين مناخ إنجازي متكيف يشعر فيه الأعضاء بمسئوليتهم عن تحقيق أهداف المجموعة

والمنظمة؛ وعلى العكس من ذلك، عندما يتشدد المدراء في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية، وتتعهد مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف فإن ذلك يساهم في تكوين مناخ سلبي.

**٢/٣/١/٣ تأثير الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي:** وفقاً لنتائج العديد من الدراسات والبحوث في هذا الصدد، فإن زيادة هيكلية التنظيم المتمثلة في زيادة المركزية والسلطات الرسمية، والقواعد، والإجراءات المكتوبة وغير ذلك، تؤدي إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة وعلى غرار ذلك، فهناك الكثير من المتغيرات الهيكلية المؤثرة على المناخ التنظيمي في المنظمة، مثل: نطاق الإشراف، وحجم المنظمة، وعدد المستويات الإدارية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. فمثلاً: بالنسبة لحجم المنظمة: كلما كان حجم المنظمة صغيراً، كلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحاً وصراحة، وكلما أدى ذلك إلى تواجدها علاقات مفعمة بالثقة، وبالتالي يزيد احتمال تواجدها مناخ تنظيمي إيجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

**٣/٣/١/٣ تأثير متغيرات البيئة الخارجية على المناخ التنظيمي:** تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على المناخ التنظيمي، فمثلاً: تؤثر البيئة الثقافية على المناخ التنظيمي باعتباره يعكس إدراكات الأفراد، وثقافة الأفراد وأفكارهم، ودرجات نظرهم، وقيمهم، وغير ذلك، هي من العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم؛ كما أن متغيرات البيئة الاجتماعية تؤثر على المناخ التنظيمي، مثل: ارتفاع مستويات التعليم، وتنوع القوى العاملة، والتقدم التكنولوجي، والاتفاقات مع الاتحادات، والنقابات، والتنظيمات الحكومية، وغير ذلك [Gibson, E.L.J., pp.526-527]. أما البيئة الاقتصادية، فإنها تؤثر على المناخ التنظيمي، فمثلاً: في فترات الكساد، أو فترات الرخاء، يتأثر المناخ التنظيمي، ففي الحالة الأولى يسود المنظمة مناخاً تنظيمياً مفعماً بالقلق، مما يؤثر سلباً على دافعية الانجاز. أما متغيرات البيئة التكنولوجية، فتؤثر أيضاً على المناخ التنظيمي، فاستخدام تكنولوجيا متجددة ومتطورة يؤدي إلى زيادة الاتصالات بين الأفراد، وزيادة الثقة، وتحمل الأفراد للمسئولية فيما يتعلق بالانجاز وغير ذلك، والعكس صحيح في كثير من الحالات.

٤/١/٣ تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات الأفراد نحو المتغيرات الإدارية والتنظيمية: أوضحت الكثير من الدراسات والبحوث أن المناخ التنظيمي يؤثر في المقام الأول على سلوكيات العاملين بالمنظمة من منطلق أنه يعبر عن إدراكهم للكثير من المتغيرات بالمنظمة، وبذلك يعزز المناخ أو يُعَوِّق بعض المخرجات التنظيمية [Hemingway, M.A., and Smith, C.S., p.286].

وفيما يلي أمثلة لتوضيح تأثير المناخ التنظيمي على سلوكيات العاملين بالمنظمة:

أولاً: توجيه المناخ وسلوكيات العاملين:

١- المناخ المتسلط الذي يتميز بالتحكم في سلوك العاملين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى درجة منخفضة من الرضا لدى العاملين، وبالتالي يزيد من اتجاهات العاملين سلبياً نحو جماعة العمل.

٢- المناخ المشجع للانتماء، والذي يتميز بالتركيز على العلاقات الطيبة مع العاملين ويؤدي إلى الشعور بدرجة عالية من الرضا لدى العاملين، يؤدي إلى التأثير على اتجاهاتهم نحو جماعة العمل، ونحو السلوك الابتكاري، مع احتمالية الاستمرار في انخفاض مستوى الأداء.

٣- المناخ المحابي للإنجاز، والذي يتميز بالتركيز على الأهداف، ويساهم في تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل، يؤدي إلى التأثير على اتجاهات العاملين بحيث تصبح إيجابية تجاه العمل، وأيضاً تحقيق درجة عالية من السلوك الابتكاري، ومستويات عالية من الإنجاز.

٤- المناخ الذي يركز على الاهتمام بالعاملين، والذي يتميز بتواجد نظم اتصالات مفتوحة، ودرجة عالية من المساندة المشتركة، ولا مركزية اتخاذ القرارات، يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين، وتخفيض معدلات دوران العمل، وتكلفة الإنتاج، ومدة التدريب. [Steers, R.M., et al., pp.364].

ثانياً: تأثير المناخ التنظيمي الإيجابي على سلوكيات الأفراد نحو الدافعية والإنتاجية:

حيث ينظر إلى المناخ الإيجابي على أنه قادر على زيادة تحفيز الأفراد، وبالتالي احتمالية

أن يمنح العاملين إرادياً جهدهم المتميز لمهام عملهم، ولذا فالمنح الإيجابي يؤثر على معنوية العاملين بما يؤثر على زيادة الإنتاجية [Neal, A., et al., p.496].

**ثالثاً: تأثير المناخ التنظيمي على إحساس الأفراد بالضغط المهنية:** حيث أن المستويات المرتفعة من الضغوط ترتبط بخصائص المناخ التنظيمي. ففي مجال التمريض يلاحظ أن خصائص المناخ التنظيمي الملائمة والمحددة في: الإشراف الداعم، والاستقلالية في العمل، وتماسك الزملاء، تؤدي إلى الشعور بضغط مهنية منخفضة.

[Hemingway, M.A., and Smith, C.S., pp.285-299].

**رابعاً: يتنبأ مناخ الفريق المدرك، بإمكانية تحسين العمليات، وإرضاء العملاء، وإرضاء العاملين،** حيث يتوسط مناخ الفريق المدرك العلاقة بين دعم القيادة لفريق العمل والمكونات التقنية لتلك المخرجات [Howard, L.W., et al., p.769].

**خامساً: يؤثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين عن وظائفهم،** فقد أثبتت دراسة [كامل على عمران، من ص ١ إلى ص ٨٣] أن رضا العاملين عن وظائفهم يتوقف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، آخذين في الاعتبار أبعاد المناخ الوظيفي المتمثلة في حوافز العمل الخارجية والداخلية، وإيجابية جماعة العمل، ونمط الإشراف، ونوعية القيادة، والأسلوب الإداري السائد.

**سادساً: يؤثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين:** حيث أثبتت دراسة [عبد الفتاح محمد يوسف مقرض، من ص ١ إلى ص ٩٤] وجود ارتباط معنوي بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي وأدائهم الوظيفي، مما يعكس قوة العلاقة بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد تؤثر على الأداء سلباً وإيجاباً، وفقاً لمتغيرات المناخ التنظيمي، لذا فإن تقييم المناخ التنظيمي ضروري وهام للمساهمة في تحفيز العاملين، ورفع مستوى أدائهم، في إطار الربط بين تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة في آن واحد.

يتضح مما تقدم أن هناك تأثيراً للمناخ التنظيمي على سلوكيات العاملين، حيث تم توضيح ذلك من خلال نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال.

نستخلص مما تقدم، أن أبعاد وخصائص المناخ التنظيمي تختلف باختلاف المنظمات التي تجرى عليها الدراسات والبحوث، فلكل منظمة مناخها التنظيمي بخصائصه وأبعاده

وتأثيره على العاملين. والمناخ التنظيمي من حيث مستوى ملاءمته للعاملين يمكن أن يكون على درجات مختلفة، ويفضل العاملون في المنظمات المختلفة أن يكون المناخ السائد ملائماً لرغباتهم واحتياجاتهم. ولذا، ينبغي أن تعمل كل منظمة على قياس مناخها التنظيمي للوقوف على البيئة السيكولوجية التي يعمل بها العاملون. وهناك عدة مقاييس لتحقيق هذا الغرض، مثل: مقياس [Litwin, G.H., and Stringer, R.A., pp.66-92]، ومقياس [Likert, R., 1967, pp.3-13]، والواقع أن الخوض في هذه المقاييس يخرج عن أغراض هذا البحث، ولكن بالأحرى التركيز على إستخلاص خصائص المناخ التنظيمي من واقع الأدبيات التي تم عرضها، والتي تبدو أنها ذات علاقة بالعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء؛ وبالتالي يمكن إنتقاء الخصائص التالية:

- العلاقات بين الأفراد (الثقة - [Timm, P.R., and Paterson, B.D., pp.104-105, Freedman, J., p.16, Robbins, S.P., p.338, and Others]. والمساندة وغير ذلك) [Hemingway, M.A., and Smith, S., pp.287-289, and ] [Others].

- التحفيز [Metcalf, C.A., pp.295-299; Simmons, J., pp.97-98; Schneider, B., et al., pp.160-164; Greenberg, J., et al., pp.188-219; [Kushel, G., p.357; Cannie, J. K., et al., p.71 and Others]

- القيادة الداعمة [He, et ] [Neal, A., et al., p.496, Yoder, D.M., p.48; Ni ] [al., pp.687-708, and Others].

- العدالة [Callahan, R.E., et al., p.93, Greenberg, J., and Baron, B.R., pp.205-206; Poon, J.M.L., pp.324-325; Cook, J., and Crossman, [A., p.527 and Others].

- الاتصالات [Shea, C.A., pp.161-162; Greenberg, J., et al., pp.325-328, Smith, W.J., et al., pp.21-32, and Others].

٢/٣ تقييم الأداء: مفهومه، وطرقه، والمشكلات المرتبطة به، والنماذج كأحدى طرق تقييم الأداء، وعرض وتحليل بعض تجارب الدول المتقدمة في تصميم نماذج تقييم الأداء

١/٢/٣ حول مفهوم تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أكثر الممارسات الإدارية تعقيداً، فهي محفوفة بالمشاكل المختلفة الواردة من عدة مصادر: المقيم، والمقيم، والطريقة المطبقة في عملية التقييم، والسياسات غير الفاعلة للموارد البشرية، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي قد يكون غير ملائم لعملية التقييم، حيث أن العناصر المكونة لعملية تقييم الأداء متداخلة ومتشابكة، ولذا فإن إيجاد حلول لكافة المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء قد يكون من الصعوبة تحقيقه، ولذا فإن أدبيات تقييم الأداء زاخرة بالكثير من الدراسات والبحوث التي تهدف إلى إجراء هذه العملية بشكل موضوعي، وبما يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية سواء أكانت إجرائية أم توزيعية، حتى يتحقق لدى العاملين قدر من الرضا الوظيفي. ولتوضيح ذلك، يتم العرض المختصر لتعريف تقييم الأداء، وبعض الطرق المتبعة في عملية التقييم، وأيضاً المشكلات المتعلقة بعملية التقييم، مع التركيز بصفة خاصة على النماذج وذلك بتقديم أمثلة لنماذج تقييم الأداء ببعض الجهات الأجنبية.

١/١/٢/٣ تعريف تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه: عملية موضوعية لقياس حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل بالمقارنة بحجم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً في صورة علاقة نسبية بين الوضع القائم والمستهدف، أو هو عملية تقييم العاملين بمراعاة كافة الأبعاد المختلفة المرتبطة بالعمل [Greenberg, J., et al., p.50]. ويعرف بأنه التقدير المنتظم الرسمي لجودة أداء الموظفين لأعمالهم مقارنة بمعايير وتوقعات محددة، وتوصيل نتائج هذا التقدير للموظفين المعنيين [French, W.L., p.363]. أما [Bernardin, H.J., et al., p.12] فيروا أن تقييم الأداء هو بمثابة العملية التي تتعلق بإعطاء قيم رقمية للأداء، بناء على معايير الفاعلية، مثل الكم، والكيف (الجودة) والتوقيت. كما يعرف تقييم الأداء بأنه مصطلح يشتمل على كافة النشاطات التنظيمية المتضمنة إدارة الأفراد في وظائفهم، وعادة ما يستخدم مصطلح تقييم الأداء كمرادف لمصطلح إدارة الأداء [Grote, D., p.2].

نستخلص مما سبق أن تقييم الأداء هو وسيلة للحصول على خصائص وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الموظف لعمله، ومسلكه في ذلك العمل، خلال فترة زمنية محددة، وتقييم مدى كفاءته العلمية والعملية للنهوض بالأعباء والمسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحالي، والمستقبلي.



٢/١/٢/٣ الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء: لغوياً: التقويم من مصدر قَوِّمَ، ويعنى ضمن ما يعنيه الاصلاح والتعديل وإعطاء قيمة لشيء معين، ولذا فإن عملية تقويم الأداء الوظيفي هي عملية شاملة تبدأ بتحديد المستويات الأدائية، وتنتهي عند تطوير الأداء، أما فعل «قيّم» فهو يرجع - وفقاً لما جاء في المعجم الوسيط ص ٨٠١ - إلى لفظ «قيمة»، أى أن قيمة الشيء «تعنى قدرة»، وقيمة المتاع تعنى ثمنه، فهناك إشتقاق - وفقاً لمجمع اللغة العربية لفعل «قيم» واستخدامه يعنى تحديداً تقدير قيمة الشيء وثمانه. لذا فإن مصدر هذه الكلمة، وهو «تقييم» يعبر عن العملية الجزئية التى تتضمنها عملية تقويم الأداء الوظيفي، أى إعطاء قيمة وصفية أو رقمية لأداء موظف ما، وتقييم الأداء الوظيفي هي عملية جزئية تشير إلى إعطاء قيم محددة لسلوكيات أدائية معينة، فهي تلك العملية التى تتعلق بإعطاء قيم رقمية للأداء، فهي تبدأ بالمستويات الأدائية المطلوب تحقيقها، وتنتهى - غالباً - بمقارنة الأداء الفعلى للموظف بالمستويات الأدائية المحددة. وذلك بغرض تحديد وجوه القوة والضعف في الأداء الفعلى. أما عملية التقويم، فهي عملية إصلاحية غرضها تطوير أداء الموظف، وتتضمن عمليات جزئية عديدة، لعل أبرزها هي عملية تقييم الأداء. بالإضافة إلى أن نماذج تقييم الأداء تتضمن عناصر معينة تشتمل على سلوكيات أدائية معينة بغرض تقييم الأداء، وتبيان نقاط القوة والضعف لدى الموظف بالنسبة لهذه السلوكيات الأدائية، ولكن ليس بغرض تقويم أدائه.

٢/٢/٣ عرض لبعض طرق تقييم الأداء، والمشكلات المرتبطة بها: بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، يلاحظ أن هناك طرقاً كثيرة لتقييم الأداء، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها، ومن أمثلة هذه الطرق ما يلي: ميزان القياس المتدرج Graphic Rating Scale، وميزان القياس Rating Scale، وترتيب الموظفين (طريقة الترتيب العام) Ranking Method، والطريقة الزوجية Paired Comparison Technique، وطريقة الأحداث الجوهرية Critical Incidents Method، وطريقة المقالة Essay Method، والطريقة القصصية Narrative Method، وطريقة التوزيع الجبرى Forced Distribution Method، وطريقة الإختيار الجبرى Forced Choice Format، وطريقة قائمة العبارات الموزونة Weighted Check List Format

وميزان القياس السلوكي المثبت Behavioral Anchored Rating Scales وميزان الملاحظة السلوكية Behavior Observation Scales، وميزان السلوكيات المتوقعة Behavior Expectations Scales، وطريقة التعلم Coaching Method، والإدارة بالأهداف Management By Objectives، وطريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة 360 Degree Feedback، وتقييم الأداء عن طريق المحللين النفسيين Psychological Appraisals، ومراكز التقييم Assessment Centers، بالإضافة لنماذج تقييم الأداء التي سيتم إفراد جزء خاص بها. وفيما يلي عرض موجز لبعض الطرق الحديثة نسبياً في تقييم الأداء:

١/٢/٢/٣ الإدارة بالأهداف [MBO]: هي عملية إدارية شاملة أكثر من كونها عملية تقييمية فقط، حيث تعتبر العملية التقييمية المقننة جزءاً مكماً لتلك النظرة الإدارية الشاملة، وتعرف الإدارة بالأهداف: بأنها طريقة يتم بموجبها تعريف الأهداف لكل مشروع أو إدارة أو أفراد لاستخدامها كمرشد للأداء المتتالي. وهذه الطريقة تتطلب بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل من المديرين والموظفين، وذلك بهدف تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء المستقبلي، خلال فترة زمنية معينة. وتركز هذه الطريقة على دور المقيم في تحريك وتوجيه الموظفين نحو الأهداف الأدائية، وعلى توسيع دور مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف المستقبلية، وتكوين الالتزام التنظيمي لتحقيق هذه الأهداف. أي أنها تتضمن أربعة خطوات: تحديد الأهداف، وتطوير خطط التطبيق، ومراجعة العمليات، وأخيراً تقييم الأداء الكلي.

[Daft, R.L., 2000, pp.215-216; Hays, S.W., and Zeen, R.T. p.320, Godbehere, S., p.50; Levinson, H., p.125; and Others].

والإدارة والأهداف مثلها مثل الطرق التقييمية الأخرى لها مزاياها وعيوبها، فأهم مزاياها وفقاً لـ [Daft, R.L., p.217] تركيز جهودات المدير والموظف على الأنشطة التي تقود لتحقيق الهدف، وإمكانية تحسين الأداء على كافة المستويات التنظيمية، وتحفيز العاملين، واصطفاف أهداف الأفراد والمنظمة مع أهداف المنظمة. أما عيوبها (أو مشاكلها) فتحدد في: التغيير الدائم والمرتبط بوضع أهداف مستقبلية يعمل كعائق، وبيئة العلاقات الغير جيدة بين الرئيس والمؤوس تخفض من فاعلية الإدارة بالأهداف، كما أن الأهداف

المرحلية يمكن أن تتعارض مع الأهداف الإستراتيجية، والتنظيمات الميكانيكية والقيم تعرقل المشاركة في مراحل الإدارة بالأهداف، واستنزاف لطاقت في كثرة التحفيز للمراحل المختلفة المطلوبة لهذه الطريقة.

٢/٢/٢/٣ طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة: وتستخدم هذه الطريقة «مقيمين متعددين Multi - Rater ، ورؤى متعددة Multi - Perspective ، وتغذية مرتدة من زميل إلى زميل Peer-To-Peer Feedback. وهي تطبق من عشرات السنين بالشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، في أكثر من [٥٠٠] شركة أمريكية، منها AT&T Stoner, J.A.F., ] [et al., p.396.

ويقصد بنظام ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة تجميع ملاحظات ومعلومات عن أداء الفرد الذى يتم تقييمه من ذات الفرد، ومن رؤسائه، ومن التقارير المباشرة، ومن زملائه، ومن المدراء على نفس المستوى التنظيمى، ومن فريق العمل الذى كلف الفرد بالعمل معهم فى بعض المشاريع، ومن العملاء بالداخل والخارج، ومن الموردين، ومن مرؤوسيه في حالة تقييم أداء الرئيس، أى تجميع ملحوظات ومعلومات عن الفرد المراد تقييمه من مصادر مختلفة، فهذا الأسلوب يتضمن تجميع تغذية مرتدة عن الأداء من مصادر متعددة، ولكي يتم تطبيق هذه الطريقة بفاعلية يؤخذ في الاعتبار ما يلي: أولاً: قدرة المسؤولين عن المنظمة على الرؤية الصحيحة لإجراءات العمل، حيث يتطلب هذا العنصر طرح الأسئلة التالية: هل تحتاج المنظمة لإستراتيجية إدارية معينة، وأهداف محددة لتطبيق هذه الطريقة؟ ما هو الدور الذى تتعهد به الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كيف سيتم وضع خطط لتطوير الموظفين لاستخدام هذا النوع من التغذية المرتدة؟ كيف تستخدم خطط التطوير لتوجيه السلوك نحو المتوقع من الموظفين والمطلوب لتحقيق إستراتيجيات وأهداف المنظمة؟ ثانياً: قدرة المسؤولين عن المنظمة على الرؤية الصحيحة لمدى إمكانية تطبيق طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة: ويتطلب هذا العنصر المتعلق بالنواحي المالية إثارة الأسئلة التالية: هل هناك دعم مالى كافي لتطبيق هذا النظام؟ هل تسمح المخصصات المالية بالقيام بأنشطة المتابعة مثل: تدريب الموظفين، ما هو الأثر الناتج عن تطبيق منظومة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة على المستوى الأدنى للربحية؟ ثالثاً: قدرة العملاء على الرؤية

الصحيحة لمدى إمكانية تطبيق طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة: ويتطلب ذلك إشارة هذين السؤالين: ما مدى دعم العملاء لتطبيق هذه الطريقة؟ وما مدى التأثير الناتج عن تطبيق هذه الإستراتيجية على رؤية العملاء للمنظمة ومنتجاتها؟ رابعاً: المنظور التعليمي: وهذا المنظور التعليمي يتم توضيحه من خلال إثارة الأسئلة التالية: كيف سيتم تحديد إحتياجات الأفراد المختلفة من التطوير؟ هل سيكون هناك حاجة إلى تدريب المشرفين بحيث يكون في مقدورهم تحديد إحتياجات الأفراد المختلفة المتعلقة بالتطوير؟ ما مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على وضع خطة متكاملة لتطوير الأفراد وذلك باستخدام كافة المعلومات المتعلقة باحتياجات الأفراد؟ خامساً: شروط ينبغي توافرها لتعظيم العائد من تطبيق هذه الطريقة: (١) أن يكون التطبيق نابعاً من إحتياج فعلى ملموس بالمنظمة. (٢) أن يتوافر لدى المنظمة مقاييس محددة للسلوك بحيث يكون سلوك الأفراد موجه نحو تدعيم أهداف وإستراتيجيات المنظمة، (٣) أن يتوافر لدى المنظمة مقاييس إسئصاء، وإجراءات إدارية سليمة يمكن الاعتماد عليها لتطبيق طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة، (٤) أن يتوافر لدى المنظمة الظروف الملائمة لإكتساب مهارات جديدة من جانب العاملين. كما ينبغي أن يكون الأفراد على دراية كاملة واقتناع تام بأهمية تطبيق طريقة ٣٦٠ درجة تغذية مرتدة كأداة للتغيير والتطوير، ولابد أن يشارك مدراء الإدارة العليا في التخطيط لتطبيق هذه الطريقة، وأن يكون لديهم الحماس الكافي لتطبيقها. ومن الضروري توضيح دور كل فرد في المنظمة وذلك على فترات متعددة وذلك بغرض إناج هذه العملية، فكلما كان الأفراد بالمنظمة مقتنعين بأهمية إمدادهم بمعلومات عن سلوك زملائهم مثلاً، كلما كانوا أكثر تعاوناً في سبيل إناج تطبيق هذه الطريقة. والملاحظ أنه من الضروري أن يشعر الأفراد بأن سلوكياتهم يتم قياسها كضرورة لتقييم أدائهم، وللمحافظة على تقدمهم المهني، وتطورهم، وكل ذلك يرتبط مباشرة بأدائهم الوظيفي. وأخيراً فإن خلق مناخ تنظيمي جيد ضروري لاستيعاب التغيير الناتج عن تطبيق هذه الطريقة، وذلك من جانب الأفراد على كافة المستويات الإدارية، وبما يحسن من مستوى الأداء الفردي والجماعي.

[Godbehere, S., p.50, Atwater, L., and Waldman, D., p.96, Coates, D., p.68; Hoffman, R., p.82, Jackson, J., and Greller, M., p.18; Lepsinger, R., and Lucia, A., p.49, O'Reilly, B., p.93, Waldman, D., et al., p.86, Brickley, J.A., p.261].

٣/٢/٢/٣ التقييم عن طريق النظراء: Peer Evaluation تطبق هذه الطريقة على فرق العمل، سواء أكانت فرق عمل وخدمات أم فرق مشروعات (تنتهي بإنهاء المشروع) أم فرق إفتراضية (أى عبر شبكة المعلومات الإلكترونية)، حيث أن طبيعة المهام التى تؤديها هذه الفرق تجعل الطريقة التقليدية لتقييم الأداء من المشرف للموظف غير مجدية بالنسبة لتقييم أداء أعضاء فريق العمل، ففي فريق العمل يكون النظراء هم المصدر الوحيد للمعلومات ذات الصلة بنتائج المجموعة، فتكون أنظمة تقييم النظراء داخل المجموعة بغرض إدارة الأداء وتحديد المكافآت التعويضية. وتعرف عملية تقييم النظرير بأنها «عملية وضع معدل للأداء لمجموعة الخصائص الشخصية من جانب الأعضاء لكل عضو بالفريق إستناداً إلى مجموعة من معدلات التقييم [ Cannon, M.D., & Witherspoon, R., pp.120-134]. ورغم أن هذه الطريقة تحقق مزايا معينة تتعلق بإدارة أداء الفريق، وتحديد المكافآت التعويضية للأعضاء، إلا أنها لا تخلو من المشاكل، شأنها في ذلك شأن بقية طرق تقييم الأداء، فمن مشاكلها الرئيسية أن تقديرات النظرير تميل إلى احتواء تأثيرات الهالة، كما أن القوى الإدراكية والاجتماعية تساهم في إحداث درجة من التحيز، كما قد يكون هناك نزعة نحو التقدير المركزى وغير ذلك من مشاكل. إلا أن تطبيق هذه الطريقة مناسب في مناخ الأعمال الذي يسوده الاعتماد على الفريق، حيث يعمل الموظفون ضمن فريق عمل له أغراضه وأهداف محددة، ويقيم الأعضاء بعضهم بعضاً كجزء من عمليات عملهم. ويجب في حالة تطبيق هذه الطريقة إعطاء تعليمات بخصوص مفهوم عملية التقييم، وأيضاً يتم إشراركهم في برنامج تدريب أخطاء المقيم، وبعدها الأداء، وإطار المرجع، وتدريب الملاحظة السلوكية وغير ذلك من البرامج التدريبية للحد من المشكلات المتعلقة بتطبيق هذه الطريقة.

[ For More Details, See: Ghorpade, J. & Lackritz, J., pp.274-281; Gomez, C., et al., pp.1092-1106, Smith, D.E., pp.22-40; Cannon, M.D., et al., pp.120-134, and Others].

٤/٢/٢/٣ مراكز تقييم المديرين: هو أسلوب يستخدم في إختيار وتقييم المديرين المحتملين، حيث يتم فيه إخضاع المتقدمين لاختبارات وتمارين متعددة تجرى من خلالها عملية مراقبتهم من قبل مقيمين متخصصين. ويهدف هذا الأسلوب إلى قياس الكيفية التى

يتصرف بها المدير المحتمل في ظروف إدارية مشابهة للواقع إلى حد كبير، وفي سبيل ذلك يتم إتباع الآتى: (١) إعطاء المديرين مجموعة من الاختبارات السيكولوجية. (٢) الاشتراك في مباريات إدارية في مجموعات صغيرة. (٣) الاشتراك في مجموعات مناقشة بدون قائد محدد. (٤) القيام بمجموعة من النشاطات الإدارية الأخرى مثل: كتابة التقارير. وبعد انتهاء فترة التقييم، يلخص المقيمون آراءهم وملاحظاتهم حول قدرات وإمكانيات الأشخاص المعنيين ومقارنتها ببعضها البعض، ثم يتوصلون إلى نتائج تعبر عن آرائهم جميعاً، وتقدم في شكل تقرير مختصر إلى المسؤولين المعنيين بالتعيين للاسترشاد بها، وأهم عيوب هذا الأسلوب: التكلفة، خاصة من حيث الوقت، حيث تمتد هذه البرامج لمدة خمسة أيام على الأقل، كما أن هناك صعوبة في توفير المقيمين الأكفاء، خاصة إذا تطلب الأمر تفريغ المديرين الممارسين لأداء هذه المهمة لعدة أيام.

[Howard, A., pp.115-134; Werther, W.B. et al., pp.260-361; Albrook, R.C., p.106; Byham, W.C., p.150, Daft, R.L. 2000, p.410, and Others].

### ٥/٢/٢/٣ تقييم الأداء عن طريق المحللين النفسيين: تستعين بعض المنظمات

الكبرى بمحللين نفسيين لتقييم أداء الفرد، وبموجب هذه الطريقة يقوم المحلل النفسى بتقييم الأداء الوظيفى المحتمل أن يحققه الفرد في المستقبل، وهذه الطريقة في تقييم الأداء تشتمل على إختبارات نفسية، وتستوجب إجراء مناقشات مع الرؤساء، وأيضاً تتطلب مراجعة التقييمات السابقة، ثم يقوم المحلل النفسى بتقييم النواحي الفكرية والابداعية لدى الفرد، وكذلك النواحي الانفعالية وسمات أخرى عديدة تتعلق بالعمل الذى يؤديه المرؤوس أو المقيم، ثم يقترح المحلل النفسى الأداء الفردى المحتمل، ويتنبأ بما سيكون عليه أداء الفرد المقوم في المستقبل، ومن هذه التقييمات يتم اتخاذ إجراءات عن الوضع الوظيفي المستقبلي، ويقترح بعض مجالات التنمية المطلوبة للمرؤوس، والشكل العام للتقدم الوظيفي للمقيم. ونظراً لأن هذا المدخل السيكولوجي يتميز بأنه بطئ ومكلف، فيقتصر استخدامه على بعض المدراء أو المديرين الواعدين والمتألقين في عملهم الحالي، وذلك بغرض تعيينهم في المستقبل بمناصب قيادية على درجة بالغة من الأهمية. ولا شك أن هذه الطريقة تواجه

بالعديد من الانتقادات من جانب المرؤوسين، خاصة عندما تتواجد ثقافات مختلفة بالمنظمة [Werther, W.B., et al., p.360].

٦/٢/٢/٣ ميزان القياس السلوكي المثبت (BARS): هذه الطريقة مطورة من الأحداث الجوهرية المتصلة بأداء الوظيفة، فكل معدل أداء وظيفي يكون مثبتاً مع أوضاع سلوكية خاصة مرتبطة بدرجات مختلفة للأداء، وتربط أداء الموظف بالأحداث الخاصة، فيكون المقيمون أكثر دقة عند تقييم أداء الموظف [Daft, R.L. 2000, pp.414-415].  
 فمثلاً لتقييم أداء مشرف خط الإنتاج، فإن وظيفته يمكن أن تشمل على أبعاد رئيسية مختلفة هي: صيانة التجهيزات، وتدريب الموظف، وجدولة العمل. وطريقة ميزان القياس السلوكي المثبت ينبغي أن تطور كل بعد تحت عناصر فرعية [Daft, R.L. 2000, p.415].  
 وتعتبر هذه الطريقة مرجعاً إسمياً لنوعين متشابهين من طرق تقييم الأداء الوظيفي: الطريقة الأولى التي تندرج تحت طريقة ميزان القياس السلوكي المثبت هي طريقة ميزان السلوكيات المتوقعة، حيث أن السلوكيات المثبتة هي توضيحات وتفسيرات معينة موجهة لمساعدة المقيم على تحديد سلوك الموظف في حالة كونه سلوكاً متفوقاً، ووسطاً، أو أقل من الوسط. والطريقة الثانية التي تقع ضمن طريقة الميزان السلوكي المثبت هي طريقة ميزان الملاحظة السلوكية، حيث يقوم المقيم بتسجيل عدد مرات تكرار التصرف السلوكي الذي يقوم به موظف ما بالنسبة لأحد السلوكيات الجزئية والمرجعية، ومع أن طرق ميزان القياس السلوكي المثبت تعتبر من الطرق الأكثر تحقياً للأهداف التقييمية بشكل أكثر قرباً للدقة مقارنة ببقية طرق تقييم الأداء الوظيفي، فإنها تتسم بالتعقيد الإجرائي والتطبيقي، كما أن هذه الطريقة تعتبر مكلفة، وتتطلب تطوير أنظمة قياسية مختلفة لكافة المجموعات والفئات الوظيفية المختلفة، يضاف إلى ذلك أن نتائج الدراسات أشارت على أنها غير مشجعة فيما يتعلق بنتائج جدوى تطبيقها.

[Hurber, V.L., p.266; Schwab, D.P., p.561, Hannum, K., p.17].

٣/٢/٣ المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء: تنقسم هذه المشكلات إلى: مشكلات متعلقة بالمقيم The Rater، ومشكلات مرتبطة بالمقيم (Ratee) ومشكلات مرتبطة بطريقة التقييم - والتي سبق تناولها - ومشكلات منبثقة عن قصور في سياسات الموارد البشرية، وفيما يلي عرض موجز لهذه المشكلات:

١/٣/٢/٣ عرض المشكلات المرتبطة بالمقيم (الرئيس). وتتلخص هذه المشكلات في: تأثير الهالة Halo Effects: حيث يعتمد في حكمه على أداء المرؤوس على أساس إفتراضى خاطئ يعتمد على إنطباعه الشخصى عن الفرد المقيم، فيقوم بتقييمه من غير دراسة فعلية لنواحي القوة أو الضعف في أدائه أو في سماته الشخصية، فمثلاً: يفترض المقيم أن الفرد الممتاز والتميز في عمل معين يكون كذلك في بقية الأعمال، ويعمم حكمه على الجوانب الأخرى المتعلقة بالسلوك الوظيفي أو الأداء. تأثير الحدائة The Recency Effects ويحدث ذلك عادة عندما يتم إستخدام مقاييس أداء غير دقيقة، حيث يقع المقيم تحت تأثير أداء وسلوك المرؤوس في الفترة الأخيرة التى سبقت عملية تقييم الأداء، وسواء كان سيئاً أم جيداً، فأن المقيم يتأثر به لأنه أكثر تذكراً من جانب المقيم عن الأداء والسلوك السابق. التحيز الشخصى Personnel Prejudice: ويحدث عندما يميل المقيم إلى تفضيل أشخاص معينين أو مجموعات معينة لأسباب غير موضوعية ليس لها علاقة بعملية تقييم الأداء، سواء كانت هذه الأسباب شخصية، أم اجتماعية، أم نفسية أو غير ذلك (مثل: علاقات الصداقة والزمالة وغير ذلك). التساهل أو التشدد Leciency or Strictness: وتحدث هذه المشكلة عند إعطاء تقديرات عالية لكل العاملين بصرف النظر عن التفاوت فيما بينهم، وقد يرجع ذلك إلى رغبة المقيم أو الرئيس في تجنب معاداة المرؤوسين له أو خصومتهم أو خوفاً على مستقبلهم الوظيفي أو تعاطفه معهم أو غير ذلك، أما التشدد فهو على عكس التساهل، فهو بمثابة حكم صارم من جانب المقيم على المرؤوسين أو ما يطلق عليه Tyranny of The Average، حيث يعطى الرئيس تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأثر الفعلى، وذلك يرجع إلى بعض المعتقدات الخاطئة مثل: اعتقاد الرئيس (المقيم) بعدم وجود مرؤوسين أكفاء يستطيعون أداء العمل على أكمل وجه أو غير ذلك. الميل نحو التوسط Central Tendency: يميل بعض المقيمين إلى عدم النزوع إلى منح المعدلات القصوى أو الدنيا للأداء (ممتاز أو مرضى)، وبالتالي يرى هؤلاء أن منح معدل «متوسط» أو «فوق المتوسط» هو الأفضل لكافة المرؤوسين دون مراعاة الفروق الفردية Individual Differences بين الأفراد، وبالتالي مراعاة الفروق في معدلات أدائهم. التحيز عبر الثقافات Cross-Culture Biases: وتتمثل هذه المشكلة في إعتناق بعض



المعتقدات التي ينتج عنها تحيز في عملية تقييم الأداء (التحيز الناتج عن جنس المقيم أو عرقه أو غيره) ومن أمثلة هذا النوع من التحيز عبر الثقافات، هو تحيز المقيم إلى مجموعة من المرؤوسين ينتمون إلى عرق واحد أو إلى فئة معينة من المجتمع، فيعطيهم نفس التقدير والدرجات. **عدم توافر مهارة إجراء المقابلات مع المرؤوسين** The Appraisal Interviews: باعتبار أن المقابلة عملية إتصال شخصي ثنائي يتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتحقيق أغراض مختلفة، مثل: إستعراض أداء المرؤوس، وإبراز نواحي القوة والضعف في أدائه، ومناقشة المرؤوس حول المشكلات والصعوبات التي تواجهه وتؤثر على مستوى أدائه سلباً وغير ذلك، والواقع أن هذه المقابلات ضرورية لتقويم أداء المرؤوسين، وينبغي أن يتوافر لدى المقيم - بصفة خاصة - مهارات معينة، مثل: مهارة الاتصال الشخصي، ومهارة الاتصالات غير اللفظية، ومهارة التحدث، ومهارة إدارة النقاش، ومهارة صياغة الأسئلة، والقدرة المعرفية لتفسير السلوك، مثل: الألعاب النفسية، وحالات الذات، وغير ذلك. والواقع أنه كلما توافر مثل هذه المهارات لدى المقيم مما يؤدي - غالباً - إلى عدم تحقيق المقابلة لأغراضها.

[Dessler, G., pp.347-355; Werther, W., et al., pp.345-364; Daft, R.L., 2000, pp.414; Bulin, J., pp.365-368; Greenberg, J., et al., pp.44-46; Painter, O.N., p.9; Ford, D.K., p.550, and Others].

**٢/٣/٢/٣ عرض المشكلات المرتبطة بالمقيم (المرؤوس):** The Ratee: وتتلخص

هذه المشكلات في الآتي: **عدم رضا المرؤوسين عن دقة وعدالة نظام قياس كفاءة أدائهم:** وقد يرجع ذلك إلى إعتقاد العاملين بعدم دقة وعدالة هذا النظام، وقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة جنرال إليكتريك الأمريكية بهدف قياس مدى فاعلية طرق تقييم أداء الموظف عن فترة ماضية، أن النقد الذي يوجهه العاملون لنظام تقييم الأداء يحدث أثراً مضاداً في صورة إنخفاض في الإنتاجية، ولجوء العاملون إلى وسائل دفاعية من أهمها إلقاء اللوم على نظام تقييم الأداء باعتباره نظاماً غير دقيق وغير عادل (على محمد عبد الوهاب، وعايدة خطاب، ١٩٩٣م). **صعوبة قياس الصفات الشخصية وسلوك المرؤوسين تجاه الرؤساء والزملاء وجمهور المراجعين:** فهذه النواحي تتطلب خبراء في هذا المجال للتحليل الدقيق سواء لسمات الشخصية أو سلوك المرؤوسين، ولذا، نجد أن

بعض الطرق الحديثة في تقييم الأداء تعتمد على المحللين النفسيين [Tyer, W.S., pp.12-15]. عزوف المرؤوسين عن التظلم خوفاً من المشاكل، وذلك خشية من رؤسائهم، وهذا يؤدي إلى الحد من العدالة وموضوعية نظام التقييم، وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من (٤٧٤) مفردة يعملون بإحدى منظمات البحث والتطوير بالولايات المتحدة الأمريكية، أنه بصرف النظر عن التقدير الذي يحصلون عليه في آخر تقييم للأداء، فإن رأيهم في نظام التقييم المطبق يميل إلى أن يكون إيجابياً كلما كانت هناك فرصة لبدء رأيهم في نتائج التقييم، وذلك يرجع إلى خوفهم من العواقب السلبية التي يمكن أن تحدث عند أبدائهم لرأيهم في نتائج التقييم [Diploye, R.L., and Pontbriand, R.D., pp.248-251]. عدم مراعاة المشاكل الخاصة الطارئة على المرؤوس ذي الأداء الجيد في الماضي؛ حيث تدل بعض المؤشرات الخارجية على وجود بعض المشاكل التي حوّلت انتباهه بعيداً عن العمل (ماريون إي هاينز، ص ٣٤٣). عدم إهتمام المرؤوس بنتائج تقييم أدائه، فعندما تفشل النتائج المحققة في إشباع حاجات الفرد ورغباته، فقد ينتج عن ذلك أنماط من السلوك تعبر عن خيبة الأمل، مثل: الانسحاب أو العدوان (هاينز، ص ٣٤٣). عدم الاهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين: وقد أوضحت إحدى الدراسات أن هناك إجماع من جانب المدراء والعاملين على أن نظام تقييم الأداء في المنظمة يفتقر لأن يكون نظاماً تقديرياً وتوجيهياً للعاملين، وذلك بتعريف ذوى الكفاءات الضعيفة بجوانب الضعف وأسبابه في أدائهم وكيفية علاج هذه الجوانب بما يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي؛ من جهة أخرى فإن توضيح جوانب القوة للأفراد الممتازين يشعروهم بالتقدير في عملهم الوظيفي ودفع الآخرين للإقتداء بهم (نظيمة عبد العظيم خالد، ص ١٠٥-١٥٣). عدم إشراك العاملين في وضع مقاييس وعناصر للتقييم، وهذا يؤدي إلى عدم التحديد الدقيق لعناصر التقييم بما يتفق وأعباء ومسئوليات كل وظيفة في المنظمة، مما قد يؤثر على كفاءة نظام التقييم المتبع. وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على عينة مكونة من (٨٩) مفردة من المديرين العموميين، وعدد (٧٨) مفردة من العاملين في الوظائف التنفيذية، وذلك بغرض تحديد المشاكل التي تواجه نظام التقييم الوظيفي وأداء العاملين في المنظمة محل البحث، غياب

اشترك العاملان في وضع مقاييس وعناصر التقييم، وعدم وجود معايير موضوعية تتسم بالفاعلية، وتتفق وخصائص كل مجموعة وظيفية (نظيمة عبد العظيم خالد، ص ١٠٥-١٥٣) مما يؤثر سلباً على كفاءة العملية التقييمية.

### ٣/٣/٢/٣ عرض المشكلات المنبثقة عن قصور في سياسات الموارد البشرية: هناك

بعض المشكلات المرتبطة بسياسات الموارد البشرية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه السياسات: **عدم التوصيف الدقيق للوظائف**، وما يترتب على ذلك من سوء اختيار الأفراد العاملين، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم: فلكي يتم إختيار الأفراد على أساس سليم، لابد من إجراء تحليل للوظيفة Job Analysis، وتوصيف للوظيفة Job Description، وأيضاً وضع متطلبات الوظيفة [Job Specification, Werther, W.R., and Bulin, J.D., p.195, and Keith, D., pp.120-128; Garre, P.P., p.26]، (ماريون إي هاينز، ص ٩١، جيري ل. جراي، ص ٦١). والواقع أن عدم إجراء توصيف وظيفي غير دقيق للوظائف تؤدي إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ونظراً لأن الأداء المتوقع يتوقف على القدرة على الأداء والرغبة في الأداء، فإنه في حالة الاختيار السيء للعاملين، فإن القدرة على الأداء لن تتوافر لديهم، ويترتب على ذلك انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل والشكاوى، وغير ذلك، مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة ككل. **عدم الربط بين الاحتياجات التدريبية للمنظمة ونتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين**، أو عدم تقييم عائد البرامج التدريبية في حالة إلحاق العاملين ببعض البرامج التدريبية. فلابد من التقدير السليم للاحتياجات التدريبية، حيث تكون نتائج التقييم هي أحد البيانات الرئيسية المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنه كثيراً ما يكون هناك قصور من جانب إدارة الموارد البشرية - في الغالب - في عدم الربط بين نتائج تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، مما ينتج عنه عدم معالجة جوانب الضعف لدى العاملين، مما يؤثر سلباً على تطوير أدائهم الوظيفي. بالإضافة إلى عدم قياس عائد البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين [Bates, S., p.12]. **عدم الربط بين سياسات التحفيز ونتائج تقييم الأداء الوظيفي**: فمن الملاحظ أن الأداء المرتفع يتوقف على عاملين، أحدهما: يتعلق

بالقدرة على الأداء، والآخر يتعلق بالرغبة في الأداء، وهذه الأخيرة تتوقف إلى حد كبير على عملية التحفيز بشقية: حوافز داخلية Intrinsic، وحوافز خارجية Extrinsic، مع ملاحظة أن نظام التحفيز يتوقف فاعليته على الكثير من العوامل، لعل أبرزها نتائج تقييم الأداء، ومن الملاحظ أن منح المكافآت المادية والحوافز والعلاوات الدورية والتشجيعية يتم منحها عادة في مواعيد معينة لا ترتبط عادة بنتائج تقييم أداء العاملين؛ بالإضافة إلى أن ميل المقيمين نحو التوسط أو التساهل في تقييم الأداء، أو التشدد أو التحيز الشخصي وغير ذلك يؤثر على التحفيز المعنوي للعاملين، ويجعل هناك قصوراً واضحاً في سياسات التحفيز [Bulin, J., p.365, Brickley, J.A., p.259, Painter, C.N., p.13, and Others].

وكما يشير Painter, C.N., p.12 فإنه لا شيء يؤثر على الروح المعنوية للموظف أكثر من إحساسه بأن عمله الممتاز قد مر بدون ملاحظة أو قد تم إهماله من قبل المشرف دون أن يحصل على أدنى تحفيز مادي أو معنوي. وقد أشارت إحدى إستطلاعات الرأى لـ ٢٦٠٠ موظف أمريكي عام ٢٠٠٣م فى New York. Based Mercer أن (٢٩%) من الموظفين يعتقدون أن أدائهم يتم مكافئته عندما يؤدون عملهم بشكل جيد، كما ذكر ثلاثة من أربعة ممن أجابوا على الاستطلاع أنه من الضروري الربط بين أدائهم وما يحصلون عليه من أجر [Bates, S. p.12] وهذا يشير إلى أن التحفيز يرتبط بقدر ضئيل بنتائج تقييم الأداء الوظيفي. **عدم الربط بين الترقية ونتائج تقييم الأداء الوظيفي:** تعتبر النتائج التي يتم التوصل إليها من تقييم أداء العاملين أداة موضوعية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بترقية العاملين، فارتباط الترقية بما يظهره تقييم الأداء من نتائج يعتبر معياراً علمياً محايداً، لأنه يوضح مدى صلاحية الموظف للترقى إلى الوظائف الأعلى، خاصة وأن الوظيفة التي يرقى إليها الموظف تكون ذات سلطات أعلى ومسؤوليات أكبر، مما يجعل نتائج عملية تقييم الأداء هامة، خاصة عندما يكون هناك أكثر من مرشح للترقية للوظيفة الأعلى (ماريون إي هاينز، ص ٢٥٦-٢٥٧)، والمشكلة أن هناك - عادة - قصوراً في سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالربط بين الترقية ونتائج تقييم الأداء الوظيفي، خاصة إذا كانت نتائج التقييم لا تعكس الأداء الفعلي للعاملين - كما سبق توضيحه بالفقرة السابقة. **عدم الربط بين نقل الموظف ونتائج تقييم أدائه:** يحدث النقل للإيفاء

بأغراض متعددة لعل أبرزها علاج مشكلة انخفاض أداء الموظف ونقله إلى وظيفة تبرز قدراته وتستجيب للمتطلبات الوظيفية. ويعتبر تقييم أداء العاملين أحد المصادر التي يعتمد عليها في توفير معلومات يتم على أساسها نقل العاملين على نفس المستوى الإداري وذلك لإحداث نوع من التوازن بين قدرات العاملين والمتطلبات الوظيفية، وبالتالي فإن نتائج تقييم الأداء يمكن الاستناد إليها - خاصة في حالة اتسامها بالعدالة الإجرائية - لتقرير نقل العاملين. إلا أن النقل يتم عادة في حالة حدوث خلاف بين الموظف ورئيسه، فيكون النقل بمثابة العقوبة التي يتم توقيعها على المرؤوس. **عدم الربط بين إنهاء الخدمة ونتائج تقييم الأداء الوظيفي:** الواقع أن هناك مسببات كثيرة لإنهاء الخدمة لعل أبرزها في هذا المقام هو إنهاء خدمة الموظف لعدم الصلاحية بسبب الضعف المتكرر بالنسبة لنتائج تقييم أدائه، ففي هذه الحالة يكون قرار إنهاء الخدمة هو أحد القرارات التي لا مفر من اتخاذها، وهذه تعتبر أكثر القرارات الإدارية استهلاكاً للوقت وإيذاءً للموظف، وهو ما يفسر سبب إهتمام المنظمة بأن يكون قرار فصل أي موظف عادلاً، بمعنى أن يستند إلى أسباب عادلة ترتبط بقياس كفاءة الأداء (فرانك جى لاندى، وجيمس آل فار، ص ٨٩)، إلا أن ذلك قد لا يحدث في كثير من المنظمات، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة، وبالتالي على قدرتها في إسقاط العناصر المتميزة للعمل بها [Painter, C.N., p.12].

٤/٢/٣ **بعض المقترحات المتعلقة بمعالجة مشكلات تقييم الأداء:** إهتمت أدبيات تقييم الأداء بتقديم الكثير من الحلول للتغلب على مشكلات تقييم الأداء، يتم فيما يلي عرض بعضاً منها وفقاً لمصادرها:

١/٤/٢/٣ **بعض المقترحات لعلاج مشكلات طرق تقييم الأداء:**

- تأسيس شكل منسق ومعقول من معايير الأداء يتفق مع قيم المنظمة  
[Godbehere, S., p.49].

- الجمع بين أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء، فمثلاً: يمكن الجمع بين نموذج تقييم الأداء وأيضاً طريقة الملاحظ السلوكية المنظمة وذلك لتسجيل النواحي الإيجابية والسلبية - فيما يتعلق بسلوك المقيم.

- تطبيق بعض الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي، شريطة أن تتوافق والسياق التنظيمي والإداري للمنظمة (مثل: توافرها والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد

بالمنظمة؛ وتتاسبها وأهداف التقييم، والإطار الذى يتم تنفيذه فيه، وغير ذلك) [Hannum, K., p.15].

- تقييم طريقة أو طرق التقييم للوقوف على مدى ملاءمتها لعملية التطبيق، ويتطلب ذلك: تحديد مدى رضا المقيمين عن الطرق المطبقة من قبل المنظمة لتقييم الأداء، ويستدعى ذلك إجراء اتسيان من قبل إدارة الموارد البشرية للتوصل إلى مدى مناسبة طرق أو طريقة تقييم الأداء. من جهة أخرى، تحديد مدى رضا المقيمين (المرووسين) عن الطرق المستخدمة في تقييم أدائهم، ويكون ذلك من خلال: تلقي تظلمات وشكاوى العاملين المتعلقة بنتائج التقييم واعتراضاتهم عليها، وتحليل هذه التظلمات تتمكن الإدارة من الوقوف على مدى صلاحية الطريقة أو الطرق المطبقة في تقييم الأداء. توجيه أسئلة مباشرة في صيغة صحيفة إستقصاء يملؤها الموظف، حيث تدور هذه الأسئلة حول مدى إقتناعه بعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء. تتبع مجموعة من المؤشرات التى تساعد على استنتاج مدى رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء.

### ٢/٤/٢/٣ بعض المقترحات لعلاج مشكلات تقييم الأداء المتعلقة بالمقيم (الرئيس):

- تدريب المقيمين (الرؤساء) لإكسابهم بعض المهارات الضرورية لتقييم أداء مرووسيهم وتطويره، وهناك الكثير من البرامج المتعلقة بعملية تدريب المقيمين، مثل: برنامج تدريب المقيم على أخطاء التقييم الشائعة مثل: التساهل، والهالة، والتحيز، والميل المركزى وغير ذلك وتدريب بُعد الأداء والهادف إلى ممارسة المقيمين لبعض الأبعاد والمقاييس التى يتم تقدير الأداء بها، وهناك أيضاً تدريب معايير الأداء: وهو عبارة عن تزويد المقيمين بإطار مرجعى لمعدلات الأداء من خلال تقديم تغذية مرتدة للمعدلات الممارسة مقارنة بمعدلات حقيقية تم وضعها بواسطة خبراء مدربين [Smith, D.E., pp.22-40].

- توثيق أداء الموظف بشكل ثابت، وذلك بالاحتفاظ بسجل مستمر لمتابعة وملاحظة أداء الموظف، ويبرز النواحي الإيجابية والسلبية بالنسبة لسلوكيات الموظف، بحيث يتم تسجيل وقائع فعلية وليس الرأى الشخصى للمقيم في الموظف. وهذا التقييم يعتبر غير رسمى ويعتمد على تجميع معلومات مستمدة عن الفرد المراد تقييم أدائه تصل إلى أن تكون يومية، لاشك أن هذه الطريقة الغير رسمية لتقييم الأداء تعالج العديد من المشكلات المتعلقة بالرئيس - على وجه الخصوص - مثل الحداثة - السابق الإشارة إليها - (انظر الشكل رقم ١/٢/٣) المتعلق بنموذج مقترح كسجل تدوين الملاحظات والأحداث الجوهرية.

[Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. and Gilbert, D.R., pp.395-396, Painter, C.N., p.13, Godbehere, S., p.50, Camardella, M.J., p.106, and Others].

مهام واختصاصات الوظيفة	الأحداث	التاريخ	العلاقات	التاريخ	التطور	المسمات		التاريخ	التطور	الأداء		التاريخ
						نقاط الضمه	نقاط القوة			نقاط الضمه	نقاط القوة	
مهام واختصاصات الوظيفة - ١ - ٢ - ٣												
- خطابات تكليف بأعمال أو مهام - خطابات العمل - خطابات الشركة - خطابات لفت - مكافآت - إتمام دورات												

بطاقة تعريف بالموظف:  
 الاسم:  
 مسمى الوظيفة:  
 المرتبة:  
 الإدارة أو القسم:

شكل رقم (١/٢/٣) نموذج مقترح لمساعدة المقيم على تدوين الملاحظات والإحداث الجوهرية

- السماح للمقيم (المروّوس) بتسجيل إنجازاته الرئيسية خلال فترة التقييم، حيث يسمح هذا الأسلوب للموظفين بتسجيل ما يعتقدونه هاماً في أدائهم، على أن يتم إثبات ذلك بالأحداث الجوهرية - ولكن من قبل المرؤوس - وهذه تعتبر قوائم إنجازات يستخدمها المقيمون عند تقييم أداء المقيم (المروّوس).

- تقييم سلوكيات المقيمين (المروّوسين)، وذلك بالاستشهاد بالحقائق السلوكية الموضوعية المحددة مع تجنب الحكم الشخصي على المقيم (المروّوس)، فمثلاً: تسجيل أن الموظف كسول وإنطوائى ويحتاج إلى توجيه دائم لإنجاز المهام، ليس تقييماً سلوكياً، فبدلاً من ذلك يتم تسجيل عدم التزامه بالمواعيد النهائية ولا يكمل تقارير النشاط بدون إرسال رسالتين أو ثلاثة لتذكيره بعمل ذلك، ويتوقف عن العمل حتى يتم المراجعة من جانب الرئيس، وهكذا. [Painter, C.N., p.14].

- تجنب مخاطر التقييم الشائعة وهي تأثير الهالة، وعدم الحكم على أداء المرؤوس من جانب واحد في الأداء، وتجنب الميل المركزي بإعطاء تقدير متوسط لكافة المقيمين، أو إعطائهم تقديرات أعلى ممن يستحقونه وهكذا.

- تدريب المقيمين (الرؤساء) على مقابلات تقييم الأداء: ويتطلب ذلك تعريفهم بكيفية تخطيط المقابلة، والغرض من إجرائها، وكيفية صياغة الأسئلة الخاصة بالمقابلة، والحصول على معلومات عن الشخص الذى ستجرى معه المقابلة، وتحديد موعدها، ومكانها، وإستبعاد التحيزات الخاصة بالمقيم (الرئيس)، وغير ذلك. كما ينبغى تدريب المقيم على تقييم المقابلة، ويتطلب ذلك طرح الأسئلة التالية: هل كانت الإعدادات كافية؟ هل حدثت أية مفاجآت (وقائع غير مرتقبة بخصوص أداء المرؤوس) أثناء المقابلة؟ كيف يمكن إجراء المقابلة بشكل أفضل؟ هل لدى المقيم (الرئيس) رضا عن جلسة التقييم؟ هل يشعر المقيم (المروّوس) بالرضا عن المقابلة؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟ هل هناك دروس مستفادة من هذه المقابلة؟ وكيف يمكن إجرائها بشكل أفضل في المستقبل [Painter, C.N., p.14].

- تجنب أخطاء التقييم الشائعة: وتتمثل هذه الأخطاء في الآتي:

- \* قضاء المزيد من الوقت في تقييم الأداء أكثر من التخطيط في تحسين الأداء. أو إجراء اتصال بين الرئيس والمرؤوس من أجل تحسين الأداء.
- \* مقارنة الموظفين مع بعضهم البعض.
- \* تجاهل الغرض الحقيقي للتقييم أو هو تحسين الأداء وليس العقاب.



- \* عدم التأكد من موضوعية معدلات التقييم ووقيتها.
- \* التوقف عن تقييم الأداء، خاصة عند عدم ربط تقييم الأداء بالمرتب.
- \* إعتقاد المديرين بأنهم يستطيعوا من موقعهم تقييم مرؤوسيهم بدقة.
- \* إلغاء أو تأجيل إجتماعات التقييم.
- \* التركيز على تقييم الجوانب الهامشية المتعلقة بالمهام الوظيفية.
- \* تقييم عمل المرؤوس بطريقة مفاجئة.
- \* الاعتقاد بأنه من الممكن تقييم كافة الموظفين وكافة الوظائف بنفس الطريقة وباستخدام نفس الإجراءات [Bacal, R., p.49].

- متابعة الاتفاقات التي تم التوصل إليها خلال مقابلات التقييم: حيث يكون من المهم تنفيذ الاتفاقات وذلك للمحافظة على مصداقية المشرف تجاه المرؤوس مما يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوس [Painter, C.N., p.14].

٣/٤/٢/٣ بعض المقترحات لعلاج مشكلات تقييم الأداء المتعلقة بالمقيم: فيما يلي بعض المقترحات المستخلصة من أدبيات تقويم الأداء لعلاج مشكلات تقييم الأداء المتعلقة بالمقيم (المرؤوس).

- تدريب المقيم (المرؤوس) على التقييم الذاتي لأدائه: عندما يقيم المرؤوس ذاته، فإن سلوكه الدفاعي تجاه عملية التقييم يكون أقل، وهذه الطريقة إذا تم تدريبه عليها، فإنها ستكون وسيلة للمساعدة في علاج نقاط الضعف لدى المرؤوس، وأيضاً المساهمة في تدعيم نواحي القوة في أدائه وبما يؤدي إلى التحسين الذاتي للأداء Self Improvement، كما أن هذه الطريقة هي نوع من الالتزام الذاتي للمرؤوس لتحسين أدائه الحالي والمستقبلي [Werther, W.B., Painter, C.N. p.13, and Others]. ويلاحظ أن التقييم الذاتي للمرؤوس يمكن الاعتماد عليه من جانب المقيم (الرئيس)، خاصة عندما يكون لدى الرئيس عدد كبير من المرؤوسين، كما يتم الاعتماد عليه من جانب المنظمة لأغراض التدريب والتطوير. وفيما يلي نموذج مقترح للتقييم الذاتي خاص بالمقيم (المرؤوس)

شكل رقم (٢/٢/٣)

نموذج مقترح للتقييم الذاتي خاص بالمقيم (المروّوس)

أولاً: مجالات تتعلق بتطوير المهارات:

في حالة الإجابة بلا، مدى التقدم الذي أحاول إحرازه				لا	نعم	الأسئلة
معدوم	ضئيل	متوسط	كبير			
						١) هل القى أسئلة عندما أكون غير متأكد من الإجراء الصحيح؟
						٢) هل أتأكد من اننى أعرف تماماً ما أقوم به قبل البدء في عمل ما؟
						٣) هل أخطط عملي اليومي وأنظم مهامى حتى أفى بالمواعيد النهائية لإتجاز العمل؟
						٤) هل لدى الرغبة في تعلم إجراءات جديدة والتعرف على معدات وأعمال جديدة؟
						٥) هل لدى المرونة الكافية لاستيعاب التغيير؟

ثانياً: الجهد في العمل:

في حالة الإجابة بلا، مدى التقدم الذي أحاول إحرازه				لا	نعم	الأسئلة
معدوم	ضئيل	متوسط	كبير			
						١) هل أراعى قواعد السلامة واستخدم معدات السلامة المطلوبة؟
						٢) هل أحضر إلى العمل يومياً، وفي الموعد المحدد؟
						٣) هل أحقق أهداف الإنتاج ومعايير الجودة؟
						٤) هل أحاول أن أتجاوز المعدل العادى أم أننى اقنع بالمستوى العادى؟

ثالثاً: المهارات الشخصية:

في حالة الإجابة بلا، مدى التقدم الذى أحاول إحرازه				لا	نعم	الأسئلة
معدوم	ضئيل	متوسط	كبير			
						١) هل انسجم مع زملائى ورؤسائى فى العمل؟
						٢) هل أحب التعاون مع زملائى ورؤسائى فى العمل؟
						٣) هل أستطيع توصيل حاجاتى إلى زملائى فى العمل ورؤسائى؟
						٤) هل لى موقف عمل صادق ومتحمس؟

رابعاً: التنمية الذاتية:

في حالة الإجابة بلا، مدى التقدم الذى أحاول إحرازه				لا	نعم	الأسئلة
معدوم	ضئيل	متوسط	كبير			
						١) هل أظهر روح المبادرة فى العمل، أى لا أنتظر حتى يتم اخبارى بما يجب القيام به؟
						٢) هل اهتم بتطوير وتنمية مهاراتى القيادية؟
						٣) هل أبحث دوماً عن طرق للنمو والتطوير سواء أثناء الخدمة أو خارجها؟
						٤) هل أحاول إيجاد طرق أفضل للقيام بالعمل وذلك بالبحث عن المجالات التى تفيدنى فى التنمية الذاتية؟

- مراجعة أداء أعضاء الفريق تبادلياً بالتقييم بالنقاط: يصف هذا المثال المجالات الخاصة والمهارات التى يتم تقييمها عن طريق الأعضاء تبادلياً والذين يعملون بفرق عمل: ففي شركة صغيرة منظمة على أساس تسع فرق إدارية، يقوم كل عضو فى الفريق بإعطاء درجة تتراوح ما بين ١-٥ فى المجالات التالية:

\* مدى التعبير عن رأيه بصراحة؟ \* مدى إعداده للاجتماعات قبل حضورها؟ \*

مدى توافر روح المبادرة لديه؟ \* مدى تقبله للنقد؟ \* مدى إستماعه للآخرين؟ \* مدى تفويضه للسلطة؟ \* مدى مشاركته للمعرفة مع زملائه؟ \* مدى دقته في اتخاذ قراراته، أى إعداده لمعلومات صحيحة لاتخاذ القرارات على أساسها؟ \* مدى تقديره للعملاء؟ \* مدى إعترافه بمساهمات الآخرين؟ \* ثم يتم إعداد المتوسطات لكل عضو في الفريق إلى أن يتم الوصول إلى المعدل الرقعى لكل عضو في الفريق. ويتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالراتب والترقية أخذاً في الاعتبار هذا التقييم. بالإضافة إلى أداء الفريق ككل [Brickley, J.A., et al., p.272] وبتطبيق هذه الطريق، يكون المرؤوس على دراية بأدائه من تقييم زملائه له بالفريق، وهذه الطريقة تساهم في معالجة مشكلة عدم رضاء المرؤوس عن تقييم أدائه الوظيفي، وأيضاً معالجة العديد من المشكلات المتعلقة بتقييم أداء المرؤوس، خاصة إذا تم تعديل المجالات السابقة بإضافة عناصر أخرى، أو حذف بعض العناصر وطبقاً للتقافة التنظيمية المتعلقة بكل منظمة والمناخ التنظيمى السائد بها.

#### - خلق وتدعيم الالتزام التنظيمى Organizational Commitment لدى

العاملين، كعامل مساعد لتحسين وتطوير أدائهم: فباعتبار أن الالتزام التنظيمى يحقق الكثير من الفوائد للمنظمة حيث يعتبر تدعيم السلوك الوظيفي الإيجابي للعاملين على رأس هذه الفوائد، فإن خلق وتدعيم الالتزام التنظيمى لدى العاملين يؤدي إلى علاج العديد من المشكلات، خاصة المتعلقة منها بانخفاض الأداء الوظيفي، حيث يكون بمثابة حافز داخلى يساهم في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.

[Walla, J.E., pp.228-775, Zaffaneu, R., pp.977-1007; Aven, F., et al., pp.63-73, Allen, N.J, et al., pp.49-71, and Others].

#### - خلق التحفيز الذاتى لدى الفرد مما يساهم في تحسين وتطوير أدائه: شريطة

توافر سياق معين يتميز بالمناخ التنظيمى الملائم، وإعادة تصميم العمل بحيث يبعث على الخلق والإبداع والابتكار وتفعيل فرق العمل، وتوفير قدر من الحرية والاستقلالية في الانجاز، وغير ذلك من العوامل الضرورية لإنجاح تطبيق هذه التقنيات الحديثة في التحفيز وتطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين [Poon, J.M.L., p.330].

**يتضح مما تقدم،** أن عملية تقييم الأداء الوظيفي ينتابها الكثير من المشكلات: بعضها يتعلق بالمقيم ذاته (الرئيس)، أم بالمقيم (المرؤوس)، وقد تتعلق بالطرق المتبعة في تقييم الأداء والتي تعاني من قصور في بعض النواحي تجعلها غير عادلة، وتساعد على ظهور المشكلات الخاصة بالمقيم أو المقيم، وأخيراً قد تكون مصادر الكثير من المشكلات قسوراً في سياسات الموارد البشرية ورغم أنه قد تم تقديم وعرض بعض المشكلات المتعلقة بتقييم الأداء كل على حدة، إلا أن هذه المشكلات في الواقع متشابكة ومتراطة، مما يجعل عملية

تقييم الأداء الوظيفي عملية صعبة ومعقدة لدرجة أصبح معها إيجاد حلول حتمية لمثل هذه المشكلات أمر من الصعب تحقيقه، ليس على مستوى المنظمات بالدول النامية فحسب، وإنما أيضاً على مستوى المنظمات بالدول المتقدمة.

[For More Details, See: Smith, W.J., et al., pp.21-32, Villanova, P. et al., pp.789-799; Miller, M., pp.228-235, and Others].

فعلى كافة الأصعدة لم يتم التوصل إلى نظام تقييمي موضوعي بالكامل، إلا أن هذه المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء ربما تكون أقل حدة بالمنظمات بالدول المتقدمة وذلك مقارنة بتلك المشكلات القائمة في الدول النامية. والملاحظ أنه أياً كانت حدة هذه المشكلات المتزامنة مع عملية تقييم الأداء، فقد تم تقديم بعض المقترحات كحلول مساهمة في معالجة هذه المشكلات وذلك إستناداً إلى أدبيات تقويم الأداء الوظيفي للعاملين. إلا أن المعالجة الكاملة والكلية لهذه المشكلات ربما يكون درياً من المستحيل، فغالبية العمليات التطويرية لعملية تقييم الأداء الوظيفي، ونتائج الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال مازالت تؤكد أنه من الممكن التقليل من حدة «عدم الموضوعية» التي ينتج عنها غالباً عدم العدالة وذلك فيما يتعلق بالعملية التقييمية، فعدم الموضوعية قدر متزامن مع العملية ذاتها، ولا يمكن التخلص منها تماماً، وتبقى المحاولة قائمة وضرورية لتحديد السلوكيات التي تعيق عن قرب من تلك الموضوعية التقييمية؛ وأخيراً تبقى خصائص المناخ التنظيمي إحدى المجالات الهامة التي ينبغي فحصها بجدية لاستخلاص عناصر تتسم بالموضوعية إلى حد ما وتضمينها بنماذج تقييم الأداء.

٥/٢/٣ نماذج تقييم الأداء الوظيفي: تعتبر نماذج تقييم الأداء من أكثر طرق تقييم

الأداء شيوعاً، بالكثير من الأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال، ليس فقط بالدول النامية، وإنما أيضاً بالدول المتقدمة. فمثلاً: بالولايات المتحدة الأمريكية، تستخدم المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال عدد أكبر من النماذج، مثل معمل أبحاث القوات الجوية Air Force Research Laboratory، وإدارة مينيسوتا للنقل Minnesota Department of Transportation، ووكالة الأمن القومي The National Security Agency

[For More Details, See: Grote, D., pp.1-20, See Also: Bessessar, A.M., pp.277-299, and Others].

وهذه الأمثلة توضح أن نماذج تقييم الأداء الوظيفي تستخدم في الكثير من المنظمات بالدول المتقدمة. ولعل ذلك يلفت الانتباه إلى أن نماذج تقييم الأداء مازالت طريقة جيدة لتقييم الأداء الوظيفي من قبل الجهات المختصة، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية، يقوم مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية، بدراسة الأطر المرجعية الوطنية (النماذج) لتحديد

أفضل ممارسات تقييم الأداء. والملاحظ أنه بالرغم من هذه الجهود المبذولة لتحقيق قدر من الموضوعية والعدالة بالنسبة للعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، إلا أن المشكلة المرتبطة بنماذج تقييم الأداء وما تحتويه من عناصر لا تصل إلى تحقيق الموضوعية والعدالة المرغوبة فمازالت العناصر التي يتم الإستناد إليها باعتبارها معايير تقييمية لا تعكس إدراكات العاملين بالمنظمة فيما يتعلق بتحقيق الموضوعية والعدالة. وهذا يستدعي تناول مبسط لبعض الجوانب المتعلقة بهذه المشكلة والتي أولتها أديبات تقييم الأداء أهمية كبرى.

**١/٥/٢/٣ النماذج والأسس العلمية السليمة لإعدادها:** تستخدم الأجهزة الحكومية وغالبية منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها وأشكالها عدداً كبيراً من النماذج المختلفة لتقييم أداء العاملين، وهذه النماذج تختلف من حيث عناصرها: فقد تشتمل على الكثير من العناصر تتراوح من خمسة إلى عشرين عنصراً، وقد تكون هذه النماذج مفصلة إلى حد كبير، أو شديدة الإيجاز، فليس هناك إنفاق على عدد العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء؛ هذا وقد تقتصر النماذج على عدد قليل من العناصر العامة، مثل: الإنجاز والتفكير، والأداء، والعلاقات، والمعرفة؛ وملحق بها مدى من التقديرات الوصفية أو الرقمية، أو الاثنين معاً. والواقع أن الإعداد الجيد للنماذج تتطلب دراسة العمل وظروفه؛ أما بالنسبة لدراسة العمل فيعنى تحليل الأعمال المطلوب أداءها، والوقوف على الجوانب المختلفة للعمل من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل (محتوى العمل)، والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل الوظيفة، وأنواع المهارات والخبرات المطلوبة لمن يقوم بالعمل، والعناصر الأساسية الواجب توافرها في العمل مثل: الكمية، والجودة، وسرعة الأداء، وغير ذلك، وهذه العملية يطلق عليها توصيف الوظيفة. أى أن الإعداد الجيد للنماذج يتطلب تحليل الوظيفة وتوصيفها، ومنها يمكن إستخلاص المواصفات الأساسية التي يجب توافرها فيمن يؤدي العمل. أما **ظروف العمل**: فيقصد بها المكان الذي يؤدي فيه العمل، والإمكانيات المادية المتاحة لتأدية العمل، والظروف والأوضاع الاجتماعية التي تتم تأدية العمل فيها، وأنواع الضغوط المهنية وضغوط العمل عموماً والمشكلات النفسية التي تصاحب جو العمل، وبمجرد التوصل إلى نتائج بخصوص دراسة العمل، وتحليل الظروف العمل، يكون لدى مسئولى الموارد البشرية وصف الوظيفة والمواصفات المطلوبة في شاغلها، وبذلك يمكن إعداد «معدلات الأداء»، أى المستوى المطلوب من الأداء الذى يجب على من يؤدي العمل أن يصل إليه باستخدام الإمكانيات والمعدات المتاحة، وفي ظروف العمل الذى تمت دراستها، وبطرق وأساليب الأداء التى تحددها الإدارة. وبذلك يتوافر لدى الإدارة أبعاد

أساسية عن: كمية الإنتاج، وجودته، وسرعته، وتكلفته؛ وأيضاً مطالب التأهيل أو الشروط التفصيلية التي يجب أن تتوفر فيمن يشغل وظيفة ما، أى: مستوى ونوع التعليم، والخبرة، والعمر، والتكوين النفسى للفرد (الاستعدادات، والميول، والنوع، والمواصفات البدنية وغير ذلك) وتتوافر هذه المعلومات يمكن التوصل إلى معايير التقييم أم العناصر التى يتضمنها نموذج تقييم الأداء.

٢/٥/٢/٣ الأجزاء الرئيسية لنماذج تقييم الأداء: تنقسم نماذج تقييم الأداء إلى جزئين رئيسيين، هي :

**الجزء الأول:** يتضمن عناصر عن مساهمات الموظف فى مجال العمل، وهى: كمية الإنتاج الفعلى، ومستوى جودة الإنتاج الفعلى، والسرعة فى تحقيق الإنتاج، والدقة فى استخدام المعدات والإمكانات، والدقة والالتزام بأساليب وطرق الإنتاج، والقابلية للتطور وتفهم الجديد فى أساليب الإنتاج، ومدى استخدام عناصر الإنتاج والحرص عليها أو عدم الإسراف فيها.

**الجزء الثانى:** يتضمن عناصر عن بعض الجوانب السلوكية المؤثرة على الأداء، منها: المبادأة الشخصية، علاقات العمل، والانظام والانضباط فى العمل. كما قد يتضمن النموذج بعض عناصر عن احتمالات الأداء المستقبلى للفرد (سواء فى نفس العمل أو فى عمل آخر) ومنها: القابلية للاستفادة من التدريب، والقابلية للترقى إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر (على السلمى، ص٤٨١، ٤٨٣).

٣/٥/٢/٣ المشكلات المتعلقة بنماذج تقييم الأداء وعناصرها: تحتوى نماذج تقييم الأداء على العديد من المشكلات، لعل أبرزها ما يلى:

**أولاً: الاهتمام بشكل النموذج أكثر من الاهتمام بالمقيمين:** حيث يعتقد بأن بذل الجهد فى تحسين الأشكال سيقود فى حد ذاته إلى تطوير المضمون.

**ثانياً: عدم التوازن والتكامل فى المحتوى:** أى عدم التوازن فى توزيع الأهمية النسبية فيما بين العوامل الأساسية للتقييم (مثل: الأداء، والصفات الشخصية، والعلاقات)، فالتركيز على الصفات الشخصية والسلوكية فى عناصر التقييم ومساواتها فى أوزانها مع العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفى، قد يجعل المعايير المستخدمة فى تقييم أداء العاملين تفقر إلى الصدق، لأنها نادراً ما تكون ذات جدوى وليس لها علاقة بالأداء فى معظم الأحيان، بالإضافة إلى أنها تكون عرضة لأخطاء التقديرات.

[Gilbert, G.R., pp.318-321, Eccles, R.G., pp.131-132]

**ثالثاً: غموض عناصر نماذج تقييم الأداء الوظيفي:** فالواقع أن العبارات المستخدمة كعناصر لتقييم الأداء تثير اللبس والغموض، ويتحدد ذلك في الإختلاف في تفسير نفس العنصر، أم عدم وجود علاقة بين العنصر والعمل المطلوب تقييمه، والواقع أن هذا اللبس والغموض يؤدي إلى عدم فهم المقيم (الرئيس) للعبارات التي يتضمنها النموذج، مما يتيح المجال لتغليب العلاقات الشخصية والتأثير على عملية تقييم الأداء الوظيفي [ Sauser, W.I.p.14].

**رابعاً: تطبيق نموذج شبة موحد على كافة العالمين بالمنظمة:** فرغم الاختلافات النوعية والوظيفية، وواجبات ومسئوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة وغير ذلك مما يتعلق بالتوصيف الوظيفي وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، إلا أن العناصر المتعلقة بأداء العمل، والنواحي السلوكية، تكاد تكون موحدة بالنماذج. وقد أشار [Grote, D., pp.1-20] هذه المشكلة من واقع تجربة إدارة النقل بـ Minnesota، فكان التساؤل الرئيسي هو: هل هناك حاجة لعدد من النماذج مختلفة للوظائف المختلفة؟ وإذا كان هناك نماذج مختلفة، فهل هذا يخلق نظام طوائف بالمنظمة؟ أو إلى تميز فئة عن أخرى؟ وقد أوضحت إحدى الدراسات (هناء أحمد سيد أحمد، ص١٣٦) الهادفة إلى توصيف نظم تقييم الأداء المطبقة في البنوك التجارية المصرية (البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك الإسكندرية، وبنك القاهرة)، وذلك على عينة مكونة من (٢٧٨) مفردة من شاغلي الوظائف الرئاسية بالمراكز الرئيسية لتلك البنوك، أنه بالرغم من وجود ثلاثة نماذج إلا أنها جميعها موحدة، وتطبق على كافة المستويات الإدارية. والجدير بالذكر أن الدراسة الاستطلاعية التي أجريت لهذا البحث كشفت عن تغيير طفيف فيما يتعلق بتنوع النماذج، فأصبح هناك نموذجاً لكل مجموعة من الوظائف، إلا أن هناك إضافات لبعض العناصر خاصة بكل نموذج يتعلق بكل مجموعة وظيفية (كما سيتم توضيحه من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث) للتقارير إحدائها للوظائف الإشرافية، والثاني للوظائف النمطية، والثالث للوظائف الفنية والخدمات المساعدة، إلا أن عناصر التقييم واحدة بالنماذج الثلاثة مما يجعل عملية التقييم لا تتناسب والتوصيف الوظيفي لهذه الوظائف، وأيضاً المهارات السلوكية والخصائص الشخصية المطلوبة لكل مجموعة من الوظائف بمقارنة بالمجموعات الأخرى من الوظائف.

**خامساً: ثبات الأوزان النسبية لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف:** حيث يتم إعطاء عناصر التقييم أوزاناً واحدة تطبيقاً على كافة المستويات الوظيفية، مما يؤدي إلى عدم إظهار العنصر (كمعيار) لكفاءة الأداء الوظيفي، حيث أن لكل عنصر الأهمية الخاصة به في الأداء أو السلوك الوظيفي، وهذه الأهمية تختلف من عنصر لآخر، ومن



مجموعة وظيفية لأخرى، وكذلك من عنصر لآخر ضمن الفئة الوظيفية الواحدة (ماريون إي هاينز، ص٧٦ - ٨٩).

٤/٥/٢/٣ عرض وتحليل لتجربة وكالة الأمن القومي NSA بمدينة IRVING وتجربة مدينة ANACORTES فى معالجة مشكلة نماذج تقييم الأداء وربط العناصر المتضمنة بها بأبعاد المناخ التنظيمى، وبعض المقترحات المرتبطة بهذا العرض والتحليل:

أولاً: تعدد النماذج وفقاً لكل مجموعة من الوظائف وبالاستناد إلى تحليل ووصف الوظيفة ومتطلبات الوظيفة وظروف العمل المحيطة بالوظيفة: حيث يودى ذلك إلى الوقوف على ما سيتم التركيز عليه بالنسبة للعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء وأوزانها، ولعل تجربة مدينة IRVING بولاية MASSACHUSETTS بالولايات المتحدة الأمريكية توضح كيف تم تصميم عدة نماذج، وكيف تم تضمينها لعناصر أساسية أطلق عليها «قيم جوهرية» مشتركة بالنسبة لكافة العاملين، وعناصر تتعلق بالمهارات السلوكية، وعناصر تتعلق بالتخصصات والكفاءات المطلوبة لنوعية الوظيفة. فقد أوضح [GROTE, D., pp.1-20] أن تجربة مدينة IRVING بولاية MASSACHUSETTS بالولايات المتحدة الأمريكية، فيما يتعلق بنماذج تقييم الأداء، أنه يتم استخدام نماذج متضمنة خمسة عناصر رئيسية يطلق عليها القيم الجوهرية CORE VALUES لكافة الوظائف وهى: خدمة العميل، والأخلاقيات والاستقامة، والمعرفة الوظيفية، والمهارات، والحرفية (المهنية)، وإدارة الذات. بالإضافة إلى هذه القيم الجوهرية، هناك أساسيات الأداء وهى تتضمن المهارات أو الخبرات المهنية المطلوبة للعاملين بالإضافة إلى ستة عناصر أخرى، وهى: الاتصال، والتنمية الذاتية، والمبادأة والمهارات السلوكية، وجودة العمل، والعمل الجماعى (من خلال فرق العمل) هذه القيم الجوهرية تعتبر ضرورية لنماذج تقييم كل موظف يعمل بالمدينة، ولكن هذه الكفاءات تختلف من مجموعة وظائف لأخرى، فمثلاً، وظيفة الموظف الكتابى تتطلب إختصاصين مهمين هما: عادات العمل، وكمية العمل، وهذا يجعل مجموعة العناصر التى يتم التقييم على أساسها بالنسبة للوظائف الكتابية ترتفع إلى [١٣] عنصراً: خمس قيم جوهرية، وستة أساسية للأداء، وعنصران يتعلقان بالتخصص الوظيفى. أما بالنسبة للموظف المهنى، فإن عدد العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء ترتفع إلى [٢٠] عنصراً، عبارة عن: خمس قيم جوهرية، وستة لأساسيات الأداء، ولكن تختلف قائمة مجموعة الخبرات المهنية، فتم تحديدها فى تسعة عناصر أخرى، مثل المسئولية، والتوجه للإنجاز، والابتكار، وغير ذلك. أما بالنسبة للوظائف التنفيذية، فإن عدد العناصر التى يتم التقييم على أساسها ارتفع إلى [٢٣] عنصراً، وهكذا، وقد قام مركز الخبرة الذى صمم هذه النماذج بتحديد مكونات كل عنصر من العناصر المستند إليها فى تقييم الأداء أى تحديد الأوصاف السلوكية الثابتة التى تصف بالضبط كيف يمكن أن يتصرف الموظف فى المدينة عند كل مستوى أداء. والواضح من هذه التجربة الخاصة بمدينة إيرفتنج كيفية تصميم نماذج للأداء.

ثانياً: تصميم «نماذج مساعدة» يتم بموجبها تفصيل كل عنصر من عناصر تقييم الأداء، وفيما يلي عرض لنموذج مساعد مقترح: نموذج مساعد مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (شكل رقم ٣/٢/٣):

**الجزء الأول:** تعريف الوظائف التنفيذية، ثم يتم إستيفاء بيانات أساسية عن جهة العمل، والإدارة، والشعبة، والقسم، والوحدة وغير ذلك، ويتم إستيفاء بيانات عن: الاسم رباعياً، والمسمى الوظيفي والمرتبة، والرقم، وتاريخ شغلها، وتاريخ الميلاد، والمؤهل العلمي، وآخر دورة تدريبية تم أكتمالها بنجاح (أو تقرير أداء سابق وتاريخه والتقدير) والجزء الثاني: يتعلق بالأداء الوظيفي:

شكل رقم (٣/٢/٣)

نموذج مساعد مقترح لتقييم الأداء

١/ أ التفهم لأهداف جهة العمل:

الدرجة	الوزن النسبي	مدى توافره	تفسير العنصر
			١- القدرة على وضع خطة بناءً على أهداف يتم وضعها تتبثق عن أهداف المنظمة
	٦		مجموع الدرجات

٢/ أ القدرة على التميز والابتكار:

الدرجة	الوزن النسبي	مدى توافره	تفسير العنصر
			١) التفرد والتميز في أداء عمله
			٢) القدرة على الثبات والتركيز لفترات طويلة أثناء العمل (قدرة التحمل)
			٣) القدرة على التكيف السريع في المواقف المختلفة (المرونة)
			٤) يشارك معرفته الضمنية مع الآخرين
			٥) رغبته في التعرف على كل ما هو جديد بخصوص عمله (المعرفة المهنية)
			٦) يتقدم بأفكار واقتراحات واقعية لزيادة فاعلية الأداء والإنتاجية
	٦		مجموع الدرجات

وهكذا بالنسبة لبقية عناصر تقييم الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة لتقييم فقرة الصفات الشخصية، فيمكن اقتراح تفسير للعناصر المرتبطة بها كالآتي:

١/أ، ب: حسن التصرف

الدرجة	الوزن النسبي	مدى توافره	تفسير العنصر
			١) الإلمام بصلاحيات ومسئوليات الوظيفة
			٢) كيفية استغلال الصلاحيات في حل المشكلة
			٣) استغلال الوقت لإنجاز مهام كثيرة (التغلب على مشكلة ضغوط الوقت)
	٦		مجموع الدرجات

وهكذا بالنسبة لبقية العناصر الواردة بالنموذج الأصلي، والمتعلقة بالصفات الشخصية. أما بالنسبة لفقرة «العلاقات مع»: [الرؤساء (٦ درجات)، الزملاء (٦ درجات)، الجمهور (٦ درجات)]: يتم تفسير هذه الفقرة بالكيفية التالية:

الدرجة	الوزن النسبي	مدى توافره	تفسير العنصر
			- مهارة السلوك الحازم
			- القدرة على الانضباط الذاتي
			- القدرة على التعبير عن المشاعر بصدق وأمانة
			- ممارسة الحقوق الشخصية دون إنكار لحقوق الغير
			- استغلال الوقت والطاقة ضمن حدود وظيفته
			- القدرة على قول «لا» في الوقت والموقف المناسب
			- القدرة على التعرف على الأنماط السلوكية لمؤوسيه

وغير ذلك مما يتعلق بالسلوك، والذي من الممكن أن يفسر علاقة الموظف برؤسائه أو زملائه أو العملاء، مع توزيع الدرجة الكلية على العناصر المفسرة لكل بند من البنود، بحيث يتم وضع أوزان نسبية لكل عنصر من العناصر المفسرة، وأخيراً يكون هناك صفحة مستقلة لمواطن القوة والضعف.

## خامساً: مواطن القوة والضعف:

الدرجة	الوزن النسبي	مدى توافره	الصفات التي لم يشتمل عليها التقرير
			١) السعى الذاتي لتطوير قدراته بالتحاقه بدورات مناسبة لعمله
			٢) الاستعداد للقيام بأعمال خارج أوقات العمل الرسمية (في حالة الضرورة)
			٣) مدى مشاركته في المناسبات العالمية بفعالية ونجاح
			وغير ذلك
	٦		مجموع الدرجات

على أن يتم تضمين الصفحة الأخيرة لإرشادات عن كيفية ملء النموذج المساعد، ومصادر تقييم الأداء (ملف الموظف، وسجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر، وتقرير الانجاز الشهري للموظف، وكشف الحضور والانصراف، وأى مصادر أخرى تساعد على دقة التقييم).

ثالثاً: جعل عملية التقييم إيجابية بالسماح للمرؤوس بإرسال كافة المساهمات والانجازات الإيجابية الخاصة به خلال الاثني عشرة شهراً الماضية، وذلك قبل ملء الرئيس لنماذج تقييم الأداء. فعملية تقييم الأداء كمارسة إدارية تتميز بالحساسية والتعقيد والصعوبة ولذا، فإنه من الممكن التخفيف من ذلك بجعلها إيجابية على قدر المستطاع، وتجربة وكالة الأمن القومي NSA هي بمثابة طريق ممهّد ومتواضع لخلق طابع إيجابي لعملية الأداء والذي تم دمجها مع إجراءات التقييم الرسمية، ففي وكالة الأمن القومي The National Security Agency يطلب من القائمين بالتقييم (Raters) من المقيمين (Ratees) تقديم كافة المساهمات والانجازات التي صنعها المرؤوس خلال فترة التقييم (١٢ شهراً الماضية)، وتتضمن النواحي الإيجابية فقط، وذلك بطريقة غير رسمية، أى يرسله المرؤوسين بالبريد الإلكتروني أو يضعه على مكتب الرئيس، وبذلك يتم تعزيز رسالة المنظمة بأن تكون عملية التقييم إيجابية وبناءة، وهذا يساعد الرئيس على أن يضيف لتقرير الأداء المساهمات والانجازات الإيجابية لمرؤوسه. بالإضافة لذلك يتم توجيه أسئلة للمرؤوس لإكمال تسجيل الإسهامات والانجازات وهي: ١- خلال تقييم أدائك، هل هناك أشخاص آخرين تعمل معهم أو حولهم، ترى ضرورة تحدث المشرف معهم للحصول على صورة أكثر اكتمالاً عن كيفية أدائك لعملك وتوصلك للنتائج؟ ما هي الإنجازات التي أتممتها والمهارات التي اكتسبتها خلال الفترة الماضية والتي تفتخر بها على وجه الخصوص؟ ما

الذى يمكن عمله لجعلك أكثر فاعلية فى وظيفتك؟ ماذا يمكن عمله لمساعدتك على تقديم خدمة أفضل لعملائك؟ [Grote, D., pp.1-20].

والواقع أن هذه التجربة الخاصة بإشراك المرؤوس فى تقييم أدائه بتقديم كافة مساهماته وانجازاته خلال الفترة الماضية، وقيل إجراء التقييم، يجعل عملية تقييم الأداء أكثر إيجابية سواء بالنسبة للمقيم (الرئيس) أم المقيم (المرؤوس).

رابعاً: التعليق على إحدى نماذج تقييم الأداء لموظفى مجلس بلديه مدينة إينيكورت City of Anacortes بولاية واشنطن Washington بالولايات المتحدة الأمريكية:

أ- \* توافر قدر من الشمولية بنموذج تقييم الأداء فيما يتعلق بالعناصر التى يتضمنها: فمن الملاحظ أن النموذج يتضمن بيانات أولية عن: الموظف والمسمى الوظيفة، والإدارة، والمدير، والمدة التى يغطيها التقييم. ثم يركز النموذج على الأهداف التى يحققها التقييم، والمسئوليات المتعلقة بعملية التقييم، وإجراءاتها، وشرح معدلات التقدير المختلفة وذلك بدءاً من غير مرضى إلى الأداء المتميز (غير مرضى، ومتوسط، والأداء المرضى، وأداء يتعدى المعايير، وأداء متميز). ثم إشتمل النموذج على العناصر المختلفة مفصلاً كل عنصر إلى عناصر فرعية، فاشتمل النموذج على أربعة عشرة عنصراً رئيسياً. ثم تحديد التقييم الكلى (أى التقدير العام)، وتحديد المجالات التى تتطلب من الموظف تحسين أدائه فيها، والأهداف للعام المقبل، وتوقيع الموظف (مع التنويه على أن توقيعه على النموذج لا يعنى موافقته على محتوياته)، وتوقيع المقيم (الرئيس)، ورئيس الإدارة، ومدير إدارة الموارد البشرية. وقد خصصت صفحة كاملة خاصة بالمقيم (المرؤوس) تشتمل على: جزء أول يتعلق بتعليقات المقيم (المرؤوس) عن مساره الوظيفى: ما يفضل، وما لا يفضل. ثم جزء ثانى: يتضمن خمسة عشرة عنصراً عن: الراتب، والفوائد، والإشراف، والإدارة، والاتصالات، وواجبات الوظيفة، والأمان الوظيفى، وغير ذلك)، حيث يقوم الموظف بوضع تقدير لكل عنصر، وتتراوح هذه التقديرات المقترحة من ممتاز، إلى ضعيف.

ب- \* نموذج تقييم الأداء وما يتضمنه من عناصر يحقق للمقيم (الرئيس) قدراً من الموضوعية، ويحقق للمقيم (المرؤوس) قدراً من العدالة: فالملاحظ أن نقاط القوة المتعلقة بهذا النموذج تتحدد فى الآتى: شرح أهداف عملية التقييم، والمسئوليات الواقعة على عاتق المقيم، وشرح المؤشرات المختلفة لكل معدل تقدير على حدة (بدءاً من غير مرضى إلى متميز)، ثم تفسير كل عنصر من العناصر الرئيسية المتضمنة بالنموذج، مع الإشارة إلى أن توقيع الموظف على النموذج لا يعنى موافقته على التقييم، فهذا يشير إلى حقه فى التظلم والاعتراض، وأخيراً، يتضمن النموذج بعض الأسئلة التى تتعلق بإدراكاته عن

مساره الوظيفي، وما يأمله بشأن هذا المسار. كما أن النموذج يتضمن بعض العناصر التي من الممكن إعتبارها أبعاد للمناخ التنظيمي، حيث أنها تعكس إدراكات الموظف عن: الراتب وملحقاته، والإشراف، والإدارة، والاتصالات، والواجبات الوظيفية، والأمان الوظيفي، والتسهيلات المتاحة للموظف، والأمن الوظيفي، وتقدير الجهود المبذولة، وضغط العمل، وظروف العمل، والعدالة في المعاملة، والسياسات والإجراءات على مستوى المدينة الكبيرة، وأيضاً على مستوى الإدارة، حيث يطلب من الموظف تقييم هذه العناصر بإعطاء تقدير يتراوح من ممتاز إلى ضعيف. والواقع أن ذلك يعكس مدى رضاء الموظف عن هذه الأبعاد التنظيمية، واتخاذ ذلك في الاعتبار عند شروع المنظمة في إجراء تغيير تنظيمي.

**ج- \* تضمين هذا النموذج لعناصر رئيسية لتقييم الأداء، وتقسيم كل عنصر رئيسي إلى عناصر فرعية يساعد المقيم على تحقيق قدر من الموضوعية: ولعل ذلك يرتبط بما تم اقتراحه بالفقرة رقم (٤/٥/٢/٣)، وهو إستعانة المقيم (الرئيس) بنموذج مساعد (شكل ٣/٢/٣) يتضمن تفسير لكل عنصر من عناصر النموذج الأساسي، حتى يتسنى للمقيم (الرئيس) توزيع أوزان كل عنصر رئيسي إستناداً إلى عناصره الفرعية، وبذلك يتحقق قدر من الموضوعية للعملية التقييمية، كما أنه تم الاستفسار عن مدى توافر المهارات السلوكية لدى المقيم (المرووس)، حيث تم صياغتها أحياناً بطريقة مباشرة (مثل: يعزز التعاون والعمل الجماعي)، وأحياناً بطريقة غير مباشرة (مثل: المحافظة على اللباقة والدبلوماسية مع المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي. إلا أنه قد أغفلت أحياناً بعض العناصر: مثل: الاستفسار عن مدى توافر مهارة إدارة الوقت وأيضاً سلوكيات المقيم (المرووس) عند شعوره بعبء الدور الكمي (أي إنجاز مهام كثيرة في وقت قليل)، وكذلك سلوكياته عند تعرضه لعبء الدور النوعي (أي إنجاز مهام تنتسم بالصعوبة والغموض) وغير ذلك.**

**وخلص ما تقدم: أن هناك مبادرات كثيرة تقوم بها المنظمات بالدول المتقدمة لإضفاء قدر من الموضوعية والعدالة على العملية التقييمية، فتجربة مدينة IRVING بولاية MASSACHUSETTS، والتي أوضحت قيام وكالة الأمن القومي NSA بالاستعانة ببيوتات الخبرة لمعاونتهم على تصميم مجموعة كبيرة من النماذج المتنوعة، حيث تخصص لكل مجموعة من الوظائف نموذجاً معيناً يتناسب والتحليل والتوصيف الوظيفي، ومتطلبات الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بالوظيفة. أما بالنسبة لتجربة مدينة ANACORTES بولاية WASHINGTON بالولايات المتحدة الأمريكية المتعلقة بالنماذج، فقد تم عرض وتحليل النموذج الخاص بالعاملين بمجلس بلدية المدينة، حيث تم**

تبيان في عجلة بعض مواطن القوة والضعف المتعلقة بالنموذج، كما تم توضيح كيفية دراستهم لأدراكات العاملين، عما تم إعتبره أبعاداً للمناخ التنظيمي وذلك بتخصيص صفحة مستقلة للمقيّم (المروّوس) للتعبير عن ما يراه بخصوص مساره الوظيفي، وبخصوص بعض العناصر المتعلقة بجهة عمله، والتي تم إعتبرها أبعاداً للمناخ التنظيمي. ولعل هذه الأمثلة التوضيحية تؤكد على ضرورة العمل الدؤوب من جانب المسؤولين بالمنظمات المصرية لإيجاد حلول لمشكلات العملية التقييمية، وأخذ خصائص المناخ التنظيمي في الاعتبار عند تصميم النماذج، وعند وضع العناصر المتضمنة لنماذج تقييم الأداء لتعكس إدراكات العاملين بالمنظمات المصرية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

شكل رقم (٤/٢/٣)

مثال لنموذج تقييم أداء موظفي مجلس بلدية مدينة إنكورت City of Anacortes بولاية واشنطن Washington بالولايات المتحدة الأمريكية.

اسم الموظف:

تقييم الأداء - موظفو الإدارة

	اسم الموظف
	المسمى الوظيفي
	الإدارة
	المدير
	مدة التغطية (MM/YY) to MM/YY

الأهداف:

- ١- إن تقييم الأداء مصمم لإمداد الموظفين بالتغذية المرتدة المرتبطة بمواطن القوة لدى المقيم (Ratee) والنواحي التي تتطلب التنمية خلال كل ١٢ شهر من توظيفهم.
- ٢- إن تقييم الأداء هو مصمم للبحث على الحوار بين المدير وموظفيه، وتشجيع كلا الطرفين للإلتزام بالأهداف المطلوب تحقيقها خلال الاثني عشرة شهراً المقبلة حيث ينوى فقط تقنين شكل عملية "التغذية المرتدة" والتي تحدث باستمرار بين الموظف والمشرف. وتلك العملية ينبغي أن تكون تجربة مريحة لكل من الطرفين.

المسئوليات:

- ١- إن عملية التقييم ينبغي أن تكون مبنية على مهمة المنظمة المتعلقة بالأهداف الموضحة ويمكن أن توضع للموظف مقابل أن يكون التقدم المهني ممكن قياسية. ونموذج مناقشة الأداء ينبغي أن يتم مراجعته وتحديثه، والأهداف يمكن تعديلها بناء على تلك

المناقشة.

٢- إنه لمن الموصى به أن تتم مناقشة الأداء مرة على الأقل فى العام. ومناقشة نموذج الأداء الأصلى لابد وأن يراجع ويحدث على الأقل سنوياً.

#### العمليات الإجرائية:

- ١- وثيقة تقييم الأداء ينبغى أن تعطى للموظف للإطلاع عليها مع توفير الفرصة للأخذ فى الإعتبار أهدافهم الشخصية وأهدافهم للسنة القادمة (الفترة القادمة).
- ٢- قبل الاجتماع، فإن المشرف والموظف، كل على حدة، يقوموا بإكمال الوثيقة، وليس من الضرورى ملء الخانات التى يتم عنونها، فقط كل تلك القابلة للتطبيق.
- وملء الخانات يقدم مفاهيم حالية للتفكير فيها، وينبغى أن يستجيب لها فى أكثر من مفهوم إجمالى، ويكتب وجهة نظرة فى الجانب الصحيح من الورقة.
- ملحوظة: نقط تقييم المدير سوف تكون متضمنة فى الملف الشخصى.
- ٣- يجتمع الموظف لمناقشة الأداء، وبناء الأهداف، والغايات، ويراجع المشرفون توقعات الإدارة العامة، وللفاعلية الشخصية، المشرف والموظف يقومون بالتوقيع على الوثيقة النهائية.

#### معدلات التقييم

##### غير مرضى :

إن الأداء غير الكافى (أقل من الحد الأدنى مقارنة بالتوقعات والمعايير المقبولة)، هو أداء يسبب مشكلات، وعوائق، وصعوبات للقسم، ولزملاء العمل، وله تأثيراً سلبياً على فاعلية الإدارة، والإنتاجية، وهذا المستوى من الأداء لا يمكن أن يتغاضى عنه، والموظفين مع ذلك التقييم العام الغير مرضى غير مؤهلين لزيادات فى الراتب.

##### المؤقتون (الموظفون الجدد)

لا يتوقع من الموظف الجديد الأداء عند المستوى الكفاء المطلوب من أفراد أكثر خبرة، فالموظف الجديد قد يحتاج إلى أن يتكيف مع الوظيفة فى إكمال التدريبات المطلوبة. أو يحتاج إلى الوقت لكى يصبح بارع خلال الممارسة، واكتشاف بيئة العمل الجديدة. وهذا المستوى من الأداء يطبق على الموظف الجديد، والذى بالضرورة يلبى المعايير والتوقعات من شخص يتعلم أو يصبح متكيفاً مع الموقف الجديد.

فالموظف الجديد يستوفى معدلات عامة من الشروط، والتى يمكن أن تؤهله لزيادة الراتب.

##### المتوسط:

إن ذلك الأداء يقابل فقط الحد الأدنى من المعايير والتوقعات، وهذا الأداء بشكل عام هو مقبول. ولكن هناك حاجة للتحسين.

والأداء فى ذلك المستوى يمكن أن يسبب للإدارة ولزملاء العمل بعض المشاكل



والعوائق لتسببه في تقليل فعالية الإدارة والإنتاجية. والأداء عند ذلك المستوى يوصف بأنه (بالكاد يسير)، فيما يتعلق بالموظفين ذوي الأقدمية، فهم غير مؤهلين لخطوة قادمة أو زيادة في المستحقات.

#### الكفاءة التامة :

إن الكفاءة التامة تلبى المعايير والتوقعات. فالشخص الذي يقوم بالأداء عند ذلك المستوى يعتبر مؤدى ذو مستوى ماهر وذلك مقارنة بزملاء العمل، وبشهادة المشرف المباشر. وهذا الأداء يمكن أن يكون أحياناً أعلى أو أقل، من المستوى المتوسط مقارنة بمستوى الكفاءة التامة.

#### الأداء المتعدى للمعايير:

هو الأداء الذي يتجاوز المعايير والتوقعات. وذلك الأداء عند ذلك المستوى يكون مدرك عموماً عن طريق النظراء والمشرف المباشر. وهذا الأداء يتميز بمهارات بارزة، والمبادأة، والمعرفة للوظيفة الأعلى، وذلك الأداء الفردي يتجاوز معظم أداء الموظفين الآخرين في نفس الموقع.

#### الأداء المتميز:

إن الأداء المتميز هو ذلك الذي يزيد زيادة مهمة عن المعايير والتوقعات، والأداء عند ذلك المستوى يتم التعرف عليه عموماً عن طريق النظراء والمشرف المباشر، فذلك الفرد يقترح وينتقد بمبادرات للتطوير والتغيير من خلال أدائه الخاص الذي يعزز من جدارة وفعالية منطقة العمل. وذلك الأداء لا يتساوى مع أداء الآخرين. (الموظفين الحاليين أو السابقين في نفس الموقع).

#### مهارات الوظيفة والمعرفة:

مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>* البرهنة على معرفة وفهم الواجبات الوظيفية وطرق العمل المناسبة.</li> <li>* التطبيق المعرفي للمهارات لتحقيق جودة العمل.</li> <li>* إكمال الواجبات والمهام بأسلوب دقيق وشامل.</li> <li>* القدرة على التنويع الكبير في الأداء المرتبط بمهام الوظيفة.</li> </ul>
-------------------------------	---

مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>المسئولية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* مسئوليات الأداء كما هي محددة في التوصيف الوظيفي.</li> <li>* أداء المهام بالكامل وفي الوقت المحدد، والعمل في ظل الإرشادات الإدارية.</li> <li>* العمل الدقيق والهادف.</li> <li>* تقديم توصيات واتخاذ قرارات سليمة.</li> </ul>
-------------------------------	---

مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>خدمة المستهلك:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* المحافظة على اللباقة والدبلوماسية مع المستهلك الداخلي والاتصالات الخارجية. * والاستعداد والقدرة على تلبية احتياجات المستهلك.</li> <li>* التنبؤ بالتأجيلات غير الضرورية للمهام الخاصة بالمستهلكين.</li> <li>* عندما يكون ضرورياً: شرح السياسات للمستهلك بدقة وفاعلية.</li> <li>* الإستماع بفاعلية.</li> </ul>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>حل المشكلات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* قادر على عزل وتحديد مجالات المشكلات.</li> <li>* شارك بإيجابية في مجموعة حل المشكلات.</li> <li>* يأخذ في الإعتبار البدائل والعواقب قبل صنع القرار.</li> <li>* يجد طرق مبتكرة ومطورة لعمل الأشياء.</li> <li>* يستخدم معرفته الوظيفية والتفكير السليم في تحليل المواقف وحل المشكلات والوصول إلى قرارات.</li> </ul>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>التنظيم :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* يلتزم بأولويات ومواعيد إنتهاء العمل.</li> <li>* يتابع المهام المتتالية على الرغم من وجود عوائق.</li> <li>* يضع جداول وخطط للعمل لنفسه ولباقي الموظفين، ليلبى أهداف المدينة.</li> <li>* يمنع الازدواجية في أداء الأعمال العامة والمتخصصة.</li> <li>* يقدم عمل دقيق ومتكامل ومنظم وشامل ومرتب.</li> <li>* يبرهن على مرونته في الاستجابة للأولويات والتغير التنظيمي.</li> </ul>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>خصائص القيادة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* يرفع ويشجع الدعم من الإدارة لإنجاز الأهداف (الغايات) ومتابعة الإجراءات ويقبل الإقتراحات.</li> <li>* يلهم الثقة والاحترام للعاملين بإدارته.</li> <li>* يحث الموظفين على تحقيق الأهداف والأعمال الإدارية.</li> <li>* يعزز الاحترام والأمانة والكرامة والعدل بين الجميع.</li> </ul>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>المبادأة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* لديه الحماس للقيام بالمهام الجديدة والمتحدية.</li> <li>* يقضى الوقت والمجهود الضروري لإنجاز العمل جيداً.</li> </ul>

	<p>* يبدى إهتماماً بتطوير المعرفة، ومستوى المهارة بصفة دورية.</p> <p>* قادر على العمل مستقلاً أو من خلال مجموعة العمل.</p> <p>* يعرض الاقتراحات لحل المشكلات وتطوير العمليات.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>مراقبة بنود الميزانية :</b></p> <p>* مراقبة تكلفة العمليات بفعالية بالاستخدام الأمثل للفريق والمواد الخام والتجهيزات.</p> <p>* العمل بعناية فى مراقبة الإنفاق على الأعمال داخل قيود الميزانية.</p> <p>* يساهم فى التخطيط، وذلك بالتحقق من فهم متطلبات الميزانية.</p> <p>* التحكم فى تكلفة رأس المال بالاستخدام الأمثل للأفراد والمواد والتجهيزات.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>مقاييس الانضباط :</b></p> <p>* يحث على معالجة مشكلات الانضباط.</p> <p>* يتعامل مع المقاييس غير المناسبة بطريقة ملائمة وفى الوقت المناسب.</p> <p>* يتفاعل ويطبق المقاييس المنضبطة بإنصاف بين الموظفين.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>الحضور ومراعاة المواعيد :</b></p> <p>* تقارير للعمل حسب جدولتها.</p> <p>* يتابع الإجراءات المطلوبة والمصدق عليها.</p> <p>* يستخدم ويطلب الإذن للمغادرة على نحو ملائم.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>التفاعل مع الآخرين :</b></p> <p>* يعبر عن الأفكار والمعلومات بدقة ويفهم كل الصيغ الشفهية والمكتوبة.</p> <p>* يتعاون ويتفاعل مع الآخرين للتأكد من إتقاء أهداف المدينة والأهداف العامة.</p> <p>* يحل الصراعات بفاعلية.</p> <p>* يبدى إهتمامات بالعمل والمدينة.</p> <p>* يشارك المعلومات مع الإدارات الأخرى.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>التطوير التنظيمى :</b></p> <p>* يعزز دور فرق العمل (التعاون).</p> <p>* يعزز ويشارك بنشاط فى عملية التطوير التنظيمى.</p>

	<p>* يجتذب الأفكار من الإدارات الأخرى عندما يكون ذلك مناسباً. * دعم أهداف المدينة ورسالتها.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>الأمان والصحة :</b> * يعزز نشاط الإشتراك في دعم برامج الصحة والأمان. * يؤكد على كل قوانين الأمان، والقواعد والإجراءات ويتزود التدريب المناسب. * يتأكد من أن التجهيزات، والأدوات والآلات المستخدمة يتم صيانتها بطريقة ملائمة. * يكون جنباً إلى جنب مع الحوادث والإصابات التي تحدث في الإدارة ويأخذ رد فعل مناسب.</p>
مناقشة الأداء المعدل: كفاء	<p><b>المهارات الإدارية :</b> * يعزز التعاون والعمل الجماعي. * التدريب والمدربون، وتطوير الموظفين. * تفويض السلطة والمسئولية. * بناء أهداف سنوية للإدارة. * التركيز على تحقيق النتائج بطريقة فعالة، وفي الوقت المحدد. * توصيل وتنفيذ سياسات المدينة. * يحدد بوضوح المسؤوليات وحدود سلطة الموظف. * إدراك القدرات الفردية وتخصيص العمل وفقاً لها. * التركيز على الأداء أكثر من التركيز على الشخصية في علاقاته بالآخرين.</p>

\* التقييم الكلي : (أى التقدير العام):

\* النواحي التي تتطلب تحسين الأداء :

الأهداف العام المقبل :

إن توقيعى بالمعرفة بهذا التقييم للأداء الذى تم مناقشته لا يعنى موافقتى على

محتوياته:

توقيع الموظف	التاريخ	توقيع المقيم	التاريخ
توقيع رئيس القسم	التاريخ	توقيع مدير إدارة الموارد البشرية	التاريخ

تعليق الموظف

- من فضلك أجب عن الأسئلة التالية :

- ما الذى تحبه أكثر فى وظيفتك أو مسارك الوظيفى؟  
 - ما الذى تحبه أقل فى وظيفتك أو مسارك الوظيفى؟  
 - ما هى أهداف مسارك الوظيفى؟

أملأ ما يلي:

N/A	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز	العناصر
					راتبك
					الفوائد
					الإشراف
					الإدارة
					الاتصالات
					واجبات وظيفية
					الأمان الوظيفي
					التسهيلات المتاحة للموظف
					الأمن الوظيفي
					تقدير الجهود المبذولة
					ضغط العمل
					ظروف العمل
					العدالة في المعاملة
					السياسات / الإجراءات (بالمدينة الكبيرة)
					- السياسات/ الإجراءات (الإدارة).

ملحوظة:

هذه البيانات لغرض معلوماتى فقط، والتغذية المرتدة الخاصة بك سوف تساعد المدينة في تحديد مدى الحاجة إلى التغييرات التى نحتاج عملها وفقاً لنظامنا.

### ٣/٣ الرضا الوظيفي

#### ١/٣/٣ حول مفهوم الرضا الوظيفي:

نظراً لأن الهدف الرئيسى من هذه الدراسة يتمثل في تتبع العلاقة بين المناخ التنظيمى (كمتغير مستقل) والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء كمتغير تابع، وأثر هذه

العلاقة على الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً ناتجاً، فإنه يتضح أهمية تناول هذا المتغير، والذي يؤثر على:

إنتاجية العاملين

[Argyris, C., 1972; Bhella, S.K., p.363-376, Robbins, S.P., 2001, pp.77].

وعلى معدل ترك العمل

[Ho, J.T.S., pp177-189, Lynch, G.W., et al., p.89; Greenberg, J., et al., p.156, Robbins, S.P., 2001, pp.77; Poon, J.M.L., pp.322-334].

والأداء

[Boswell, W.R., and Boudreau, J.W., pp.283-292, Cook, J., and Crossman, A., pp.526-541].

والإلتزام التنظيمي [Lok, P., and Grawford, J., pp.321-338]

والمواطنة التنظيمية [Blau, G., p.1101]

وبالتالي فإن عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين يترتب عليه العديد من النتائج السلبية المؤثرة على المنظمة، من هذا المنطلق، يتم عرض بعض الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين.

**١/٣/٣ تعريف الرضا الوظيفي:** يعرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاهات إيجابية أو سلبية يسلكها الأفراد تجاه وظائفهم [Greenberg, J., p.148]. وهو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية [Vroom, V.H., p.100]. وقد عرفه [Lawler, ] p.58 [E.E.] أنه حالة من المشاعر العاطفية التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله بأن حقق أو يسر له الحصول على قيم العمل التي يرغبها أما الإستياء أو عدم الرضا فإنه حالة من المشاعر العاطفية التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله بأنه محبط أو معوقاً لتحقيق الفرد لتقييم العمل التي يرغبها أو موصلاً لتقييم عكسية لا يرغبها الفرد. ويعرفه (على عبد الوهاب وعائدة خطاب، ص٦٨) بأنه يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

يتضح مما سبق أن الرضا الوظيفي يمكن أن يعبر عن اتجاهات إيجابية نحو العمل، بحيث يعكس مشاعر الفرد العاطفية، أو يعبر عن مستوى من السعادة التي يشعر بها الفرد، وكل ذلك يتوقف على تحقيق الفرد للمخرجات التي يرغبها من عمله.

٢/١/٣/٣ أهم النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي: هناك الكثير من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، لعل أكثرها توافقاً مع المناخ التنظيمي بمتغيرات هذا البحث، هي نظرية هيرزبرج Herzberg Theory، ونظرية العدالة Equity Theory والتي طورها J.Stacy Adams، أما النظرية الأولى، فيطلق عليها نظرية ذات العاملين Two-Factor Theory، حيث تنقسم العوامل التي تسبب الرضا عن العمل إلى قسمين: العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، فالأولى تتعلق بالعوامل التي تسبب الرضا عن العمل، وتمثل فيما يتصف به العمل من خصائص، وتشتمل على: الاعتراف والإنجاز، وفرص الترقية، واحتمالات النمو في الوظيفة، والمسئولية. وهذه العوامل في حالة توافرها تؤدي إلى وجود دافع قوى لدى الموظف لبذل مزيداً من الجهود، فضلاً عن تحقيقها للرضا عن الوظيفة. أما العوامل الوقائية Hygiene Factors وهي العوامل التي إذا توافرت لا تسبب الرضا عن العمل، ولكن عدم توافرها بسبب قدراً كبيراً من الاستياء وعدم الرضا، وتشتمل على: سياسات المنظمة، ونوعية الإشراف، والعلاقات مع الرؤساء، والعلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع المرؤوسين، والراتب (الأجر)، والأمان الوظيفي، وظروف العمل. وقد خلصت هذه النظرية إلى أن الرضا عن العمل والاستياء منه يعدان متغيران منفصلان، بمعنى أن مصادر المجموعة الأولى في حالة توافرها تبعث على الرضا ولكن عدم توافرها لا بسبب الاستياء، وكذلك فإن توافر مصادر المجموعة الثانية بدرجة مقبولة يسبب عدم الاستياء، ولكن لا ينتج رضا عن العمل.

[Herzberg, F., In Greenberg, J., et al., pp.540-542].

والواقع أن هذه النظرية تعرضت للكثير من الإنتقادات، لعل أهمها هي صعوبة تحديد العوامل التي تسببت في الرضا، عن تلك التي لا تسببه، فمثلاً: الراتب (الأجر) قد يسبب الرضا لأنه يكون تعبيراً عن الاعتراف والإنجاز، إلا أن هيرزبرج يعتبر الأجر إحدى العوامل الوقائية؛ كما أن هذه النظرية لم تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية.

أما نظرية العدالة فهي تركز على إدراكات الأفراد في كيفية معاملتهم بعدالة مقارنة بالآخرين. فوفقاً لهذه النظرية، لو أدرك الأفراد أن مكافآتهم التعويضية تعادل ما يتقاضاه الآخرون لذات المساهمات، فسوف يعتقدون أن معاملتهم عادلة. ويقيم الأفراد العدالة بمقارنة المدخلات بالمخرجات. فالمدخلات تتضمن: التعليم، والخبرة، والجهد المبذول، والقدرة، أما المخرجات فتتضمن كل ما يحصل عليه الفرد من الوظيفة: أي (المرتب، والعلوات، والترقية، والاعتراف، وغير ذلك). وبناء على ذلك، فالرضا الوظيفي يتوقف على تساوى نسبة المدخلات لوظيفة معينة إلى المخرجات منها بالنسبة لشخص معين،

وذلك مقارنة بنسبة المدخلات لنفس الوظيفة إلى المخرجات منها بالنسبة لشخص آخر داخل أو خارج المنظمة. والواقع أن عدم العدالة يتأتى عندما يتقاضى شخص معين يتمتع بمؤهلات وخبرات عالية بنفس الراتب الذى يتقاضاه شخص آخر بمؤهلات وخبرات أقل، وهكذا [Daft, R.L., 2000, pp.543]. والواقع أن الشق الأخر من نظرية العدالة، يتعلق بعدالة الإجراءات، وهى تعبر عن الطريقة التى يتم بها تحديد مخرجات العمل، وترتبط بإجراءات تقييم الأداء، وتحديد العلاوات، ومتطلبات الترقية، وغيرها من المخرجات. ويرى [Montagno, R.V., pp.491-498; See Also: Robbins, S.P., 2001, pp.79] أن هذه الحالة من الشعور بعدم العدالة المدركة تعرض الأفراد للتوتر، وتجعلهم يبحثون عن إعادة التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم بإتباع إحدى الطرق الآتية: **تغيير المدخلات**: حيث يكون الفرد فى استطاعته زيادة أو تخفيض مدخلاته فى المنظمة وفقاً لما يشعر به من عدالة توزيعية، فمثلاً الشعور بانخفاض مكافآته التعويضية يمكن أن يجعله يخفض من مستوى الجهد المبذول، أو زيادة معدل غيابه (والعكس صحيح). **تغيير المخرجات**: فالشخص الذى يتقاضى مكافأة تعويضية أقل من نظرائه، يمكن أن يطالب المسؤولين بزيادتها. **تحريف الإدراك**، فالأفراد الذين لا يمكنهم تغيير المدخلات والمخرجات، يحرفوا إدراكاتهم لاشعورياً وذلك بإقناع أنفسهم بأن وظائفهم ذات مكانة أو أن مكافآتهم التعويضية عادلة، وهكذا. **ترك العمل**: فقد يقرر الأفراد ترك العمل فذلك يكون بالنسبة لهم أقل معاناة من التعرض لعدم العدالة، مع توقعهم تلقى معاملة عادلة عند التحاقهم بعمل آخر. أما نظرية القيمة التى قدمها [Locke, E.A., in Greenberg, J., et al., pp. 154-155] فإنها تركز على أن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذى يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من مدخلات، وما يرغب فيه الفرد من المخرجات، فكلما حصل الفرد على مخرجات ذات قيمة بالنسبة له، كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، فمغزى تحقيق الرضا وفقاً لهذه النظرية، هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية، وتلك التى يرغب فى تحقيقها، فكلما زاد الاختلاف أو التباعد، كلما قل رضا الأفراد.

يتضح مما تقدم، أن هناك نظريات حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفى، تم عرض بعضها منها. والملاحظ أنه منذ نظرية سلم الاحتياجات «لماسلو»، والنظريات تتوالى لتفسير هذه الظاهرة المتعلقة بالرضا الوظيفى: فهناك نظرية ماجريجور [y,x]، ونظرية ماكلياند، ونظرية العدالة، ونظرية التوقع، وغيرها من النظريات. ومن الملاحظ أن الأدبيات قد ربطت بين الدافعية والرضا الوظيفى، باعتبار أن الدافعية للانجاز تتوقف فى المقام الأول على الشعور بالرضا الوظيفى. والواقع أن هذه النظريات مجتمعة لم تتمكن من



تقديم الكيفية المثلى لتحقيق الرضا الوظيفي فقد أشار بعض علماء السلوك إلى أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما كان يجعله أكثر قناعة ورضا [For ex., See: Lawler, E.E., p.60] فمازالت العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا كثيرة ومتنوعة، ومازال هناك بعض النظريات التي تعلق تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد على صفاته الشخصية، (نظريات الصفات الشخصية والتي تدعى أن هناك بعض الأشخاص الذين يميلون إلى عدم الرضا نظراً لتكوينهم النفسى المرتبط بالكثير من العوامل الوراثية والأسرية، والبيئية، والثقافية، والتعليمية، وغير ذلك). إلا أن ذلك لا ينفي مساهمات كل نظرية في تفسير جوانب معينة تتعلق بالرضا الوظيفي.

### ٣/٣/٢ الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

من الملاحظ أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت تقييم الأداء والرضا الوظيفي، وهناك مجموعة أخرى تناولت الرضا الوظيفي كمتغير تابع لبعض المتغيرات التنظيمية، وهناك مجموعة ثالثة ركزت على دراسة الرضا الوظيفي استناداً إلى نظرية العدالة، وذات العاملين، ونظرية القيمة.

وفيما يلي عرض لبعض من هذه الدراسات المتعلقة بكل مجموعة:

#### ١/٢/٣/٣ الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء والرضا الوظيفي:

أولاً: رضا الموظف بتقييمات الأداء، والمقيمين: دور استخدام التقييم المدرك في محاولة لتبيان كيفية أن استخدام إدراكات تقييم الأداء ترتبط برضا الموظف عن التقييم والمقيم (الرئيس)، أجرى [Boswell, W.R., & Boudreau, J.W., pp.283-299] دراستهما على عينة من الموظفين قوامها [١٢٨] من موظفي الإنتاج، والمساعدين الإداريين، وموظفي الحاسب الآلي، حيث تبين أن هناك علاقة بين إدراكات الموظف فيما يتعلق بعدالة التقييم والرضا بنتائج التقييم، كما أن هناك علاقة إيجابية بين إدراكات الموظف بأن تقييم الأداء يستخدم لتنمية الموظف ورضا الموظف عن تقييم الأداء وعن المقيم (الرئيس).

ثانياً: آثار سياسات تقييم الأداء على الرضا ونية ترك العمل: ركز [ Poon, J.M.L., pp.322-334] على بحث أثر سياسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وذلك على عينة من الموظفين من ذوى الياقات البيضاء، حيث بلغت العينة [١٢٧] مفردة من مؤسسات مختلفة، حيث أشارت نتائج تحليل الانحدار أنه عندما أدرك الموظفون أن القائم بتقييم الأداء يتميز بالتحيز الشخصي ومعاقبة التابعين له، إنخفض لديهم

الرضا عن العمل وزيادة نية تركه، وعلى العكس من ذلك، عندما أدرك الموظفون أن تقديرات الأداء تهدف تفادى النتائج السلبية الواقعة عليهم، إزداد المناخ الإيجابي للعمل [مثل: تفادى الحالات التي تسبب الاستياء والنزاعات] ولم يتأثر الرضا عن العمل والنية في تركه.

**ثالثاً: الرضا بنظم تقييم الأداء: دراسة لإدراكات الدور:** بحث كل من [ Cook, J., & Crossman, A., pp.526-541] دور الفرد كمقيم (مرؤوس) وكمقيم (رئيس)، ومستوى الرضا الذى يعبر عنه نظام تقييم الأداء فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية؛ والمتضمنة للعدالة التوزيعية (وهى الإدراك الفردى للمكافآت المتعلقة بالجهد المقدم وبالمقارنة بجهود الآخرين. العدالة الإجرائية والمتعلقة بالإدراك الفردى لعدالة الإجراءات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت. وقد أجريت هذه الدراسة على (٣٨٢) مفردة، وأوضحت نتائج هذه الدراسة إلى أن التعارض بين توقعات الأفراد ونتائج تقييم الأداء كان سبباً رئيسياً في عدم الرضا بنظم تقييم الأداء، وأن هذه التعارضات يمكن أن تزداد بسبب أن المقيمين يكونوا غير مدربين على أدوارهم كمقيمين، فلم يتم تعليمهم كيفية تحليل وعمل تقييمات بناءة للأداء. كما أكدت الدراسة على أن هناك اختلافاً في مستوى الرضا وذلك عندما يكون الفرد مقيماً (رئيسياً) ومقيم (مرؤوس) في ذات الوقت، والذين يشغلون الدورين معاً يمكنهم التعامل أكثر مع المشاكل التي تواجههم عند محاولة التأكيد على أن التقييمات قد نفذت بعدل في إطار زمنى محدد. وبذلك نجد أن الأفراد الذين يشغلون الدورين معاً (أى مقيمون ومقيمين)، يكون لديهم مستوى من الرضا أكبر مقارنة بالأفراد الذين كانوا مقيمين (رؤساء) فقط.

٢/٢/٣/٣ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي كمتغير تابع لبعض المتغيرات

**التنظيمية:**

أولاً: أثر الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام

**التنظيمي:**

أثبت كل من [Lok, P., and Cranford, J., pp.321-338] أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية والأساليب القيادية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أجريا هذه الدراسة على عينتين من المديرين في هونج كونج وأستراليا قوامهما [٣٣٧] مفردة، [٢١٩] مفردة على التوالي. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية، تتواجد بشكل أكبر بين عينة هونج كونج مقارنة بالعينة الأسترالية، كما أن الثقافة التنظيمية المساندة والمبتكرة تتواجد بشكل أكبر بين العينة الأسترالية مقارنة بعينة هونج كونج.

وبالتالى فإن أثر الثقافة المساندة والمبتكرة أكبر بالنسبة للمديرين الاستراتيجيين فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك مقارنة بمديرى هونج كونج. ولكن لم تثبت آثاراً للنوع والخبرة والمستوى التعليمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فيما عدا العمر، حيث كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي بين مديرى هونج كونج وذلك مقارنة بالمديرين الاستراتيجيين، وهذا يرجع إلى الثقافة القومية الصينية الكونفوشية التي ينتمى إليها مديرى هونج كونج والمؤثرة بالتالى على الثقافة التنظيمية، وبالتالي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأخيراً فقد ثبت أن هناك تأثيراً أكثر إيجابية بالنسبة للعينة الاسترالية، بينما يؤثر الأسلوب القيادي المسمى بأسلوب هيكل المبادرة: على الالتزام والرضا الوظيفي في الشركات الآسيوية، وذلك يرجع للثقافة القومية المؤثرة على الثقافة التنظيمية لهذه الشركات والتي تم تحديدها في الثقافة التنظيمية البيروقراطية.

ثانياً: البرامج الموحدة للصحة الجيدة في سنغافورة: الأثر على الضغط والرضا

الوظيفي والغياب: أوضحت هذه الدراسة التى أجراها [Ho, J.T.S., pp.177-189] إن هذه البرامج المطبقة لها أثر على تخفيف حدة ضغوط العمل، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وتخفيض معدلات الغياب. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها [١٨٨] مفردة بثلاث شركات مطبقة لبرامج الصحة الجيدة Wellness Programmes، وعلى [٩٣] مفردة بثلاث شركات غير مطبقة لهذه البرامج. وقد أشارت النتائج أن العاملين بالشركات المطبقة لهذه البرامج أكثر إيجابية نحو شركاتهم، ولديهم رضا وظيفي مرتفع، كما أن ذلك أدى إلى انخفاض مستويات الضغط والغياب، وبالتالي توفير عمالة منتجة لدى المنظمة.

٣/٢/٣ الدراسات المتعلقة ببعض تطبيقات «نظرية العدالة»، و«نظرية ذات

العاملين»، و«نظرية القيمة»:

أولاً: إدراكات العدالة في المقارنات المتعددة [Ronen, S., pp.333-346]:

إدراكات الأفراد لعملية العدالة فيما يتعلق بالمكافآت التعويضية المتحصل عليها من وظائفهم وذلك مقارنة بنظرائهم سواء داخل المنظمة أم خارجها، وتأثير ذلك على الرضا سواء بالنسبة للمكافآت التعويضية أم المنظمة، أم الرضا العام، وأيضاً تأثير ذلك على نية ترك المنظمة أم البقاء فيها. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها [٧٠١] مفردة، وقد تبين من نتائج الدراسة أن المقارنات التي يعقدها الأفراد بين ما يتقاضوه من دخل وما يتقاضاه نظرائهم سواء داخل المنظمة أم خارجها يؤثر على رضائهم عن دخولهم، وعن المنظمة، وعن رضائهم العام، وهذا يؤثر بدوره على ميلهم نحو ترك المنظمة أو البقاء فيها، بمعنى

أنه إذا كانت إدراكاتهم بأن ما يتقاضوه يزيد أو يعادل ما يتقاضاه نظراؤهم، داخل أم خارج الشركة، فإن مستوى رضائهم عن الشركة ورضاهم العام يزداد، كما أن ميلهم لترك العمل يقل، والعكس صحيح. والواقع أن هذه الدراسة تعتبر تطبيقاً مباشراً لنظرية العدالة في مجال الرضا الوظيفي، فالأفراد يقارنون مدخلاتهم بمخرجاتهم مقارنة بتلك المتعلقة بنظرائهم (داخل أم خارج المنظمة) حيث تكون هناك إستجابة من جانبهم لعل أبرزها هي محاولاتهم عزل مسببات عدم العدالة.

**ثانياً: انتقاء المرجع في تحديد إدراكات العدالة: الآثار المختلفة على المخرجات السلوكية والموقفية:** تركز هذه الدراسة التي أجراها كل من [Scholl, R.W., et al., pp.113-124] على أثر المقارنات التي يعقدها الأفراد فيما يتعلق بالدخل الذي يتقاضوه مقابل تأديتهم لوظائفهم، وذلك على الرضا عن الدخل، ونية البقاء في المنظمة، وسلوكيات الدور الإضافي، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها [١٥٢] مفردة تشتمل على المديرين العاملين في مؤسسة مالية كبيرة. وقد تم تركيز الاستبيان على المقارنات الداخلية (أى الأفراد الشاغلين لنفس الوظائف داخل المنظمة، وأيضاً أفراداً يشغلون وظائف أخرى بنفس المنظمة)، ومقارنات خارجية أى عقد مقارنات مع أفراد يشغلون وظائف مماثلة بمنظمات أخرى، ولديهم نفس المؤهل وفي عمر مماثل. وأيضاً مقارنة الراتب الذي يتقاضاه الفرد مع ما يعتقد أنه القيمة التي يستحقها. وقد أسفرت الدراسة عن أن: هناك رضا عن الدخل حيث يشعر الفرد بعدالة ما يتقاضاه مقارنة بما يتوقعه وبالنسبة لتقييم الفرد لذاته، أيضاً عدالة ما يحصل عليه الفرد مقارنة بنظرائه الذين يشغلون وظائف مماثلة في منظمات أخرى، وبالتالي فإن النية تتجه للبقاء في المنظمة، طالما تحققت جوانب العدالة المشار إليها. وقد تبين أن هناك محدد معنوي يؤثر على سلوكيات الدور الإضافي، وهو شعور الفرد بعدالة الدخل الذي يحصل عليه بالمقارنة بأفراد آخرين يشغلون وظائف مماثلة بنفس المنظمة.

**ثالثاً: إدراك أهمية جوانب الوظيفة والرضا الوظيفي العام للعاملين بالصناعة:** تركزت دراسة كل من [Khaleque, A., & Rahman, M.A., pp.401-416] على دراسة مستوى الرضا العام، ومحددات وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالصناعة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها [١٥٦٠] عاملاً، في أربعة مصانع للجوت ببנגلاديش. وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن غالبية العاملين (٨٦%) لديهم رضا عن وظائفهم. وقد إتضح أن للعوامل الديموغرافية المتعلقة بالسن والخبرة والحالة الاجتماعية، أثر على الرضا الوظيفي للعاملين، بمعنى أن العاملين الأكبر سناً، والأكثر خبرة، لديهم

رضا وظيفي أكبر مقارنة بقرنائهم الأقل سناً وخبرة. كما أوضحت النتائج أن الحالة الاجتماعية تؤثر على الرضا العام للعاملين، بمعنى أن العاملين المتزوجون لديهم رضا أسرى واجتماعي، وهذه الحالة الاجتماعية تنعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي، وبذلك يكون رضاهم الوظيفي أكبر مقارنة بالعاملين غير المتزوجين. وأخيراً، أوضحت الدراسة أن بعض العوامل الوقائية مثل: العلاقات الجيدة مع الزملاء، وبيئة العمل، ومواعيد العمل، من أهم العوامل المؤثرة إيجابياً على الرضا الوظيفي. أما الراتب فقد كان أقل العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بالنسبة للعناصر المقترحة والمتعلقة بقياس درجة الرضا العام لدى العاملين بالصناعة.

**رابعاً: كيف ينظر العاملون الألمان إلى وظائفهم؟: أجرى كل من [ Dworkin,**

[J.B.H., et al., pp.48-54] دراسة على عينة قوامها [١٣٥] عاملاً يعملون في مصنعين للمعادن وللسيارات بإحدى ضواحي مدينة ميونخ في ألمانيا الغربية، وذلك بغرض الوقوف على مدى رضا العاملين عن وظائفهم، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه رغم أن غالبية العاملين (٨٠%) لديهم رضا عام عن وظائفهم، إلا أن هناك بعض التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي، فبينما كان العاملون أكثر رضاً عن: العلاقة مع الزملاء، والمزايا الإضافية، وظروف العمل المادية، ومعاملة الرؤساء لهم، إلا أنهم كانوا أقل رضاً عن: الراتب، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. كما تبين أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى الوظيفي، فالموظفين في المستويات الإدارية العليا أكثر رضاً مقارنة بالعاملين بالمستويات الإدارية الدنيا، ويرجع ذلك إلى الأجور العالية التي يتقاضاها الموظفين في المستويات الإدارية العليا، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

**٤/٢/٣/٣ مستخلصات مجموعات الدراسات التي تم عرضها: اتضح أهمية الرضا**

الوظيفي والدراسات التي تناولته، والواقع أن هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي باعتباره متغيراً له أهمية بالغة لما له من تأثير على الدافعية للإنجاز، والإنتاجية، ومعدل الغياب، ومعدل ترك العمل والالتزام التنظيمي وأيضاً المواطنة التنظيمية. وقد تم عرض بعض الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات: تناولت المجموعة الأولى تقييم الأداء والرضا الوظيفي، أما المجموعة الثانية، فقد تناولت الرضا الوظيفي كمتغير تابع لبعض المتغيرات التنظيمية، وأخيراً ربطت المجموعة الثالثة بين «نظرية العدالة»، و«نظرية ذات العاملين»، و«نظرية القيمة» وتطبيقات للمبادئ العامة المتعلقة بهذه النظريات. ومن الملاحظ أن الدراسات التي تناولت نظام تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي تعد على جانب كبير من الأهمية، فعندما يدرك الموظف عدالة نظام

التقييم، ونتائج الإيجابية من حيث تنمية الموظف أو تدريبه أو معاونته على علاج نقاط الضعف لديه، فإن ذلك يزيد من رضاه الوظيفي، كما أن مراعاة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في عملية تقييم الأداء، وأيضاً مراعاة المقيم (الرئيس) للعدالة والموضوعية، وغير ذلك من العوامل المؤثرة إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا ما أوضحتته نتائج هذه المجموعة المختارة من الدراسات. أما بالنسبة للمجموعة الثانية والمتعلقة ببعض المتغيرات التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي، مثل: الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي، وبرامج الصحة الجيدة، فقد اتضح أن لها تأثير على الرضا الوظيفي، فقد ثبت أن زيادة مستويات الرضا لدى العاملين يتوقف على أنواع معينة من الثقافة التنظيمية تتوافق وقيم الثقافة القومية السائدة، كما أن تطبيق البرامج الموحدة للصحة الجيدة يؤدي إلى انخفاض الشعور بضغوط العمل، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي وتخفيض معدلات الغياب. وأخيراً، فقد إتضح من عرض مجموعة مختارة من الدراسات أن هناك تطبيقات مباشرة «لنظرية العدالة»، و«نظرية ذات العاملين»، و«نظرية القيمة»، وهذا يؤكد أهمية الالتفات لمثل هذه النظريات والاستفادة مما خلصت إليه من مبادئ للارتفاع بمستويات الرضا الوظيفي، خاصة لدى العاملين بالمنظمات المصرية.

## ٤/ المعالجة الإحصائية للبيانات

تم تفريغ البيانات في جداول تكرارية، واحتساب النسب المئوية، حيث تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحاسب الآلي التالي:

The Statistical Package For Social Science (SPSS PC+)

وذلك بغرض إجراء التحليلات الإحصائية التالية:

## ١/٤ الاختبار الاحصائي لصدق وثبات الأداة:

١/١/٤ الصدق المنطقي: بعد تصميم قوائم الاستبيان الثلاثة، تم عرض هذه القوائم على عشرين عضواً من أعضاء هيئة التدريس وذلك بغرض إبداء رأيهم في هذه القوائم، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الآخر. كما أنه تم إضافة بعض العبارات بناء على ملاحظات هؤلاء المتخصصين، وبذلك تم إعادة تصميم قوائم الاستبيان لتكون أكثر شمولاً ووضوحاً، بذلك يكون قد تم التأكد من الصدق المنطقي لقوائم الاستبيان [أرقام ٢/أ، ٢/ب، ٢/ج].

٢/١/٤ الصدق الإحصائي: أولاً: ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام اختبارين: الاختبار الأول Guttman – Split – Half أو طريقة التجزئة النصفية لـ Guttman، والثاني يتعلق باختبار Alpha Gronbach's، حيث تم حساب معامل الثبات بالنسبة لكل متغير من متغيرات البحث؛ بمعنى أن معامل الثبات باستخدام الفا جرونباخ بالنسبة للقوائم [٢/أ، ٢/ب، ٢/ج] بلغ [٠,٩٧١٥]، [٠,٩٥٣٨]، [٠,٩٦٦٤] على التوالي. كما بلغ معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية [٠,٩٧١٧]، [٠,٩٧١٧]، [٠,٩٥٤٢] على التوالي بالنسبة للقوائم الثلاثة. وهذه النسب تعتبر مرتفعة ودالة على ثبات الاستبيان بالنسبة للقوائم الثلاثة.

ثانياً: الاتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموعة العبارات الكلية بالنسبة لكل قائمة من قوائم الاستبيان باستخدام طريقة تحليل البنود: تم حساب معاملات ارتباط كل عبارة بالعبارات الكلية لكل قائمة من قوائم الاستبيان [كما هو موضح بالملاحق أرقام (١/٣)، (٢/٣)، (٣/٣)] حيث اتضح أن هناك معامل ارتباط قوى بين كل عبارة من العبارات الكلية لكل قائمة استبيان (\*\*)، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٢/٤ تحليل نسب تكرارات الإجابات المتعلقة بخصائص المناخ التنظيمي، والعلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، ومستوى الرضا الوظيفي:

١/٢/٤ تحليل نسب تكرارات إجابات العاملين في كل من البنك الأهلي المصري (وفروعه)، وبنك كريديه أجريكول الفرنسي (وفروعه) والمتعلقة بقائمة الاستبيان رقم (١/٢ - ملحق رقم (٢)) والخاصة بخصائص المناخ التنظيمي:

١/١/٢/٤ تحليل عام لنسب تكرارات إجابات المستقصى منهم في كل من البنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول:

الأسئلة من [١-١٠]: تتعلق هذه الأسئلة بنوعية العلاقات السائدة بين الأفراد كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي وذلك في كل من البنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول الفرنسي (انظر ملحق رقم (٤) جدول تكرارات إجابات رقم ٤/أ) حيث يتعلق السؤال رقم (١) بمدى توافر المصداقية كأساس للتعامل بين الأفراد، وذلك استناداً إلى أن المصداقية هي قوام الثقة المدعومة للعلاقات بين الأفراد، فكلما توافرت المصداقية، كلما دل ذلك على توافر الثقة بين الأفراد [ Robbins, S.P. p.338, Freedman, J.P., p.16, and Others ] وقد بلغت نسبة تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري بالنسبة لدرجة «غير متوافر على الإطلاق» (٥١,٧%)، يليها (٤٠,٣%) بالنسبة لـ«متوافر بدرجة ضئيلة»، بينما حظيت درجة «متوافر بدرجة متوسطة» على نسبة (٢,٧%)، ودرجة «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» على نسبة (٥,٣%)، وهذه النسب تشير إلى أن المصداقية في التعامل بين الأفراد غير متوافرة أو متوافرة بدرجة ضئيلة. أما نسب تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول، فقد حظيت «متوافر بدرجة كبيرة» على نسبة (٤٣,٢%)، يليها «متوافر إلى حد ما» التي حظيت على (٣٨,٤%)، وحظيت «متوافر بدرجة متوسطة»، و«متوافر بدرجة ضئيلة» أو «غير متوافر على الإطلاق» على (٥,٢%)، (١٠,٠%)، (٣,٢%) على التوالي. وهذه النسب تشير إلى أن المصداقية كعنصر يستند إلى خاصية الثقة تتوافر بين العاملين ببنك كريديه أجريكول الفرنسي أكثر من توافرها بالبنك الأهلي الفرنسي. أما السؤال رقم (٢)، فهو يتعلق بمدى توافر الانفتاح بين الأفراد والذي يتضح من خلال التعبير الحر عن الأفكار والآراء فيما بينهم، وهذا جانب آخر من جوانب الثقة، أكد على أهميته غالبية علماء السلوك [ For ex., see; Timm, P.R. and Paterson, B.D., pp.104-105 and Robbins, S.P., and Others ] وذلك من منطلق أن الانفتاح بين الأفراد والذي يبدو عادة من خلال التعبير الحر عن الأفكار والآراء هو جانب آخر من جوانب الثقة بين الأفراد، وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري أن بالنسبة لغالبيتهم أن هذا العنصر «متوافر بدرجة ضئيلة» كما أشار (١٢,٨%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة متوسطة»، ونسبة



(١٢,٨%) أشاروا إلى أنها «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، ونسبة ضئيلة من المستقصى منهم بلغت (٥,٠%) أشاروا إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة»، كما أشارت نسبة ضئيلة إلى أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة (٦,٦%) من العاملين بالبنك الأهلي المصري؛ على النقيض من ذلك، نجد أن غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، أشاروا إلى أن هناك انفتاحاً بين الأفراد للتعبير عن أفكارهم وآرائهم حيث بلغت هذه النسبة «لمتوافر بدرجة كبيرة» (٦٧,٢%)، يليها نسبة (٢٠,٥%) من نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول والتي أوضحت أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». وأخيراً هناك نسب ضئيلة من إجابات المستقصى منهم أشاروا إلى أن ذلك «غير متوافر على الإطلاق»، أم «متوافر بدرجة ضئيلة»، أم «متوافر بدرجة متوسطة»، حيث بلغت هذه النسب (٨,٦%)، (٠,٩%)، (٢,٧%) على التوالي. أما نسب تكرارات إجابات السؤال رقم (٣) والذي يستفسر بطريقة مباشرة عن مدى توافر مناخ مفعم بالثقة بين الأفراد، فقد أشار غالبية المستقصى منهم إلى توافر هذا المناخ بدرجة ضئيلة، حيث بلغت النسبة (٦٥,٣%)، يليها «متوافر بدرجة متوسطة» والتي حظيت على نسبة (١٨,٩%). أما «متوافر بدرجة كبيرة»، و«متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» و«غير متوافر على الإطلاق» فقد حظيت على النسب التالية على التوالي (٤,٦%)، (٥,٦%)، (٥,٦%). وهذه النسب تؤكد أن توافر جو مفعم بالثقة يكاد يكون غير متوافر بالنسبة لغالبية المستقصى منهم. وإذا أدركنا الانتباه تجاه المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول الفرنسي، يتضح أن أعلى نسبة تكرارات إجابات تتمركز حول «متوافر بدرجة كبيرة» والتي حظيت على نسبة (٧٨,٠%)، يليها نسبة (١٢,٠%) لـ«متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، وأخيراً فإن درجتى «متوافر بدرجة متوسطة»، و«غير متوافر على الإطلاق» حظيت على نسبة (٨,٠%)، (٢,٠%) على التوالي. وهذه النسب المتحصل عليها من تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول الفرنسي توضح أن العلاقات بين العاملين ببنك كريديه أجريكول يسودها جو مفعم بالثقة، بينما يفتقر العاملون بالبنك الأهلي المصري إلى مثل هذا المناخ المفعم بالثقة. أما السؤالين (٤، ٥) فيتم الاستفسار من خلالهما عن مدى توافر الدعم المتبادل بين الزملاء، وأيضاً توافر الدعم المعنوي والمادى بين الزملاء، والواقع أن الدعم له أهمية كبيرة بالنسبة للعلاقات الجيدة بين الأفراد، خاصة في التحفيز حدة الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون بالبنوك على وجه الخصوص [ Saraph, J.V., and Sebastian, R.J., pp.60-74, Blau, G., ] pp.279-302. وقد أوضحت نسبة تكرارات الإجابات لهذين السؤالين أن الدعم المتبادل بين الزملاء «متوافر بدرجة ضئيلة» لغالبية المستقصى منهم بالبنك الأهلي المصري. حيث

بلغت النسبة (٦٥,٣%)، كما بلغت النسبة للسؤال رقم (٥) (٤٦,٤%) لدرجة «غير متوافر على الإطلاق»، (١٤,٤%) لـ«متوافر بدرجة ضئيلة»، وهذا يوضح أن العلاقات الداعمة بين المستقصى منهم متوافرة بدرجة ضئيلة، أما نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بينك كريدية أجريكول فيما يتعلق بهذين السؤالين، فقد حظيت «متوافر بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٧,٠%) للسؤال رقم (٤)، (٣٩,٦%) للسؤال رقم (٥)، كما حظيت «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» على نسبة (٩,٩%)، (٣٦,٠%) للسؤالين رقم (٤، ٥) على التوالي. والواقع أن هذه النسبة لغالبية المستقصى منهم توضح أن العلاقات الداعمة تتوافر بدرجة ملحوظة بين العاملين بينك كريدية أجريكول. أما السؤال رقم (٦) والذي يستفسر عن جانب من جوانب الرعاية المهنية والمتمثل في حرص العاملين الأكثر خبرة ومهارة على تزويد العاملين بالخبرات والمهارات المطلوبة للإنجاز المتميز للمهام. والواقع أن هذا الجانب من الرعاية المهنية هو نوع من الدعم المتبادل بين الزملاء وهذا الجانب من الرعاية المهنية يحمل في طياته مشاركة للمعرفة الضمنية والتي تعتبر إحدى دعائم نموذج الإدارة الياباني، حيث أنه قائم على مشاركة الفرد لخبراته الشخصية والمعرفية [ Nonaka, I., 1991, p.96, See Also, Daft, P.L., 2001, p.253].

وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم على أن هذا الجانب من الرعاية يتم في نطاق ضيق، أو لا يتم على الإطلاق، حيث حظيت «متوافر بدرجة ضئيلة» و«درجة غير متوافر على الإطلاق» على (٥٢,٠%)، (٢٥,٠%) على التوالي، بينما أشارت نسبة ضئيلة بلغت (١٦,٩%)، إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». وأخيراً بلغت نسبة «متوافر بدرجة متوسطة» (٥,٥%) أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريدية أجريكول، فقد حظيت «متوافر بدرجة كبيرة» على نسبة (٦٧,٣%)، يليها «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» التي حظيت على (٢٧,٩%)، أي أن غالبية المستقصى منهم يشيرون إلى أن هذا الجانب من جوانب الرعاية المهنية يتم استيفاؤه بهذه الجهة، وذلك بحرص العاملين الأكثر خبرة ومهارة على تزويد زملائهم الأقل خبرة ومهارة بالخبرات والمهارات المطلوبة للإنجاز المتميز للمهام. أما السؤال رقم (٧) والمتعلق بحرص الإدارة على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية بغرض تزويدهم بالمهارات السلوكية ومهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية لمعاونتهم على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم، فإن ذلك يمثل أيضاً نوعاً من الدعم التنظيمي المعضد للعلاقات الطيبة بين العاملين، [ Blau, G., pp.279-302, and Others]. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي أن هذا النوع من الدعم التنظيمي المتمثل في إلحاق العاملين بالدورات التدريبية لتزويدهم

بالمهارات السلوكية المختلفة غير متوافر بصفة عامة، فقد حظيت «متوافر بدرجة ضئيلة» و«غير متوافر على الإطلاق» على نسبة (٥٢,٠%)، (٢٥,٦%)، على التوالي، كما حظيت «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» على نسبة (١٦,٩%) وهي تمثل نسبة ضئيلة من تكرارات إجابات المستقصى منهم. أما غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشاروا إلى أن إلحاقهم بالدورات التدريبية لإكتساب مثل هذه المهارات لمعاونتهم على إقامة علاقات طيبة «متوافر بدرجة كبيرة» فقد حظيت هذه الدرجة على نسبة (٧٧,٠%) من تكرارات إجابات المستقصى منهم، يليها «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» والتي حظيت على (٩,٩%) من تكرارات إجابات المستقصى منهم. وهذه النسب تشير إلى أن الإدارة حريصة على معاونة العاملين وعلى إقامة علاقات طيبة فيما بينهم بإلحاقهم بالدورات التدريبية بغرض تزويدهم بالمهارات السلوكية ومهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية. ويستفسر السؤال رقم (٨) عن مدى الدعم الذى يتلقاه المرؤوسون من الرؤساء فيما يتعلق بنقل معارفهم وخبراتهم المهنية الضرورية للنهوض بأداء مرؤوسيتهم. وهذا جانب أيضاً من جوانب الرعاية المهنية المطلوبة لتحسين الأداء، ويعتبر هذا السلوك من جانب الرؤساء دعم عملي للمرؤوسين للارتقاء لمستوى أدائهم [ Ni He et al., pp.687-708]. وهذا النوع من الدعم على جانب كبير من الأهمية لما فيه من آثار إيجابية على المرؤوسين سواء بتخفيف حدة الضغوط المهنية، أم بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز وغير ذلك مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلى المصرى أن غالبيتهم يشيرون إلى توافره بدرجة ضئيلة، أو أنه «غير متوافر على الإطلاق» حيث بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٥٣,٤%)، (٣٧,٢%) على التوالي، أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول الفرنسى، فإن غالبيتهم (٧٨,٠%)، (١٢,٠%) على التوالي يؤكدوا توافر هذا الدعم المتمثل في تزويد الرؤساء للمرؤوسين بالمعارف والخبرات المهنية، ولذا فهو «متوافر بدرجة كبيرة» أو «بدرجة كبيرة إلى حد ما». وإذا حولنا الانتباه إلى السؤال رقم (٩) وهو المكمل للسؤال السابق، حيث يستفسر هذا السؤال عن مدى الدعم الذى يتلقاه المرؤوسون من جانب الرؤساء والمتمثل في تهيئة المرؤوسين معنوياً وعملياً للتكيف مع التغيير الذى تجريه المنظمة. وهذا ضرورى وهام لنمو وبناء واستمرار المنظمات وذلك إما للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية أو للاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية، أو للثنتين معاً، وفى كل الحالات نجد أن الأفراد يكونوا في حاجة إلى تهيئتهم معنوياً وعملياً لتقبل هذا التغيير، فيكون تعديل اتجاهات الأفراد مطلوباً وأيضاً تنمية مهاراتهم لاستيعاب هذا التغيير. ويلعب المرؤوسون دوراً هاماً في هذا المجال بتهيئة الأفراد معنوياً وعملياً لاستيعاب هذا التغيير،

وذلك بمزيد من الاتصالات المفتوحة والواضحة لتوضيح أغراض التغيير، وأيضاً من خلال تدريبيهم، ومن خلال التعلم وغير ذلك من الأساليب الهادفة إلى الحد من القلق والتوتر لدى الأفراد [ Robertson, P.J., et al., pp.619-634, See Also; Burke, W. and Litwin, G., pp.717-729, Robbins, S.P., p.538, and Others ]. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالنسبة (٤٦,٤%) أن هذا الدعم «متوافر بدرجة ضئيلة»، بينما أشار (٣١,٠%) إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» أو «متوافر بدرجة متوسطة» بالنسبة لـ (٢٢,٦%) من المستقصى منهم. أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، فإن غالبيتهم (٧٧,٠%) منهم أشاروا إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة»، كما أشار (٩,٩%) إلى «توافره بدرجة كبيرة إلى حد ما» وهذه النسب توضح أن عملية دعم الرؤساء للمرؤوسين هي خاصية أساسية من خصائص المناخ التنظيمي بينك كريديه أجريكول، بينما لم يتم تأكيد توافرها بدرجة كبيرة من قبل المستقصى منهم بالبنك الأهلي المصري. وفي هذه المجموعة من الأسئلة المستفسرة عن خصائص المناخ التنظيمي، نجد أن السؤال رقم (١٠) يستفسر عن أسس تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ومدى الموضوعية في هذا التعامل، فإذا ما تم التعامل وفقاً للمعارف والخبرات والمهارات المهنية التي يتمتع بها المرؤوس، فإن هذا التعامل يسوده الموضوعية، ويعبر عن جانب من جوانب العدالة الإجرائية [ Greenberg, J., et al., pp.205-206, Poon, J.M.L. and Others pp.324-325 ]. وتوافر هذا الجانب من العدالة الإجرائية يساهم في تحقيق قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين. وقد أشار (٤٦,٤%)، (٢٢,٦%) إلى أن هذا السلوك من جانب الرؤساء «متوافر بدرجة ضئيلة» أو «متوافر بدرجة متوسطة»، بينما أشار (٣١,٠%) من المستقصى منهم إلى أن هذه المعاملة المستندة إلى أساس موضوعي «تتوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، فإن غالبيتهم (٨٧,٦%) أكدوا على أن هذا الأساس في التعامل «متوافر بدرجة كبيرة». وهذه النتائج تشير إلى أن هذا الجانب متوافر بدرجة أكبر بينك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي.

**الأسئلة من (١١ إلى ١٤):** تركز هذه الأسئلة على الخاصية الثانية من خصائص المناخ التنظيمي والمتعلقة بالتحفيز، حيث تم التركيز من خلال السؤال رقم (١١) على مدى تناسب المهام مع مؤهلات وقدرات وخبرات الموظف، فعند توافر هذا التناسب يكون هناك مجال لتحفيز الفرد وزيادة رغبته في الأداء بدقة وإتقان، وزيادة دافعية الإنجاز لديه، وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي بالنسبة لغالبيتهم (٦٠,٥%)

أن هذا العنصر «متوافر بدرجة متوسطة» كما أشار (١٦,٩%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، كما أشارت نسبة ضئيلة (١٣,٩%) إلى أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق» أو «متوافر بدرجة ضئيلة» (٨,٤%). أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن غالبيتهم (٨٧,٦%) أشاروا إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة». وإذا أخذنا في الاعتبار أن الأداء يتوقف على الرغبة في الأداء، والقدرة على الأداء [Robbins, S.P., p.173, and Others] فإن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعتبر بمثابة حجر الزاوية التي تستند إليه سياسات التحفيز. أما السؤال رقم (١٢) ، فهو يستفسر عن مدى الاعتراف والتقدير بجهة العمل بالنسبة للإنجاز المتميز الذي يؤديه العاملون، وقد أشار (٧٥,٦%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى أن ذلك «غير متوافر على الإطلاق» وأشارت نسبة ضئيلة (١٢,٨%) إلى أنه «متوافر بدرجة ضئيلة»، أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشار غالبيتهم (٨٧,٦%) إلى أنه يوجد اعتراف وتقدير من جانب الرؤساء فيما يتعلق بالإنجاز المتميز الذي يؤديه العاملون. والواقع أن مصدراً أساسياً من مصادر التحفيز المعنوي يتعلق بالاعتراف بالإنجاز المتميز الذي يؤديه الأفراد، حيث أكدت الأدبيات على أهمية هذا العنصر من عناصر التحفيز [Greenberg, J. et al., pp.188-219, Kushel, G., p.35, Robbins, S.P., ] [pp.207, and Others]. أما السؤال رقم (١٣) فهو يتعلق بأحد جوانب التمكين المتعلقة بالتحفيز المعنوي والمتمثل في منح العاملين مزيداً من الصلاحيات ومزيداً من الحرية في مقابل أدائهم المتميز لمهامهم، وإكمالاً لهذا المعنى، فإن السؤال رقم (١٤) يستفسر عن مدى تواجد رقابة غير مشددة على العاملين كإحدى سياسات المنظمة والمرتبطة بتواجد التزام داخلي قوى لدى العاملين تجاه المنظمة [Peterson, K.C., pp.13-14, Olson, J.A., ] [G.M., p.1445, and Others [p.386, Spreitzer, حظيا على نفس نسب تكرارات الإجابات، فأشار غالبية المستقصى منهم (٧٥,٦%) إلى أن البنود المستفسر عنها «غير متوافرة على الإطلاق»، بينما أشارت نسبة ضئيلة منهم (١٢,٨%) إلى أنه «متوافر بدرجة ضئيلة». أما بالنسبة لغالبيتهم المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول (٩٢,٠%)، فقد أشاروا إلى منح الرؤساء للمرؤوسين الصلاحيات ومزيداً من الحرية في مقابل تميزهم في الأداء، وأيضاً أشارت نفس النسبة إلى أن الرقابة غير المشددة هي إحدى السياسات العامة للمنظمة وهذا يرتبط بتواجد التزام داخلي لدى العاملين. ولاشك أن هذين الجانبين من جوانب التمكين هما إحدى مقومات التحفيز المعنوي الواضحة ببنك كريديه أجريكول وتعتبر من الخصائص الأساسية للمناخ التنظيمي السائد بهذا البنك.

**السؤال رقم (١٥)، (١٦):** يستفسر السؤال رقم (١٥) عن المشاركة الفعلية التي يمنحها القادة للعاملين فيما يتعلق بعملية صنع القرارات، حيث أن توافر هذه المشاركة يعبر عن أسلوب قيادي داعم للعاملين، وقد أشار غالبية المستقصى منهم (٥١,٧%) بالبنك الأهلي إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة ضئيلة، أو «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة لـ (٤٠,٣%) من المستقصى منهم، بينما أشار غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجرينول (٧٧,٠%) إلى أن المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات «متوافرة بدرجة كبيرة»، أو «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة (٩,٩%) من المستقصى منهم. أما السؤال رقم (١٦) فهو مكمل للسؤال رقم (١٥) حيث يستفسر عن مدى موضوعية الرؤساء فيما يتعلق بالعملية التقييمية بالمنظمة، حيث أشار غالبية المستقصى منهم بالبنك الأهلي (٦٥,٣%) إلى أن موضوعية الرؤساء فيما يتعلق بالعملية التقييمية «غير متوافرة على الإطلاق» أو «متوافرة بدرجة ضئيلة» بالنسبة لـ (١٨,٩%) من المستقصى منهم. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجرينول، فقد أشار غالبيتهم (٧٨,٤%) إلى أنها «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما»، بينما أشار (١٢,٠%)، (٩,٦%) على التوالي على أنها «متوافرة بدرجة ضئيلة» أو «غير متوافرة على الإطلاق»، والواقع أن توافر الموضوعية المطلقة بالنسبة للعملية التقييمية مازال يكتنفه الكثير من الصعوبات على مستوى المنظمات بكافة دول العالم (كما سبق توضيح ذلك في غضون عرض الجزئية رقم ٢/٣) إلا أن المهارة القيادية تتضح من خلال تحقيق قدر من الموضوعية في العملية التقييمية. والواقع أن القيادة الداعمة وفقاً لهذه النسب من تكرارات إجابات المستقصى منهم في كل من البنك الأهلي وبنك كريديه أجرينول تتوافر كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي ببنك كريديه أجرينول، أكثر من توافرها بالبنك الأهلي. وقد أكدت الأدبيات على أهمية القيادة الداعمة كإحدى الخصائص الأساسية للمناخ التنظيمي الصحي والملائم للدافعية والإنتاجية والرضا الوظيفي وما ينتج عن ذلك من آثار إيجابية للعاملين وللمنظمة على حد سواء [ Neal, A., et al., p.496, Yoder, D.M., p.480, Ni He, et al., pp.687-708, and .[Others

**السؤال رقم (١٧)، (١٨):** يتعلق هذان السؤالان بالعدالة التنظيمية بشقيها المتمثلين في العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية [ Poon, J.M.L., pp.324-325; See Also: Cook, J. and Crossman, A., p.527, and Others خلال السؤال رقم (١٨) عن توافر العدالة الإجرائية كإحدى مكونات خصائص المناخ التنظيمي الصحي، وهي تتعلق بعدالة إجراءات تقييم الأداء (عدالة المقيم، وطريقة تقييم الأداء، وعدالة سياسات الموارد البشرية فيما يتعلق بما يترتب على العملية التقييمية من

مكافأة، أم تدريب، أم ترقية، أم غير ذلك) وقد أشار (٩٤,٤%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلى إلى أن هذا النوع من العدالة «غير متوافر على الإطلاق»، كما أشارت نسبة ضئيلة (٥,٦%) إلى توافرها بدرجة ضئيلة. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشار غالبيتهم (٨٧,٧%) إلى أن العدالة الإجرائية «متوافرة بدرجة كبيرة»، بينما أشارت نسبة (٩,٦%)، (٢,٧%) على التوالي إلى «توافرها بدرجة كبيرة إلى حد ما» أو «متوافرة بدرجة متوسطة». أما بالنسبة للسؤال رقم (١٨)، فيتم الاستفسار من خلاله عن توافر العدالة التوزيعية كإحدى خصائص المناخ التنظيمي، حيث يتعلق هذا النوع من العدالة بالمكافآت التعويضية التي يتقاضاها الفرد ومدى مساواتها (أو زيادتها) عما يتقاضاه الفرد مقارنة بنظرائه داخل المنظمة وخارجها، وبذلك يعتبر هذا السؤال مكملاً للسؤال السابق، باعتبار أن العدالة التوزيعية هي الشق الآخر من العدالة التنظيمية، وقد حظى هذا السؤال على نسبة (٩٤,٤%) من تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلى المصرى، وأيضاً على نسبة ضئيلة بلغت (٥,٦%) لـ «متوافر بدرجة ضئيلة». أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول فقد أشارت غالبيتهم (٨٧,٧%) إلى أن العدالة التوزيعية «متوافرة بدرجة كبيرة»، كما حظيت «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، و«متوافر بدرجة متوسطة» على (٩,٦%)، (٢,٧%) على التوالي من تكرارات إجابات المستقصى منهم.

**السؤالان رقمى (١٩)، (٢٠):** يستفسر هذان السؤالان عن الاتصالات بالمنظمة كخاصية من خصائص المناخ التنظيمى الصحى، حيث تم الاستفسار عن إنسياب المعلومات من المستويات العليا إلى كافة العاملين بالمنظمة في الوقت المناسب وبالوضوح والدقة المطلوبة، وهذا يتعلق بالسؤال رقم (١٩)، كما تم الاستفسار عن المعلومات وصعودها من المستويات الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا في التوقيت المناسب وبالوضوح والدقة المطلوبة، وهذا يتعلق بالسؤال رقم (٢٠). وقد علق الأديبات على الاتصالات وأهميتها لتوفير المعلومات الواضحة والدقيقة ووصولها في الوقت المناسب للجهة المختصة [ Shea, C.A., pp.161-162, Greenberg, J., et al., pp.325-328, Smith, W.J., et al., pp. 21-32, and Others]. وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم إلى أن هذه الخاصية «غير متوافرة على الإطلاق»، أو «متوافرة بدرجة ضئيلة» بنسب (٥٣,٤%)، (٣٧,٤%) على التوالي، أى أن غالبيتهم تشير إلى أن إنسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل بالوضوح المطلوب وفي الوقت المناسب «غير متوافر على الإطلاق» أو «متوافر بدرجة ضئيلة». أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول الفرنسي فيشيروا إلى أن هذه الخاصية «متوافرة بدرجة كبيرة»، أو «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد

ما» حيث بلغت نسبة التكرارات (٣٩,٦%)، (٣٦,٠%) على التوالي، وهذه النسب توضح - بصفة عامة - أن إنسياب المعلومات صعوداً وهبوطاً على كافة المستويات الإدارية بينك كريدية أجريكول أكبر من إنسيابها بالمستويات الإدارية بالبنك الأهلي المصري.

٢/١/٢/٤ تعليق عام على نتائج تحليل نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم

في كل من البنك الأهلي المصري وبنك كريدية أجريكول الفرنسي:

أولاً: مغزى الأسئلة المتضمنة في قائمة الاستبيان رقم (٢/أ) والمتعلقة

بخصائص المناخ التنظيمي في كل من بنك كريدية أجريكول الفرنسي والبنك الأهلي المصري:

الفرض	الأسئلة	المغزى
الفرض الأول: خصائص المناخ التنظيمي	الأسئلة من (١) إلى (١٠)	اختصت هذه المجموعة من الأسئلة بالخصائص الأساسية للمناخ التنظيمي الصحي والتي تم انقائها من عرض وتحليل الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي (الجزئية رقم ١/٣)
بنك كريدية أجريكول أكثر ملاءمة للأداء مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلي المصري	الأسئلة من (١) إلى (١٠)	تتعلق هذه المجموعة من الأسئلة بالعلاقات بين الأفراد، والتي تم تضمينها في: الثقة، والدعم، والمساندة، وغير ذلك. - استفسرت الأسئلة [١، ٢، ٣، ٤، ٥] عن المصادقية، والانفتاح، والدعم المتبادل بين الزملاء والجو المفعم بالثقة. وتركز هذه الأسئلة - بصفة خاصة - عن مدى توافر الثقة بين الأفراد حيث تم الاستفسار عن أبعاد الثقة من واقع أدبيات العلوم السلوكية والإدارية. - استفسر السؤال رقم (٦) عن جانب من جوانب



المغزى	الأسئلة	الفرض
<p>الرعاية المهنية المتمثلة في تزويد العاملين الأكثر خبرة ومهارة للعاملين الأقل خبرة ومهارة بالخبرات والمهارات المطلوبة للإنجاز المتميز للمهام.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (٧): عن مدى إيمان الرؤساء بالدورات التدريبية لتحسين العلاقات بين الأفراد.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (٨): عن إحدى جوانب الرعاية المهنية من قبل الرؤساء.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (٩): عن الدعم المعنوي والعمل من جانب الرؤساء للمرؤوسين.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٠): عن مدى مراعاة الموضوعية من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين.</p>		
<p>تتعلق هذه المجموعة من الأسئلة بالتحفيز كإحدى خصائص المناخ التنظيمي الصحي، والتي تم تضمينها في تناسب المهام مع مؤهلات وقدرات وخبرات شاغل الوظيفة، والاعتراف والتقدير من جانب المسؤولين بالإنجاز المتميز، ومنح الرؤساء للمرؤوسين الصلاحيات المطلوبة ومزيد من الحرية، والرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي للأفراد.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١١): عن الرغبة في الأداء (كمعبرة عن التحفيز ودافعية الإنجاز) وأيضاً القدرة على الأداء المتمثلة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٢): عن إحدى سياسات التحفيز المعنوي المتمثلة في اعتراف المسؤولين بالإنجاز المتميز.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٣): عن إحدى جوانب سياسة التمكين المتمثلة في منح المرؤوسين الصلاحيات المطلوبة ومزيد من الحرية، وهذا مرتبط بسياسة التحفيز المعنوي.</p>	<p>الأسئلة من (١١) إلى (١٤)</p>	

المغزى	الأسئلة	الفرض
<p>- استفسر السؤال رقم (١٤): عن إحدى جوانب التمكين المتمثلة في تخفيف الرقابة بما يؤدي إلى تقوية الالتزام الداخلى عند الأفراد. وهذا أيضاً يرتبط بسياسة التحفيز المعنوى.</p>		
<p>يتعلق هذان السؤالان بالقيادة الداعمة كإحدى خصائص المناخ التنظيمى الصحى:</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٥): عن عنصر المشاركة وتطبيقه في مجال صنع القرارات.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٦): عن موضوعية الرؤساء ومدى مراعاتها في العملية التقييمية.</p>	<p>الأسئلة من (١٥-١٦)</p>	
<p>يتعلق هذان السؤالان بشقّى العدالة التنظيمية كإحدى خصائص المناخ التنظيمى الصحى:</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٧): عن مدى مراعاة العدالة الإجرائية.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٨): عن مدى مراعاة العدالة التوزيعية.</p>	<p>الأسئلة من (١٧-١٨)</p>	

<p>يتعلق هذان السؤالان بنظم الاتصالات داخل المنظمة، سواء ما يتعلق منها بإنسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل، أم صعودها من أسفل إلى أعلى وذلك باعتبار أن فاعلية الاتصالات هي إحدى خصائص المناخ التنظيمي الصحي.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (١٩): عن مدى إنسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل وتوفيرها في الوقت المناسب وبالوضوح المطلوبة.</p> <p>- استفسر السؤال رقم (٢٠): عن مدى صعود المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى وتوفيرها لدى المسؤولين في التوقيت المناسب، وبالوضوح والدقة المطلوبة. والواقع أن هناك عوامل أخرى تتعلق بفعالية الاتصالات، وقد تم الاكتفاء بهذين العنصرين المتعلقين بالمعلومات باعتبارها الأساس التي تستند إليه فاعلية الاتصالات.</p>	<p>الأسئلة من (١٩) إلى (٢٠)</p>
--	---

ثانياً: تتميز العلاقات بين الأفراد ببنك كريديه أجريكول الفرنسي بالمصادقية والانفتاح والدعم المتبادل بين الزملاء والمساندة المعنوية والعملية بين الأفراد بينما تفتقر العلاقات بين الأفراد بالبنك الأهلي المصري إلى مثل هذه الخصائص، كما أن الرعاية المهنية أكثر تأكيداً ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي المصري، بالإضافة إلى أن المسؤولين ببنك كريديه أجريكول أكثر حرصاً على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية ذات الطابع السلوكي لمعاونة الأفراد على إقامة علاقات جيدة فيما بينهم حيث أوضحت نسب تكرارات إجابات غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول الفرنسي أن العلاقات بين الأفراد تتميز بالمصادقية وهي تعنى التطابق بين القول والفعل، والواقع أن المصادقية هي البعد الأول المطلوب لتوافر الثقة بين الأفراد، كما أن الانفتاح بين الأفراد ويبدو بصفة خاصة من خلال الاتصالات الشخصية بين الأفراد، والانفتاح هو أيضاً إحدى أبعاد الثقة والتي أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم - بالنسبة لغالبيتهم - ببنك كريديه أجريكول. كما أن الدعم المتبادل بين الأفراد، والمساندة التي تتضح من خلال الدعم المعنوي والعمل للزملاء بعضهم لبعض، أيضاً يعبران عن الترابط بين الأفراد ببيئة العمل، وهذا يوضح أيضاً توافر إحدى أبعاد الثقة وأيضاً يؤيدان إلى دفع

العلاقات بين الأفراد. وقد أكد غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول من خلال نسب تكرارات إجاباتهم أن هناك جواً من الثقة متوافر ببيئة عملهم. وإذا أدرنا الانتباه إلى نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم - بالنسبة لغالبيتهم - وذلك بالبنك الأهلي المصري، نجد أن بيئة العمل بالبنك الأهلي - باعتبار أن المناخ التنظيمي يمثل الإدراكات المشتركة للموظفين ببيئة العمل - تقتقر إلى المصدقية والانفتاح الذي يبدو من خلال الاتصالات الشخصية المفتوحة، كما تقتقر بيئة العمل بالبنك الأهلي المصري إلى الدعم المتبادل والمساندة المعنوية والعملية بين الزملاء، وهذا كله يوضح أن هناك إفتقاراً إلى الجو المفعم بالثقة. والملاحظ أن الرعاية المهنية المستفسر عن إحدى جوانبها أكثر تأكيداً ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي، بالإضافة إلى أن المسؤولين ببنك كريديه أجريكول أكثر حرصاً على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية ذات الطابع السلوكي وذلك مقارنة بالمسؤولين بالبنك الأهلي المصري.

**ثالثاً: تعتبر سياسات التحفيز كأحدى خصائص المناخ التنظيمي الصحي أكثر فاعلية مقارنة بتلك المطبقة بالبنك الأهلي المصري:** والملاحظ أنه بالرغم من أنه قد تم الاستفسار عن سياسات التحفيز من خلال أربعة أسئلة تنصب على سياسات التحفيز المعنوي (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وما يتبع ذلك من زيادة القدرة على الأداء والرغبة في الأداء في ذات الوقت، والتحفيز الناتج عن الاعتراف والتقدير بالإنجاز المتميز، وتطبيق سياسة التمكين من حيث منح الصلاحيات ومزيد من الحرية والرقابة غير المشددة)، إلا أن بقية الأسئلة المتعلقة بهذه القائمة تلقى الضوء على بعض سياسات التحفيز - بطريق غير مباشر - فمثلاً الاستفسار عن مدى توافر العدالة التنظيمية بشقيها (العدالة الإجرائية والتوزيعية)، بالإضافة إلى أن العدالة خاصة هامة من خصائص المناخ التنظيمي، إلا أن توافرها يعبر عن سياسات فاعلة للتحفيز المادي والمعنوي، وبناء على ذلك، فإن سياسات التحفيز وفقاً لنسب تكرارات إجابات غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول أكثر فاعلية مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلي المصري.

**رابعاً: النمط القيادي السائد ببنك كريديه أجريكول أكثر دعماً للمرؤوسين مقارنة بالنمط القيادي السائد بالبنك الأهلي المصري:** وقد تم الاستفسار عن نوعية النمط القيادي من خلال مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، وأيضاً من خلال موضوعية القادة وعند تقييم الأداء. والواقع أن هناك الكثير من الجوانب المتعلقة بالنمط القيادي، إلا أن هناك بعض الأسئلة التي تحوى في طياتها الاستفسار عن النمط القيادي، خاصة تلك المتعلقة ببعض جوانب الرعاية المهنية - سواء بحرص القادة على تزويد المرؤوسين لمرؤوسيتهم

بالخبرات والمهارات، أم بتهيئتهم معنوياً وعملياً خاصة عند إجراء تغيير تنظيمي. وفي جميع الأحوال، فإن نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بينك كريدية أجريكول والبنك الأهلي المصري توضح توافر نمط قيادي أكثر دعماً بينك كريدية أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي المصري.

**خامساً: نظم الاتصالات السائدة بينك كريدية أجريكول كإحدى الخصائص الهامة المتعلقة بالمناخ التنظيمي أكثر توفيراً للمعلومات الدقيقة، والواضحة والمتداولة في الوقت المناسب وذلك مقارنة بالبنك الأهلي المصري، وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات غالبية المستقصى منهم بينك كريدية أجريكول أن المعلومات يتم إنسيابها من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، وأيضاً هناك توافر للمعلومات الصاعدة من أدنى المستويات الإدارية إلى أعلاها، وذلك بالدقة المطلوبة وأيضاً بالوضوح المطلوب، وفي الوقت المناسب، أما نسب تكرارات إجابات غالبية المستقصى منهم بالبنك الأهلي المصري فقد أوضحت أن تداول المعلومات وإنسيابها سواء من أعلى إلى أدنى المستويات الإدارية لا يتم بالوضوح والدقة المطلوبة أو في الوقت المناسب. والواقع أن المعلومات وإنسيابها تعتبر أهم ما يميز نظم الاتصالات ولذا فقد تم الاقتصار على هذين السؤالين باعتبارهما يستفسران عن أهم الأبعاد المتعلقة بنظم الاتصالات بالمنظمة.**

**سادساً: احتواء الثقافة التنظيمية القوية على قيم محفزة على الإنجاز المتميز بينك كريدية أجريكول تؤثر إيجابياً على خصائص المناخ التنظيمي الملائم للأداء المرتفع؛ بينما يبدو أن الثقافة التنظيمية بالبنك الأهلي أقل احتواءً على القيم المحفزة على الإنجاز المتميز، وبالتالي فإن خصائص المناخ التنظيمي أقل ملاءمة للأداء المتميز: فالملاحظ أنه رغم أن هناك فروقاً جوهرية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي - كما سبق توضيحه بالجزئية رقم ٢/١/٢ - إلا أن الثقافة التنظيمية بما تحويه من نظام للمعاني المشتركة بين الأفراد القائم على قيم المنظمة تؤثر على المناخ التنظيمي وما يتضمنه من خصائص، فهي تساهم في تشكيل المناخ السيكولوجي للأفراد، وبالتالي إدراكاتهم المشتركة لمجموعة السمات والخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، ولذا فإن خصائص المناخ التنظيمي لبنك كريدية أجريكول أكثر ملاءمة للأداء المتميز مقارنة بالبنك الأهلي المصري، آخذين في الاعتبار أن الثقافة التنظيمية بينك كريدية أجريكول - مثلها مثل أية ثقافة تنظيمية - تستمد الكثير من قيمها من قيم الثقافة القومية للمجتمع الفرنسي والمتميزة بدورها بالكثير من القيم المحفزة على الإنجاز المتميز في دوله مازالت في طليعة الدول المتقدمة.**

٢/٢/٤ تحليل نسب تكرارات إجابات العاملين في كل من البنك الأهلي المصري (وفروعه)، وبنك كريديه أجريكول الفرنسي (وفروعه)، والمتعلقة بقائمة الاستبيان رقم [٢/ب - ملحق رقم (٢)] الخاصة بالعلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء:

١/٢/٢/٤ تحليل عام لنسب تكرارات إجابات المستقصى منهم في كل من البنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول:

السؤالان رقمي (١)، (٢): يتعلق هذان السؤالان بالمصادقية كأحد أبعاد الثقة الواجب توافرها بين الأفراد للمساهمة في تحقيق علاقات جيدة فيما بينهم، حيث تم تضمين المصادقية من خلال العنصر المتعلق بحرص المشرف كرئيس على تنمية مهارات مرؤوسيه ونقل معارفه وخبراته إليهم. وقد حظيت «متوافر بدرجة كبيرة» على (٦، ٥١%) من نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي، كما حظيت على (٦، ٨١%) من نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، بينما أشار (١، ١٨%)، (٢، ١٥%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول على التوالي إلى أن هذا العنصر من عناصر تقييم الأداء «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، أما «متوافر بدرجة متوسطة» فقد حظيت على (٨، ٢٠%)، (٢، ٣%) على التوالي من نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم في كل من البنكين. وأخيراً حظيت «متوافر بدرجة ضئيلة» على نسبة (٠، ١٠%) من نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي. أما بالنسبة للسؤال رقم (٢)، حيث يستفسر عن جانب آخر من جوانب المصادقية والذي تم تضمينه في العنصر المتعلق بضرورة إنجاز المقيم للمهام والواجبات بأسلوب دقيق وشامل وفي الوقت المحدد، فقد بلغت نسب تكرارات الإجابات نفس النسب السابقة المتعلقة بالسؤال السابق، وبالأخذ في الاعتبار أن هذه الدراسة الميدانية يتم إجراؤها على عينة من المشرفين، فإن السؤال الأول ركز على الاستفسار عن المصادقية التي تم تضمينها في تنمية الرئيس (المشرف) لمهارات مرؤوسيه ونقل معارفه وخبراته إليهم، أما السؤال الثاني فقد استفسر عن اهتمام المشرف باعتباره مرؤوساً (أو مقيماً) بحرصه على إنجاز المهام والواجبات بأسلوب دقيق وشامل وفي الوقت المحدد. وقد اتضح من هذه النسب أن هذه العناصر التقييمية أكثر مراعاة من جانب المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالمستقصى منهم بالبنك الأهلي المصري.

الأسئلة أرقام (٣)، (٤)، (٥): تتعلق هذه الأسئلة بالانفتاح كأحد أبعاد الثقة الواجب توافرها بين الأفراد للمساهمة في تحقيق علاقات جيدة فيما بينهم، كما تتعلق

بالاستفسار عن مدى توافر العنصر التقييمي المتعلق بضرورة توافر المبادأة والتصرف لدى المقيّم والمستند أيضاً إلى توافر المناخ المفعم بالثقة كأحد خصائص المناخ التنظيمي. والملاحظ أنه قد تم تضمين الانفتاح من خلال السؤال رقم (٣) والذي تم الاستفسار عنه من خلال العنصر التقييمي المتعلق بتمتع المقيّم بمهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية والمهارات السلوكية؛ أما السؤال رقم (٤) فهو يتعلق بضرورة تمتع المقيّم بقدرته على التعبير بوضوح عن أفكاره شفهيًا وكتابيًا، وأخيراً، تم الاستفسار من خلال السؤال رقم (٥) عن توافر مناخ مفعم بالثقة والذي تم تضمينه في العنصر المتعلق بضرورة توافر المبادأة والتصرف لدى المقيّم. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي فيما يتعلق بالسؤالين رقمي (٣)، (٤) أن الانفتاح بين الأفراد والذي تم تضمينه من خلال الاستفسار عن تمتع المقيّم بمهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية والمهارات السلوكية، وأيضاً تمتعه بالقدرة على التعبير بوضوح عن أفكاره شفهيًا وكتابيًا يبدو ضعيفاً، حيث حظيت «متوافر بدرجة ضئيلة» على (٣،٤٠%) لكل من السؤالين، يليها «غير متوافر على الإطلاق» والتي حظيت على (٧،٥١%) أيضاً بالنسبة للسؤالين. أي أن غالبية المستقصى منهم يشيرون إلى أن هذه العناصر التقييمية المرتبطة بخصائص المناخ التنظيمي بالبنك الأهلي غير متوافرة. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول فقد أشاروا إلى أن هذه العناصر متوافرة، إما «بدرجة كبيرة» بالنسبة لـ (٢،٤٣%) منهم، أو «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ (٤،٣٨%) منهم، كما أن هناك نسبة (٢،١٥%) منهم أشاروا إلى أن هذين العنصرين متوافران «بدرجة متوسطة». وهذه النسب توضح أن العناصر التقييمية المرتبطة بالانفتاح كأحدى أبعاد الثقة المرتبطة بخصائص المناخ التنظيمي الصحي متوافرة - عموماً - بدرجة كبيرة. أما بالنسبة للسؤال رقم (٥) والمتعلق بمدى توافر مناخ مفعم بالثقة بين العاملين في كلا البنكين، والذي تم تضمينه من خلال العنصر التقييمي المتعلق بضرورة توافر المبادأة والتصرف لدى المقيّم وذلك باعتبار أن الموظف لن يقدم على المبادأة والتصرف إلا إذا شعر بأن لديه ثقة في أن مبادأته لن تؤدي به إلى توقيع جزاءات عليه في حالة خطئه أو إلى تصيد الآخرين لأخطائه، فقد حظيت «متوافر بدرجة ضئيلة» على (٣،٤٠%)، كما حظيت «غير متوافر على الإطلاق» على (٧،٥١%). أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشاروا إلى أن هذا العنصر: إما «متوافر بدرجة كبيرة» (٢،٤٣%) أو «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» (٤،٣٨%). وهناك نسبة ضئيلة منهم أشاروا إلى أن هذا العنصر التقييمي المستند إلى المناخ المفعم بالثقة «متوافر بدرجة متوسطة» (٢،١٥%). وهذه النسب تشير إلى أن

العنصر التقييمي المستند إلى المناخ المفعم بالثقة متوافر بدرجة أكبر بين العاملين ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالعاملين بالبنك الأهلي المصري.

**الأسئلة أرقام (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠):** يتناول السؤال رقم (٦) الدعم السائد بين الزملاء والذي تم تضمينه من خلال العنصر التقييمي المتعلق بضرورة تعاون المقيّم مع رؤسائه وزملائه ومروسيه؛ أما السؤال رقم (٣) فيستفسر عن الدعم السائد بين الزملاء والذي تم تضمينه بالعنصر التقييمي المتعلق بضرورة مساهمة المقيم مع زملائه في تنفيذ العمليات البنكية المشتركة، كما أن السؤال رقم (٨) يستفسر أيضاً عن الدعم، ولكن دعم الرئيس لمروسيه، وقد تم تضمينه من خلال العنصر التقييمي المتعلق بضرورة تحفيز الرؤساء لمروسيهم وشحذ همهم لتحقيق الأهداف المحددة للقسم (أم للإدارة)، وأخيراً استفسر السؤال رقم (٩) عن دعم الرؤساء لمروسيهم أيضاً، حيث تم تضمين هذه الخاصية بالعنصر التقييمي المتعلق بمعاونة الرؤساء لمروسيهم للتكيف مع التغييرات التي تطبقها المنظمة. والواقع أن هذه الأسئلة المتعلقة بالدعم والمعبر عنها بصور الدعم المختلفة الموضحة عاليه تعكس - في حالة توافرها - العلاقات الجيدة بين الأفراد والتي تمثل إحدى خصائص المناخ التنظيمي الصحي. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي للسؤال رقم (٦) أن هذا النوع من الدعم بين الزملاء «متوافر بدرجة كبيرة» حيث بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٧٠,٧%)، يليه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» والتي حظيت على (٤٠,٩%). كما حظى السؤال رقم (٧) على مثل نسبة تكرارات الإجابات المتعلقة بالسؤال رقم (٦). وفيما يتعلق بنسب تكرارات إجابات المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد حظيت «متوافر بدرجة كبيرة» بالنسبة للسؤالين رقم (٦، ٧) على (٨١,٤%)، يليها «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» والتي حظيت على (١٥,٢%) لكل من السؤالين (٦، ٧). أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (٨)، فقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي أن دعم الرؤساء للمروسين والذي تم تضمينه بالعنصر التقييمي المتعلق بتحفيز الرؤساء للمروسين، أنه «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة لغالبيتهم، حيث بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٦٥,٣%)، أي أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» وذلك بالنسبة لـ (١٨,٩%) من المستقصى منهم. وقد أكد ذلك السؤال رقم (٩) حيث أشار المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى نفس نسب تكرارات الإجابات المتعلقة بالسؤال رقم (٨)، بمعنى أنه بالنسبة لغالبيتهم، فإن دعم الرؤساء للمروسين والذي تم التعبير عنه بالعنصر التقييمي المتعلق بمعاونة الرؤساء لمروسيهم على التكيف مع التغييرات المطبقة بالمنظمة، «لا يتوافر على الإطلاق» بالنسبة لغالبيتهم، أو «يتوافر بدرجة



ضئيلة» بالنسبة للأقلية منهم. أما المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشارت الأغلبية إلى أن هذا النوع من الدعم المستفسر عنه بالسؤالين (٨، ٩) يتم «توافره بدرجة كبيرة»، حيث حظيت هذه الدرجة على (٧٧,٠%) في كل من السؤالين (٨، ٩)، كما أنه «يتوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ(١٢,٨%) من المستقصى منهم. وهذه النسب تشير عموماً إلى أن دعم الرؤساء للمرؤوسين والذي تم التعبير عنه بتحفيز الرؤساء للمرؤوسين، ومعاونة الرؤساء للمرؤوسين يميز العلاقات السائدة بين العاملين بالبنك الأهلي. وأخيراً فإن السؤال رقم (١٠) والذي يستفسر عن القيادة الداعمة أيضاً، حيث تم تضمين هذه الخاصية من خلال العنصر التقييمي المتعلق بقدرة المقيم على المشاركة في صنع القرارات. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى أن هذه المشاركة «غير متوافرة على الإطلاق» بالنسبة لغالبيتهم (٧٥,٦%)، كما أشار (١٢,٨%) من المستقصى منهم إلى أنها «متوافرة بدرجة ضئيلة». وعلى النقيض من ذلك، فإن غالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول (٧٧,٦%) أشاروا إلى أن المشاركة «متوافرة بدرجة كبيرة» ونسبة ضئيلة لا تتعدى (١٢,٠%) منهم أشاروا إلى أن المشاركة «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما». وهذه النسب توضح أن عملية مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات كصورة من صور القيادة الداعمة متوافرة بدرجة أكبر ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي.

**الأسئلة أرقام (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤):** تتناول هذه الأسئلة بعض الجوانب المتعلقة بسياسات التحفيز كإحدى خصائص المناخ التنظيمي المرتبطة بالتمكين، وذلك كإحدى سياسات التحفيز المعنوي. وقد تم تضمين هذه الأسئلة بالعناصر التقييمية، فيتعلق إحداها بالرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي لدى الأفراد كإحدى أساليب التحفيز المعنوي المتعلق بخصائص المناخ التنظيمي الصحي، وقد تم تضمين هذه الخاصية بالعنصر التقييمي المتعلق بقدرة المقيم على تطوير وهيكله خطة العمل وتحديد وجدولة وتنظيم عمله، [السؤال رقم (١١)]، كما تم تضمين الرقابة غير المشددة بالسؤال رقم (١٢) بالعنصر التقييمي المتعلق بقدرة المقيم (الرئيس) على إجراء المراقبة على الخطوات المختلفة للعمليات في الحدود التي تضمن تحقيق نتائج جيدة. وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي بالنسبة لغالبيتهم (٧٥,٦%) للسؤالين (١٠، ١١) أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق»، كما أشار، (١٢,٨%) منهم إلى أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشارت الغالبية (٨٧,٥%)

إلى أن هناك رقابة غير مشددة من جانب الرؤساء وأيضاً هناك التزام داخلي من جانب الأفراد. وهذه النسب توضح أن إحدى جوانب القيادة الداعمة المتمثلة في الرقابة غير المشددة تتوافر بدرجة كبيرة بينك كريديه أجريكول، في حين أن الرقابة بالبنك الأهلي تبدو مشددة إلى حد كبير. أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (١٣)، فهو يستفسر عن جانب آخر من جوانب التحفيز، وهو يتعلق بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بما يحقق تحفيز الفرد، فيكون لديه القدرة على الأداء، والرغبة في الأداء. وقد تم تضمين ذلك بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على إتمام وتناول وإنجاز أنشطة العمليات، وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول وذلك لغالبيتهم أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة» حيث حظيت هذه الدرجة على (٦٠,٧٥%)، (٦,٨٧%) على التوالي. أما السؤال رقم (١٤) والذي يستفسر عن جانب آخر من جوانب التحفيز المعنوي، وهو توافر المعارف والخبرات والمهارات المهنية التي يستند إليها في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، فقد تم تضمينه بالعنصر التقييمي المتعلق بقدرة المقيم على التحليل والتقييم واستنتاج مؤشرات وتقديمها بصورة ناعمة. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي بالنسبة لغالبيتهم توافر هذا العنصر بدرجة متوسطة كبيرة إلى حد ما»، بينما أشارت نسبة منهم بلغت (٩,٨%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، أما نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم كريديه أجريكول، فقد أشارت غالبيتهم (٧٨,٠%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة»، كما أشار (٢٠,٠%) منهم إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». وهذه النسب توضح إلى أن جانب التحفيز والذي تم تضمينه في القدرة على التحليل والتقييم واستنتاج مؤشرات توضيحية وتقديمها بصورة ناعمة أكثر توافراً للعاملين بينك كريديه أجريكول عنه بالبنك الأهلي.

**الأسئلة أرقام (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١):** تتعلق هذه المجموعة من الأسئلة بالعدالة التنظيمية ومراعاتها في العملية التقييمية، ويعتبر السؤال رقم (١٥) سؤالاً عاماً، حيث يتم الاستفسار عن مدى توافر الموضوعية لدى الرؤساء والتي يتم التعبير عنها بطرق متعددة، لعل أبرزها دقة تحديد العناصر المتعلقة بالمهارات المهنية المطلوبة لدى المقيم. والواقع أن جانب الموضوعية يمثل إحدى جوانب العدالة التنظيمية والتي تم إنتفاؤها كإحدى خصائص المناخ التنظيمي. وقد تم تضمين هذه الخاصية بالعنصر المتعلق بدقة تحديد عناصر تقييم الأداء، خاصة فيما يتعلق بالمهارات المهنية المطلوب

توافرها لدى المقيم. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي وذلك لغالبيتهم (٧٥,٦%) أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق». كما أشارت نسبة (١٢,٨%) أنه «متوافر بدرجة ضئيلة». أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشارت غالبيتهم (٨٧,٦%) إلى أن الموضوعية التي تم تضمينها في دقة تحديد العناصر المتعلقة بالمهارات المهنية المطلوبة لدى المقيم «متوافرة بدرجة كبيرة»، كما أشارت نسبة (٩,٦%) إلى أنها «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما». أما السؤال رقم (١٦)، فهو يتعلق بالعدالة الإجرائية كأحدى خصائص المناخ التنظيمي، والتي تم تضمينها بالعنصر التقييمي المتعلق بالتحديد الدقيق للعناصر الخاصة بالمعارف المهنية والمطلوبة لدى المقيم. وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي بالنسبة لغالبيتهم (٧٥,٦%) أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق»، بينما أشار (١٢,٨%) إلى أنه «متوافر بدرجة ضئيلة». أما فيما يتعلق بالمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشارت غالبيتهم (٨٧,٦%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة». والجدير بالذكر أنه قد تم الاستفسار من خلال السؤال رقم (١٧) عن إحدى جوانب العدالة الإجرائية باعتبار أن العدالة إحدى خصائص المناخ التنظيمي، وقد بلغت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم نفس النسب المتعلقة بالسؤال السابق رقم (١٦)، وهذا يوضح أن هذا الجانب من جوانب العدالة والذي تم تضمينه بالعنصر المتعلق بدقة تحديد العناصر المتعلقة بالممارسات المهنية المطلوبة لدى المقيم يتم مراعاته من جانب المسؤولين ببنك كريديه أجريكول، بينما لا يتم الالتفات إليه من جانب المسؤولين بالبنك الأهلي. وإذا أدرنا الانتباه نحو العدالة التوزيعية، والتي يتم الاستفسار عنها من خلال تضمينها بالعنصر التقييمي المتعلق بربط تقديرات الأداء بالمكافآت التعويضية، نجد أن غالبية المستقصى منهم بالبنك الأهلي (٦٩,٣%) أشاروا إلى أن ذلك «يتوافر بدرجة كبيرة»، كما أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ (١٨,٩%). أما بالنسبة لغالبية المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول (٨٧,٦%)، فقد أشاروا إلى أن هذا الجانب من العدالة التوزيعية المعبر عنه يربط تقييمات الأداء بالمكافآت التعويضية «متوافر بدرجة كبيرة». وقد أوضح السؤال رقم (١٩) والذي يستفسر عن جانب آخر من جوانب العدالة الإجرائية والذي تم تضمينه بالعنصر المتعلق بإجراء مقابلة بين المقيم والمقيم لمناقشة نتائج التقييم، فقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي وذلك لغالبيتهم (٧٥,٦%) إلى أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق» كما أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» بالنسبة لـ (٢٤,٤%) من المستقصى منهم بهذا البنك. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن الغالبية المطلقة (٩٧,٣%) أكدوا أن ذلك «متوافر بدرجة كبيرة». وهذا يوضح أهمية إجراء مقابلة

مناقشة تقييم الأداء بالنسبة للمسؤولين ببنك كريديه أجريكول، بينما هناك إغفال تام من جانب المسؤولين بالبنك الأهلي فيما يتعلق بهذا الإجراء الهام المتعلق بتحقيق جانب من جوانب العدالة الإجرائية. والملاحظ أن السؤال رقم (٢٠) تناول أيضاً جانب هام من جوانب العدالة الإجرائية والذي تم تضمينه من خلال حق المقيّم (المروّوس) في الإطلاع على نتائج تقييم أدائه، وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم للغالبية المطلقة (٩٤,٤%) إلى أن هذا الإجراء «غير متوافر على الإطلاق»، بينما أوضحت الغالبية المطلقة من المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول (٩٧,٣%) أنه «متوافر بدرجة كبيرة». والواقع أن حق المقيّم في الإطلاع على نتائج تقييم أدائه يحقق قدراً من العدالة الإجرائية والتي يفتقدها كلية العاملين بالبنك الأهلي. وأخيراً، استفسر السؤال رقم (٢١)، عن جانب آخر من جوانب العدالة الإجرائية كإحدى خصائص المناخ التنظيمي الصحي، والذي تم تضمينه بتوقيع المقيّم (المروّوس) على نتائج تقييم أدائه، حيث أوضحت الغالبية المطلقة للمستقصى منهم بالبنك الأهلي (٩٤,٤%) إلى أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق»، بينما أشارت الغالبية المطلقة من المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة». وهذا يوضح أيضاً أن جانباً هاماً من جوانب العدالة الإجرائية يتم إغفاله من جانب المسؤولين بالبنك الأهلي المصري، بينما يتم الحرص عليه من جانب المسؤولين ببنك كريديه أجريكول الفرنسي.

**الأسئلة أرقام (٢٢)، (٢٣)، (٢٤):** تتعلق هذه الأسئلة بجوانب أخرى من جوانب التحفيز، ولكنها تترتب على نتائج تقييم أداء المرؤوسين، حيث يستفسر السؤال رقم (٢٢) عن الاعتراف والتقدير كإحدى جوانب التحفيز، حيث يتم تضمينه بالعنصر التقييمي المتعلق بربط المكافأة بنتائج تقييم الأداء، وقد أوضح (٥١,٧%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي أن هذا العنصر يتم «توافره بدرجة كبيرة إلى حد ما»، يليها نسبة (٤١,٣%) من المستقصى منهم أشاروا إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة». أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أوضح غالبيتهم (٨٧,٦%) إلى أن هذا العنصر التقييمي «متوافر بدرجة كبيرة» وهذه النسب توضح - بصفة عامة - أن هناك اعترافاً وتقديراً من جانب المسؤولين لنتائج تقييم الأداء المتميزة، حيث يتم التعبير عن ذلك بربط نتائج التقييم بمكافأة المقيّم (المروّوس) بناء على نتائج تقييم أدائه. أما السؤال رقم (٢٣)، فيتم الاستفسار عن اهتمام المسؤولين بإكساب العاملين (أو تطوير) مهاراتهم المهنية كأحدى جوانب التحفيز المعنوي كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي، حيث تم تضمين هذا العنصر بتقرير إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المطلوبة لهم بناءً على نتائج تقييم أدائهم. وقد أوضحت

نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم (٥٢,٠%) إلى أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق»، كما أوضحت نسبة (٢٥,٦%) أنه «متوافر بدرجة ضئيلة»، أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريدية أجريكول، فقد أوضحت نسبة تكرارات غالبيتهم (٦٧,٣%)، إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة»، يليه نسبة (٢٧,٩%) من المستقصى منهم، أشاروا إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». ومجمل القول، أن عملية ربط نتائج تقييم الأداء بإلحاق المقيمين بالدورات التدريبية تعتبر «غير متوافرة على الإطلاق» بالبنك الأهلي، أما بنك كريدية أجريكول، فإن المسؤولين يحرصون على ربط نتائج تقييم الأداء بعملية إلحاق المقيمين بالدورات التدريبية المطلوبة لهم. وأخيراً، يستفسر السؤال رقم (٢٤) من هذه المجموعة من الأسئلة عن اهتمام المسؤولين بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة لتمكينهم من إقامة علاقات جيدة مع زملائهم ورؤسائهم والعملاء، وأيضاً يعتبر هذا الجانب إحدى جوانب التحفيز المعنوي كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي، شريطة أن يتم ذلك بناء على نتائج تقييم الأداء. وقد حظى هذا السؤال على نفس نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالسؤال السابق وذلك للمستقصى منهم بالبنك الأهلي وبنك كريدية أجريكول. وهذا يوضح مرة أخرى أن عملية ربط نتائج تقييم الأداء بإلحاق المقيمين بالدورات التدريبية لإكسابهم بعض المهارات السلوكية المطلوبة لتمكينهم من إقامة علاقات جيدة مع رؤوسهم لا يلتفت إليها المسؤولون بالبنك الأهلي، بينما يتم الحرص من جانب المسؤولين بينك كريدية أجريكول على ربط نتائج تقييم الأداء بعملية إلحاق المقيمين بالدورات التدريبية.

**الأسئلة أرقام (٢٥)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٨)، (٢٩)، (٣٠):** تتعلق هذه المجموعة من الأسئلة بنظم الاتصالات بالمنظمة، وذلك باعتبار أن هذه النظم خاصية من خصائص المناخ التنظيمي الصحي في حالة توافر نظم فعالة للاتصالات. وقد استفسر السؤال رقم (٢٥) عن مدى تواجد نظام اتصالات فعال حيث تم تضمين هذا العنصر بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في الوقت المناسب وذلك باعتبارها معلومات ضرورية لتقييم البرامج التدريبية، وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي بالنسبة لغالبيتهم (٦٥,٣%) أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق»، كما أوضح (١٨,٣%) أنه «متوافر بدرجة ضئيلة»، أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريدية أجريكول، فقد أشار غالبيتهم (٧٧,٠%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة». أما بالنسبة للسؤال رقم (٢٦) والذي يستفسر أيضاً عن مدى توافر نظام اتصالات فعال، حيث تم تضمين هذا العنصر بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء والمواعيد المحددة

كمعلومات ضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية، فقد حظى هذا السؤال على نفس نسب تكرارات الإجابات التي حظى عليها السؤال السابق. وهذا يشير على الأرجح أن نظام الاتصالات بالبنك الأهلى يعتبر غير فعال، حيث لا يتم إمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم - غالباً - في الوقت المحدد، وبالتالي فإن تقييم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم ربطهما - بصفة مباشرة - بنتائج تقييم الأداء. وهذا على عكس ما يتم استخلاصه من نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فهى تشير إلى أن هناك نظاماً فعالاً للاتصالات يتضح من خلال تدفق المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في الوقت المناسب لتقرير البرامج التدريبية المطلوبة، وكذلك الاحتياجات التدريبية. أما بالنسبة للأسئلة أرقام (٢٧)، (٢٨)، (٢٩) فهى تتعلق أيضاً بمدى توافر نظام فعال للاتصالات والذي يتم التعبير عنه بإمداد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية المرتبطة بنتائج تقييم الأداء، وذلك لاتخاذ القرارات الحيوية المتعلقة بالمقيمين، والمحددة في الأسئلة بتزقيتهم أو نقلهم أو فصلهم. ولاشك أن هذه المعلومات على درجة بالغة من الأهمية، فأقل ما يمكن أن يقال في هذا الخصوص، أن اتخاذ هذه القرارات إستناداً إلى تقييم الأداء، هو في الواقع إعمال للعدالة الإجرائية بالنسبة لعملية تقييم الأداء، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين. وقد حظيت هذه الأسئلة على نفس نسب تكرارات الإجابات، سواء بالنسبة للمستقصى منهم بالبنك الأهلى أم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشار (٤٦,٤%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلى إلى أن هذه العناصر «متوافرة بدرجة كبيرة»، كما أشار (١٤,٤%) منهم أن هذه العناصر «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما»، وأخيراً، أشار (١٧,٢%) إلى أنها «متوافرة بدرجة متوسطة»، وأخيراً، أشار (٢٢,٠%) إلى أن أنها «متوافرة بدرجة ضئيلة»، أما نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن الغالبية المطلقة (٩٧,٣%) أشارت إلى أن هذه العناصر «متوافرة بدرجة كبيرة»، كما أشار (٢,٧%) إلى أنها «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما» وهذه النسب توضح أن مراعاة هذه العناصر والحرص عليها يتم بدرجة كبيرة ببنك كريديه أجريكول من جانب المسؤولين، بينما تراعى - بصفة عامة - وفقاً لنسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلى. وإذا أدركنا الانتباه نحو السؤال الأخير من هذه القائمة، نجد أن نظام الاتصالات الفعال يبدو من خلال إمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج تقييم أداء المقيمين - وذلك في المواعيد المحددة - لتقييم فعالية سياساتها على وجه العموم (تخطيط القوى العاملة، واختيار الأفراد المناسبين، والنقل من وظيفة لأخرى، وتهيئة ظروف العمل، والتدريب وتحديد هيكل الأجور، والحوافز، والترقيات، وغير ذلك). وقد حظى هذا السؤال على نفس نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم - سواء بالبنك الأهلى أم ببنك كريديه

أجريكول - بالأسئلة السابقة [أرقام (٢٧)، (٢٨)، (٢٩)] - وهذا يؤكد حرص المسؤولين ببنك كريديه أجريكول على تقييم فعالية سياسات الموارد البشرية بناء على إستيفاء المعلومات الضرورية المتعلقة بنتائج تقييم أداء العاملين، حيث يساهم نظام الاتصالات الفعال في تحقيق ذلك، بينما يراعى ذلك - بصفة عامة - من قبل المسؤولين بالبنك الأهلى المصرى.

٢/٢/٢/٤ تعليق عام على نتائج تحليل نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم في كل من البنك الأهلى المصرى وبنك كريديه أجريكول الفرنسى:  
أولاً: مغزى الأسئلة المتضمنة بقائمة الاستبيان رقم (٢/ب) والمتعلقة بالعلاقة بين خصائص المناخ التنظيمى والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء:

الفرض (٢)	الأسئلة	المغزى
عناصر تقييم الأداء المتضمنة بالنماذج أكثر ارتباطاً	الأسئلة رقمى (١، ٢)	يتعلق هذان السؤالان بالمصادقية كأحد أبعاد الثقة وكخاصية متعلقة بالعلاقات الجيدة بين الأفراد. وقد تم تضمينها في عنصرين تقييميين. الأول: المصادقية في حرص الرئيس على تنمية مهارات مرؤوسيه. والثانى في إنجاز المقيّم للمهام والواجبات بأسلوب دقيق وشامل وفي الوقت المحدد.
بخصائص المناخ التنظيمى ببنك كريديه أجريكول	الأسئلة أرقام (٣)، (٤)، (٥)	تتعلق هذه الأسئلة بالانفتاح في العلاقات كأحد أبعاد الثقة، وكخاصية متعلقة بالعلاقات الجيدة بين الأفراد. وقد تم تضمينها في العناصر التقييمية التالية: تمتع المقيّم بمهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية، وتمتع المقيّم بقدرته على التعبير بوضوح عن أفكاره شفهاً وكتابةً، وتوافر المبادأة والتصرف لدى المقيّم.
مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلى المصرى	الأسئلة أرقام (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)	تتعلق هذه الأسئلة بالدعم والمساندة كخاصية متعلقة بالعلاقات الجيدة بين الأفراد. وقد تم تضمينها في العناصر التقييمية التالية: تعاون المقيّم مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والمساهمة الفعالة للمقيّم في تنفيذ المهام، وتحفيز الرئيس لمرؤوسيه، وتهيئة الرئيس لمرؤوسيه لمعاونتهم على التكيف مع التغيير، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات.

تتعلق هذه الأسئلة بالتحفيز كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي الصحي، وقد تم تضمينها في العناصر التقييمية التالية: الرقابة غير المشددة والالتزام الداخلى واللأى يتضحان من خلال تمكين المقيم، وتناسب المهام والواجبات الوظيفية مع مؤهلات وخبرات ومهارات وقدرات ومعارف المقيم كجانب من جوانب التحفيز.	الأسئلة أرقام (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)
مراعاة الموضوعية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية في العملية التقييمية، كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي الصحي، وقد تم تضمينها من خلال العناصر التقييمية التالية: دقة تحديد العناصر التقييمية المتعلقة بالمهارات المهنية، ودقة تحديد العناصر التقييمية المتعلقة بالمعارف المهنية، ودقة تحديد العناصر المتعلقة بالممارسات المهنية وربط المكافآت التعويضية بتقديرات الأداء وإجراء مقابلة مناقشة تقييم الأداء، والسماح للمقيم بالإطلاع على نتائج تقييم أدائه، وتوقيع المقيم على نتائج التقييم.	الأسئلة أرقام (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١)
الاستفسار عن بعض جوانب التحفيز المتعلقة بنتائج تقييم الأداء وذلك باعتبار أن التحفيز خاصية من خصائص المناخ التنظيمي الصحي، وقد تم تضمينها من خلال العناصر التقييمية التالية: ربط المكافأة بنتائج التقييم، وتطوير المهارات المهنية للمقيم بناء على نتائج التقييم، وتطوير المهارات السلوكية للمقيم بناء على نتائج التقييم.	الأسئلة أرقام (٢٢)، (٢٣)، (٢٤)
توجد نظم اتصالات فعالة، وذلك باعتبار أن الاتصالات الفعالة خاصية من خصائص المناخ التنظيمي الصحي. وقد تم تضمينها من خلال العناصر التقييمية التالية: إمداد إدارة الموارد البشرية بمعلومات عن نتائج التقييم لإنجاز الآتى: تقييم البرامج التدريبية، والاحتياجات التدريبية، وقرارات الترقية، والنقل، والفصل، وتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.	الأسئلة أرقام (٢٥)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٨)، (٢٩)، (٣٠)

ثانياً: توضح إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلى وبنك كريديه أجريكول ما هو مطبق فعلاً بجهة العمل، بحيث إن نسب تكرارات الإجابات تعبر عن العلاقة الفعلية بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء وهذا يعنى ما يلي:



(١) حرص الرؤساء ببنك كريديه أجريكول على تنمية مهارات مرؤوسيه من جهة، وحرص المرؤوسين (المقيمين) على إنجاز المهام والواجبات بأسلوب دقيق وشامل وفي الوقت المحدد، وذلك يتحقق بنسبة أكبر من تلك المتوافرة بالبنك الأهلي المصري، وهذا يرجع لتوافر المصداقية في التعامل بين الأفراد بالقسم (أم بالإدارة).

(٢) حرص العاملين ببنك كريديه أجريكول على التزود بمهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية، كما أن لديهم قدرة فائقة على التعبير بوضوح عن أفكارهم شفهيًا وكتابةً، وأيضاً لديهم سلوكيات المبادأة والتصرف، بينما تتوافر تلك العناصر بدرجة ضئيلة للعاملين بالبنك الأهلي؛ وذلك يرجع لعدم توافر الانفتاح بالقدر الكافي بين العاملين بالبنك الأهلي.

(٣) التعاون بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمساهمة الفعالة من جانب العاملين في تنفيذ العمليات البنكية يم توافرها بين العاملين ببنك كريديه أجريكول وأيضاً بالبنك الأهلي، ولكن هذين العنصرين يتحققان بدرجة أكبر إلى حد ما بين العاملين ببنك كريديه أجريكول مقارنة بتلك المتحققه بالبنك الأهلي. وذلك يرجع إلى أن الدعم والمساندة كخصائص للمناخ التنظيمي يتوافران بدرجة أكبر ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالدعم والمساندة المتوافران بين العاملين بالبنك الأهلي.

(٤) تحفيز الرئيس لمرؤوسيه وتهيئتهم للتكيف مع التغيير التنظيمي، ومشاركتهم في صنع القرارات كعناصر تقييمية تتوافر هذه العناصر ببنك كريديه أجريكول، بينما تكاد لا تتوافر بالبنك الأهلي. ويرجع ذلك إلى أن جوانب الدعم والمساندة من قبل الرؤساء للمرؤوسين بالبنك الأهلي لا تتوافران بدرجة كافية.

(٥) توافر العناصر التقييمية المتعلقة بتمكين العاملين والتي تتضح من خلال الرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي من جانب العاملين يتم بدرجة كبيرة ببنك كريديه أجريكول، بينما تكاد تكون مغفلة بالبنك الأهلي، ويرجع ذلك إلى أن بعض جوانب التحفيز المتعلقة بخصائص المناخ التنظيمي غير متوافرة بالبنك الأهلي، بينما يتوافر ذلك بدرجة كبيرة ببنك كريديه أجريكول.

(٦) تناسب المهام والواجبات الوظيفية مع المؤهلات والخبرات والقدرات والمعارف لشاغل الوظيفة كعناصر تقييمية تتوافر في كل من البنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول، ويرجع ذلك إلى مراعاة بعض الجوانب الأخرى للتحفيز بالبنك الأهلي وأيضاً ببنك كريديه أجريكول.

(٧) توافر دقة تحديد العناصر التقييمية المتعلقة بالمهارات المهنية، والمعارف المهنية والممارسات المهنية حيث تتوفر بدرجة كبيرة كعناصر تقييمية ببنك كريديه أجريكول، بينما تكاد تكون غير متوفرة كعناصر تقييمية بالبنك الأهلي، ويرجع ذلك إلى قصور في الموضوعية والعدالة الإجرائية كخصائص للمناخ التنظيمي. أما العدالة التوزيعية فيتم مراعاتها في كل من البنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول.

(٨) إجراء مقابلة مناقشة نتائج تقييم الأداء لتحقيق العدالة الإجرائية من جهة، وكإجراء أساسي لتقويم الأداء، تتوفر كعناصر تقييمية ببنك كريديه أجريكول، بينما تكاد تكون غير متوفرة كإجراء أساسي يحقق العدالة الإجرائية بالبنك الأهلي. كما أن الإطلاع على نتائج تقييم الأداء كإجراء يتعلق أيضاً بالعدالة الإجرائية يتوافر ببنك كريديه أجريكول بينما لا يتوافر بالبنك الأهلي. أضف إلى ذلك أن السماح للمقيم بالتوقيع على نتائج تقييم أدائه كإجراء يتعلق بالعدالة الإجرائية يتوافر ببنك كريديه أجريكول بينما لا يتوافر كلية بالبنك الأهلي، أي أن العدالة التنظيمية كإحدى خصائص المناخ التنظيمي لا تتوفر بالبنك الأهلي فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية، بينما تتوفر العدالة التوزيعية التي تبدو من خلال ربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت الدورية.

(٩) ربط العناصر المتعلقة بمكافآت المرؤوسين بناء على نتائج تقييم الأداء متوفرة في كل من بنك كريديه أجريكول والبنك الأهلي، وهذا يحقق جانباً هاماً من جوانب التحفيز.

(١٠) ربط نتائج التقييم بإلحاق العاملين بالدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم المهنية، وأيضاً لتطوير مهاراتهم السلوكية تتوفر ببنك كريديه أجريكول، بينما لا تتوفر بالقدر الكافي بالبنك الأهلي. وهذا يوضح أن هناك بعض جوانب تحفيز العاملين المرتبطة بالمناخ التنظيمي تكاد تكون مفقودة بالبنك الأهلي.

(١١) إمداد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات المرتبطة بنتائج تقييم أداء العاملين سواء لتقييم البرامج التدريبية، أم لتحديد الاحتياجات التدريبية أم لترقية العاملين أم نقلهم أم فصلهم تتوفر بدرجة أكبر ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي. كما أن الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء لتقييم سياسات الموارد البشرية يتم بدرجة أكبر ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي وذلك يوضح أن نظم الاتصالات كخاصية من خصائص المناخ التنظيمي تتوفر بدرجة أكبر ببنك كريديه أجريكول مقارنة بالبنك الأهلي.

ثالثاً: ينبغي العمل على تدعيم خصائص المناخ التنظيمي بالبنك الأهلي بحيث تصبح متوافقة لإدراكات العاملين ومعبرة عن متطلباتهم المستقبلية: فتوافر الثقة بأبعادها

المختلفة بدرجة أكبر، وكذلك الدعم والمساندة سواء من جانب الرؤساء أم الزملاء أم المرؤوسين، وأيضاً مراعاة استيفاء كافة جوانب التحفيز، وتطوير الأنماط القيادية السائدة بالبنك بحيث تصبح القيادة أكثر دعماً للعاملين، ومراعاة العدالة التنظيمية المرتبطة بالعملية التقييمية، خاصة ما يتعلق منها بالعدالة الإجرائية، فإذا ما تم ذلك أمكن تضمين هذه الخصائص بالعناصر التقييمية بنماذج تقييم الأداء، وعندئذ تصبح النماذج أداة تقييمية أقرب إلى تحقيق الموضوعية والعدالة بالنسبة للعاملين، وبالتالي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، والاسترشاد في تحقيق ذلك بما هو مطبق بينك كريدية أجريكول (كما سبق إيضاحه).

٣/٢/٤ تحليل نسب تكرارات إجابات العاملين في كل من البنك الأهلي المصري (وفروعه)، وبنك كريدية أجريكول الفرنسي (وفروعه)، والمتعلقة بقائمة الاستبيان رقم [٢/ج - ملحق رقم (٢)] المتعلقة بشعور العاملين بالرضا المرتبط بنتائج العلاقة الإيجابية بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء:

١/٣/٢/٤ تحليل عام لنسب تكرارات إجابات المستقصى منهم في كل من البنك الأهلي وبنك كريدية أجريكول:

الأسئلة أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤): تتعلق هذه الأسئلة بالشعور بالرضا لدى العاملين المرتبط باتخاذ المسؤولين لإجراءات معينة تترتب على نتائج تقييم الأداء، وذلك باعتبار أن هذه الإجراءات ترتبط بعملية التقويم، من جهة أخرى تساهم في تحقيق قدر من العدالة الإجرائية، وبالتالي فإن توافر مثل هذه الإجراءات التقييمية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وقد أوضحت نسب تكرارات الإجابات للسؤال الأول المتعلق بعقد مقابلة مناقشة تقييم الأداء، إلى أن هذا العنصر «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة (٧٥,٦%) من المستقصى منهم، أو «متوافر بدرجة ضئيلة». بالنسبة (٢٤,٤%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي. أما المستقصى منهم بينك كريدية أجريكول، فقد أشارت غالبيتهم (٩٧,٣%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة» أو «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» (٢,٧%)، ومعنى ذلك أن هذا الإجراء التقويمي يكاد يكون «غير متوافر على الإطلاق» بالبنك الأهلي. أما السؤال الثاني رقم (٢)، والمتعلق بتضمين نموذج تقييم الأداء توقيع المقيم (المرؤوس) على نتائج تقييم أدائه بما يحقق له قدرًا من الرضا الوظيفي، فإن هذا الإجراء التقويمي «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة للعاملين بالبنك الأهلي، فقد حظيت هذه الدرجة على (٩٤,٤%)، كما أكدت أقلية لا تتجاوز (٥,٦%) إلى أن هذا الإجراء «متوافر بدرجة ضئيلة». وعلى العكس من ذلك، أكدت الأغلبية المطلقة من المستقصى منهم (٩٧,٣%) إلى أن هذا الإجراء «متوافر بدرجة كبيرة»، كما أشار (٢,٧%) إلى أنه

«متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». وإذا أدرنا الانتباه إلى السؤال رقم (٣) والمتعلق بحق المقيم (المرووس) في التظلم من نتائج تقييم أدائه، نجد أن نسبة (٢١,٧%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي أشاروا إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، كما أشار (٤٠,٣%) إلى أنه «متوافر بدرجة متوسطة». كما أشار (٢,٧%)، (٥,٣%) على التوالي إلى أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» أو «غير متوافر على الإطلاق». وهذا يشير إلى أن هذا الحق متوافر، ولكن ربما أن اللجوء إليه غير معتاد، وذلك لأن نسب تكرارات الإجابات غير القاطعة بالنسبة لهذه البدائل. أما المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشار (٣٨,٤%) إلى أن هذا العنصر «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» كما أشارت نسبة (٤٣,٢%) إلى أن «توافره بدرجة متوسطة»، كما أشار (١٥,٢%) إلى «توافره بدرجة ضئيلة»، وأخيراً، فقد أشار (٣,٢%) إلى «عدم توافره على الإطلاق». وأيضاً يمكن تفسير هذه النسب بأن اللجوء إلى استخدام هذا الحق من جانب العاملين غير معتاد ببنك كريديه أجريكول. أما السؤال رقم (٤) والمتعلق بحق المقيم بالإطلاع على نتائج تقييم أدائه، فقد أشارت غالبية المستقصى منهم بالبنك الأهلي (٩٤,٤%) إلى أن هذا الحق «غير متوافر على الإطلاق»، كما أشار (٥,٦%) من المستقصى منهم إلى أنه «متوافر بدرجة ضئيلة». ومجمل القول، أن هذا الحق غير متوافر على الإطلاق - بصفة عامة - للعاملين بالبنك الأهلي. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فقد أشارت غالبيتهم إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة»، كما أشار (٢,٧%) إلى أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما». والواقع أن الأدبيات قد علقت أهمية كبيرة على ضرورة توافر قدر من العدالة الإجرائية لعملية تقييم الأداء والتي ركزت على إظهارها الأسئلة السابقة، فقد ركزت الكثير من البحوث على أهمية مراعاة العدالة الإجرائية بالنسبة لعملية تقييم الأداء وربطت ذلك بالرضا الوظيفي للعاملين.

[Poon, J.M.L., pp.322-334; Cook, J., and Crossman, A., pp. 526-541, Lok, P., and Grawford, J., pp.321-338, and Others].

**الأسئلة أرقام (٥)، (٦)، (٧)، (٨):** تستفسر هذه المجموعة من الأسئلة عن مدى شعور المقيم بالرضا الناتج عن معرفته بمواطن القوة والضعف في أدائه [السؤال رقم (٥)] وأيضاً مدى شعوره بالرضا المرتبط بالسماح أو بالتعبير عن رأيه فيما يتعلق بالعناصر المتضمنة بنموذج تقييم الأداء [السؤال رقم (٦)]، وأيضاً شعور المقيم بالرضا المرتبط بالسماح له بالتعبير عن رأيه فيما يتعلق بعدالة إجراءات العملية التقييمية [السؤال رقم (٧)]، وأيضاً مدى شعور المقيم بالرضا المرتبط بإحساسه بموضوعية العملية التقييمية [سؤال رقم (٨)]. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم فيما يتعلق بالسؤال رقم (٥)

بأن شعور المقيّم (المروّوس) بالرضا المرتبط بمعرفته بمواطن القوة والضعف لديه - بغرض معالجتها - «متوافرة بدرجة كبيرة» وذلك لـ (٥١,٧%) من المستقصى منهم، كما أن هناك نسبة (٤٠,٣%) أشارت إلى أن ذلك «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، وأخيراً أشار (٢,٧%)، (٥,٣%) على التوالي، إلى أن ذلك «متوافر بدرجة متوسطة» أو «متوافر بدرجة ضئيلة». وطالما أنه لا يتم إطلاع المقيّم على نتائج تقييم أدائه، فإنه - من المرجح - أن ذلك يتم عن طريق إبلاغ الرئيس للمقيم بمواطن القوة والضعف لديه. أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، فإن الرضا المرتبط بذلك «متوافر بدرجة كبيرة» لغالبيتهم (٨١,٦%)، كما أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ (١٥,٢%)، كما أنه «متوافر بدرجة متوسطة» وذلك لـ (٣,٢%). وهذه النسب توضح أن هناك إمكانية لإطلاع المقيّمين على مواطن القوة والضعف لديهم بغرض معالجتها، وهذه النسب تتوافق ونسب تكرارات إجابات الأسئلة السابقة، فطالما أن المقيّم لديه الحق بالإطلاع على نتائج تقييم أدائه والتوقيع على نتائج تقييم أدائه، فمن الطبيعي أنه يتبين مواطن الضعف والقوة لديه أضف إلى ذلك أن المقابلة التقييمية تسمح بمناقشة نتائج التقييم، وبالتالي تعرف المقيّم (المروّوس) على مواطن القوة والضعف لديه. أما السؤال رقم (٦)، فهو يتعلق بالرضا المرتبط بإتاحة الفرصة للمقيم (المروّوس) لإبداء رأيه في العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، وقد أوضح المستقصى منهم بالبنك الأهلي أن هذه الإمكانية «غير متوافرة على الإطلاق» بالنسبة لغالبيتهم المطلقة (٩٤,٤%). أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول فقد أشار (٣٨,٤%) إلى أنها «متوافرة بدرجة كبيرة إلى حد ما»، كما أشار (٤٣,٢%) إلى أنها «متوافرة بدرجة متوسطة»، كما أشار (١٥,٢%) إلى أنها «متوافرة بدرجة ضئيلة»، وأخيراً أشار (٣,٢%) إلى أنها «غير متوافرة على الإطلاق». وتتفق هذه النسب إلى حد ما، مع النسب المتحصل عليها من السؤال رقم (٧)، والسؤال رقم (٨)، حيث أشارت الغالبية المطلقة للمستقصى منهم بالبنك الأهلي (٩٤,٤%) إلى أن إبداء المقيّم رأيه في عدالة العملية التقييمية وكذلك في موضوعيتها «غير متوافر على الإطلاق»، كما اتفق المستقصى منهم بينك كريديه أجريكول على أن ذلك «غير متوافر على الإطلاق» وذلك بالنسبة لغالبيتهم (٨١,٦%)، كما أشار (١٥,٢%) إلى أن ذلك «متوافر بدرجة ضئيلة». وهذا يوضح أن إتاحة الفرصة للمستقصى منهم للتعبير عن رأيهم في مدى توافر العدالة الإجرائية، وموضوعية العملية التقييمية، لا يتم في كل من الجهتين.

الأسئلة أرقام (٩)، (١٠)، (١١): تتعلق هذه الأسئلة عن مدى شعور المقيم

بالرضا المرتبط ببعض سياسات الموارد البشرية ومدى ارتباطها بنتائج تقييم الأداء، حيث

أنها ذات تأثير مباشر على المقيم، سواء بالنسبة لمنح العلاوات الدورية والتشجيعية والمكافآت (المزايا الإضافية للراتب) [سؤال رقم (٩)] أم فيما يتعلق بتوقيع بعض العقوبات على المقيم (مثل: الحرمان من بعض المزايا الإضافية للراتب، أم نقله إلى وظيفة أخرى، أم غير ذلك) [سؤال رقم (١٠)] أم بترقية المقيم [سؤال رقم (١١)]. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات السؤالين رقمي (٩)، (١٠)، إلى أن الرضا المرتبط باستناد منح المزايا الإضافية للراتب، أم توقيع العقوبات «غير متوافر على الإطلاق» لغالبية المستقصى منهم بالبنك الأهلي، كما أنه «متوافر بدرجة ضئيلة». بالنسبة لـ (١٢,٨%) منهم. أما نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن هناك رضا «متوافر بدرجة كبيرة» بالنسبة (٢,٦٧%)، كما أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة (٥,٢٠%) وذلك للسؤال رقم (٩). بينما السؤال رقم (١٠) فإن الرضا الناتج عن توقيع العقوبات المستند إلى نتائج تقييم الأداء «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة لـ (٢,٤٣%) من المستقصى منهم، كما أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» لـ (٤,٣٨%) من المستقصى منهم، كما أنه «متوافر بدرجة متوسطة» لـ (٢,١٥%)، وربما يرجع ذلك إلى أن المقيمين يرون أن العناصر التقييمية غير مستوفاة من ناحية العدالة الإجرائية، وأيضاً من ناحية الموضوعية - كما سبق توضيحه من خلال نسب تكرارات إجابات السؤالين (٧)، (٨) - ولذا لا يتحقق رضا لديهم استناداً إلى ربط نتائج تقييم الأداء بتوقيع العقوبات على الحاصلين منهم على نتائج تقييمية دون المستوى، أم بالنسبة للسؤال رقم (١١)، فإن نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم تشير إلى أن هناك قدراً من الرضا يتحقق من استناد عملية الترقية إلى نتائج تقييم الأداء، فيشير (٣,٤٠%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى أن الرضا المحقق نتيجة لذلك «متوافر بدرجة كبيرة» (٣,٤٠%)، أم «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» (٧,٥١%)، أي أن غالبية المستقصى منهم يتحقق لهم قدر من الرضا باستناد الترقية إلى نتائج التقييم، كما أن المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، يشعرون أيضاً بقدر من الرضا لاستناد الترقية إلى العملية التقييمية، حيث أن ذلك «متوافر بدرجة كبيرة»، وكذلك «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ (٥,٢٠%) أي أن غالبية المستقصى منهم في كل من الجهتين يتحقق لهم قدر من الرضا نتيجة لاستناد الترقية إلى نتائج تقييم أدائهم.

**السؤالان رقمي (١٢)، (١٣):** يستفسر هذان السؤالان عن شعور المستقصى منهم بالرضا الناتج عن استناد المسؤولين إلى نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية، فقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات المستقصى منهم بالنسبة للسؤال رقم (١٢) إلى أن ذلك «متوافر بدرجة ضئيلة» وذلك بنسبة (٣,٤٠%)، أو «متوافر

بدرجة متوسطة» وذلك لـ (٥١,٧%)، كما حظى السؤال رقم (١٣) على نفس نسب تكرارات الإجابات المتحصل عليها للسؤال رقم (١٢). أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، فقد أوضحت نسب تكرارات الإجابات لغالبيتهم (٨١,٦%) للسؤالين رقم (١٢)، (١٣)، على أن ذلك «متوافر بدرجة كبيرة» كما أنه «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ (١٥,٢%) من المستقصى منهم، ومعنى ذلك أنه بالنسبة للمستقصى منهم بالبنك الأهلي فإن لديهم قدر متوسط أو ضئيل من الرضا المتعلق باستناد تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضاً تقييم البرامج التدريبية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء، بينما هناك قدر كبير من الرضا لدى المستقصى منهم بينك كريديه أجريكول نظراً لاستناد تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية إلى نتائج تقييم الأداء.

**السؤال رقم (١٤):** يتعلق هذا السؤال بالرضا المرتبط بتحليل المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة استناداً إلى نتائج تقييم الأداء، حيث أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى أن هذا الرضا «متوافر بدرجة ضئيلة» وذلك لـ (٤٠,٣%)، أو «غير متوافر على الإطلاق» وذلك لـ (٥١,٧%). وهذه النتائج تشير إلى أن تحليل خصائص المناخ التنظيمي باعتباره يعبر عن إدراكات العاملين لا يتم من جانب المسؤولين بالبنك الأهلي؛ بينما هناك قدر من الرضا «متوافر بدرجة كبيرة» أم «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، أم «متوافر بدرجة متوسطة»، وذلك لدى المستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، حيث حظيت هذه الدرجات على (٤٣,٢%)، (٣٨,٤%)، (١٥,٢%) على التوالي، مما يشير إلى أن هناك شعوراً متزايداً بالرضا من جانب المستقصى منهم نظراً لقيام المسؤولين بتحليل خصائص المناخ التنظيمي وربطها بنتائج تقييم الأداء.

**السؤال رقم (١٥):** يستفسر هذا السؤال عن الرضا المحقق لدى المستقصى منهم نظراً للمراجعة الدورية للمسؤولين لعناصر تقييم الأداء وذلك استناداً إلى نتائج تقييم أداء العاملين، حيث أوضحت نتائج تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى أن هذا القدر من الرضا «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة (٧٥,٦%) منهم، كما أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» لـ (٢٤,٤%) من المستقصى منهم، ومعنى ذلك أنه لا تتم هذه المراجعة الدورية لعناصر تقييم الأداء، مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين. أما بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول فإن الرضا المحقق من ذلك «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما»، كما أنه «متوافر بدرجة متوسطة» وذلك لـ (٦٧,٢%)، (٢٠,٤%) من نسب تكرارات المستقصى منهم على التوالي. وهذا يوضح أن هذه المراجعة الدورية تحقق قدر من الرضا لدى العاملين إما بدرجة كبيرة إلى حد ما، أم بدرجة متوسطة.

الأسئلة أرقام (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، (٢٠): تتعلق هذه الأسئلة بالرضا المحقق لدى العاملين في كل من البنك الأهلي، وبنك كريديه أجريكول والمرتبط باستناد سياسة التحفيز وسياسة الاختيار، وتحديد فعالية نظم الاتصالات وفعالية الإشراف، وأيضاً تحديد فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية إلى نتائج تقييم أداء العاملين. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى أن الرضا الناتج عن استناد تقييم برامج الحوافز لنتائج تقييم الأداء «غير متوافر على الإطلاق» أو «متوافر بدرجة ضئيلة» حيث حظيت هذه البدائل على (٩٤,٤%)، (٥,٦%) على التوالي. وذلك يرجع في الغالب إلى عدم استناد تقييم برامج الحوافز إلى نتائج التقييم، مما يجعل العاملين يشعرون بعدم رضا على وجه العموم. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن الرضا الذي يشعر به المستقصى منهم بالنسبة لذلك «متوافر بدرجة متوسطة» وذلك بالنسبة لـ (٨١,٦%)، أو «متوافر بدرجة ضئيلة» بالنسبة (١٥,٢١%) من المستقصى منهم، وربما ترجع هذه النتائج إلى أن الاستناد إلى تقييم برامج الحوافز إلى نتائج تقييم الأداء بينك كريديه أجريكول يتم في نطاق متوسط. أما السؤال رقم (١٧)، فقد أوضحت نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم إلى أن الرضا الناتج عن استناد سياسة الاختيار إلى نتائج تقييم الأداء «متوافر بدرجة ضئيلة» وذلك لـ (٤٠,٣%) من المستقصى منهم كما أنه «يتوافر بدرجة متوسطة» وذلك لـ (٥١,٧%) وذلك لدى العاملين بالبنك الأهلي، بينما الشعور بالرضا لدى المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول «يتوافر بدرجة كبيرة» وذلك بالنسبة لغالبيتهم، وهذا يرجع إلى أن سياسة الاختيار تستند إلى حد كبير إلى نتائج تقييم الأداء، مما يشعر العاملين بدرجة عالية من الرضا الوظيفي. وإذا أدركنا الانتباه تجاه الرضا المحقق عن الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء لتحديد فعالية نظم الاتصالات، نجد أن هذا القدر من الرضا «غير متوافر على الإطلاق» بالنسبة لـ (٧٥,٦%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي، كما أنه «متوافر بدرجة ضئيلة» بالنسبة (١٢,٨%) منهم. أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن الشعور بالرضا لهم يتحقق «بدرجة متوسطة»، أو «متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما» بالنسبة لـ (١٥,٢%) من المستقصى منهم. وهذا يوضح أن الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء لتحديد فعالية الاتصالات لا يتم بدرجة كبيرة ببنك كريديه أجريكول ولا يتم - في الغالب - بالبنك الأهلي. أما السؤال رقم (١٩)، وهو يتعلق بالرضا المحقق لدى المستقصى منهم وذلك باستناد تحديد فعالية الإشراف إلى نتائج التقييم، فإن نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم بالبنك الأهلي توضح أن هذا النوع من الرضا المستند إلى تحديد فعالية الإشراف إلى نتائج تقييم الأداء «غير متوافر على الإطلاق» وذلك للغالبية المطلقة من المستقصى منهم (٩٤,٤%)؛ أما بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، فإن



الغالبية العظمى (٨١,٦%) يتوافر لديها رضا بدرجة كبيرة، كما أن (١٥,٢%) يتوافر لديها رضا كبير إلى حد ما. وأخيراً، فإن السؤال رقم (٢٠) يستفسر عن الرضا المحقق لدى المستقصى منهم والمرتبب باستناد تحديد فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية إلى نتائج تقييم أداء العاملين. وقد أشار (٥١,٧%) من المستقصى منهم بالبنك الأهلي إلى شعورهم بدرجة متوسطة من الرضا (٥١,٧%)، يليها (٤٠,٣%) من المستقصى منهم يشعروا بدرجة ضئيلة من الرضا فيما يتعلق بربط فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء. بينما يشعر المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول بدرجة كبيرة من الرضا (٩٧,٣%) نظراً لحرص المسؤولين على تحديد فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية بربطها بنتائج تقييم أداء العاملين.

٢/٣/٢/٤ تعليق عام على نتائج تحليل نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم

في كل من البنك الأهلي المصري، وبنك كريديه أجريكول الفرنسي:

أولاً: مغزى الأسئلة المتضمنة بقائمة الاستبيان رقم (٢/ج) والمتعلقة بالرضا

الوظيفي المرتبب بالعلاقة الإيجابية بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء:

الفرض (٣)	الأسئلة	المغزى
مستوى الرضا لدى العاملين ببنك كريديه	الأسئلة أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)	استيضاح مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المترتب على اتخاذ المسؤولين لإجراءات معينة تتعلق بنتائج تقييم الأداء، فهي بمثابة خطوات تقويمية، تساهم في تحقيق العدالة الإجرائية في العملية التقييمية.
أجريكول أعلى من مستوى الرضا لدى العاملين بالبنك	الأسئلة أرقام (٥)، (٦)، (٧)، (٨)	استيضاح مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المرتبب ببعض الإجراءات المتعلقة بالعدالة الإجرائية في العملية التقييمية (إطلاع المرؤوس (المقيم) على مواطن قوته وضعفه، ورأيه بالعناصر التقييمية، والتعبير عن رأيه بعدالة إجراءات العملية التقييمية وموضوعيتها)
الأهلى المصرى	الأسئلة أرقام (٩)، (١٠)، (١١)	الاستفسار عن مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المرتبب ببعض سياسات الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على العاملين وعلاقتها بنتائج تقييم الأداء (مثل: منح المزايا الإضافية)

المغزى	الأسئلة	الفرض (٣)
للراتب)، وتوقيع العقوبات، والترقية).		
الاستفسار عن مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المرتبط باستناد المسؤولين إلى نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية	السؤال رقمى (١٢)، (١٣)	
الاستفسار عن مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المرتبط بتحليل المناخ التنظيمى استناداً إلى نتائج تقييم الأداء	السؤال رقم (١٤)	
الاستفسار عن مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المرتبط بمراجعة المسؤولين لعناصر تقييم الأداء بصفة دورية ووفقاً لنتائج تقييم الأداء.	السؤال رقم (١٥)	
الاستفسار عن مدى شعور المستقصى منهم بالرضا المرتبط بتعديل بعض سياسات الموارد البشرية بناء على نتائج تقييم أداء العاملين (سياسة التحفيز، والاختيار، وسياسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة)، كما تستفسر عن شعور المستقصى منهم بالرضا الناتج عن تقييم نظم الاتصالات والنمط القيادى بناء على نتائج تقييم أداء العاملين.	الأسئلة أرقام (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، (٢٠)	

ثانياً: أمكن إيضاح مستوى الرضا الوظيفى لدى المستقصى منهم في كل من البنك الأهلى وبنك كريديه أجريكول، وذلك بتتبع عوامل تحقيق الرضا الوظيفى المرتبطة بنتائج العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمى والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، فاتضح أنه إذا كانت هذه العلاقة إيجابية، فإن مستوى الرضا الوظيفى المحقق للعاملين يرتفع، والعكس صحيح. وقد تطلب ذلك الاستفسار عن مستوى الرضا الوظيفى المرتبط بنتائج محددة، مثل: الرضا المرتبط بعدالة إجراءات العملية التقييمية (مثل الرضا المحقق من إطلاع المقيم (المرووس) على نتائج تقييم أدائه، وأيضاً الرضا المحقق من توقعه على نتائج التقييم، وغير ذلك). والملاحظ أنه رغم أن الأدبيات زاخرة بالدراسات والبحوث

المتعلقة بالرضا الوظيفي إلا أن هناك إستشعاراً بنقص تلك الدراسات والبحوث المتعلقة بتحقيق مستوى من الرضا الوظيفي المرتبط بالعملية التقييمية وعدالتها وموضوعيتها وارتباطها بخصائص المناخ التنظيمي باعتباره تعبيراً واضحاً عن ادراكات العاملين بالنسبة لكثير من المتغيرات التنظيمية، خاصة ما يتعلق منها بالعملية التقييمية. مع ملاحظة أن هناك بعض الدراسات والبحوث التي تناولت بعض الجزئيات المتعلقة بالرضا الوظيفي والعملية التقييمية بصفة عامة.

**[For ex., See: Poon, J.M.L., pp.322-332, Cook, J., and Crossman, A., pp.526-541; Jawahar, I.M., pp.213-233, and Others].**

لذا، فقد تناولت قائمة الاستبيان رقم [٢/ج - ملحق رقم ٢] بعض الجوانب المتعلقة بنتائج العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، وأثر ذلك على تحقيق قدر من الرضا الوظيفي. مع التتويه إلى أهمية التوسع والتعمق من خلال دراسات متعمقة لتناول هذه الجزئية التي تعتبر على جانب كبير من الأهمية، لما للرضا الوظيفي وتحقيقه أهمية بالغة على تخفيض معدلات الغياب، ومعدلات ترك العمل، والارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية للعاملين وغير ذلك.

**ثالثاً: تبين من تحليل نسب تكرارات إجابات المستقصى منهم مايلي:**

(١) مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بمقابلة تقييم الأداء، وإطلاع المستقصى منهم على نتائج تقييم أدائهم: اتضح أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، بينما يكون منخفض - بدرجة كبيرة - بالبنك الأهلي.

(٢) مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بحق المقيم (المروؤوس) في التظلم والمرتبطة بإطلاعهم على نتائج تقييم أدائهم، وتخصيص فقرة للمقيم بنموذج تقييم الأداء للتعبير عن رأيه فيما يتعلق بالعناصر المتضمنة بالنموذج: مرتفع بالنسبة للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول، بينما نجد أن مستوى الرضا منخفض بالنسبة للمستقصى منهم بالبنك الأهلي.

(٣) مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بإطلاع المقيم على مواطن القوة والضعف يكاد يكون متساوياً وأيضاً مرتفعاً لكل من المستقصى منهم بالبنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول.

(٤) مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بعدالة إجراءات العملية التقييمية وموضوعيتها منخفض بالنسبة للمستقصى منهم بالبنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول.

(٥) مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بالمزايا الإضافية للراتب مرتفع بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، ومنخفض بالنسبة للمستقصى منهم بالبنك الأهلي، بينما مستوى الرضا منخفض بالنسبة للمستقصى منهم بالبنكين فيما يتعلق بتوقيع العقوبات استناداً على نتائج تقييم الأداء.

(٦) هناك تساوى في مستوى الرضا الوظيفي حيث يرتفع بالنسبة للمستقصى منهم بالبنكين فيما يتعلق باستناد الترقية إلى نتائج تقييم الأداء.

(٧) انخفاض مستوى الرضا الوظيفي المرتبط باستناد تقييم الأداء المتعلق بتقييم البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، بينما يرتفع هذا المستوى للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول.

(٨) انخفاض مستوى الرضا الوظيفي - بصفة عامة - بالبنك الأهلي فيما يتعلق بتحليل المناخ التنظيمي، والمراجعة الدورية للعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء وتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، وتقييم نظم الاتصالات والنمط القيادي بناء على نتائج تقييم الأداء، بينما يرتفع هذا المستوى بالنسبة للمستقصى منهم بينك كريديه أجريكول.

#### ٣/٤ نتائج فروض البحث

١/٣/٤ تم إثبات صحة الفرض الأول: والذي يشير إلى أن خصائص المناخ التنظيمي بينك كريديه أجريكول أكثر ملاءمة للأداء مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلي المصري: وقد تم إثبات صحة هذا الفرض باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وحساب قيمة «ت» وتوضيح مستوى الدلالة.

تم إعطاء الأوزان التالية لبدائل الإجابات:

- (١) متوافر بدرجة كبيرة
- (٢) متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
- (٣) متوافر بدرجة متوسطة
- (٤) متوافر بدرجة ضئيلة
- (٥) غير متوافر على الإطلاق

وبناء على ذلك، فإنه كلما قل المتوسط الحسابي، كلما دل ذلك على توافر مجموعة العناصر المستفسر عنها بدرجة كبيرة، والعكس بالعكس. مع ملاحظة أن العبارات جميعها إيجابية المفهوم، أى تم وضعها في صيغة ما ينبغي أن يكون فيما يتعلق بالعنصر المستفسر عنه، وبناء على ذلك، تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي رقم (١/٤)

جدول رقم (١/٤)

دلالة الفروق بين المستقصى منهم بالبنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول

مستوى الدلالة	قيمة ت	أجريكول ن=٢٥٠		الأهلى ن=٣٦٠		المقاييس	
		الانحراف (ع)	المتوسط	الانحراف (ع)	المتوسط	المتغير	
**	٨٠,٤٨	٣,١٤	١٥,٤	٣,٢٧	٣٦,٧	العلاقات بين الأفراد	خصائص المناخ التنظيمي
**	٦٩,٥٩	٢,٠٦	٥,٣	٢,٢٤	١٧,٧	التحفيز	
**	٥١,٥٠	١,١٢	٣,٨	١,١٦	٨,٧	القيادة الداعمة	
**	١٤٠,٧٦	٠,٨٦	٢,٣	٠,٤٥	٩,٩	العدالة	
**	٦٥,٢٦	١,١٥	٣,١	٠,٩٧	٨,٨	الاتصالات	

× غير دالة \* دالة عند (٠,٠٥) \*\* دالة عند (٠,٠١)

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لعينة المستقصى منهم بالبنك كريديه أجريكول أقل من المتوسط الحسابي لعينة المستقصى منهم بالبنك الأهلي، كما يتضح أن قيمة [ت] بالنسبة للعلاقات بين الأفراد بلغت (٨٠,٤٨)، وبالنسبة للتحفيز بلغت قيمة [ت] (٦٩,٥٩)، كما بلغت قيمة [ت] للقيادة الداعمة (٥١,٥٠)، وبلغت قيمة [ت] لخاصية العدالة (١٤٠,٧٦)، وأخيراً بلغت قيمة (ت) لخاصية الاتصالات [٦٥,٢٦]. وهذه النسب دالة عند مستوى معنوية [٠,٠١]. أى أن خصائص المناخ التنظيمي أكثر ملاءمة للأداء ببنك كريديه أجريكول مقارنة بخصائص المناخ التنظيمي بالبنك الأهلي.

٢/٣/٤ تم إثبات صحة الفرض الثاني: والذي يشير إلى أن عناصر تقييم الأداء المتضمنة بالنماذج أكثر ارتباطاً بخصائص المناخ التنظيمي ببنك كريديه أجريكول مقارنة بتلك المتعلقة بالبنك الأهلي المصرى. وقد تم إثبات صحة هذا الفرض باستخدام معاملات الارتباط بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، كما يتضح من الجدول التالي رقم (٢/٤):

جدول رقم (٢/٤)

معاملات الارتباط بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء لكل من عينة البنك الأهلي وعينة بنك كريديه أجريكول

خصائص المناخ	ارتباط خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء	دلالة الفروق معاملات الارتباط
-----------------	---	----------------------------------

التنظيمي	الأهلى ن=٣٦٠	أجريكول ن=٢٥٠	
العلاقات بين الأفراد	**٠,٢٣٦	**٠,٤٦٩	**٣,٢٤
التحفيز	*٠,١٣٨	**٠,٣٦٧	**٢,٩٧
القيادة الداعمة	٠,٠٠٦	**٠,٥٨٥	**٨,١٠
العدالة	٠,٠٨٩	**٠,٦٩١	**٩,١٩
الاتصالات	٠,٠٥٦	**٠,٨١٩	**١٣,٢٦
المقياس الكلى	*٠,١٩٠	**٠,٤٢٩	**٣,٢٢

يتضح من الجدول رقم (٢/٤) أن معاملات الارتباط بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء فيما يتعلق بعينة المستقصى منهم بالبنك الأهلى منخفضة في مجملها (\*) - [المقياس الكلى لمعاملات الارتباط (\*)] - أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء بالنسبة لعينة المستقصى منهم ببنك كريدية أجريكول مرتفعة \*\* في مجملها، كما أن هناك فروقاً بين معاملات الارتباط لكل من العينتين بلغت [٣,٢٤]، وهى دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣/٣/٤ تم إثبات صحة الفرض الثالث والذي يشير إلى أن مستوى الرضا لدى العاملين ببنك كريدية أجريكول أعلى من مستوى الرضا لدى العاملين بالبنك الأهلى: وقد تم إثبات صحة هذا الفرض باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحساب قيمة «ت»، ومستوى الدلالة كما يتضح من الجدول التالي رقم (٣/٤):

جدول رقم (٣/٤)

مستوى الدلالة	قيمة ت	أجريكول ن=٢٥٠		الأهلى ن=٣٦٠		المقاييس المتغير
		الانحراف ع	المتوسط	الانحراف ع	المتوسط	
**	١٤١,١٠	٣,٩٨	٤٣,٢	٢,٧٤	٨١,٧	الرضا الوظيفي

× غير دالة \* دالة عند (٠,٠٥) \*\* دالة عند (٠,٠١)

دلالة الفروق بين عينة البنك الأهلى وبنك كريدية أجريكول فيما يتعلق بالرضا الوظيفي

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لعينة المستقصى منهم ببنك كريدية أجريكول أقل من المتوسط الحسابي لعينة المستقصى منهم بالبنك الأهلى - وفقاً للأوزان الموضحة عالية -، أى أن مستوى الرضا الوظيفي المحقق للمستقصى منهم ببنك كريدية

أجريكول أعلى من المستوى الوظيفي المحقق للمستقصى منهم بالبنك الأهلي. كما بلغت قيمة «ت» [١٤١,١٠] وهى نسبة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

## ٥/ النتائج والتوصيات

### ١/٥ نتائج الدراسة النظرية

١/١/٥ إستناداً إلى بعض الدراسات والبحوث التى تناولت خصائص المناخ التنظيمى والعملية التقييمية، والرضا الوظيفي تم تتبع علاقات السبب والنتيجة بين متغيرات هذا البحث؛ حيث اعتبر أن خصائص المناخ التنظيمى - وفقاً لمنهجية هذا البحث - متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع وهو العملية التقييمية - بصفة عامة - والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء - بصفة خاصة - والعناصر المتضمنة بهذه النماذج، وأخيراً تم استخلاص المتغير الناتج عن علاقات السبب والنتيجة - والمتمثل في مستوى الرضا الوظيفي الذى من الممكن تحقيقه لدى المقيم (المرووس) عن العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الوظيفي.

٢/١/٥ تم عرض وتحليل الدراسات السابقة، وذلك بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية: حيث تضمنت المجموعة الأولى الدراسات السابقة المتعلقة بخصائص المناخ التنظيمي وتأثيرها على بعض النواحي السلوكية للعاملين بالمنظمة، وركزت المجموعة الثانية على الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين وأخيراً اختصت المجموعة الثالثة للعوامل المختلفة المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين. وقد تم إجراء تعليق على الدراسات السابقة تتضمن وجوه الاستفادة من هذه الدراسات بالنسبة للبحث الحالي، وأيضاً الجوانب التى اتضح أنه من الضروري التعمق بها في ظل المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغير ذلك من المتغيرات الخاصة بالبيئة المصرية للتوصل إلى مزيد من المستخلصات الحيوية المتعلقة بعملية تقييم الأداء بالمنظمات المصرية في ضوء الوقوف على العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء وأثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

٣/١/٥ تم تناول المناخ التنظيمي واستخلاص خصائصه من واقع العرض والتحليل الموجز للأدبيات: فتم تناول مفهوم المناخ التنظيمي وذلك بتعريف المناخ التنظيمي وتوضيح الفروق الجوهرية بين المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبيئة التنظيمية، وأيضاً أبعاد وخصائص المناخ التنظيمي، وأخيراً تم تناول المناخ التنظيمي كمتغير تابع

لبعض عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما تم تناوله كمتغير مستقل يؤثر على سلوكيات العاملين نحو دافعية الإنجاز والإنتاجية وإحساس الأفراد بالضغوط المهنية، ورضا العاملين، وأدائهم؛ وذلك من واقع الدراسات السابقة، حيث تبين أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر إيجابياً على كافة هذه المتغيرات، أي يؤدي إلى زيادة دافعية الإنجاز والإنتاجية، ويخفض من مستوى شعور العاملين بالضغوط المهنية، ويزيد من مستوى أداء العاملين، ويرفع من مستوى أداء العاملين. وبناء على هذا العرض والتحليل تم التوصل إلى الخصائص الأساسية التي يتم بموجبها تتبع فحص العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الوظيفي وذلك بغرض الوقوف على نوعية العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، وقد تم تحديد هذه الخصائص - وفقاً لمنهجية هذا البحث - في الآتي: العلاقات بين الأفراد (الثقة، والدعم، والمساندة، ودفء العلاقات)، والتحفيز، والقيادة الداعمة، والعدالة والاتصالات.

٤/١/٥ تم تناول العملية التقييمية والتركيز - بصفة خاصة - على العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، وذلك بالإستناد إلى الأدبيات، وأيضاً بعض تجارب الدول المتقدمة في هذا الصدد (تجربة وكالة الأمن القومي في معالجة مشكلة نماذج تقييم الأداء والعناصر المتضمنة بها وذلك في مدينة IRVING بولاية MASSACHUSETTS، وتجربة مجلس مدينة ANACORTES بولاية WASHINGTON) وقد اتضح من تناول العملية التقييمية أن هناك الكثير من المشكلات التي تخرج العملية التقييمية عن الموضوعية والعدالة، وهذه المشكلات تتعلق بالمقيم (الرئيس)، والمقيم (المروّوس)، وطرق تقييم الأداء، وبعض المشكلات المنبثقة عن قصور في سياسات الموارد البشرية، وقد تم عرض بعض المقترحات التي قدمتها الأدبيات لعلاج المشكلات السالفة الذكر. وأخيراً تم التركيز على نماذج تقييم الأداء وما تتضمنته من عناصر حيث اتضح أن تجربة وكالة الأمن القومي Nas بمدينة Irvivng بولاية Massalhusetts أنه يتم مراجعة النماذج وما تتضمنه من عناصر بحيث يتم حذف بعض العناصر أو إضافة وتعديل عناصر أخرى إستناداً إلى العديد من المتغيرات، لعل أبرزها التحليل الوظيفي Job Analysis والتوصيف الوظيفي Job Description ومتطلبات الوظيفة Job Specification كما أسفر تحليل نموذج تقييم الأداء للوظائف الإشـرفية لمجـالس بلدية مدينة Anacortes بولاية Massachusetts بالولايات المتحدة الأمريكية أن هناك الكثير من العناصر التفصيلية التي يتم إضافتها للنموذج لتحقيق قدر من الموضوعية والعدالة للعملية التقييمية، ولعل أبرز هذه العناصر تضمنين النموذج شرحاً وافيةً لأهداف عملية



التقييم، والمسئوليات الواقعة على عاتق المقيم (الرئيس)، وشرح المؤشرات المختلفة لكل معدل تقدير على حدة (بدءاً من غير مرضى إلى متميز)، وتفسير كل عنصر من العناصر الرئيسية المتضمنة بالنموذج، وضرورة توقيع المقيم (المروّوس) على نتائج التقييم مع الإشارة إلى حقه في التظلم والاعتراض، وأخيراً تضمين النموذج صفحة مستقلة للمقيم (المروّوس) لإبداء رأيه في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل: أسلوب الإشراف، والإدارة، والاتصالات، والواجبات الوظيفية، والأمان الوظيفي، وغير ذلك، حيث اعتبر أن هذه المتغيرات تعبر في الواقع عن إدراكات الموظف عن أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة؛ ولعل عرض وتحليل هذه التجارب توضح أهمية التأكيد على العناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء والعمل على تحديثها وتعديلها أو حذف بعض العناصر أو إضافة البعض الآخر لكي تكون هذه العناصر معبرة إلى حد ما - عن موضوعية وعدالة العملية التقييمية، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار المناخ التنظيمي وأبعاده وخصائصه عند تحديد هذه العناصر.

٥/١/٥ تم تناول الرضا الوظيفي بالإستناد إلى الأدبيات، لتوضيح مفهومه، وأهم النظريات التي تناولته المرتبطة بمنهجية هذا البحث، وهي: نظرية ذات العاملين، ونظرية العدالة، ونظرية القيمة، كما تم عرض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي سواء أكانت تتعلق بتقييم الأداء، أم بالمتغيرات التنظيمية، وذلك بالإستناد إلى نتائج بعض الدراسات؛ فتم عرض وتحليل بعض الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء والرضا الوظيفي (تقييم الأداء والرضا الوظيفي، آثار سياسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، والرضا بنظم تقييم الأداء)، كما تم تناول بعض الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي كمتغير تابع لبعض المتغيرات التنظيمية (أثر الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والبرامج المتعلقة بالصحة الجيدة وتأثيرها على الضغط والرضا الوظيفي والغياب، وأخيراً، وإكمالاً للفائدة تم عرض بعض الدراسات المتعلقة بتطبيقات نظرية ذات العاملين، ونظرية العدالة، ونظرية القيمة ببعض المنظمات بدول مختلفة، والملاحظ من هذا العرض والتحليل أن الرضا الوظيفي كمتغير سلوكي يتعلق بشعور العاملين يختلف في مستوى تقييمه من شخص إلى آخر؛ كما أن هناك الكثير من العوامل المؤثرة على شعور الفرد بالرضا الوظيفي، كما أن تحقيق قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم والالتزام التنظيمي والمواظبة التنظيمية ومعدل الغياب، ونية ترك العمل وغير ذلك. وأخيراً، تحقيق قدر من الرضا الوظيفي يرتبط بإدراك الفرد بأن المنظمة التي يعمل بها تحرص على تحقيق العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية المرتبطتين

بموضوعية تقييم الأداء، مما يساهم في تحقيق قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولاشك أن ذلك يرتبط إلى حد كبير بتواجد علاقة إيجابية بين خصائص المناخ التنظيمي باعتبارها تعبر عن إدراكات العاملين والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء الوظيفي.

### ٢/٥ نتائج الدراسة الميدانية

١/٢/٥ تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الحاسب الآلي التالي: (The Statistical Package for Social Science (SPSS PC+، وذلك بغرض إجراء التحليلات الإحصائية التالية: الاختبار الإحصائي لصدق وثبات المقياس، وقد تم ذلك باستخدام اختبارين: الاختبار الأول Guttman – Split – Half، أو طريقة التجزئة النصفية، والثاني يتعلق باختبار Alpha Gronbach's، حيث تم حساب معامل الثبات بالنسبة لكل متغير من متغيرات البحث، حيث بلغ معامل الثبات لقوائم الاستبيان أرقام [٢/أ، ٢/ب، ٢/ج]: [٠,٩٧١٥، ٠,٩٥٣٨، ٠,٩٦٦٤] على التوالي. كما بلغ معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية [٢/أ، ٢/ب، ٢/ج]: [٠,٩٧١٧، ٠,٩١٧١، ٠,٩٥٤٢] على التوالي بالنسبة للقوائم الثلاثة وهذه النسب مرتفعة ودالة على ثبات الاستبيان بالنسبة للقوائم الثلاثة.

٢/٢/٥ استخدمت طريقة تحليل البنود لتبيان الاتساق الداخلي بين كل عبارة والعبارات الكلية، بالنسبة لكل قائمة من قوائم الاستبيان، حيث اتضح أن هناك معامل ارتباط قوى بين كل عبارة والعبارات الكلية لكل قائمة استبيان (\*\*).

٣/٢/٥ ثبت صحة الفروض الثلاثة بإجراء التحليلات الإحصائية التالية: تحليل تكرارات إجابات المستقصى منهم لكل من البنك الأهلي وبنك كريديه أجريكول وحساب نسب التكرارات كمؤشرات عامة كما هو متوافر سواء بالنسبة لخصائص المناخ التنظيمي، أم للعلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، أم بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي. فقد تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وحساب قيمة «ت»، ومستوى الدلالة، حيث اتضح أن هناك فروقاً دالة بين عينتي الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات الثلاثة عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما تم حساب معاملات الارتباط بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، حيث ثبت أن معاملات الارتباط بين هذين المتغيرين مرتفعة بالنسبة لعينة المستقصى منهم بينك كريديه أجريكول، بينما اتضح أن معاملات الارتباط بين هذين المتغيرين منخفضة بالنسبة

لعينة المستقصى منهم بالبنك الأهلي. وأخيراً، تم إثبات صحة الفرض الثالث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحساب قيمة «ت»، ومستوى الدلالة، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير لعينة بنك كريديه أجريكول أقل من المتوسط الحسابي لعينة البنك الأهلي، كما أن قيمة «ت» بلغت (١٤١,١٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لصالح المستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول أى أن مستوى الرضا الوظيفي للمستقصى منهم ببنك كريديه أجريكول أعلى من مستوى الرضا الوظيفي للمستقصى منهم بالبنك الأهلي.

### ٣/٥ التوصيات

١/٣/٥ ضرورة قياس المناخ التنظيمي باستخدام أحد المقاييس المتعارف عليها في هذا المجال، وذلك بغرض الوقوف على مدى تعبير المناخ السائد بالمنظمة عن إدراكات العاملين، والإستناد إلى ذلك للعمل على تحسين المناخ التنظيمي: والواقع أن هذه الخطوة هامة وضرورية للإدارة لجعل المناخ التنظيمي معبراً عن البيئة السيكولوجية التي يعمل بها العاملون، فتكون خصائص المناخ التنظيمي من حيث جودة العلاقات السائدة بين الأفراد (توافر الثقة، والدعم والمساندة بين العاملين، والدفع في العلاقات وغير ذلك) وأيضاً من حيث توافر القيادة الداعمة، والتحفيز، والعدالة، وفعالية الاتصالات، وغير ذلك، معبراً عن إدراكات العاملين ومتوافقاً وإحتياجاتهم ورغباتهم، من جهة أخرى، فإن قياس المناخ التنظيمي - بصفة دورية - يمكن الإدارة من الوقوف على العناصر التي ينبغي توجيه الاهتمام إليها للعمل على تحسين المناخ التنظيمي. وهذه الخطوة هامة وضرورية لتأثيرها إيجابياً على سلوكيات العاملين بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بالمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، وما ينتج عن ذلك من زيادة دافعية الإنجاز، ورفع معدلات الأداء؛ وتحقيق الالتزام التنظيمي، والشعور بالمواطنة التنظيمية، وخفض معدلات الغياب، وخفض معدل ترك العمل وغير ذلك.

٢/٣/٥ من الضروري التأكد من صحة المناخ التنظيمي السائد - التي تم التركيز عليه من خلال الخطوة السابقة - ثم ربط خصائص المناخ التنظيمي بالعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء: وهذا يتطلب مراعاة خصائص المناخ التنظيمي بالنسبة لكل فقرة من فقرات نماذج تقييم الأداء ووفقاً لنوعية الوظائف ومستواها التنظيمي، ويتضح ذلك من المثال التالي:

ينبغي تضمين فقرة القدرات والمهارات المهنية خصائص المناخ التنظيمي المتعلقة بالعلاقات الجيدة بين الأفراد، والقيادة الداعمة، والتحفيز والعدالة، والاتصالات، وهذا يتطلب - كما سبق أن أوضحنا من خلال الدراسة الميدانية - ضرورة تعبير عناصر هذه الفقرة عن هذه الخصائص. فمثلاً المصادقية في التعامل المرتبطة بتوافر الثقة بين الأفراد يتم التعبير عنها بالعنصر المتعلق بتممية الرئيس لمهارات مرؤوسيه ونقل معارفه وخبراته إليهم، كما يتم التعبير عن المصادقية أيضاً بالعنصر المتعلق بضرورة إنجاز المرؤوس للمهام والواجبات بأسلوب دقيق وشامل وفي الوقت المحدد. كما أن العلاقات الجيدة السائدة بين الأفراد والمتعلقة أيضاً بخاصية الثقة وما تحمله - في حالة توافرها - من انفتاح الأفراد مع بعضهم البعض فيما يتعلق بالعلاقات بينهم، يتم التعبير عن هذه الخاصية بالعنصر المتعلق بتوافر المهارات الشخصية وغير اللفظية لدى المقيم وهكذا.

**٣/٣/٥ ضرورة التحديث المستمر للتوصيف الوظيفي ليتلاءم والمتغيرات البيئية المختلفة، ومتطلبات سوق العمل، ومتطلبات مواجهة المنافسة المتزايدة، وغير ذلك:** وذلك يؤدي إلى تضمين نماذج تقييم الأداء لفقرات تنبثق عن التوصيف الوظيفي، وبالتالي عناصر رئيسية وفرعية لكل فقرة من هذه الفقرات، وبذلك تكون هذه العناصر الرئيسية والفرعية بمثابة معايير موضوعية يتم بموجبها تقييم أداء شاغل الوظيفة، شريطة أن تكون هذه العناصر محددة بدقة ووضوح تام. فمثلاً الفقرة المتعلقة بالقدرات والمهارات المهنية يتم تفصيلها إلى عناصر فرعية: التوجه بجودة الخدمة، والتوجه بخدمة العميل، والتفهم لسياسات وإجراءات الإدارة النقدية توافر مهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية، وجودة تناول المشكلات، والقدرة على التركيز في العمل رغم تعرض المقيم لضغوط قاسية، وغير ذلك. والواقع أن الإستناد - بادئ ذي بدء - إلى التوصيف الوظيفي هو الأساس السليم للتحديد الدقيق لفقرات النموذج، وأيضاً العناصر المتضمنة بكل فقرة من هذه الفقرات، وبذلك يتم تنويع النماذج وفقاً لمجموعات الوظائف ومستوياتها التنظيمية ووفقاً للأوضاع الوظيفية التي يشغلها العاملون بهذه الوظائف.

**٤/٣/٥ إدخال جودة التقييمات كأحد العناصر المشتمل عليها نموذج تقييم الأداء بالنسبة للمقيمين على اختلاف مواقعهم التنظيمية، مع إلزام المقيم بتقديم توثيق معين يتعلق بالأحداث الجوهرية بالنسبة للمرؤوس أو المقيم، وذلك لضمان قدر من الموضوعية بالنسبة لعملية تقييم الأداء، فعنصر العدالة الذي يعبر عن إحدى خصائص المناخ التنظيمي يتطلب مراعاة جودة التقييم من جهة، وإثبات الأحداث الجوهرية بالنسبة لسلوك المقيم والتي تتضح من خلال مواقف معينة، وهذا يتطلب ضرورة إحفاظ المقيم (الرئيس) بسجل تدوين**

الملاحظات والأحداث الجوهرية - السابق التنويه عنه بالجزئية رقم ٢/٤/٢ - والواقع أن تسجيل هذه الأحداث يكون بمثابة توثيق لجوانب القوة والضعف سواء بالنسبة لأداء المرؤوس أم بالنسبة لسلوكياته، مما يساعد على جودة التقييم وذلك بتحقيق قدر من الموضوعية في عملية التقييم، كما أن تضمينه كعنصر من عناصر تقييم أداء المقيم يعمل على مراعاته لموضوعية التقييم، كما يعمل على تحقيق قدر من العدالة الإجرائية بالنسبة لعملية تقييم الأداء.

٥/٣/٥ ضرورة إطلاع المقيم (المرؤوس) على نتائج تقييم أدائه، وأيضاً توقيعه على هذه النتائج مع احتفاظه بحقه في التظلم في حالة عدم رضائه عن نتائج التقييم، وذلك مراعاة لعنصر العدالة كإحدى الخصائص الهامة المتعلقة بالمناخ التنظيمي الصحي: وهذه الخطوة ضرورية لتحقيق قدر من العدالة الإجرائية بالنسبة لعملية التقييم، كما أنها على جانب كبير من الأهمية لتقويم الأداء الوظيفي، فالحق المرؤوس بإحدى البرامج التدريبية، أم زيادة مكافآته التعويضية، أم ترفيته، أم نقله إلى وظيفة أخرى، أم غير ذلك هي من الجوانب التقييمية التي تتبع عملية التقييم فينبغي أن ترتبط بعملية تقييم الأداء بحيث يكون المقيم (المرؤوس) على دراية تامة بنتائج تقييم أدائه مما يساهم في تحقيق العدالة الإجرائية، وأيضاً يصبح المقيم (المرؤوس) على إقتناع تام بالخطوات التي سيتم اتخاذها لتقويم أداء المرؤوس.

٦/٣/٥ ضرورة تدريب القائمين بالتقييم على كيفية التقييم بموضوعية، وكذلك تدريب المقيمين (المرؤوسين) على كيفية التقييم الذاتي لأدائهم، مع الاستعانة ببيوتات الاستشارات والتدريب لمعاونة المنظمة على وضع إستراتيجية تدريبية متكاملة سواء بالنسبة للمقيمين (الرؤساء) أم المقيمين (المرؤوسين): وإكمالاً للفائدة ينبغي قياس ما حقته البرامج التدريبية من تقدم سواء لدى المقيمين أم المقيمين، بالإضافة إلى إلحاق المقيمين والمقيمين ببرامج تدريبية لإكسابهم بعض المهارات المطلوبة لتحسين أدائهم ووفقاً لما تسفر عنه نتائج تحقيق الأداء، فقد تتعلق هذه البرامج بإكسابهم بعض المهارات المهنية، أم لإكسابهم بعض المهارات السلوكية أو غير ذلك. والواقع أن نموذج تقييم الأداء ينبغي أن يحتوى على صفحة مستقلة تتضمن خطة قصيرة المدى فيما يتعلق بإكساب المقيم بعض المهارات المطلوبة له بناء على نتائج تقييم أدائه فيما يتعلق بالبرامج التدريبية الواجب إلحاقه بها وهذا يعمل على المدى البعيد على تمتع المنظمة برأس مال بشري، ويعمل على تقوية قدرة المنظمة على اجتذاب الأفراد الأكفاء للعمل بها، مما يساهم في توافر الميزة التنافسية للمنظمة المرتبطة بتوافر رأس المال البشري لديها.

٧/٣/٥ ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بسياسات الموارد البشرية بحيث يتم تعديل هذه السياسات وفقاً لما تسفر عنه نتائج تقييم أداء الأفراد بالمنظمة ككل مع الأخذ في الاعتبار أن نتائج تقييم الأداء لفترات متتالية تكشف عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة، فبناء على نتائج تقييم الأداء لفترات متتالية قد يتم إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين، وسياسات التحفيز المادي والمعنوي، وسياسات الترقية، وسياسات النقل والفصل، فبناء على نتائج تقييم الأداء لفترات متتالية يمكن لإدارة الموارد البشرية تتبع هذه النتائج وتحليلها سواء على مستوى المجموعة الوظيفية، أم على مستوى الوظيفة، أم على المستوى الفردي، وذلك للتوصل إلى المؤشرات الأساسية التي يمكن اتخاذها كأساس لتعديل سياسات الموارد البشرية، فقد يترتب على ذلك تعديل سياسة الاختيار والتعيين، أم تعديل سياسة الأجور، أم الحكم على مدى جودة البرامج التدريبية والوقوف على مدى إستفادة العاملين منها، أم الحكم على مدى موضوعية وعدالة العملية التقييمية، أم غير ذلك. من جهة أخرى، فإن نتائج تقييم الأداء لفترات متتالية تكشف عن نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة فمثلاً عندما تظهر نتائج تقييم الأداء لكافة العاملين بالمنظمة لفترات متتالية أن العلاقات السائدة بين الأفراد تتسم بعدم تواجد نوع من التعاون والمساندة بين الأفراد، فإن ذلك يدل على أن المناخ التنظيمي العام السائد بالمنظمة لا يعبر عن هذه الخاصية، وبالتالي ينبغي تركيز البرامج التدريبية على إكساب الأفراد المهارة السلوكية المتعلقة بالمعاملات الإنسانية، كما ينبغي إدخال عنصر الاعتمادية في أداء مهام العمل وذلك ببناء فرق العمل وتفعيل دورها بالمنظمة.

٨/٣/٥ الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بعملية تحديث نماذج تقييم الأداء وتضمينها عناصر معينة تنبثق عن المناخ العام للمنظمة، والواقع أن هذه الخطوة تساهم في تحقيق قدر من الموضوعية والعدالة بالنسبة للعملية التقييمية. فالمنظمات بالدول المتقدمة تسعى جاهدة في تحديث نماذج تقييم الأداء وتضمينها عناصر رئيسية ينبثق عنها عناصر فرعية، حيث يتم ربط هذه العناصر بخصائص المناخ التنظيمي، وذلك لتحقيق قدر من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بالنسبة للعملية التقييمية، وهي تستعين ببيوتات الخبرة لتحقيق هذا الغرض. وعلى غرار ذلك ينبغي أن تسترشد المنظمات بجمهورية مصر العربية بتجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، مع الاستعانة ببيوتات الخبرة في هذا الخصوص وذلك بغرض تحديث نماذج تقييم الأداء، وتضمينها عناصر رئيسية وفرعية محددة بدقة ووضوح، وربطها بخصائص المناخ التنظيمي الملائمة حتى يتسنى لها تحقيق قدر من العدالة - سواء أكانت توزيعية أم إجرائية - وأيضاً تحقيق قدر

من الموضوعية بالنسبة للعملية التقييمية، مما يساهم في تمتعها برأس مال بشري يحقق لها ميزة تنافسية هامة تمكنها من الصمود أمام حدة المنافسة التي ازدادت مع إبرام الاتفاقيات الدولية وعمل العديد من المنظمات الأجنبية بجمهورية مصر العربية. ولعل تجربة بنك كريديه أجريكول الفرنسي - والتي ركزت عليها الدراسة الميدانية - أوضحت أن هناك نموذج تقييم الأداء الخاص بالوظائف الإشرافية يتضمن العديد من العناصر الرئيسية والفرعية المحددة بدقة ووضوح والمرتبطة بخصائص المناخ التنظيمي لهذا البنك، كما أن اطلاع المقيم وتوقيعه على النموذج يحقق قدراً من العدالة الإجرائية، ويتيح الفرصة للمقيم (الرئيس) والمقيم (المروؤوس) بالاتفاق على خطة لتقويم أداء المرؤوس والعمل على تحسينه. ولعل ذلك يساهم في تحقيق قدر من الرضا الوظيفي للعاملين بهذا البنك وما يتبع ذلك من المساهمة في تحقيق دافعية الإنجاز لدى المرؤوس، وتحسين مستوى أدائه، كما يساهم في خفض معدلات الغياب، ومعدل ترك العمل، وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي. وهذا يجعل البنك قادراً على اجتذاب العاملين الأكفاء، وبالتالي التمتع بالميزة التنافسية المتعلقة بتوافر رأس المال البشري لديه، وتحقيق النمو والاستمرارية لهذا البنك، باعتباره إحدى البنوك الأجنبية الرائدة بجمهورية مصر العربية.

#### ٤/٥ البحوث المستقبلية

- ١/٤/٥ أثر خصائص المناخ التنظيمي على عملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٢/٤/٥ أثر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وطرق تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٣/٤/٥ تطبيق نظرية العدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتوزيعي على المنظمات الاستثمارية والأجنبية العاملة بجمهورية مصر العربية.
- ٤/٤/٥ أثر سياسات تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي.
- ٥/٤/٥ أثر التغذية الاسترجاعية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين المقيمين (المروؤوسين).

## المراجع العربية

## الكتب:

- على محمد عبد الوهاب وعائدة خطاب، «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣
- على محمد عبد الوهاب، «إدارة الأفراد»، الجزء الأول، القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٩١.
- أندرو دى سيزلاقي، ومارك جى ولاسى، «السلوك التنظيمى والأداء»، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة ١٩٩١.
- ماريون إى هانز، «إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال» ترجمة: د.محمود مرسى، وآخرون، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨.
- فرانك جى لاند، جيمس آل فار، «قياس أداء العمل: الأساليب، والنظريات، والتطبيقات»، ترجمة: د. ربحى محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٧.

## المجلات العلمية:

- نظيمة عبد العظيم خالد، «مشاكل قياس أداء العاملين فى هيئة القطاع العام للإسكان فى ج.م.ع.»، المجلة العلمية لتجارة الأزهر (بنات) العدد (١٣)، ١٩٨٦.
- نبيلة عباس كامل الشال، «مفهوم المناخ التنظيمى، دراسة تحليلية لمجموعة دراسات تجريبية»، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (٣)، القاهرة، يناير ١٩٨١.

## الرسائل:

- هناءة أحمد سيد أحمد «تقييم الكفاءة كأداة لرقابة الإدارة على العاملين»، نموذج نظرى بالتطبيق على القطاع العام - رسالة دكتوراه غير منشورة (كلية التجارة - جامعة الزقازيق، ١٩٨٥).

## المعاجم والموسوعات:

- مجمع اللغة العربية، «المعجم الوسيط»، الجزء الثانى، الطبعة الثالثة، القاهرة، ١٩٨٥ م.
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، القاهرة، ١٩٩١.

## Foreign References



**[A] Books:**

- Argyris, C., (1972). «The Applicability of Organizational Sociology», New York: Cambridge University Press.
- Bacal, R., «Performance Management», New York: McGraw-Hill Book, 1998.
- Bernardin, H. J., And Beaty, R. W., (1984) «Performance Appraisal: Assessing Human Behavior At Work» Boston: Kent Publishing Company.
- Brickley, J.A., et al., (1996), «Organizational Architecture, A Managerial Economics Approach». London: Irwin, Inc.,
- Bulin, J. G., (1995) «Supervision Skills For Managing Work And Leading People». Boston: Houghton Mifflin Company.
- Callahan, R. E., Fleenor, C. P., And Knudson, H. R., (1986); «Understanding Organizational Behavior, A Management Review», New York: Charles, E., Merrill Camp.,
- Canine, J. K., And Caplin, D., (1991); «Keeping Customers For Life», New York: American Management Association.
- Daft, R. L., (2000), «Management», 5<sup>th</sup> ed., New York: The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
- Dessler, G., (1988); «Personal Management», 4<sup>th</sup> Ed., N.J.: Englewood Cliffs, Prentice Hall,
- Dessler, G., (1994); «Human Resource Management» 6<sup>th</sup> Ed., London: Prentice Hall International, Inc.
- Ferner, (J.) (1980); «Successful Time Management», New York: John Wiley And Sons,
- French, W. L., (1986); «Human Resources Management», Boston: Houghton Mifflin Company,
- Gibson, E., L. J., (1979) «Organizations Behaviour, Structure, Processes», Business Publications, Inc., Georgetown,
- Greenberg, J., And Baron, R. A. (2003); «Behavior In Organizations», 8<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education International.
- Hampton, P. R., et al., (1983), «Organization Behavior And Practice Of Management Revised» Illinois: Forseman And Company Glenview.
- Hays, S. W., And Zeen, R. T., (1984); «Personnel Management In The Public Sector», Boston: Allyn And Bacon, Inc.,

- Hersey P., And Blanchard, K. H., (1988); «Management Of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources», 5<sup>th</sup> ed., New York: Prentice-Hall International, Inc.,
- Kushel, G., (1994); «Reaching The Peak Performance Zone: How To Motivate Yourself And Others To Excel», New York: American Management Association,
- Lawler, E.E., (1973); «Motivation In Work Organizations», California: Wadsworth Publishing Corp, Inc.
- Likert, R. (1961), «New Patterns Of Management», New York: McGraw-Hill Book, Co.,
- Likert, R., (1967), «The Human Organizations: Its Management And Value», New York: McGraw-Hill Book Co.
- Miller, D., And Peter, H., (1984); «Organizations: A Quantum View», New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall,
- Robbins, S. R., (2001); «Organizational Behavior», 9<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall., Upper Saddle River,
- Schneider, B. (Ed.); «Organizational Culture And Climate», San Francisco, CA: Jossey-Bass (1990); James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K., «The Meaning Of Organizations: The Role Of Cognition And Values».
- Shea, C. A., (1979); «The Head Nurse», In Management In Nursing, A Vital Link In The Health Care System", Edited By: C.A., Shea, & Clark, C., C., New York: McGraw Hill.
- Steers, R., M.; (1977); «Organizational Effectiveness: A Behavioral View», Santa Monica, CA: Goodyear,
- Steers, R. M., And Lyman, P. W., (1979); «Motivation And Work Behavior», New York: McGraw-Hill, Inc.,
- Timm. P. R., And Peterson, B. D., (1982); «People At Work Human Relations In Organizations», Minnosata: St. Paul Minnesota; West Publishing Co.
- Werther, W. B., & Keith, D., (1993); «Human Resources And Personnel Management», 4<sup>th</sup> Ed., New York: McGraw-Hill, Inc.

#### **B- PERIODICALS:**

- Albrook, R. C., (1968), «Spot Executives Early», **Fortune**,
- Altmann, R., (2000) «Understanding Organizational Climate», Start Minimising Your Workforce Problems; **Water Engineering & Management**,

- Atwater, L.; And Waldman, D., (1998); «Accountability In 360 Degree Feedback, **HR Magazine**, Vol. (43), No (5).
- Bacal & Associates, (Eds), (1999); Canada «What Is 360 Performance Feedback And Why Should I Use It?» **Center-point Systems, Inc.**,
- Bates, R., And Khasawneh, S. (2005); «Organizational Learning, Culture, Learning Transfer Climate And Perceived Innovation In Jordanian Organizations», **International Journal Of Training And Development**, Vol. (6), No. (2),
- Bates, S., (2003); «Written HR Strategy Pays Off, Study Finds», **HR Magazine**.
- Bhella, S. K. (1982), «Principal's Leadership Style: Does It Effect Teacher Morale?», **Education**, Vol. (102), No. (4).
- Bissessar, A. M., (2000); «The Introduction Of New Appraisals Systems In The Public Services Of The Commonwealth Caribbean» **Public Personnel Management**, Vol. (29), No.(2)
- Blau, G., (1999); «Testing The Longitudinal Impact Of Work Variables And Performance Appraisal Satisfaction On Subsequent Overall Job Satisfaction», **Human Relations**, Vol. (52), No. (8).
- Boswell, W. R. And Boudreau, J.W., (2000); «Employee Satisfaction With Performance Appraisals And Appraisers: The Role Of Perceived Appraisal Use», **Human Resource Development Quarterly**, Vol. (11), No. (3)
- Buhler, P. M., (2005); «Managing In The New Millennium, The Performance Appraisal Process», **Supervision**, Vol. (66), No. (11)
- Burke, M. J., Borucki, C., & Hurley, A. E., (1992) «Reconceptualizing Psychological Climate In A Retail Service Environment: A Multiple Stakeholder Perspective», **Journal Of Applied Psychology**, Vol. (77)
- Burke, W., And Litwin, G., (1992); «A Causal Model Of Organizational Performance And Change» **Journal Of Management**, Vol. (18), No. (3).
- Byham, W. C., (1970), «Assessment Centers For Spotting Future Managers», **HBR**.
- Camardella, M. J., (2003); «Questions And Answers: Effective Management Of The Performance-Appraisal Process» **Wiley Periodicals, Inc.**,

- Cannon, M. D., & Witherspoon, R. (2005); «Actionable Feedback: Unlocking The Power Of Learning And Performance Improvement», **Academy Of Management Executive**, Vol. (19), No. (2)
- Capps, C.J., And Capps, P.J., (2005), «The Human Resource Development Matrix: A Strategic Ethical Approach To Determining Training Needs», **Human Resource Planning**, Vol. (28), No. (1)
- Centerpoint Systems, Inc., (1999); "How To Implement, Use And Optimize The 360 Performance Feedback Process», [www.centerpointsystems.com](http://www.centerpointsystems.com).
- Coates, D. E. (1998); «Don't Tie 360 Feedback To Pay», **Training**, Vol. (35), No. (9)
- Cook, J., And Crossman, A., (2004); «Satisfaction With Performance Appraisal Systems, A Study Of Role Perceptions» **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. (19), No. (5).
- Dworkin, J.B.H., Charles, J.F.E., And Oakes, D.M. «How German Workers View Their Jobs» **Columbia Journal Of World Business**, Vol. (XVIII), No. (2)
- Eccles, R. G., (1991); «The Performance Measurement Manifesto», **Harvard Business Review Journal**.
- Field, R.H.G., & Abelson, M.A., (1982), «Climate A Reconceptualization And Proposed Model» **Human Relations**, Vol. (35), No. (3)
- Fleming, C., (2003); «Make Performance Appraisals Matter», **Credit Union Magazine**, Vol. (69), No. (9)
- Ford, D. K., (2004); «Development Of A Performance Appraisal» Training Program For The Rehabilitation Institute Of Chicago **Journal Of European Industrial Training**, Vol. (28), No. (7)
- Forehand, G.A., & Gilmer, B.V.H., (1964) «Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior», **Psychological Bulletin**.
- Forehand, G.A., And Gilmer, B.V.H., (1964) «Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior», **Psychological Bulletin**.
- Freedman, J., (2005); «Organizational Climate Helps Predict Performance» The Institute For Organizational Performance,

- Furnham, L. & Goodstein, R. (1997); «The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)», **The 1997 Annual: Vol. (2)**, Consulting, (29).
- Gabris, G.T., And Ihrke, D.M., (2001); «Does Performance Appraisal Contribute To Heightened Levels Of Employee Burnout? The Results Of One Study» **Public Personnel Management**, Vol. (30), No. (2)
- Garre, P.P.; (1990); «A Computerized Recruitment Programme», **JONA**, Vol. (20), No. (1)
- Ghorpade, J., & Lackritz, J., (2001); «Peer Evaluation In The Classroom: A Check For Sex And Race/Ethnicity Effects», **Journal Of Education For Business**, Vol. (76)
- Gilbert, G. R., (1982); «Performance Appraisal And Organizational Practice, A Post Reform Review», **Public Personnel Management Journal**, Vol. (11), No. (4)
- Godbehere, S., (2002), «Measuring Staff Performance», **Business Credit**.
- Gomez, C., Kirkman, B.L., & Shapiro, D.L., (2000); «The Impact Of Collectivism And In-Group/Out-Group Membership On The Evaluation Generosity Of Team Members», **Academy Of Management Journal**, Vol. (43)
- Gorelick, D., (2005); «Evaluating Employee Evaluations», **American Printer**.
- Griffin, M.A., And Mathieu, J.E., (1997); «Modeling Organizational Processes Across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, And Group Process In Work Groups» **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. (18), No. (6)
- Grote, D.; (2000), «Public Sector Organizations Today's Innovative Leaders In Performance Management», **Public Personnel Management**, Vol. (29), No, (1),
- Hannum, K., (2004); «Best Practices choosing, The Right Methods For Evaluation», **LIA**, Vol. (23), No. (6).
- He Ni, Zhao, J., Archbold, C.A., And Wisconsin, M, (2002); «Gender And Police Stress, The Convergent And Divergent Impact Mechanisms Of Female And Male Police Officers», **International Journal Of Police Strategies & Management**, Vol. (25), No. (4).
- Hemingway, M. A., And Smith, C. S. (1999); «Organizational Climate And Occupational Stressors As Predictors Of

- Withdrawal Behaviours And Injuries In Nurses» **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol. (72)
- Ho, J. T. S., (1997); «Corporate Wellness Programmes In Singapore: Effect On Stress, Satisfaction, And Absenteeism», **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. (12), No. (3)
  - Howard, A., (1974); «An Assessment Of Assessment Centers», **Academy Of Management Journal**, Vol. (17) No. (1)
  - Howard, L. W., Foster, S. T., And Shannon, P. (2005); «Leadership Perceived Team Climate And Process Improvement In Municipal Government», **International Journal Of Quality & Reliability Management**, Vol. (22), No. (8)
  - Hurber, V. L., (1983); «An Analysis Of Performance Appraisal Practices In The Public Sector, A Review And Recommendations», **Public Personnel Management Journal**, Vol. (12), No.(3).
  - Jackofsky, E.F., And Slocum, J.W., (1988); «A Longitudinal Study Of Climates», **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. (9), No. (4).
  - Jackson, J.H., And Martin, C.M., (1998); «Decision Elements For Using 360 Degree Feedback», **Human Resource Planning**, Vol. (21), No. (14).
  - Jawahar, I. M., (2006); «Correlates Of Satisfaction With Performance Appraisal Feedback», **Journal Of Labor Research**, Vol. (XXVII), No.(2)
  - Johnstone, A., And Johnston, L., (2005); «The Relationship Between Organizational Climate, Occupational Type And Workaholicism», **New Zealand Journal Of Psychology**, Vol. (34), No. (3).
  - Keenan, A., And Newton, T.J.; (1984); «Frustration In Organizations: Relationships To Role Stress, Climate, And Psychological Strain», **Journal Of Occupational Psychology**, Vol. (57).
  - Khaleque, A., And Rahman, M.A., (1987); «Perceived Importance Of Job Facets And Overall Job Satisfaction Of Industrial Workers», **Human Relations**, Vol. (40) No. (7)
  - Kushel, G., (1994), «Reaching The Peak Performance Zone: How To Motivate Yourself And Others To Excel», **American Management Association**, New York

- Larsson, G., et al., (2003); «A Comprehensive System For Leader Evaluation And Development», **Leadership Organization Development Journal**, Vol. (24), No. (1)
- Lepsinger, R., And Lucia, A.D., (1998), «Creating Champions For 360 Degree Feedback», **Training And Development**, Vol. (52), No. (2).
- Levinson, H., (1970); «Management By Whose Objectives?», **HBR**.
- Litwin, G. A., And Stringer, R. A., (1968); «Motivation And Organizational Climate», Boston: **Division Of Research, Graduate School Of Business Administration**, Harvard University.
- Lok, P.; And Crawford, J., (2004); «The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment; Across-National Comparison» **Journal Of Management Development**, Vol. (23) No. (4),
- Lower, E.E., et al., (1974); «Organizational Climate Relationship To Organizational Structure, Process And Performance», **Organizational Behavior And Human Performance**, Vol.(11).
- Lynch, G.W., et al., (1990), «Impact Of A Facility-Based Corporate Fitness Program On The Number Of Absence From Work Due To Illness», **Journal Of Occupational Medicine**, Vol. (32), No. (1).
- Metcalf, C. A., (1980), «Job Satisfaction And Organizational Change In Materning Hospital» Inc., **J., Nurs Stud.**, Vol. (23), No. (4),
- Miller, M., (1987), «The Relationship Of Communication Reticence, and Negative Expectations» **Communications Education**, Vol., (36).
- Montagno, R.V., (1985); «The Effects Of Comparison To Others» And Primary Experience On Responses To Task Design; **Academy Of Management Journal**, Vol. (28).
- Muchinsky, P.(1997); «Organizational Communication: Relationship To Organizational Climate And Job», **Academy Of Management Journal**.
- Neal, A., West, M.A., And Patterson, M.G. (2005); «Do Organizational Climate And Competitive Strategy Moderate The Relationship Between Human Resource Management And Productivity?» **Journal Of Management**, Vol. (31), No. (4).

- O'Reilly, B., (1994), «360-Degree Feedback And Change Four Life», **Fortune**, Vol. (130), No.(8).
- Painter, C.N., (2003), «Ten Steps For Improved Appraisals», **Supervision**, Vol. (64), No. (10).
- Piggot-Irvine, E., (2003), «Key Features of Appraisal Effectiveness», **The International Journal of Educational Management**, Vol.(17), No.(4).
- Piggot-Irvine, E.,(2003), «Key Features of Appraisal Effectiveness», **The International Journal of Educational Management**, Vol.(17), No.(4).
- Poon, J.M.L., (2004); «Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover Intention», **Personnel Review**, Vol.(33), No.(3).
- Pritchord, R., and Karasick, B., (1973); «The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction», **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.(9).
- Robertson, P.J., et al., (1993); «Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Support for Theoretical Model» **Academy of Management Journal**, No. 36.
- Ronen, S., (1986), «Equity Perceptions in Multiple Comparisons: A Field Study», **Human Relations**, Vol.(39).
- Saraph, J.V., and Sebastian, R.J. (1992), «Human Resources Strategies For Effective Introduction of Advanced Manufacturing Technologies», **Production And Inventory Management Journal**, Vol. (33), No.(1).
- Sauser, W. I., (1980), «Evaluating Employees Needs, Problems, and Solutions», **Public Personnel Management**.
- Schneider, B., and Bowen, .F.; (1995); «Winning the Service Game», **Harvard Business School Press**, Boston.
- Schneier, C. E., et al., (1986), «How to Construct a Successful Performance Appraisal System», **Training and Development Journal**.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., and McKenna, S. F., (1987); «Referent selection in determining equity perceptions: differential effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes», **Personnel Psychology**, Vol. (40).



- Schwab, D. P., and Heneman, H. G., and Decotis, T. A., (1975); «Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of the Literature», **Personnel Psychology**, Vol. (28), No. (4)
- Simmons, J., (2002); «An Expert Witness: Perspective on Performance Appraisal In Universities and Colleges», **Employee Relations**, Vol.(24), No.(1).
- Smith, A.D.; and Rupp, W.T., (2004); «Knowledge Workers' Perceptions of Performance Ratings», **Journal of Workplace Learning**, Vol.(16), No. (3/4).
- Smith, D. E., (1986); «Training programs for performance appraisal: A review», **Academy of Management Review**, Vol. (11), No.(1).
- Smith, W.J.; Harrington, K.V., and Houfhton, J.D. (2000); «Predictors of Performance Appraisal Discomfort; A Preliminary Examination»; **Public Personnel Management**, Vol.(29), No.(1).
- Soltani, E., (2003), «Young Researcher Towards a TQM-Driven HR Performance Evaluation: An Empirical Study», **Employee Relations**, Vol.(25), No.(4/5).
- Spinks, N., Wells, B., and Meche, M., (1999), «Appraising The Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems», **Career Development International**, Vol.(4), No.(2).
- Tyer, W.S., (1980); «Evaluating Employee Performance», **Journal of Personnel Management**, Vol. (1), No. (1).
- Vaananen, A., et al., (2004); «Role Clarity, Fairness, and Organizational Climate as Predictors of Sickness Absence; A Prospective Study in the Private Sector»; **Scand J. Public health**, Vol. (32).
- Villanova, P., Bernardin, H. J., Dahmus, S., & Sims, R., (1992); «Pater Leniency and Performance Appraisal Discomfort»; **Educational and Psychological Measurement**, Vol. (53).
- Yoder, D.M., (2005); «Organizational Climate and Emotional Intelligence. An Appreciative Inquiry Into a «Leaderful» Community College», **Community College Journal of Research and Practice**, Vol. (29).

## ملحق رقم (١)

## خصائص عينة البحث

بيان تفصيلي بخصائص عينة البحث المتعلقة بالوظائف الإشرافية وذلك في كل من البنك الأهلي المصري (وفروعه)، وبنك كريديه أجريكول الفرنسي (وفروعه)

البيان	عينة البنك الأهلي المصري	التوزيع وفقاً للنوع		التوزيع وفقاً للمؤهل التعليمي	العدد	التوزيع وفقاً لمدّة الخدمة	العدد
		ذكور	إناث				
شاغلي الوظائف الإشرافية بالبنك الأهلي المصري وفروعه	٣٦٠	٣١٩	٤١	مؤهل متوسط	٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٢٣
				مؤهل فوق المتوسط	٣٤	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٩٨
				مؤهل جامعي	٣١٣	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٤
				مؤهل فوق الجامعي	٨	من ٢٠ إلى أكثر من ٢٥ سنة	٥
شاغلي الوظائف الإشرافية ببنك كريديه أجريكول الفرنسي	٢٥٠	١٨٩	٦١	مؤهل متوسط	-	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٣
				مؤهل فوق المتوسط	-	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٣٧

-	من ١٥ إلى أقل ٢٠ سنة	١٩٨	مؤهل جامعي				
-	من ٢٠ إلى أكثر من ٢٥ سنة	٥٢	مؤهل فوق الجامعي				

## ملحق رقم (٢)

## قوائم الاستبيان

## تمهيد ومعلومات تعريفية

## خاصة بشاغلي الوظائف الإشرافية

## الأستاذ الفاضل والأستاذة الفاضلة

تعتبر عملية تقييم الأداء على جانب كبير من الأهمية، فإدراك العاملين بأن المنظمة التي يعملون بها تراعى تحقيق العدالة الإجرائية (عدالة إجراءات تقييم الأداء)، وأيضاً العدالة التوزيعية (عدالة توزيع المكافآت التعويضية) يساهم في تحقيق قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين. والواقع أن تحقيق هذين النوعين من العدالة يرتبط إلى حد كبير بموضوعية وعدالة تقييم الأداء. من هذا المنطلق، يحاول البحث الحالي التوصل إلى كيفية تحقيق العدالة الإجرائية والتوزيعية، بالنسبة للعملية التقييمية، وذلك باختبار العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي الملائم والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء، بمعنى أن العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين تساهم في تحقيق قدر من الرضا الوظيفي لدى العاملين. وللوصول إلى هذا الغرض، الرجا من سيادتكم الإجابة على بنود قوائم الاستبيان الثلاثة المرفقة، وذلك بوضع علاقة (٧) أما الاختيار الذي يعبر عن ما ترونه متوافراً فعلاً بجهة عملكم، مع التكرم بالإجابة على المعلومات التعريفية التالية:

النوع:  ذكر

أنثى

المؤهل العلمي: مدة الخدمة:

- |                          |                  |                          |                                |
|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | مؤهل متوسط       | <input type="checkbox"/> | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | مؤهل فوق المتوسط | <input type="checkbox"/> | من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة  |
| <input type="checkbox"/> | مؤهل جامعي       | <input type="checkbox"/> | من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة    |
| <input type="checkbox"/> | مؤهل فوق الجامعي | <input type="checkbox"/> | من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة    |

## قائمة استبيان رقم (٢/ أ)

فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق بالمناخ التنظيمي العام السائد بالمنظمة، الرجا وضع علامة (٧) أمام الدرجة التي تعبر عما ترونه متوافراً بجهة عملكم:

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر درجة متوسطة	متوافر درجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
(١) توجد مصداقية في التعامل بين الأفراد مع بعضهم البعض بجهة عملى (تطابق القول مع الفعل)					
(٢) يوجد انفتاح بين الأفراد فيما يتعلق بالتعبير عن الأفكار والآراء فيما بينهم					
(٣) يوجد دعم متبادل بينى وبين زملائى فى القسم					
(٤) يتوافر بجهة عملى جو مفعم بالثقة بين العاملين					
(٥) رغم أن الطبيعة المهنية بجهة العمل تعرض العاملين لضغوط مهنية شديدة، إلا أن الدعم المعنوى والعملى بين الزملاء يخفف من حدة هذه الضغوط					
(٦) هناك حرص تام من جانب العاملين الأكثر خبرة ومهارة على تزويد العاملين الأقل خبرة بالخبرات والمهارات المطلوبة للإنجاز المتميز للمهام					
(٧) هناك اهتمام بالغ من جانب الإدارة بالحاق العاملين بالدورات التدريبية لتزويدهم بالمهارات السلوكية ومهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية لمعاونتهم على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم.					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر درجة متوسطة	متوافر درجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
٨) هناك دعم متزايد من قبل الرؤساء للمرؤوسين يتمثل في تزويدهم بالمعارف والخبرات المهنية الضرورية لتحسين أدائهم.					
٩) هناك دعم متزايد من قبل الرؤساء للمرؤوسين يتمثل في تهيئتهم معنويًا وعمليًا للتكيف مع التغيير الذي تجريه المنظمة					
١٠) توافر المعارف والخبرات والمهارات المهنية هي الأساس التي يستند إليها الرؤساء في معاملة المرؤوسين					
١١) تتميز المهام التي أوديتها بتناسبها مع مؤهلاتي وقدراتي وخبراتي، مما يستهويني أدائها بدقة وإتقان					
١٢) هناك قدر كبير من الاعتراف والتقدير بجهة عملي للانجاز المتميز الذي يؤديه العاملون					
١٣) يمنح الرؤساء للمرؤوسين الصلاحيات المطلوبة ومزيداً من الحرية في مقابل أدائهم المتميز لمهامهم					
١٤) الرقابة غير المشددة هي إحدى السياسات العامة					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر درجة متوسطة	متوافر درجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
بالمنظمة المرتبطة بالالتزام الداخلي للأفراد					
١٥) يتيح القادة للعاملين المشاركة الفعلية في صنع القرارات					
١٦) يتوافر بجهة عملى موضوعية تامة فيما يتعلق بالعملية التقييمية بالمنظمة					
١٧) يتوافر بجهة عملى عدالة إجرائية فيما يتعلق بالعملية التقييمية بالمنظمة					
١٨) يتوافر بجهة عملى عدالة توزيعية فيما يتعلق بالمكافآت التعويضية التى يتقاضاها مقارنة بما يتقاضاها الأفراد بالخارج					
١٩) تتميز الاتصالات بجهة عملى باتسياب المعلومات من المستويات العليا إلى كافة العاملين بالمنظمة في الوقت المناسب وبالوضوح والدقة المطلوبة					
٢٠) تتميز الاتصالات بجهة عملى بصعود المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا في التوقيت المناسب والوضوح والدقة المطلوبة					

## قائمة استبيان رقم (٢/ب)

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالعناصر المتضمنة بنموذج تقييم الأداء والمرتبطة بالمناخ التنظيمي العام بجهة عملكم، ضع علامة (√) أمام الدرجة التي تعبر عن مدى توافر العنصر بنموذج تقييم شاغلي الوظائف الإشرافية:

العبارات	متوا فر بدرجة كبيرة	متوا فر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
١) المصداقية في التعامل السائد بجهة عملي يعبر عنها بالعنصر المتعلق بتنمية الرئيس لمهارات مرؤوسيه ونقل معرفة وخبراته إليهم					
٢) المصداقية في التعامل السائد بجهة عملي يعبر عنها بالعنصر المتعلق بضرورة إنجاز المقيم للمهام والواجبات بأسلوب دقيق وشامل وفي الوقت المحدد					
٣) الافتتاح بين الأفراد السائد بجهة عملي يعبر عنه بالعنصر المتعلق بضرورة تمتع المقيم بمهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية (مهارة التحدث، مهارة النقاش، مهارة الإصغاء وغير ذلك) والمهارات السلوكية					
٤) الافتتاح بين الأفراد السائد بجهة عملي يعبر عنه بالعنصر المتعلق بضرورة تمتع المقيم بقدرته على التعبير بوضوح عن أفكاره شفهاً وكتابةً					
٥) يتوافر بجهة عملي مناخ					



العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر درجة متوسطة	متوافر درجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
مفعم بالثقة ويعبر عنه بالعنصر المتعلق بضرورة توافر المبادأة والتصرف لدى المقيم					
٦) الدعم السائد بين الزملاء بجهة عملى يعبر عنه بالعنصر المتعلق بضرورة تعاون المقيم مع الرؤساء والزملاء والمرووسين					
٧) الدعم السائد بين الزملاء بجهة عملى يعبر عنه بالعنصر المتعلق بضرورة المساهمة الفعالة للمقيم فى تنفيذ العمليات البنكية المشتركة					
٨) دعم الرئيس لمرووسيه هى خاصة سائدة بجهة عملى ويتم التعبير عنها بالعنصر المتعلق بتحفيز الرؤساء لمرووسيهم وشحذ همهم لتحقيق الأهداف المحددة للقسم (أم للإدارة)					
٩) دعم الرؤساء لمرووسيهم هى خاصة سائدة بجهة عملى، ويتم التعبير عنها بالعنصر المتعلق بمعاونة الرؤساء للمرووسين على التكيف مع التغييرات المطبقة بالمنظمة					
١٠) المشاركة الفعلية المتاحة					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
من جانب الرؤساء لمؤسسيهم هي خاصية سائدة بجهة عملي ويتم التعبير عنها بالعنصر المتعلق بالمشاركة الفعلية للمقيم (المرووس) في صنع القرارات					
١١) الرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي للأفراد هي خاصية سائدة بجهة عملي، ويتم التعبير عنها بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على تطوير وهيكلية خطة العمل وتحديد الأولويات وجدولة وتنظيم عمله					
١٢) الرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي للأفراد هي خاصية سائدة بجهة عملي، ويتم التعبير عنها بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم (الرئيس) على إجراء المراقبة على الخطوات المختلفة للعمليات في الحدود التي تضمن تحقيق نتائج جيدة					
١٣) تناسب المهام والواجبات الوظيفية مع المؤهلات والخبرات والقدرات هي خاصية سائدة بجهة عملي، ويتم التعبير عن ذلك بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على إتمام					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر درجة متوسطة	متوافر درجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
وتناول وإنجاز أنشطة العمليات					
(١٤) توافر المعارف والخبرات والمهارات المهنية كأساس يستند إليه في معاملة المرؤوسين هو خاصية سائدة بجهة عملي، ويتم التعبير عنه بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على التحليل والتقييم واستنتاج مؤشرات توضيحية وتقديمها بصورة نافعة					
(١٥) توافر الموضوعية التامة فيما يتعلق بالعملية التقييمية بالمنظمة هي خاصية يتم التعبير عنها بدقة تحديد العناصر المتعلقة بالمهارات المهنية المطلوبة لدى المقيم					
(١٦) توافر العدالة الإجرائية فيما يتعلق بالعملية التقييمية بالمنظمة هي خاصية يتم التعبير عنها بدقة تحديد العناصر المتعلقة بالمعارف المهنية المطلوبة لدى المقيم					
(١٧) توافر العدالة الإجرائية فيما يتعلق بالعملية التقييمية بالمنظمة هي خاصية يتم التعبير عنها بدقة تحديد العناصر المتعلقة بالممارسات المهنية المطلوبة لدى المقيم					
(١٨) توافر العدالة التوزيعية					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
فيما يتعلق بالمكافآت التعويضية هي خاصية يتم التعبير عنها بربط تقديرات الأداء بالمكافآت التعويضية					
١٩) سيادة العدالة الإجرائية (عدالة إجراءات تقييم الأداء) يتم التعبير عنها بإجراء مقابلة مناقشة نتائج تقييم الأداء بين المقيم (الرئيس) والمقيم (المرووس)					
٢٠) سيادة العدالة الإجرائية (عدالة إجراءات تقييم الأداء) يتم التعبير عنها بالسماح للمقيم (المرووس) بالإطلاع على نتائج تقييم أدائه					
٢١) سيادة العدالة الإجرائية (عدالة إجراءات تقييم الأداء) بجهة عملى يتم التعبير عنها بتوقيع المقيم (المرووس) على نتائج تقييم أدائه					
٢٢) الاعتراف والتقدير للإنجاز المتميز كخاصية سائدة بجهة عملى، يتم التعبير عنها بمكافأة المقيم (المرووس) بناء على نتائج تقييم أدائه					
٢٣) اهتمام المسؤولين باكساب العاملين (أو تطوير) مهاراتهم المهنية هي خاصية سائدة بجهة عملى، ويتم					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر درجة متوسطة	متوافر درجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
تقريرها بمجرد فحص نتائج تقييم أدائهم					
٢٤) اهتمام المسئولون باكساب العاملين (أو تطوير) المهارات السلوكية المطلوبة، هي خاصة سائدة بجهة عملى، ويتم تقريرها بمجرد فحص نتائج تقييم أدائهم					
٢٥) نظام الاتصالات الفعال المطبق بالمنظمة هي خاصة يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة كمعلومات ضرورية لتقييم البرامج التدريبية					
٢٦) نظام الاتصالات الفعال المطبق بالمنظمة هي خاصة يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء في المواعيد المحددة كمعلومات ضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية					
٢٧) نظام الاتصالات الفعال المطبق بالمنظمة هي خاصة يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة كمعلومات ضرورية لقرارات الترقية					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوا فر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
(٢٨) نظام الاتصالات الفعال المطبق بالمنظمة هي خاصية يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء في المواعيد المحددة كمعلومات ضرورية لقرارات نقل العاملين					
(٢٩) نظام الاتصالات الفعال المطبق بالمنظمة هي خاصية يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة كمعلومات ضرورية لقرارات فصل العاملين					
(٣٠) نظام الاتصالات الفعال المطبق بالمنظمة هي خاصية يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة للوقوف على مدى فعالية سياساتها					

## قائمة استبيان رقم (٢/جـ)

فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق بالرضا الوظيفي المرتبط بتقييم أداء العاملين، الرجا وضع علامة (√) أمام الدرجة التي تعبر عن مدى رضائك الوظيفي:

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوا فر درجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
(١) يتضمن نموذج التقييم فقرة خاصة تتعلق بعقد مقابلة مناقشة بين الرئيس (المقيم) والمرؤوس (المقيم) لنتائج التقييم، وهذا يحقق لى قدراً من الرضا الوظيفي.					
(٢) يتضمن نموذج التقييم ضرورة توقيع المقيم (المرؤوس) على نتائج تقييم الأداء، وهذا يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
(٣) يتضمن نموذج التقييم فقرة خاصة تتعلق باحتفاظ المرؤوس (المقيم) بحقه في التظلم من نتائج التقييم رغم توقيعه على وثيقة التقييم، وهذا يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
(٤) يتضمن نموذج التقييم فقرة خاصة عن حق المرؤوس (المقيم) بالإطلاع على نتائج تقييم أدائه بما يمكن المرؤوس من الوقوف على ما حقه من تقدم وظيفي (خاصة إذا تضمن نموذج التقييم تقديرات المرؤوس عن خمس سنوات ماضية)، وهذا يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
(٥) معرفة المرؤوس (المقيم)					

العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
بمواطن الضعف في أدائه بغرض معالجتها، يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
٦) تضمين النموذج فقرة خاصة بالمرؤوس (المقيم) للتعبير عن رأيه فيما يتعلق بالعناصر المتضمنة بالنموذج، يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
٧) تضمين النموذج فقرة خاصة بالمرؤوس (المقيم) للتعبير عن رأيه فيما يتعلق بعدالة إجراءات العملية التقييمية، يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
٨) تضمين النموذج فقرة خاصة بالمرؤوس (المقيم) للتعبير عن رأيه فيما يتعلق بموضوعية العملية التقييمية، يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
٩) إسناد منح العلاوات الدورية والتشجيعية والمكافآت (المزايا الإضافية للراتب) إلى نتائج عملية التقييم، يحقق للمرؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					
١٠) إسناد العقوبات إلى نتائج تقييم الأداء (حرمان					



العبارات	متوا فر درجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
المروؤوس (المقيم) من بعض الحوافز المادية، أم نقله من وظيفة لأخرى أم فصله،...، يحقق له قدراً من الرضا الوظيفي.					
١١) إستناد الترقية إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمروؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					
١٢) إستناد تحديد الاحتياجات التدريبية إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمروؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					
١٣) إستناد تقييم فعالية البرامج التدريبية إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمروؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					
١٤) الوقوف على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمروؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					
١٥) المراجعة الدورية لعناصر تقييم الأداء بناء على نتائج تقييم الأداء، يحقق للمروؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					
١٦) إستناد تقييم برامج الحوافز إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمروؤوس قدراً من الرضا الوظيفي.					

العبارات	متوا فر بدرجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة ضئيلة	غير متوافر على الإطلاق
(١٧) إستناد تقييم سياسة اختيار العاملين إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمرؤوس قدرا من الرضا الوظيفي.					
(١٨) إستناد تحديد فعالية نظم الاتصالات بالمنظمة إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمرؤوس قدرا من الرضا الوظيفي.					
(١٩) إستناد تحديد مدى فعالية الإشراف إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمرؤوس قدرا من الرضا الوظيفي.					
(٢٠) إستناد تحديد فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية إلى نتائج تقييم الأداء، يحقق للمرؤوس قدرا من الرضا الوظيفي.					

## ملحق رقم (٣)

## ملحق رقم [١ / أ / ٣]

القيم التقديرية لمعاملات الصدق لبنود مقياس خصائص المناخ التنظيمي بطريقة تحليل البنود

رقم البند	ارتباط البند بالمقياس الفرعي	ارتباط البند بالمقياس الكلي
١	**٠,٨٠٥١	**٠,٨٠١٩
٢	**٠,٦٩٧٤	**٠,٦٨٤٩
٣	**٠,٨٤١١	**٠,٨٣٤٣
٤	**٠,٧٢٥٥	**٠,٧١٥٨
٥	**٠,٥٥٧٣	**٠,٥٤٦٠
٦	**٠,٨٦٨٩	**٠,٨٢٥٦
٧	**٠,٨١٢٣	**٠,٧٧٠٨
٨	**٠,٨٢٨٢	**٠,٨٦٢٨
٩	**٠,٦٦٨٦	**٠,٦٤٢٨
١٠	**٠,٧٨٤٤	**٠,٧٥٢٠
١١	**٠,٩٠٨٤	**٠,٨٣٢٤
١٢	**٠,٩٤٣١	**٠,٩٢٢٦
١٣	**٠,٨٧٥٢	**٠,٨٤٦٩
١٤	**٠,٩٤٠٨	**٠,٩٢٠٣
١٥	**٠,٩١٤٠	**٠,٨٥٠٠
١٦	**٠,٨٦٩٩	**٠,٧٧٨١
١٧	**٠,٨٦٣١	**٠,٩٨٠٤
١٨	**٠,٧٥٧٩	**٠,٩٨٠٤
١٩	**٠,٨٩٢٤	**٠,٨٢٣٨
٢٠	**٠,٩٢٧٧	**٠,٨٩٣٨

(\*\*) معامل ارتباط قوى عند مستوى معنوية (٠,٠١)

ملحق رقم (٣ / ج / ٣)  
القيم التقديرية لمعاملات الصدق  
لبنود مقياس الرضا الوظيفي بطريقة  
تحليل البنود

رقم البند	ارتباط البند بالمقياس الكلية
١	**٠,٩٧٨٠
٢	**٠,٩٨٨٩
٣	**٠,٦٠٦٠
٤	**٠,٩٨٨٩
٥	**٠,٣٠١٣
٦	**٠,٩١١٥
٧	**٠,٧٣٨٥
٨	**٠,٧٣٤٤
٩	**٠,٨٦٢٢
١٠	**٠,٧٧٧٦
١١	**٠,٦٨٢٧
١٢	**٠,٩٠٧٢
١٣	**٠,٩٠٨٦
١٤	**٠,٨٩٢٨
١٥	**٠,٨٤٧٦
١٦	**٠,٩٢٩٩
١٧	**٠,٨٥٥٦
١٨	**٠,٧٦٩١
١٩	**٠,٩٧٩٦
٢٠	**٠,٨٨٧٠

(\*\*) معامل ارتباط قوى عند  
مستوى  
معنوية (٠,٠١)

ملحق رقم (٣ / ب / ٢)  
القيم التقديرية لمعاملات الصدق  
لبنود مقياس العلاقة بين خصائص  
المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة  
بنماذج تقييم الأداء بطريقة تحليل  
البنود

رقم البند	ارتباط البند بالمقياس الكلية
١	**٠,٧١١٠
٢	**٠,٧١٤٦
٣	**٠,٨٩١٩
٤	**٠,٨٩١٩
٥	**٠,٧٧٨٥
٦	**٠,٦٣٣٢
٧	**٠,٥٤٢٣
٨	**٠,٨١٨٤
٩	**٠,٨١٨٧
١٠	**٠,٨٩٥٨
١١	**٠,٨٣٥٨
١٢	**٠,٩٢٦٨
١٣	**٠,٨٣٢٩
١٤	**٠,٨١٨٧
١٥	**٠,٩٥٥٩
١٦	**٠,٩٥٥٩
١٧	**٠,٩٥٣٠
١٨	**٠,٧٢٧٨
١٩	**٠,٩٧٤٩
٢٠	**٠,٩٦٩٥
٢١	**٠,٩٦٨٠
٢٢	**٠,٤٥٠٠
٢٣	**٠,٨٦٢٥
٢٤	**٠,٨٦١١
٢٥	**٠,٨٦٧٥
٢٦	**٠,٨٦٩٧
٢٧	**٠,٥٨٦١
٢٨	**٠,٥٨٦١

**٠,٥٨٦١	٢٩
**٠,٥٨٦١	٣٠

(\*\*) معامل ارتباط قوى عند مستوى معنوية (٠,٠١)

ملحق رقم (٤) جدول تكرارات إجابات رقم (٤/أ)

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريدية أجريكول ن = ٢٥٠	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن = ٣٦٠		البدائل	العبارات
	ك	%		
٤٣,٢	١٠,٨	-	-	(١) مصداقية في التعامل بين الأفراد
٣٨,٤	٩٦	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
٥,٢	١٣	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة
١٠,٠	٢٥	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة ضئيلة
٣,٢	٨	٥١,٧	١٨٦	غير متوافر على الإطلاق
٦٧,٢	١٦٨	٥,٠	١٨	(٢) انفتاح بين الأفراد للتعبير عن الأفكار والآراء
٢٠,٥	٥١	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
٢,٧	٧	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة متوسطة
٠,٩	٢	٦٢,٨	٢٢٦	متوافر بدرجة ضئيلة
٨,٦	٢٢	٦,٦	٢٤	غير متوافر على الإطلاق
٧٨,٠	١٩٦	٥,٦	٢٠	(٣) توافر جو مفعم بالثقة
١٢,٠	٣٠	٤,٦	١٧	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
٨,٠	٢٠	١٨,٦	٦٨	متوافر بدرجة متوسطة

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول ن = ٢٥٠		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن = ٣٦٠		البدائل	العبارة
%	ك	%	ك		
		٩			
٢,٠	٤	٦٥,٣	٢٣٥	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٥,٦	٢٠	غير متوافر على الإطلاق	
٧٧,٠	١٩٣	١١,٢	٤٠	متوافر بدرجة كبيرة	(٤) دعم متبادل بين الأفراد
٩,٩	٢٥	٤,٦	١٧	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٢,٩	٧	١٨,٩	٦٨	متوافر بدرجة متوسطة	
٥,٦	١٤	٦٥,٣	٢٣٥	متوافر بدرجة ضئيلة	
٤,٦	١١	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٣٩,٦	٩٩	١٧,٢	٦١	متوافر بدرجة كبيرة	(٥) توافر دعم معنوى وعملى بين الزملاء
٣٦,٠	٩٠	١٣,٨	٥٠	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
١١,٢	٢٨	٨,٢	٣٠	متوافر بدرجة متوسطة	
١٢,٤	٣١	١٤,٤	٥٢	متوافر بدرجة ضئيلة	
٠,٨	٢	٤٦,٤	١٦٧	غير متوافر على الإطلاق	
٦٧,٣	١٦٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٦) حرص العاملين الأكثر خبرة ومهارة على تزويد
٢٧,٩	٧٠	١٦,٩	٦١	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٣,٢	٨	٥,٥	٢٠	متوافر بدرجة متوسطة	

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول ن = ٢٥٠		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن = ٣٦٠		البدائل	العبارة
%	ك	%	ك		
١,٦	٤	٥٢,٠	١٨٧	متوافر بدرجة ضئيلة	زملاتهم الأقل خبرة ومهارة
-	-	٢٥,٦	٩٢	غير متوافر على الإطلاق	بـالخبرات والمهارات المطلوبة
٧٧,٠	١٩٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٧) إلحاق العاملين بالدورات التدريبية لتزويدهم بالمهارات السلوكية ومهارات الاتصالات الشخصية المعاونة في إقامة علاقات طيبة
٩,٩	٢٥	١٦,٩	٦١	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	(٨) تزويد الرؤساء للمرؤوسين بالمعارف والخبرات المهنية
٢,٩	٧	٥,٥	٢٠	متوافر بدرجة متوسطة	
٥,٦	١٤	٥٢,٠	١٨٧	متوافر بدرجة ضئيلة	
٤,٦	١١	٢٥,٦	٩٢	غير متوافر على الإطلاق	
٧٨,٠	١٩٦	٣,٣	١٢	متوافر بدرجة كبيرة	
١٢,٠	٣٠	٣,٩	١٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٨,٠	٢٠	٢,٢	٨	متوافر بدرجة متوسطة	
٢,٠	٤	٥٣,٤	١٩٢	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٣٧,٢	١٣٤	غير متوافر على الإطلاق	
٧٧,٠	١٩٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٩) دعم المرؤوسين من
٩,٩	٢٥	٣١,١	١١١	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريدية أجريكول ن = ٢٥٠		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن = ٣٦٠		البدائل	العبارة
%	ك	%	ك		
		٠		حد ما	قبل الرؤساء بتهيئتهم معنويًا وعمليات للتكيف مع التغيير
٢,٩	٧	٢٢,٦	٨٢	متوافر بدرجة متوسطة	
٥,٦	١٤	٤٦,٤	١٦٧	متوافر بدرجة ضئيلة	
٤,٦	١١	-	-	غير متوافر على الإطلاق	١٠) توافر المعارف والخبرات والمهارات المهنية كأسس يستند إليها في معاملة المرؤوسين
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	
٢,٨	٧	٣١,٠	١١١	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٤,٨	١٢	٢٢,٦	٨٢	متوافر بدرجة متوسطة	
٤,٨	١٢	٤٦,٤	١٦٧	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	
٢,٨	٧	١٦,٩	٦١	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٤,٨	١٢	٦٠,٨	٢١٩	متوافر بدرجة متوسطة	
٤,٨	١٢	٨,٤	٣٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	١٣,٩	٥٠	غير متوافر على الإطلاق	١١) تناسب المهام مع مؤهلات وقدرات وخبرات الموظف مما يزيد من دافعية الإنجاز
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	
٢,٨	٧	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٤,٨	١٢	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	
٤,٨	١٢	١٢,٠	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
					١٢) وجود اعتراف وتقدير للإنجاز المتميز



تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول ن = ٢٥٠		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن = ٣٦٠		البدائل	العبارة
%	ك	%	ك		
		٨			
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	
٩٢,٠	٢٣٠	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٣) منح الرؤساء للعاملين مزيد من الحرية في مقابل آدائهم المتميز لمهامهم
٢,٨	٧	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٥,٢	١٣	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	
٩٢,٠	٢٣٠	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٤) الرقابة غير المشددة كإحدى السياسات العامة المرتبطة بالالتزام الداخلى للأفراد
٢,٨	٧	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٥,٢	١٣	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	
٧٧,٠	١٩٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٥) المشاركة الفعلية في صنع القرارات
٩,٩	٢٥	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٢,٩	٧	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة متوسطة	
٥,٦	١٤	٥١,٧	١٨٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
١,٦	١١	٤٠,٣	١٤٥	غير متوافر على الإطلاق	

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول ن = ٢٥٠		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن = ٣٦٠		البدائل	العبارة
%	ك	%	ك		
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٦) توافر
٧٨,٤	١٩٦	١١,٢	٤٠	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	موضوعية تامة فيما يتعلق بالعملية التقييمية
١٢,٠	٣٠	٤,٦	١٧	متوافر بدرجة متوسطة	
٩,٦	٢٤	١٨,٩	٦٨	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٦٥,٣	٢٣٥	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٧	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٧) توافر عدالة
٩,٦	٢٤	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	إجرائية فيما يتعلق بالعملية التقييمية
٢,٧	٧	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٧	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٨) توافر عدالة
٩,٦	٢٤	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	توزيعية بالمقارنة بما يتقاضاه العاملين بنظرائهم بالخارج
٢,٧	٧	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق	
٣٩,٦	٩٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٩) تميز
٣٦,٠	٩٠	٢,٢	٨	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	الاتصالات بانبسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل
١١,٢	٢٨	٧,٢	٢٦	متوافر بدرجة متوسطة	
١٢,٤	٣١	٣٧,٢	١٣٤	متوافر بدرجة ضئيلة	

العبارة	البدائل	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري ن=٣٦٠		تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول ن = ٢٥٠	
		ك	%	ك	%
		٢			
	غير متوافر على الإطلاق	١٩٢	٥٣,٤	٢	٠,٨
٢٠) تميز الاتصالات بصعودها من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا	متوافر بدرجة كبيرة	-	-	٢١٩	٨٧,٧
	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	٤٠	١١,٢	٢٤	٩,٦
	متوافر بدرجة متوسطة	١٧	٤,٦	٧	٢,٧
	متوافر بدرجة ضئيلة	٦٨	١٨,٩	-	-
	غير متوافر على الإطلاق	٢٣٥	٦٥,٣	-	-

جدول تكرارات إجابات رقم (٤/ب)

العبارة	البدائل	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول	
		ك	%	ك	%
١) المصادقية في التعامل والتعبير عنها بالعنصر المتعلق بضرورة تنمية الرئيس لمهارات مرؤوسية	متوافر بدرجة كبيرة	١٨٦	٥١,٦	٢٠٤	٨١,٦
	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	٦٥	١٨,١	٣٨	١٥,٢
	متوافر بدرجة متوسطة	٧٣	٢٠,٣	٨	٣,٢
	متوافر بدرجة ضئيلة	٣٦	١٠,٠	-	-
	غير متوافر على الإطلاق	-	-	-	-

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارات
%	ك	%	ك		
٨١,٦	٢٠٤	٥١,٦	١٨٦	متوافر بدرجة كبيرة	٢) المصادقية في التعامل والتعبير عنها بالعنصر المتعلق بضرورة إنجاز المقيم لمهامه وواجباته بأسلوب دقيق وشامل
١٥,٢	٣٨	١٨,١	٦٥	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٣,٢	٨	٢٠,٣	٧٣	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٠,٠	٣٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٤٣,٢	١٠٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	٣) الانفتاح بين الأفراد والتعبير عنها بالعنصر المتعلق بضرورة تمتع المقيم بمهارات الاتصالات الشخصية والمهارات السلوكية
٣٨,٤	٩٦	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
١٥,٢	٣٨	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة	
٣,٢	٨	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٥١,٧	١٨٦	غير متوافر على الإطلاق	
٤٣,٢	١٠٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	٤) الانفتاح بين الأفراد والتعبير عنها بالعنصر المتعلق بضرورة تمتع المقيم بقدرته على التعبير بوضوح عن أفكاره
٣٨,٤	٩٦	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
١٥,٢	٣٨	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة	
٣,٢	٨	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٥١,٧	١٨٦	غير متوافر على الإطلاق	
٤٣,٢	١٠٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	٥) توافر مناخ مفعم بالثقفة والتعبير عنه بالعنصر المتعلق بضرورة تمتع
٣٨,٤	٩٦	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
١٥,٢	٣٨	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
٣,٢	٨	٤٠	١٢٥	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٥١,٧	١٨٦	غير متوافر على الإطلاق	

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البداية	العبارة
%	ك	%	ك		
					المقيم بالمبادأة والتصرف
٨١,٦	٢٠٤	٥١,٧	١٨٦	متوافر بدرجة كبيرة	٦) الدعم السائد بين الزملاء والتعبير عنه بالعنصر المتعلق
١٥,٢	٣٨	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	بضرورة تعاون المقيم مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين
٣,٢	٨	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٨١,٦	٢٠٤	٥١,٧	١٨٦	متوافر بدرجة كبيرة	٧) الدعم السائد بين الزملاء والتعبير عنه
١٥,٢	٣٨	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	بالعنصر المتعلق بضرورة المساهمة الفعالة في تنفيذ العمليات البنكية المشتركة
٣,٢	٨	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٧٧,٠	١٢٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	٨) دعم الرئيس لمرؤوسيه والتعبير عنه
١٢,٨	٣٢	١١,٢	٤٠	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	بالتعبير عنه بالعنصر المتعلق بتحفيظ الرؤساء لمرؤوسيه
٥,٦	١٤	٤,٦	١٧	متوافر بدرجة متوسطة	
٤,٦	١١	١٨,٩	٦٨	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٦٥,٣	٢٣٥	غير متوافر على الإطلاق	
٧٧,٠	١٩٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	٩) دعم الرؤساء لمرؤوسيهم والتعبير عنها
١٢,٨	٣٢	١١,٢	٤٠	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	بالعنصر المتعلق بمعاونة مرؤوسيهم
٥,٦	١٤	٤,٦	١٧	متوافر بدرجة متوسطة	
٤,٦	١١	١٨,٩	٦٨	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٦٥,٣	٢٣٥	غير متوافر على الإطلاق	

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارات
%	ك	%	ك		
					على التكيف مع التغييرات المطبقة بالمنظمة
٨٧,٥	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	١٠) المشاركة الفعلية المتاحة من جانب الرؤساء
٢,٨	١٧	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	لمرؤسيهم والتعبير عنها بالعنصر
٩,٧	٢٤	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	المتعلق بقدرة المقيم على صنع القرارات بالمشاركة
-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	١١) الرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي للأفراد والتعبير عن ذلك بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على تطوير وهيكله خطة العمل
٨٧,٥	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	١٢) الرقابة غير المشددة والالتزام الداخلي للأفراد والتعبير عن ذلك بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على إجراء رقابة على العمليات في الحدود التي تحقق نتائج
٢,٨	٧	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٩,٧	٢	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	١٣) تناسب المهام والواجبات الوظيفية
٢,٨	٧	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارات
%	ك	%	ك		
٩,٦	٢٤	١١,٦	٤٢	متوافر بدرجة متوسطة	في مؤهلات وخبرات المقيم والتعبير عن ذلك بالعنصر المتعلق بقدرة المقيم على إنجاز أنشطة العمليات
-	-	-	-	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٧٨,٠	١٩٦	٤,٦	١٧	متوافر بدرجة كبيرة	(١٤) توافر المعارف والخبرات والمهارات ويتم التعبير عنها بقدرة المقيم على التحليل والتقييم والاستنتاج
٢٠,٠	٥٠	١٨,٩	٦٨	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٢,٠	٤	٦٥,٣	٢٣٥	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١١,٢	٤٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٥) توافر الموضوعية التامة ويتم التعبير عنها بدقة العناصر المتعلقة بالمهارات المهنية المطلوبة لدى المقيم
٩,٦	٢٤	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٢,٨	٧	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٦) توافر العدالة الإجرائية ويتم التعبير عنها بدقة العناصر المتعلقة بالمعارف المهنية المطلوبة لدى المقيم
٩,٦	٢٤	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٢,٨	٧	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق	
٨٧,٦	٢١٩	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(١٧) توافر العدالة

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارات
ك	%	ك	%		
٢٤	٩,٦	٢٤	٦,٦	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	الإجرائية ويتم التعبير عنها بدقة
٧	٢,٨	١٨	٥,٠	متوافر بدرجة متوسطة	العناصر المتعلقة
-	-	٤٦	١٢,٨	متوافر بدرجة ضئيلة	بالممارسات المهنية لدى المقيم
-	-	٢٧٢	٧٥,٦	غير متوافر على الإطلاق	(١٨) توافر العدالة
٢١٩	٨٧,٦	٢٣٥	٦٥,٣	متوافر بدرجة كبيرة	التوزيعية ويتم التعبير عنها بربط
٢٤	٩,٦	٦٨	١٨,٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	تقديرات الأداء
٧	٢,٨	٢٠	٥,٦	متوافر بدرجة متوسطة	بالمكافآت التعويضية
-	-	١٧	٤,٦	متوافر بدرجة ضئيلة	(١٩) سيادة العدالة
-	-	٢٠	٥,٦	غير متوافر على الإطلاق	الإجرائية ويتم التعبير عنها بإجراء
٢٤٣	٩٧,٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	مقابلة مناقشة نتائج التقييم
٧	٢,٧	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	(٢٠) سيادة العدالة
-	-	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	الإجرائية ويتم التعبير عنها
-	-	٨٨	٢٤,٤	متوافر بدرجة ضئيلة	بالسماح للمقيم بالإطلاع على نتائج تقييم أدائه
-	-	٢٧٢	٧٥,٦	غير متوافر على الإطلاق	(٢١) سيادة العدالة
٢٤٣	٩٧,٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	الإجرائية ويتم التعبير عنها بتوقيع
٧	٢,٧	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	المقيم على نتائج تقييم أدائه
-	-	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	(٢٢) الاعتراف
-	-	٢٠	٥,٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٣٤٠	٩٤,٤	غير متوافر على الإطلاق	
٢٤٣	٩٧,٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	
٧	٢,٧	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
-	-	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٢٠	٥,٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٣٤٠	٩٤,٤	غير متوافر على الإطلاق	
٢١٩	٨٧,٦	١٤٥	٤٠,٣	متوافر بدرجة كبيرة	



تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارة
ك	%	ك	%		
٢٤	٩,٦	١٨٦	٥١,٧	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	والتقدير ويتم التعبير عن ذلك بمكافأة المقيم بناء على نتائج تقييم أدائه
٧	٢,٨	١٠	٢,٧	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	١٩	٥,٣	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
١٦٨	٦٧,٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٣) اهتمام المسؤولين بإكساب العاملين (أو تطوير) مهاراتهم ويتم تقريرها بمجرد فحص نتائج تقييم أدائهم
٧٠	٢٧,٩	٢٠	٥,٥	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٨	٣,٢	٦١	١٦,٩	متوافر بدرجة متوسطة	
٤	١,٦	٩٢	٢٥,٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	١٨٧	٥٢,٠	غير متوافر على الإطلاق	
١٦٨	٦٧,٣	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٤) اهتمام المسؤولين بإكساب العاملين (أو تطوير) مهاراتهم السلوكية، ويتم تقريرها بمجرد فحص نتائج تقييم أدائهم
٧٠	٢٧,٩	٢٠	٥,٥	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٨	٣,٢	٦١	١٦,٩	متوافر بدرجة متوسطة	
٤	١,٦	٩٢	٢٥,٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	١٨٧	٥٢,٠	غير متوافر على الإطلاق	
١٩٣	٧٧,٠	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٥) نظـام الاتصالات الفعال هي خاصية يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المقررة لتقييم البرامج التدريبية
٢٥	٩,٩	٤٠	١١,٢	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٧	٢,٩	١٧	٤,٦	متوافر بدرجة متوسطة	
١٤	٥,٦	٦٨	١٨,٩	متوافر بدرجة ضئيلة	
١١	٤,٦	٢٣٥	٦٥,٣	غير متوافر على الإطلاق	
١٩٣	٧٧,٠	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٦) نظـام

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارات
ك	%	ك	%		
٢٥	٩,٩	٤٠	١١,٢	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	الاتصالات الفعال
٧	٢,٩	١٧	٤,٩	متوافر بدرجة متوسطة	هي خاصة يتم
١٤	٥,٦	٦٨	١٨,٩	متوافر بدرجة ضئيلة	التعبير عنها بإمداد
١١	٤,٦	٢٣٥	٦٥,٣	غير متوافر على الإطلاق	إدارة الموارد البشرية بنتائج تقييم الأداء في المواعيد المقررة لتحديد الاحتياجات التدريبية
٢٤٣	٩٧,٣	١٦٧	٤٦,٤	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٧) نظام
٧	٢,٧	٥٢	١٤,٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	الاتصالات الفعال
-	-	٦١	١٧,٢	متوافر بدرجة متوسطة	هي خاصة يتم
-	-	٨٠	٢٢,٠	متوافر بدرجة ضئيلة	التعبير عنها بإمداد
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة لقرارات الترقية
٢٤٣	٩٧,٣	١٦٧	٤٦,٤	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٨) نظام
٧	٢,٧	٥٢	١٤,٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	الاتصالات الفعال
-	-	٦١	١٧,٢	متوافر بدرجة متوسطة	هي خاصة يتم
-	-	٨٠	٢٢,٠	متوافر بدرجة ضئيلة	التعبير عنها بإمداد
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة لقرارات النقل
٢٤٣	٩٧,٣	١٦٧	٤٦,٤	متوافر بدرجة كبيرة	(٢٩) نظام
٧	٢,٧	٥٢	١٤,٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	الاتصالات الفعال

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدايات	العبارة
ك	%	ك	%		
-	-	١٧,٢	٦١	متوافر بدرجة متوسطة	هي خاصة يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة لقرارات الفصل
-	-	٢٢,٠	٨٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
٩٧,٣	٢٤٣	٤٦,٤	١٦٧	متوافر بدرجة كبيرة	٣٠) نظام الاتصالات الفعال هي خاصة يتم التعبير عنها بإمداد إدارة الموارد البشرية بنتائج التقييم في المواعيد المحددة للوقوف على مدى فعالية سياسات الموارد البشرية
٢,٧	٧	١٤,٤	٥٢	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
-	-	١٧,٢	٦١	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٢٢,٠	٨٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	

جدول تكرارات إجابات رقم (٤/ج)

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدائل	العبارة
	ك	%		
٩٧,٣	٢٤٣	-	-	١) الرضا الناتج عن مقابلة تقييم الأداء
٢,٧	٧	-	-	
-	-	-	-	
-	-	٢٤,٤	٨٨	
-	-	٧٥,٦	٢٧٢	
٩٧,٣	٢٤٣	-	-	٢) الرضا الناتج عن حق المقيم في الإطلاع على نتائج تقييم أدائه
٢,٧	٧	-	-	
-	-	-	-	
-	-	٥,٦	٢٠	
-	-	٩٤,٤	٣٤٠	
-	-	-	-	٣) الرضا الناتج عن حق المقيم في التنظيم من نتائج التقييم
٣٨,٤	٩٦	٥١,٧	١٨٦	
٤٣,٢	١٠٨	٤٠,٣	١٤٥	
١٥,٢	٣٨	٢,٧	١٠	
٣,٢	٨	٥,٣	١٩	
٩٧,٣	٢٤٣	-	-	٤) الرضا الناتج عن حق المقيم في الإطلاع على نتائج تقييم أدائه
٢,٧	٧	-	-	
-	-	-	-	
-	-	٥,٦	٢٠	

تكرارات إجابات العاملين بينك كريدية أجريكول	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلى المصرى		البدائل	العبارة	
	ك	%			ك
-	-	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق	
٨١,٦	٢٠,٤	٥١,٧	١٨٦	متوافر بدرجة كبيرة	(٥) الرضا الناتج عن معرفة المقيم على مواطن الضعف في أدائه بغرض معالجتها
١٥,٢	٣٨	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٣,٢	٨	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٦) الرضا الناتج عن تخصيص فقره من نموذج تقييم الأداء
٣٨,٤	٩٦	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	للمقيم لإبداء رأيه في العناصر المتضمنة بالنموذج
٤٣,٢	١٠,٨	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
١٥,٢	٣٨	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
٣,٢	٨	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق	
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٧) الرضا الناتج عن تخصيص فقره للمقيم للتعبير عن رأيه في عدالة إجراءات العملية التقييمية
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٣,٢	٨	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
١٥,٢	٣٨	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
٨١,٦	٢٠,٤	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق	
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة	(٨) الرضا الناتج عن تخصيص فقرة للمقيم للتعبير عن رأيه في موضوعية
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
٣,٢	٨	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	
١٥,٢	٣٨	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة	

العبارة	البدائل	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		تكرارات إجابات العاملين بينك كريدية أجريكول	
		ك	%	ك	%
العملية التقييمية	غير متوافر على الإطلاق	٣٤٠	٩٤,٤	٢٠٤	٨١,٦
٩) الرضا الناتج عن إستناد منح المزايا الإضافية للراتب إلى نتائج عملية التقييم	متوافر بدرجة كبيرة	-	-	١٦٨	٦٧,٢
	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	٢٤	٦,٦	٥١	٢٠,٥
	متوافر بدرجة متوسطة	١٨	٥,٠	٧	٢,٧
	متوافر بدرجة ضئيلة	٤٦	١٢,٨	٢	٠,٩
	غير متوافر على الإطلاق	٢٧٢	٧٥,٦	٢٢	٨,٦
١٠) الرضا الناتج عن إستناد العقوبات إلى نتائج تقييم الأداء	متوافر بدرجة كبيرة	-	-	-	-
	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	٢٤	٦,٦	٨	٣,٢
	متوافر بدرجة متوسطة	١٨	٥,٠	٣٨	١٥,٢
	متوافر بدرجة ضئيلة	٤٦	١٢,٨	٩٦	٣٨,٤
	غير متوافر على الإطلاق	٢٧٢	٧٥,٦	١٠٨	٤٣,٢
١١) الرضا الناتج عن إستناد الترقية إلى نتائج تقييم الأداء	متوافر بدرجة كبيرة	١٨٦	٤٠,٣	١٦٨	٦٧,٢
	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	١٤٥	٥١,٧	٥١	٢٠,٥
	متوافر بدرجة متوسطة	١٠	٢,٧	٧	٢,٧
	متوافر بدرجة ضئيلة	١٩	٥,٣	٢	٠,٩
	غير متوافر على الإطلاق	-	-	٢٢	٨,٦
١٢) الرضا الناتج عن إستناد	متوافر بدرجة كبيرة	١٠	٢,٧	٢٠٤	٨١,٦
	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	١٩	٥,٣	٣٨	١٥,٢

تكرارات إجابات العاملين ببنك كريدية أجريكول	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلى المصرى		البدائل	العبارة
	ك	%		
				تحديد الاحتياجات
			حد ما	التدريبية إلى
٣,٢	٨	٥١,٧	١٤٥	نتائج تقييم الأداء
-	-	٤٠,٣	١٨٦	متوافر بدرجة ضئيلة
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق
٨١,٦	٢٠,٤	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة كبيرة
١٥,٢	٣٨	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
٣,٢	٨	٥١,٧	١٤٥	متوافر بدرجة متوسطة
-	-	٤٠,٣	١٨٦	متوافر بدرجة ضئيلة
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق
٤٣,٢	١٠,٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة
٣٨,٤	٩٦	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
١٥,٢	٣٨	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة متوسطة
٣,٢	٨	٤٠,٣	١٤٥	متوافر بدرجة ضئيلة
-	-	٥١,٧	١٨٦	غير متوافر على الإطلاق
-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة
٦٧,٢	١٦٨			متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
٢٠,٤	٥١			متوافر بدرجة متوسطة
٢,٨	٧	٢٤,	٨٨	متوافر بدرجة ضئيلة
				الرضا (١٣) النتائج عن إستناد تقييم فعالية البرامج التدريبية إلى نتائج تقييم الأداء
				الرضا (١٤) النتائج عن الوقوف على المناخ التنظيمي السائد اعتماداً على نتائج تقييم الأداء
				الرضا (١٥) النتائج عن المراجعة الدورية لعناصر تقييم الأداء بناء على

تكرارات إجابات العاملين بينك كريدته أجريكول	تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدائل	العبارة	
	%	ك			%
				نتائج التقييم	
	٩,٦	٢٤	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق
	-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة
	-	-	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
	٨١,٦	٢٠٤	-	-	متوافر بدرجة متوسطة
	١٥,٢	٣٨	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة
	٣,٢	٨	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق
	٨١,٦	٢٠٤	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة كبيرة
	١٥,٢	٣٨	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
	٣,٢	٨	٥١,٧	١٤٥	متوافر بدرجة متوسطة
	-	-	٤٠,٣	١٨٦	متوافر بدرجة ضئيلة
	-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق
	٣,٢	٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة
	١٥,٢	٣٨	٦,٦	٢٤	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما
	٨١,٦	٢٠٤	٥,٠	١٨	متوافر بدرجة متوسطة
	-	-	١٢,٨	٤٦	متوافر بدرجة ضئيلة
	-	-	٧٥,٦	٢٧٢	غير متوافر على الإطلاق
	٨١,٦	٢٠٤	-	-	متوافر بدرجة كبيرة
	١٥,٢	٣٨	-	-	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما



تكرارات إجابات العاملين ببنك كريديه أجريكول		تكرارات إجابات العاملين بالبنك الأهلي المصري		البدائل	العبارة
%	ك	%	ك		
٣,٢	٨	-	-	متوافر بدرجة متوسطة	الإشراف إلى نتائج التقييم
-	-	٥,٦	٢٠	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	٩٤,٤	٣٤٠	غير متوافر على الإطلاق	
٩٧,٣	٢٤٣	٢,٧	١٠	متوافر بدرجة كبيرة	٢٠) الرضا الناتج عن إستناد تحديد فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية إلى نتائج تقييم الأداء
٢,٧	٧	٥,٣	١٩	متوافر بدرجة كبيرة إلى حد ما	
-	-	٥١,٧	١٤٥	متوافر بدرجة متوسطة	
-	-	٤٠,٣	١٨٦	متوافر بدرجة ضئيلة	
-	-	-	-	غير متوافر على الإطلاق	