

**تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تعزيز
القيم التنظيمية**

**دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في قطاع المياه في
المملكة الأردنية الهاشمية**

**د. أياد طه الرواشده
جامعة الطفيلة التقنية/كلية الأعمال
قسم إدارة الأعمال**

The impact of the factors surrounding the appraisal in enhancing organizational values

Dr. Ayad T . Al-Rawashdeh

ABSTRACT

This study aimed at identifying the impact of the factors surrounding the appraisal in enhancing organizational values exploratory study on the water sector in Jordan. To achieve this objective, a questionnaire was developed and distributed to a sample consisted of (311) respondents. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (271). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

The perceptions of workers in the water sector in Jordan to assess the factors surrounding the performance, and organizational values, were high.

There is an impact of the factors surrounding the process of assessing evaluation dimensions in organizational values, and that the factors surrounding the performance evaluation alone explain (58.1%) of the variation in the level of organizational values.

The study recommends necessity of the work on the effectiveness of building a system which evaluates good performance for employees and make training courses to the carers on the system of performance evaluation.

- المجلد التاسع
- العدد السابع عشر
- تشرين ٢ ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٤/٥/١٨
- قبول النشر: ٢٠١٥/٦/٣

د.أياد طه الرواشدة

تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء

في تعزيز القيم التنظيمية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تعزيز القيم التنظيمية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٣١١) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل (٢٧١) استبانة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) في معالجة البيانات. وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

١. أن تصورات العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء، والقيم التنظيمية، جاءت بدرجة مرتفعة.
 ٢. وجود تأثير للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في القيم التنظيمية، وأن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر ما مقداره (٥٨.١%) من التباين في مستوى القيم التنظيمية.
- أوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل مقومات بناء نظام تقييم أداء فعال للموظفين وعقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء.

المقدمة

اتتجه الجهود نحو التنمية الإدارية لقطاعات العمل في الجهاز الحكومي وتعتبر الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات. ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء. فالإنسان مصدر الفكر والتطوير، إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج (عبد الباقي، 2001: 82) .

وتتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرات خلاقة ومهارات فكرية وفنية من أجل الوصول إلى نتائج تعكس صورة المنظمة الواعية المدركة لمعنى التقييم بمعناه الحقيقي، حيث تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم أدائه من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. وتعتبر عملية التقييم مهمة لجميع المستويات داخل المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين ولكي تحقق عملية تقييم الأداء النتائج المستهدفة منها، يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف، كما أن التغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات، فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جدي لتحديد أنظمة تقييم أداء العاملين التي تحقق النتائج المتوقعة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتعاظم المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال وأجهزتها الإدارية المختلفة نتيجة للتطورات السريعة في بيئات عمل هذه المنظمات الداخلية والخارجية، مما استدعى ضرورة خلق أنظمة إدارية تتناسب مع عظم وكبر حجم تلك المشكلات.

ويواجه قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية كغيره من الدوائر الحكومية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في غموض العلاقة بين مدى تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تعزيز القيم التنظيمية في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: هل هناك تأثير للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تعزيز القيم التنظيمية في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تعزيز القيم التنظيمية في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية. كما حاولت تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في تعزيز القيم التنظيمية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.

2- تحديد المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على انه أداء سيء، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على انه أداء متميز. ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً، ويجب أن يفهم كل من المديرين والموظفين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها.

1. 4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المهم الذي يقوم به الموظفين في قطاع المياه فكفاءة أداء الموظفين فيها هي المعيار الرئيسي لكفاءة عمل هذا القطاع، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق استخدام أسلوب علمي سليم تطبق من خلاله معايير سليمة لتقييم الأداء للموظفين بما يتناسب مع التحديات والتطورات السريعة التي يواجهها هذا القطاع.

ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- التعرف على تصورات العاملين لمستوى تعزيز القيم التنظيمية (درجة الاستقلالية، نمط القيادة، الثقافة التنظيمية) في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- محاولة الوصول إلى نتائج والقيام بتحليلها ومناقشتها لتقديم توصيات ومقترحات تساعد المهتمين في الحقل الأكاديمي والإداري للتعرف على العوامل المؤثرة في تقييم الأداء وتأثيرها في تعزيز القيم التنظيمية .

1. 5 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) على درجة الاستقلالية كأحد أبعاد القيم التنظيمية لدى الموظفين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الفرضية الثانية:** لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) على نمط القيادة كأحد أبعاد القيم التنظيمية لدى الموظفين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الفرضية الثالثة:** لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) على الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيم التنظيمية لدى الموظفين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

هنالك مداخلات عديدة حول مصطلح تقويم، فهل الأصح استخدام مصطلح تقويم أو مصطلح تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء. وذكر (ابن منظور، 1999: 120) في معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلاها فنجدها تعني قوم الشيء وأقامه، فقام واستقام وتقوم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء.

ويؤكد (Rao, 2004: 152)، أنه الوسيلة التي يجري من خلالها مساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المنظمة نحوهم، وكيفية استخدام الموارد البشرية في المنظمة بشكل فاعل. ويشير (Beardwell & Holden, 2005: 306)، أنه عملية تقييم للأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل، فصل، تدريب) وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين.

كما عرفه (أبو شيخه، 2005: 422)، أنه عملية تحديد كيفية أداء العاملين لعلمهم بصورة جيدة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير وإبصال تلك المعلومات إليهم . أما (حسونه، 2008: 147) فيعرفه بأنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية معينة محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم أداء العاملين، من الأمور الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك لأنه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا، كما يوفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هذه الأعمال وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء، ويوفر أيضا معلومات تمكن من تحسين وتطوير أداء الأفراد لإعمالهم، وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال (عقبلي، 2008: 193) . ويرى (Rao, 2004:52؛ درة، 2003) أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي كالتالي:

1- على مستوى المنظمة:

- (أ). إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- (ب). رفع مستوى أداء العاملين واستثمار أدائهم وقدراتهم.
- (ج). مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المميزة.

2- على مستوى المديرين:

- (أ). تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والنقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- (ب). دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

- (أ). دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- (ب). شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تُؤخذ بعين الاعتبار .

معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء". (الهيتمي، 2005 : 208).

ويرى (Rue & Byars, 2005: 319) أن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- ١- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.
- ٢- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن خصائص الفرد الشخصية كالتفاني والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

القيم التنظيمية:

إذا جئنا إلى تعريف التنظيم فإنه يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، كما أنه عبارة عن "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات" (حريز، 2008: 113). وجدير بالذكر أن التنظيم الجيد يتحقق من خلال التوازن بين حاجات الأفراد في المنظمة وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم من جهة وبين فاعلية البناء التنظيمي وتحديد أهدافه من جهة أخرى.

أما أبعاد العوامل التنظيمية المختارة في هذه الدراسة والتي يمكن أن تؤثر على مستوى العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء فهي:

١- درجة الاستقلالية:

يشير مفهوم الاستقلالية بشكل عام إلى مقدار المدى الذي يستطيع الفرد أن يتخذ فيه القرارات المتعلقة بشأن أو أمر خاص به، كما أنه يشير كذلك إلى مدى حريته في

الكيفية التي يتصرف بها في أداء عمل معين. لذا نجد أن مفهوم الاستقلالية يرتبط بشكل أساسي بمستوى أو درجة التحكم الذاتي عند الشخص في عمل أو اتخاذ قرارات تتعلق بشأن من شئون حياته العامة أو الخاصة بدون أي نوع من التأثير أو الإملاء الخارجي سواء كان ذلك مباشراً أو غير مباشر (البكر، 2008 : 90).

وتعني الاستقلالية في العمل "المدى الذي يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية بالتصرف في جدولة العمل، وتحديد الطرق والأساليب المستخدمة في إنجازه" (الزيدانيين، 2010 : 49). ويمكن القول بأنها القدر الذي يمتلكه الفرد من الاختيار وحرية التصرف في نشاطات ومهام العمل (الأحمدي، 2001 : 46). وقد أشار (Stets, : 105, 1995) إلى أن الاستقلالية في العمل تعني قدرة الفرد على تحديد ما يقوم به من عمل وكيفية أدائه.

2- نمط القيادة (الإشراف):

تلعب القيادة دوراً هاماً في التأثير على أداء العمل وعلى المشاعر والاتجاهات النفسية للعاملين، لذا نالت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وتعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد هؤلاء المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، ويشير مفهوم النمط بشكل عام إلى أنه "كناية عن منهج متسق ومنظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك". ويعرف النمط القيادي بأنه "سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه" (الغبيوي، 2003 : 33) (الهوري، 2009 : 176). وتعرف الدراسة مفهوم نمط القيادة بأنه ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه من عدة نواحي، كتفويض الصلاحيات، وتشجيع روح المبادرة، وإعطاء الحرية للتعبير عن الرأي، ومستوى الرقابة على الموظفين.

3- الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث عرفها (Mcshane & Von Glinow, 2005:136) بأنها "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة"، أما (العريفي، 2009: 137) فقد عرفها بأنها "مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".

وتعرف الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية بأنها تلك السلوكيات العملية المترسخة في أذهان أعضاء المنظمة والمتفق عليها بشكل رسمي أو غير رسمي والتي تتم أثناء العمل داخل المنظمات الإدارية.

إن الثقافة التنظيمية تستمد مصدرها من مفاهيم كالقيم، المعتقدات، الافتراضات، أنماط السلوك، المصنوعات وعناصر التصرف، فضلاً عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمات، وهي عبارة عن طاقة اجتماعية تحرك أعضاء المنظمة للتصرف والحركة، وأفكار متحدة توفر معاني وتوجهات، يتحرك خلالها أعضاء المنظمة، فضلاً عن أن الثقافة التنظيمية تعمل تنظيمياً كآلية تحكم وضبط، بل تجيز التصرفات بصورة غير رسمية (الزعيبي، 2009: 161).

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحت بشكل مباشر في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في تعزيز القيم التنظيمية دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيثما كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها:

الدراسات العربية:

أجرت (المدني، 2013) دراسة بعنوان "دراسة نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية الإدارية (دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة" هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء مجتمع الدراسة عن نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (224) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: اتفق مجتمع الدراسة على أن نموذج تقييم الأداء الوظيفي مطابق للوصف الوظيفي، كما تبين أن نموذج تقييم الأداء لا يتميز بالموضوعية الكافية، وصعوبة قياس بعض عناصر التقييم للمقيمين، وأوصت الدراسة بإعادة صياغة عبارات عناصر التقييم بحيث تكون أكثر وضوحاً ودقة كي تساعد على تقييم الأداء بشكل عادل .

أجرى (آل دعير، 2011) دراسة بعنوان " أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وبناء استبانة وتوزيعها على أفراد العينة، حيث كان منها (435) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

1. أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف جاء بدرجة منخفضة.
2. أن مستوى تصورات الموظفين العاملين في الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف نحو العوامل التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية) على مستوى الاغتراب الوظيفي.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأحد العوامل الشخصية (المرتبة الوظيفية) على مستوى الاغتراب الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التوجه من قبل رؤساء الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف إلى تعزيز بيئة العمل المناسبة للموظفين والاستمرار في التحسينات الوظيفية والمزايا المادية والعينية لهم وإزالة المعوقات الإدارية عنهم.

وفي دراسة قام بها (الكنعان، 2008) بعنوان "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي"، هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين السعوديين العاملين في القطاع العام، حيث اختيرت عينة عنقودية بلغت (288) متدرجاً من متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض، وباستخدام النظام الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي، وأن الاختلافات بين أفراد العينة في كل من العمر والتعليم ليس لها تأثير على مستوى الاغتراب الوظيفي، وأن هناك علاقة بين (المكانة الوظيفية، درجة الاستقلالية، درجة المشاركة في القرارات الإدارية، درجة الروتينية) وبين مستوى الاغتراب الوظيفي.

أجرت (الأحمدي، 2007) دراسة بعنوان "القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الباحثة النهج الوصفي التحليلي وعملت على تصميم استبانته وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (363) رئيس قسم بسبع جامعات سعودية . وكان أهم نتائج الدراسة أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازلياً كان على النحو التالي : القيم الدينية والقيم الفكرية ثم الاجتماعية

ثم السياسية والجمالية فالاقتصادية أخيراً، وان ترتيب القيم التنظيمية بدأ بقيمة الفريق وانتهى بالمشاركة في صنع القرارات، وأثبتت النتائج وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية في فاعلية رؤساء الأقسام، كما لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة أثر في فاعلية رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة قيام الجامعات بتعزيز القيم الايجابية لأثرها في فاعلية رؤساء الأقسام، وأن تأخذ تلك المؤسسات التعليمية العليا دورها في نشر القيم بين أفرادها ومنسوبيها .

وأجرى (العطوي، 2007) دراسة بعنوان " أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على أثر تقويم الأداء الوظيفي من خلال أبعاد (الموضوعية، والعدالة، والفاعلية، والنموذج، والأسلوب، وملائمة التوقيت) في الدافعية للعمل لدى العاملين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانته، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع العينة، وشملت الأطباء والفنيين والمرضى والإداريين وعددهم (3450) فرداً. تم أخذ عينة بنسبة 20% من كل فئة وبلغ حجم العينة (690) مشاركاً، تم استعادة (582) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن اتجاهات العاملين في الشؤون الصحية في منطقة تبوك، نحو تقويم الأداء بشكل عام جاءت إيجابية ودرجة مرتفعة، وأن مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفعاً، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقويم الأداء في الدافعية للعمل، لدى العاملين، وأخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو تقويم الأداء ومستوى الدافعية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).

أجرى (البدارين، 2006) دراسة بعنوان "مقترح نموذج لنظام تقييم العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب المختلفة لجوانب تقييم الأداء المستخدم في هذه المنظمات، وقياس آثارها على فعالية هذا النظام في

تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في أنواع الطرق المستخدمة في عملية التقييم ومدى فعالية المعايير المستخدمة، ومدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، ومدى دقة عملية التقييم وعدالتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم بأبعادها المتمثلة في: مدى فعالية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، وبين مدى فعالية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وكذلك عدم وجود علاقة بين أنواع الطرق المستخدمة في التقييم وبين فعالية نظام التقييم في تحقيق الأهداف التي وضع لأجلها، بالإضافة إلى وجود علاقة بين توفر الدقة والعدالة في عملية التقييم، وبين فعالية نظام تقييم الأداء، وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة فاعلية الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم.

وفي دراسة قام بها (أبو شيخه، 2005) بعنوان "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وإلى معرفة العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، اعتمدت الدراسة على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية مكونة من (357) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة إلى عدم موضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية، وأن عملية تقويم أداء العاملين لها آثار في ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين.

الدراسات الأجنبية: أجرى (Ho&Chin-Tsang,2009) دراسة بعنوان " The Relationship Between Knowledge Management Enablers And

"Performance" العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة والأداء" تم إجراء هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المسجلة في وزارة الاقتصاد التايواني، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة (الإستراتيجية والقيادة، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات) والأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين هم العنصر الأكثر أهمية في إدارة المعرفة وان الإستراتيجية والقيادة هي أكثر العوامل تأثيراً على الأداء، كما أن تأثير إدارة المعرفة جاء من حيث توليد المعرفة وتطبيقها على العمليات وعلى جانب من العملاء.

قام (Brown, 2008) بإجراء دراسة بعنوان "Dimensions of Transformational Leadership and Relationship with Employee Performance in Hotel front Desk Staff" أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين في كادر الاستقبال في الفندق"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفندق، حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقاً في مدينة أميس في آيوا وبلغت العينة (328) مفردة، وكانت نتيجة الدراسة عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وتُعزى هذه النتيجة لعدة عوامل مثل الافتقار إلى اتساق التقديرات، الخوف من حالات الانتقام المحتملة، التحيز في الفندق، الافتقار إلى الالتزام أو بسبب عدم وجود العلاقات.

أما دراسة (Spruill, 2008) بعنوان "A Correlation Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: A Case study" تحليل علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف: دراسة حالة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس عوامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و أداء الموظف في قسم محدد يقدم حلولاً تقنية ومبرمجة لقسم الرعاية الصحية العسكرية للحكومة الفدرالية في أمريكا، ومعرفة هل أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحث وهي (المساعدة، التعاون، القيادة، الانحياز، القدرة على التكيف، والثقة)

والأداء الوظيفي. بلغت عينة الدراسة (100) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإنتاجية وأداء الموظف في المنظمة، وخدمة، والمناخ التنظيمي بأبعاده. والأداء الوظيفي. في حين أن العلاقة بين ممارسة التمارين الرياضية والأداء الوظيفي كانت علاقة ايجابية. وأجرت (Krause, 2007) دراسة بعنوان " **Exploring the Relationship of Employee Wellness and Job Performance** " استكشاف العلاقة بين صحة الموظفين والأداء الوظيفي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين صحة العاملين، وعلى وجه الخصوص عوامل (الإجهاد، ممارسة التمارين، البدانة) على الأداء الوظيفي لموظفي مستشفى هاموند هنري الواقعة في الوسط الغربي لمدينة جينسو في الينوي في أمريكا، حيث بلغت العينة (199) موظفًا. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين (البدانة، والإجهاد) والأداء الوظيفي. في حين أن العلاقة بين ممارسة التمارين الرياضية والأداء الوظيفي كانت علاقة ايجابية. وأجرى (Sigala, Marianna & Others, 2007) دراسة بعنوان " **Improving Performance Through Tacit Knowledge Externalization And Utilization** " تحسين الأداء من خلال عمليات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية" تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من الفنادق المصنفة (4,5) نجوم في اليونان، هدفت الدولة إلى فحص تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطوير إطار عمل من مرحلتين تتضمن عمليتان: الأولى الاستفادة من المعرفة الضمنية والعملية الثانية تشخيص المعرفة الضمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاض في اعتياد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية مما أدى إلى إهمال نشاطات تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل، وكذلك إن تشخيص المعرفة الضمنية يجب أن يكون أول مرحلة وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة من المعرفة الضمنية التي تم تشخيصها، كما أن المبحوثين استخدموا قياس المخرجات لتقييم تشخيص المعرفة الضمنية متجاهلين قياس فعالية عملية تشخيص المعرفة الضمنية .

ما يميز هذه الدراسة:

- ١ - تناولت بعض الدراسات السابقة متغير العوامل المحيطة بتقييم الأداء وعلاقته بمتغيرات أخرى، ولا يوجد دراسة على حد علم الباحث تربط بين العوامل المحيطة بتقييم الأداء والقيم التنظيمية.
- 2_ تتميز الدراسة الحالية بأن مجال تطبيقها بصفة عامة في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية . أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تطويرها .

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (2076) موظفاً وموظفة حسب السجلات الرسمية الصادرة عن هذا القطاع لعام 2014.

3.3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (15%) من العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم توزيع ما مقداره (311) استبانته على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، استرجع منها (271) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (94.7%)، وقد

تم استبعاد (8) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (263) استبانة تشكل ما نسبته (96.4%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (91.3%) من عينة الدراسة، وما نسبته (12.7%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (العمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل

التعليمي، والنوع الاجتماعي)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	256	76.52%
	أنثى	55	23.48%
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	20	5.28%
	دبلوم متوسط	71	22.69%
	بكالوريوس	210	55.41%
	دراسات عليا	63	16.62%
العمر	30 سنة فأقل	36	13.98%
	31-40 سنة	102	31.40%
	41-50 سنة	125	37.47%
	51 سنة فأكثر	48	17.15%
الخبرة	5 سنوات فأقل	55	19.00%
	6-10 سنوات	85	26.91%
	11-15 سنة	143	42.22%
	16 سنة فأكثر	28	11.87%
المستوى الوظيفي	مدير	17	9%
	نائب مدير	36	14%
	رئيس قسم	62	20.8%
	موظف	196	56.2%

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يتضح إن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا ذكور، حيث شكلت نسبتهم (76.52%) في حين بلغت نسبة الإناث (23.48%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي يتضح أن (55.41%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (22.69%) هم من حملة دبلوم متوسط، كما وجد وأن (16.62%) هم من حملة الدراسات العليا، أما ممن هم من حملة الثانوية العامة فما دون فجاءت نسبتهم (5.28%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (37.47%) كانوا من الفئة العمرية (41-50 سنة)، وأن (31.40%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (31-40 سنة)، وأن (17.15%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، في حين أن (13.98%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30 سنة فأقل).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (42.22%) كانوا من ذوي فئة الخدمة (من 11-15 سنة) بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) أقل فئة بلغت نسبتهم (11.87%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فإن (56.2%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي من فئة "موظف"، كما وجد أن (20.8%) منهم كان مستواهم الوظيفي "رئيس قسم"، وأن (14%) منهم كان مستواهم الوظيفي "نائب مدير"، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة "مدير" فقد بلغت نسبتهم (9%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعيرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة الوظيفية، والنوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء) وقد تمت الاستعانة في بناء الاستبانة من خلال دراسة (أبو شيخ، 2005) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: خصائص المقيّم وتمثله الأسئلة (6-1)، الهالة وتمثله الأسئلة (11-7)، التحيز الشخصي وتمثله الأسئلة (17-12).

الجزء الثالث: ويتكون من (14) فقرة لقياس متغير الدراسة المستقل (العوامل التنظيمية) ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية والتمثلة في (درجة الاستقلالية، نمط القيادة أو الإشراف، الثقافة التنظيمية)، وقد تم الاسترشاد في بناء وتطوير هذا الجزء بالاطلاع على دراسات كل من (الكنعان 2008؛ آل دعبير 2011).

وقد تم استخدام مقياس ليكترت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق تماماً ويمثل 5 درجات)، و(موافق ويمثل 4 درجات)، و(موافق بدرجة متوسطة ويمثل 3 درجات)، و(غير موافق ويمثل 2 درجة) و(غير موافق تماماً ويمثل 1 درجة). لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	خصائص المقيّم	88.0
	الهالة	86.0
	التحيز الشخصي	89.0
القيم التنظيمية	درجة الاستقلالية	89.0
	نمط القيادة	90.0
	الثقافة التنظيمية	87.0
	الكلي	90.0

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تراوحت بين (86.0-88.0) أما بالنسبة للعامل التابع القيم التنظيمية فقد تراوحت بين معاملات الثبات (87.0-90.0)، والكلي (90.0) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علماً أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (60.0 فما فوق).
3.7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:
 ١- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

- ٢- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- ٣- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- ٤- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(3) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(0.102-2.789) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 - 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل التباين تقييم معامل الالتواء Skewness	معامل التباين (VIF)
خصائص المقيّم	٠.٣٩٥	٣.١١٩	٠.٢١١
الهالة	٠.٣٧٤	٣.٤٩١	٠.٢٠٩
التحيز الشخصي	٠.٢٨٧	٥.١٠٢	٠.١٢٩

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (٣) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول (٤)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
القيم التنظيمية		(٥، ٢٥٧)	٠.٥٨١	*١٣٦.٥٦	٠.٠٠٠
درجة الاستقلالية	العوامل المحيطة	(٥، ٢٥٧)	٠.٤٥٦	*٨٩.٣٨	٠.٠٠٠
نمط القيادة	بعملية تقييم الأداء	(٥، ٢٥٧)	٠.٤٣٢	*٨١.٧٥	٠.٠٠٠
الثقافة التنظيمية		(٥، ٢٥٧)	٠.٣٩٢	*٧٥.٨٤	٠.٠٠٠

يوضح الجدول رقم (٤) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر (٥٨.١%) من التباين في المتغير التابع الكلي (القيم التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً (٤٥.٦%) من التباين في بُعد (درجة الاستقلالية)، وتُفسر أيضاً (٤٣.٢%) من التباين في بُعد (نمط القيادة)، وفسرت العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (٣٩.٢%) من التباين في بُعد (الثقافة التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تفسير الأبعاد التابعة للقيم التنظيمية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) على درجة الاستقلالية كأحد أبعاد القيم التنظيمية لدى العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها

المختلفة في درجة الاستقلالية

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّم	٠.٣٩٧	٠.٠٨٠	٠.١٧٨	*٤.٩٥٨	٠.٠٠٠
الهالة	٠.٢٧٢	٠.١٢٣	٠.٢١٢	*٢.٢١٣	٠.٠٢٧
التحيز الشخصي	٠.٢٣٧	٠.١٠٤	٠.١٩٦	*٢.٢٨٠	٠.٠٢٣

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٥)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) لها تأثير في

درجة الاستقلالية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٤.٩٥٨، ٢.٢١٣، ٢.٢٨٠) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) في درجة الاستقلالية.

جدول (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتيئة بدرجة الاستقلالية من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد	قيمة R^2 المحسوبة	t مستوى دلالة *t
خصائص المقيّم	٠.٣٩١	*٦.١٨٩	٠.٠٠٠
التحيز الشخصي	٠.٤٥٣	*٣.٢٨٠	٠.٠٠٥

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهالة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في درجة الاستقلالية، كما يتضح من الجدول رقم (٦) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن خصائص المقيّم يفسر ما مقداره (٣٩.١%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحيز الشخصي حيث يفسر مع خصائص المقيّم (٤٥.٣%) من التباين في درجة الاستقلالية كمتغير تابع.
الفرضية الثانية : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) على نمط القيادة كأحد أبعاد القيم التنظيمية لدى العاملين في قطاع

المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في نمط القيادة

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّم	٠.٤١٣	٠.٠٨٢	٠.١٨٣	*٥.٠١٠	٠.٠٠٠
الهالة	٠.٢٥٤	٠.١٢٧	٠.١٩٦	*٢.٠١١	٠.٠٤٥
التحيز الشخصي	٠.٢٧٦	٠.١٠٧	٠.٢٢٦	*٢.٥٨٣	٠.٠١٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٧)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) لها تأثير في نمط القيادة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٥.٠١٠، ٢.٠١١، ٢.٥٨٣) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) في نمط القيادة.

جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بنمط القيادة من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد	R ² قيمة	t قيمة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّم	٠.٣٦٩	٠.٩٨٦*	٠.٠٠٠	
التحيز الشخصي	٠.٤٢٢	٠.١٥٢*	٠.٠٠٠	
الهالة	٠.٤٣٢	٠.٦٥٩*	٠.٠١٢	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في نمط القيادة، كما يتضح من الجدول رقم (٨) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خصائص المقيّم يفسر ما مقداره (٣٦.٩%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحيز الشخصي حيث يفسر مع خصائص المقيّم (٤٢.٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٤٣.٢%) من التباين في نمط القيادة كمتغير تابع. الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) على الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد القيم التنظيمية لدى العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في الثقافة التنظيمية

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّم	٠.٣٩٧	٠.٠٨٤	٠.١٧٣	*٤.٧٠٢	٠.٠٠٠
الهالة	٠.٢٧٤	٠.١٣٠	٠.٢٠٨	*٢.١١٥	٠.٠٣٥
التحيز الشخصي	٠.٣٠٤	٠.١١٠	٠.٢٤٥	*٢.٧٦٩	٠.٠٠٦

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٩)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) لها تأثير في الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٤.٧٠٢، ٢.١١٥، ٢.٧٦٩) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) في الثقافة التنظيمية .

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتيؤ

بالثقافة التنظيمية من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد	R ² قيمة	t مستوى دلالة t*
خصائص المقيّم	٠.٣٣٢	٠.٨٩٢	٠.٠٠٠

التحيز الشخصي	٠.٣٧٤	*٣.٢٦٩	٠.٠٠٠
الهالة	٠.٣٩٢	*٢.٧٤٣	٠.٠١٣

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّم، الهالة، التحيز الشخصي) في الثقافة التنظيمية، كما يتضح من الجدول رقم (١٠) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خصائص المقيّم يفسر ما مقداره (٣٣.٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحيز الشخصي حيث يفسر مع خصائص المقيّم (٣٧.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (٣٩.٢%) من التباين في الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

٤. ٣ مناقشة النتائج:

١. دلت النتائج إن تصورات العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بدرجة مرتفعة، يتضح أن بُعد خصائص المقيّم احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد التحيز الشخصي، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الهالة. كما تفسر هذه النتيجة إنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

٢. دلت النتائج أن تصورات العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية لمستوى القيم التنظيمية، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد نمط القيادة المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الثقافة التنظيمية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد درجة الاستقلالية. ولعل ظهور

هذا القدر المرتفع من مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية يُعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة

٣. دلت النتائج إن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر (٥٨.١%) من التباين في المتغير التابع الكلي (القيم التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً (٤٥.٦%) من التباين في بُعد (درجة الاستقلالية)، وتُفسر أيضاً (٤٣.٢%) من التباين في بُعد (نمط القيادة)، وفسرت العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (٣٩.٢%) من التباين في بُعد (الثقافة التنظيمية)، وتفسر هذه النتيجة على أن أسلوب نظام تقييم الأداء المتبع في قطاع المياه، يمنح الموظفين فرصة الإبداع وبالتالي زيادة الدافعية ويحسن الأداء لدى الموظفين.

٤. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل وهي: (خصائص المقيّم، التحيز الشخصي) لها تأثير في القيم التنظيمية، وإن خصائص المقيّم يفسر ما مقداره (٤٩.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحيز الشخصي حيث يفسر مع خصائص المقيّم (٥٥.٩%) من التباين في المتغير التابع. وتفسر هذه النتيجة على أن إدراك العاملين لأسس تقييم الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على مستوى القيم التنظيمية، بمعنى أن الموظفين سوف يميلون إلى زيادة سلوكهم الإيجابي عندما يدركون بأن الطريقة التي يتم تطبيق نظام تقييم الأداء عليهم بطريقة نزيهة ومحيدة وعادلة .

٤.٤ التوصيات:

اعتماداً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تحسين القيم التنظيمية. وعليه توصي الدراسة بما يلي:

أ. العمل على زيادة تفعيل مقومات بناء نظام تقييم أداء للموظفين الايجابية واستغلالها بشكل أكبر لتحسين مستوى القيم التنظيمية للموظفين.

- ب. الاستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم التي ظهرت بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقييم .
- ج. تأكيد المدراء على استعمال مقومات بناء نظام تقييم أداء الموظفين الذي أحدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقييم في الدائرة.
٢. العمل على تهيئة الثقافة السائدة في المنظمة لتتسجم مع توجهات وميول العاملين فيها، وإحلال ثقافة تنظيمية مرضية داخل الإدارات الحكومية تركز على التعاون بين الإدارة والعاملين وتلائم ظروف وحاجات العاملين فيها .
٣. ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء، وذلك لمعرفة مستوى أدائهم، لكي يستطيع الموظفين بذل قصارى جهدهم لإنجاز أعمالهم بغض النظر عن الصعوبات التي تواجههم.
٤. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات لتقييم الأداء وشمول قطاعات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل أسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وغيرها من الأساليب.

المراجع

أ. المراجع العربية:

- البدارين، رانيا قاسم، (2006). "مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن". الأردن، عمان،، جامعة عمان العربية عمادة الدراسات العليا، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- الأحمدي، حنان عبدالرحيم. (2001). "الاستقلالية المهنية للأطباء العاملين في مستشفيات مدينة الرياض: دراسة تطبيقية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (8)، العدد (3) يناير، ص (315-344).
- الأحمدي، وفاء. (2007). "دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- البكر، محمد بن عبدالله. (2008). "تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل"، *دورية الإدارة العامة*، المجلد(48)، العدد(1)، ص(1).
- حريز، سامي محمد هشام. (2008). "أساسيات إدارة الأعمال"، دار قنديل للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى.
- الزبيبي، حسن علي. (2009). "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، *مجلة البصائر*، مجلد(13)، عدد(1)، ص(161).
- الزيدانيين، محمد مطر. (2010). "أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملين دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الأردنية"، *مجلة الدراسات الأمنية*، العدد (3) كانون الثاني، ص (26-76).
- الغبيوي، ناصر سعدي. (2003). "علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الكنعان، حمود بن صالح، (2008)، "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي"، *دورية الإدارة العامة*، مجلد(48)، عدد(4)، ص (533).

الهواري، سيد. (2009). "المديرون خمسة أنواع"، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، الطبعة الأولى. العريفي، منصور محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، *المجلة الأردنية*، مجلد (5)، عدد (2)، ص (137).

حسونه، فيصل، (2008). "إدارة الموارد البشرية". دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. المدني، رحاب عدنان، (٢٠١٣). "دراسة نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية الإدارية، دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز .

درة، عبد الباري إبراهيم، (٢٠٠٣). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات". القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

آل دعير، ناصر بن حسن بن محمد، (2011). "أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

أبو شيخه، نادر أحمد، (٢٠٠٥). "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية". *مجلة الإدارة العامة*، م (٤٥)، ع (٤)، ص ٦٣٩-٧٠٨.

العطوي، عوده (٢٠٠٧). "أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عقيلي، عمر، (2008). "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة". الأردن، عمان: دار زهران للنشر.

أبن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (١٩٩٩). *لسان العرب*. الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي.

الهيبي، خالد، (٢٠٠٥). "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". (ط ١)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

- Beardwell, I. & Holden, L. (2005), **Human Resource Management**, Pearson education, 3th edition.
- Brown, Eric Adam, (2008), **Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff**. U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.
- Ho, Chin-Tasng, (2009), "The Relationship Between Knowledge Management Enablers And performance ", **In dustrial Management & Data system** Vol.109 No.1, Emerald Group publishing Limited.
- Rao, T. V., (2004), **P-erformance management and appraisal systems**, Response books, New Delhi, 1st edition.
- Rue, L.W. & Byars. L.L., (2005), **Management-skills and Applications**, McGraw Hill, USA, 11th edition.
- Sigala, Marinana & Other, (2007), "Improving Performance Through Tacit Knowledge Externalization And Utilization ", **International Journal Of productivity And Performance Management**, Vol.56, Emerald Group publishing limited.
- Spruill, Edric L., (2008), **A correlation analysis relating organizational climate to employee performance: A case study**, U.M.I., Proquest LLC. Library of University of Jordan center of thesis deposit
- Mcshance, L. & Von Glinow, A. (2005). **Organizational Behavior**, 3rd Edition, McGraw- Hill, Irwin U.S.A.
- Krause, Deborah L. (2007), **Exploring the relationship of employee wellness and job performance**. U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.