

Received:11/5/2019

Accepted: 11/7/2019

مستخلص البحث:

هدف البحث الى دراسة كيفية توظيف تقييم الاداء في تحقيق الاستقامة التنظيمية ومدى تأثير تقييم الاداء على تحقيق الاستقامة التنظيمية , و في ضوء ذلك تم طرح التساؤلات الاتية :-
هل تتوافر ابعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث ؟ هل تمارس نتائج تقييم الاداء للعاملين تأثيرات واضحة في تحقيق الاستقامة التنظيمية؟

وللاجابة على تساؤلات البحث تم اعداد استمارة استبانته وزعت على عينة البحث المتمثلة ب (30) فردا من اعضاء الكادر التدريسي في المعهد التقني في الموصل, وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي وتم استخدام الاساليب الاحصائية متمثلة التوزيع التكراري , الاوساط الحسابية , الانحرافات المعيارية , معامل الارتباط(Pearson) , معامل الانحدار البسيط, معامل التحديد(R^2), معامل الاختلاف , اختبار (T) . وتم التوصل الى العديد من الاستنتاجات اهمها توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية كما تبين ان تقييم الاداء يمارس تأثيرا " معنويا" على الاستقامة التنظيمية وأوصى البحث بضرورة اشعار الافراد العاملين على ان المنظمة مصدر للموثوقية والصدق , ويتم ذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام التي يقع على عاتقهم تنفيذها وتوفر لهم جميع المعلومات التي يعتبرونها ذات اهمية في ادائهم , فضلا عن توفير جو من الاداء القائم على التفاهم والثقة بين ادارة المنظمة والعاملين لديها. مع ضرورة ايجاد قسم او شعبة يتم ادارتها من قبل اشخاص ذو كفاءة وخبرة في طريقة التعامل مع المشاكل والحلول لمنح الافراد العاملين القدرة على عرض مشاكلهم المهنية او ما يواجهونه من اعباء في العمل ويقدم هذا القسم او الشعبة افكار واساليب لحل المشاكل بصورة علمية بعيدا " عن المصلحة الشخصية ويتمتعون بالحيادية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / الاستقامة التنظيمية, تقييم الاداء, النزاهة , الثقة .





المقدمة

تعرف المنظمة في قاموس وحدة الاعمال على انها وحدة اجتماعية هادفة , وجميع المنظمات لديها هياكل تنظيمية ادارية تحدد العلاقات بين انشطتها وتقسيم الادوار والمهام والمسؤوليات والسلطات بين الافراد, وبدوره يسعى الفرد الى الوفاء بها (Fatmanur,2018,125) ومن اجل ان يحقق الفرد العامل الوفاء بمهامه والتزاماته تجاه المنظمة لابد ان يشعر باستقامتها , ويشير مفهوم الاستقامة الى السلوكيات الاخلاقية والانسانية في التعامل , وذلك ومن خلال السلوكيات الاخلاقية الذي يتعامل به الفرد والذي يساعد في تحقيق و تحسين الاخلاق الاجتماعية عامة , اما من حيث تطبيقه نظريا بدء يستخدم في البحوث التنظيمية والإدارية , اذ تركز الاستقامة على نواحي ادارة السلوك للفرد العامل ومنظمتة . والمنظمة التي تستند على الاستقامة التنظيمية لديها وظائف تفوق مهامها ومسؤولياتها التنظيمية والاجتماعية , كما يرى الاخرين ان الاستقامة التنظيمية جزء لا يتجزأ من المواطنة الصالحة في منظمات الاعمال والقائمة على فكرة خلق مجال للتفاعل والرخاء والاستقرار(Kooshk&Zeinabadi,2016,8-9) وهذا ما اكد عليه(Ravaji,2016,496) اذ في الاونة الاخيرة زادت الحركة للتركيز في النواحي السلوكية الايجابية لمنظمات الاعمال والتي بدورها تركز على تنمية الفرد والتنظيم والمجتمع من خلال الهيمنة على عوامل الاداء السلبية والاتجاه نحو السلوك التنظيمي الايجابي في بيئة العمل . وذكر (Zamahani,etal, 2013,648) ليس من الممكن فصل فكرة الاداء والرفاهية في المنظمات عن الاداء ورفاهية عاملها, اذ يجب ان تكون المنظمات ناجحة , ولكي تكون ناجحة يجب ان تكون عالية الاداء, وتعامل الافراد العاملين لديها بطرق تحفزهم وبشكل كبير على الاداء بأحسن ماديهم عن طريق امتلاك المنظمة سمات وسلوكيات تتعدى كونها مدونة اخلاقية او منسقة اخلاقية من القيم التي تحملها, وانما يجب ان تمتلك وتحافظ على خلق (الانحراف التنظيمي الايجابي) والتي ترتبط بالإنسانية والنزاهة والمغفرة والثقة.

ونرى اليوم الجهود الحثيثة لخلق بيئة اخلاقية في منظمات الاعمال, مما يعني ان الانشطة تتجه نحو انشاء منظمات تتصف بالاستقامة الاخلاقية من خلال التعامل مع جميع الاطراف المتعاملة معها بطرق اخلاقية قائمة على القيم والرحمة والعطف (Hamrahi,etal, 2015,4772) ومن اجل خلق بيئة عمل تتصف بالاستقامة التنظيمية والأخلاقية يتوجب على المدراء اتباع سلوكيات ايجابية مع الافراد العاملين في منظماتهم , ومن السلوكيات الاخلاقية المهمة الواجب الاهتمام بها هي كيفية القيام بتقييم الاداء للعاملين اذ لها تأثير على سلوكيات الفرد العامل والذي بدوره يؤثر على الاداء الكلي للمنظمة , كما انه يحدد مدى استقامة المنظمة وعدالتها في تعاملاتها مع عاملها. ان عملية تقييم اداء العاملين عنصر حاسم لتحقيق نجاح المنظمة فهو يعكس ثقافة المنظمة , ورؤيتها وقيمها (išinački,etal,2017,189) فتقييم الاداء ليس بسلسلة ثابتة من الاحداث ولكنها عملية مستدامة تتجدد باستمرار مع تحسين الاداء ,فهي فرصة رئيسية لأحداث وخلق فرص لإظهار الخبرة والممارسة في بلوغ الاهداف المطلوب تحقيقها (Edward &Manuel, 2018,27). اذن يلعب مفهوم الاستقامة التنظيمية دورا " مهم في تقييم الافراد العاملين لبيئة العمل الخاصة بهم , فالأفراد العاملين الذين يتوجهون بأحاسيس ايجابية تجاه منظماتهم وتجاه مفاهيم الثقة والنزاهة والتسامح يكون لديهم التزام كبير تجاه منظماتهم وبالتالي يتحقق الاداء الافضل مع زيادة في مستوى النجاح لبلوغ الاهداف المنظمة.

المبحث الأول

المحور الأول / منهجية البحث

مشكلة البحث

تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق العديد من الاهداف في اطار عملها في البيئة الخارجية, ومن هذه الاهداف تحقيق النجاح والنمو والتكيف , ومثل هكذا اهداف لا تتحقق إلا اذا كانت اساليب العمل في البيئة الداخلية تتميز بالقبول والعدالة والاستقامة, فعندما تكون عملية تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة تتسم بعدم الموضوعية وعدم العدالة فإن احتمالات تحقيق الاستقامة التنظيمية يكون ضعيفاً نسبياً , وعليه يتضمن البحث دراسة مدى إمكانية توظيف نتائج تقييم الأداء في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة (التعاطف , النزاهة , الثقة , التسامح , التفاؤل) من ذلك يمكن عرض تساؤلات البحث الآتية المعبرة عن

مشكلة البحث :

- ما طبيعية عملية تقييم الاداء في الميدان المبحوث ؟
- هل تتوافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
- هل يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الاداء في تحقيق الاستقامة التنظيمية ؟
- ما طبيعة العلاقة بين تقييم الاداء وتحقيق الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث؟
- هل تمارس نتائج تقييم اداء للعاملين تأثيراً في تحقيق الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث؟

اهمية البحث

تتبع الاهمية النظرية للبحث من اهمية الموضوعات التي يتناولها , إذ يعد تقييم الاداء من الموضوعات الحيوية في ادارة الموارد البشرية فمن خلاله يتمكن الافراد من الحكم على مهاراتهم ومستوياتهم وأدائهم ومسارات عملهم. وهو يعطي للمنظمة وصف دقيق لنتائج الاداء في المنظمة, فضلاً عن ذلك فإن موضوع الاستقامة التنظيمية يمثل موضوعاً تنظيمياً معاصراً" يركز على التحلي بقواعد السلوك الاخلاقي للنهوض بأعباء العمل وتحقيق الاهداف التنظيمية.

ميدانياً" تتبع اهمية البحث من اهمية الميدان المبحوث المتمثل بالمعهد التقني في الموصل والذي يعد من اهم المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهو يضم العديد من الاقسام والوظائف والأفراد , لذا فإن عملية تقييم الاداء فيه تكون مختلفة نتيجة تعدد الاطراف التابعة له.

اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل بالاتي:

- 1.الوقوف على مدى توافر ابعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
- 2.قياس طبيعة العلاقة بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.
- 3.الكشف عن طبيعة التأثير بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث.

فرضيات البحث

□ الفرضية الاساسية الاولى

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث, ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباط بين تقييم الاداء والتعاطف .
- لا توجد علاقة ارتباط بين تقييم الاداء والثقة .
- لا توجد علاقة ارتباط بين تقييم الاداء والنزاهة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين تقييم الاداء والتسامح.



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

➤ لا توجد علاقة ارتباط بين تقييم الاداء والتفاؤل.

□ الفرضية الاساسية الثانية

- لا يمارس تقييم الاداء تأثيراً " معنوياً في تحقيق الاستقامة التنظيمية , ويتفرع عنها الفرضيات الاتية :
- لا يمارس التعاطف دوراً " مهماً " في تقييم الاداء في الميدان المبحوث.
- لا تمارس الثقة دوراً " مهماً " في تقييم الاداء في الميدان المبحوث.
- لا تمارس النزاهة دوراً " مهماً " في تقييم الاداء في الميدان المبحوث.
- لا يمارس التسامح دوراً " مهماً " في تقييم الاداء في الميدان المبحوث.
- لا يمارس التفاؤل دوراً " مهماً " في تقييم الاداء في الميدان المبحوث.

منهج البحث

استخدم في البحث الاسلوب الوصفي التحليلي, فقد تم وصف متغيرات البحث ثم تم تحليلها, ويعتبر المنهجان من المناهج الملائمة مع هكذا بحوث وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

حدود البحث

الحدود المكانية : تم البحث في المعهد التقني في الموصل.

الحدود الزمنية : شملت حدود البحث الزمنية للفترة من شباط 2019 لغاية ايار 2019

الحدود البشرية : اجري البحث على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني في الموصل.

اسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على استمارة استبانته اعدت لهذا الغرض , اذ تم اعتماد استمارة تقييم الاداء من الباحث (Nadeem,etal,2013) في حين الاستمارة الخاصة بالاستقامة التنظيمية فقد تم اعتمادها من الباحث (Natashe,2018) وتكونت الاستمارة من جزئين , اخص الاول بتقييم الاداء, والثاني اخص بالاستقامة التنظيمية, وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق بشدة)

جدول (1) يوضح متغيرات البحث

متغيرات البحث	الباحث	الابعاد	المؤشر
تقييم الاداء	Nadeem,2013		X1 - X10
الاستقامة التنظيمية	Natashe,2018	التعاطف الثقة النزاهة التسامح التفاؤل	X11-X15 X16-X20 X21-X25 X26-X30

الجدول من تصميم الباحثة

اساليب التحليل الاحصائي

تم استخدام الاساليب الاحصائية

التوزيع التكراري , الاوساط الحسابية , الانحرافات المعيارية , معامل الارتباط (Pearson) , معامل الانحدار البسيط , معامل التحديد (R^2) اختبار (T)



المبحث الثاني / الجانب النظري

تقييم أداء العاملين

(1) مفهوم تقييم أداء العاملين

عند انشاء منظمة , يكون الهدف الاساسي تحقيق النجاح , من خلال تحقيق مستوى عالي من الاداء كما " ونوعا" وهذا يتطلب ان يفهم العاملون المهام التي يجب القيام بها ويكونوا قادرين على تنفيذها من خلال الاداء ويظهر دور المدراء في تقييم ومراقبة الاداء والسيطرة عليه (Šišinač, etal,2017,191) وتعود جذور تقييم الاداء الى مدرسة الادارة العلمية (Tyler, 1911) والتي ترتبط بافتراضات وتوقعات منها ان الافراد العاملين يتصرفون كمساهمين يحققون رغباتهم الذاتية ويخافون المخاطرة والجهد في الافعال ويفترضون ان الهدف العام للمنظمة تحقيق الازياح , وهذا ما يهم المنظمة دون النظر الى الانحرافات في الاداء (مع غياب السيطرة) مما يعطي للفرد العامل فرصة للتصرف الانتهازي والذي يخلق مشكلات في الاداء ولمعالجة هذه الامور ظهرت ممارسات لكبح تلك المشاكل هي (مراقبة الاداء , تعويضات الاداء) Santos (2017,9) ومع التطورات الادبية الحديثة في مجالات الاداء وسلوكيات العاملين اقرت تلك الادبيات بضرورة تقييم الاداء للفرد العامل , فالضغوط المهمة والرئيسية التي تواجه الادارات في منظمات الاعمال هو انشاء نظام عادل لتقييم الاداء , فهو احد اهم العوامل الرئيسية النفسية والسلوكية للأفراد العاملين والتي تؤثر على ادراك العاملين لنزاهة تقييم الاداء, والتي تدفعهم الى ادراك العدالة في تقييم الاداء هو الوفاء بالتزاماتها تجاه عاملها (Hartringto&Lee,2014,214). ويعد اداء العاملين من اهم المكونات المؤثرة في ادارة المنظمات وتحقيق اهدافها , والمنظمة المتميزة تدرك اهمية الافراد العاملين في المنظمة باعتبارهم عوامل حرجة تؤثر بشكل مباشر في الاداء (Al_Qudah, etal,2014,129) اذ ان الفرد العامل له دورا هام في تنفيذ الاهداف المنظمة وتحقيقها , والمهم هنا ان يشعر الافراد العاملين بالامان والرضا والاعتراف بالمنظمة المرتبطين بها (Madan&Bajwa,2016,31). و يوضح الجدول (2) عدد من المفاهيم الخاصة بتقييم اداء العاملين وفق منظور الباحثين والدارسين والمهتمين بهذا المفهوم وكما يلي:

جدول (2) يوضح آراء الباحثين لمفهوم تقييم الاداء

اسلوب يقيس السلوك والنتائج التي ينخرط فيها العاملون والذي يرتبط بالاهداف التنظيمية ويسهم في تحقيقها	Onukwube,etal,2010,
وسيلة لقياس قدرة العامل على القيام بالمهام المسندة له وكيفية مساهمته الهامة في انجاز وتحقيق الاهداف المنظمة	Mawolj&Babandako2011,2
اجراء رسمي من الادارة يوفر تقييما لجودة اداء الفرد في المنظمة	Macwan& Sajja,2013,
اداة قيمة وضرورية ومهمة تحقق مزايا عديدة وتعتبر كأداة تحفيزية من خلال ارسال تعليقات وأفكار الادارة لأداء العاملين كما انها تبرز المجالات المطلوب تحسينها, فهي تعزيز ايجابي , يحسن اداء العاملين , يرتبط برضا العاملين وقرارات البقاء مع المنظمة.	Fekete&Rozenberg,2014,142
وسيلة تشتمل على العديد من التجارب والسياسات والمعاملات والتدخلات المعتمدة لمساعدة العاملين على تحسين ادائهم	Denisi&Murphy,2017
فلسفة الادارة لتحديد الاداء الخاص بالعاملين وقياسه في المنظمة لتحديد المكافآت والتي تنعكس منطقا "معينا" حول الاهداف المنظمة	Santos ,Doherty ,2017,8 ,
طريقة اساسية تحمل في طياتها على تقارير لأداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لغرض التحسن المستمر لأداء العاملين والأداء المنظمي على حدا سواء	2018,4 Maghsood,etal,
هي الية لتقديم التعليقات والوثائق حول اداء العاملين خلال فترة زمنية محددة , من خلال توفر اتصالات واضحة لتوقعات اهداف العمل , اذ انها توجه نحو تطوير العاملين وتحسينهم .	Khaliq&Butt ,2018,25

جدول من تصميم الباحثة



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

أذن تقييم الاداء اسلوب لقراءة سلوكيات الافراد العاملين , والأفعال التي يقومون بها ونتائجهم في الاداء والى أي مدى يمكن ان تحقق تلك السلوكيات والأفعال والنتائج الفعالية التنظيمية خلال مدة زمنية معينة. ويمكن ان نستنتج الاتي:

- يعتبر تقييم الاداء كبعد موضوعي و محفز داخلي وخارجي للفرد العامل نحو الاداء السلبي او الايجابي.
- يعتبر تقييم الاداء كبعد شخصي يشير الى المصالح الذاتية وكيفية تحقيقها عن طريق تحقيق مصالح الاخرين .

(2) اهداف تقييم أداء العاملين

امكانية المنظمة في البقاء تنعكس من قدرتها على تقييم اداء عاملها , وقدرتها للمنافسة على الامد البعيد من اجل تحقيق اهدافها, مع دراسة كيفية الاهتمام في بلوغ الاهداف الموكلة اليهم من مدراءهم (Fekete & Rozenberg,2014,141) وتختلف المنظمات في ممارستها لأسلوب تقييم الاداء فقد تعتمد في تقييمها على (الاهداف المتتالية , تقيم ذاتي, الخطط التنموية, اساليب تدريبيه) ويمكن ادراج العديد من الاهداف التي يمكن ان يحققها تقييم الاداء وكالاتي : (Khaliq&Butt,2018,22)

1. تزويد العاملين بالتقييمات لتحسين ادائهم او الحفاظ على ذلك الاداء .
 2. تمييز المجالات الخاصة بتطوير العاملين .
 3. وضع معايير واهداف الاداء للفترة المقبلة
 4. التعرف على الانجازات الخاصة بالمهمة المقررة.
 5. تعزيز التواصل وعلاقات العمل
 6. يرتبط تقييم الاداء بزيادة الرفاهية
- واوضح (Šišinački, etal,2017,193) ان الهدف من تقييم اداء العاملين كونها اداة مفيدة لتنفيذ استراتيجية ورسالة وروية المنظمة والتي بدورها يعكسون ثقافة المنظمة.
- ويرى (Mathis,Jackson,2011,622) ان عملية تقييم العاملين له هدفان رئيسيان هما:
- القدرة لإصدار القرار الاداري حول العاملين (التعويض, الترقية , الفصل , تسريح العمالالخ)
 - تحديد تخطيط فرص للنمو العاملين(تميز مجالات عديدة كالقوة الوظيفية , النمو الوظيفي , والتطوير الوظيفي ..الخ).

(3) اهمية تقييم أداء العاملين

تقييم الاداء غالبا ما يتجه الى اتجاهين, الاول ذات اثر سلبي على الحياة الشخصية للفرد العامل, فقد يظهر الفرد العامل الكثير من الجهود ليحقق رغبات وأهدافها منظمته , مما قد يسبب له حالات وانفعالات نفسية وسلوكية ذات اثر سلبي . اما الاتجاه الثاني فقد يظهر له اثر ايجابي في سلوكياته وحياته الشخصية والمهنية نتيجة حصوله على بعض المميزات .

كما اكد (Maghsood,etal,2018,1).ان الفرد العامل الذي لديه قدرة ضئيلة من السيطرة على العمل , وضيق الوقت اللازم للقيام بعمله , من المتوقع انه يعاني من عواقب نفسية وسلوكية اعلى من الفرد العامل المرتبط بمستوى اعلى من الالمام بالعمل وبمحتواه, بالتالي لديه نطاق ممارسة افضل وحرية في العمل , كما ان عملية اختيار اساليب تقييم الاداء في بيئات عمل اليوم الديناميكية والمنظمات الرشيقة هي مشكلة معقدة , اذ اصبح تقييم الاداء في المنظمات الحديثة جزءا من نهجها نحو التخطيط بعيد الامد اذ يتجه نحو دمج سياسات الاعمال وأنشطة ادارة المورد البشري في عملية تكاملية.

الاتجاه الثاني الذي له تأثير ايجابي للفرد العامل من خلال تحقيق الاتي (Edward &Manuel ,2018,27):

1. يعتبر معيارا " للتغذية الراجعة نحو مستوى تحقيق اهداف المنظمة.
2. يؤدي الى تحسين الاداء لوظيفي للفرد العامل وتطويره.
3. يعطي اسلوب جديد او ممارسة جديدة نحو تحقيق الاهداف.
4. يعطي فرصة للفرد العامل على اجراء تغييرات في الاداء والتحسين المستمر وأساليب تدريبيه وتنموية .



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

5. تقييم الاداء بشكل صحيح وايجابي يجعل الافراد العاملين لديهم القدرة بصورة اكبر للمنافسة والتشاركية في بلوغ الاهداف.
 6. يعزز تطوير القادة, ويساند عملية التغيير والابداع .
- وبما ان الافراد العاملين يؤدون دورا " حيويا" لبلوغ الاهداف وتحقيقها , فمن الواجب ان يشعر العاملين بالأمان والرضا في منظماتهم , كما يستوجب اتباع اساليب في تقييم الاداء تشعرهم بالعدالة وحسن النية, وهنا يجب الاخذ بنظر الاعتبار العديد من العوامل عند القيام بعملية التقييم منها :
- (Al_Qudah,etal,2014,129)
- الصفات الرئيسية للفرد العامل مؤكدة الصفات والخصائص المهمة لبلوغ اهداف المنظمة.
 - سلوك العامل التي تستخدم بشكل واسع لتحديد وتقييم سلوكياته والتي تحقق النجاح للمنظمة.
 - الانجازات التي تظهر للفرد العامل الى أي مدى تم تحقيق الاهداف او تجاوزها او عدم تحقيقها.
- كما ان هناك دور مهم في تقييم الاداء يجب عدم التغافل عنه او تجاهله , وهو الجزء الذي يتلاعب بقدرة العاملين على استيعابهم للأعمال التي يؤدونها بمعنى القدرة على تحديد متى, اين , وكيف ,تنفيذ العمل (Khaliq&Butt, 2018,25), ويرى (Šišinački, 195,2017,etal), ان تقييم الفرد العامل ليكون صحيحا , فإنه يحتاج الى تحديد ما مطلوب من سلوك اولا للعمل, ثم مراقبة سلوكهم الحقيقي, وأخيرا" تقييم الى أي مدى يلبي السلوك الملاحظ اساسيات السلوك المطلوب القيام به .
- اذن تقييم الاداء يحقق الصحة التنظيمية ويوفر قدرات للعاملين في فن المهارة في التواصل والتعاون بشكل افضل بين الادارة والعاملين, كما انه يشجع العاملين على تقييم انفسهم بصورة دورية وعلى مدار العام بالتالي هذا يؤدي الى بلوغهم اهداف المنظمة.

الاستقامة التنظيمية

اولا : مفهوم الاستقامة التنظيمية

ان مفهوم الاستقامة في المنظمات حديث الى حد ما , ويشير الى الحالة المثالية الانسانية التنظيمية والتي تتجه نحو التميز (Watanabe, etal,2017,630), وتشير الاستقامة الى السلوكيات المنظمة والقيم بوجه عام والتي تنتمي اليها الثقافة المنظمة , فالقيم تعتبر غالبا البوصلة الاخلاقية للمنظمة, اذ انها تساعد في وضوح مخرجات العمل وسلوكياته ومكانه والحدود والقواعد وهي تشتق من الاهداف المنظمة (Trans,2010,167) والاستقامة تعني اعتماد الافراد العاملين في تعظيم تصرفاتهم وسلوكياتهم الفردية بفعالية من خلال الاهتمام بجميع انواع الاحداث داخل منظماتهم , كتحمل مسؤوليات العمل وحضور النشاطات المتضافرة التي تجعل التأثير ايجابيا" على الاداء الوظيفي للفرد (Fatmanur,2018,126) اما نظريا" , فإن الاستقامة التنظيمية متصلة الى حد كبير في نظريات الفضيلة التي ترتبط بأرسطو , اذ يفترض ان الافراد العاملين يمتلكون صفات فاضلة مثل : الحكمة الشجاعة الانسانية العدالة الاعتدال العالي , التفاؤل , الثقة الرحمة النزاهة والمغفرة , مع هذه الخصائص السلوكية , يمكن للأفراد من خلال ذلك التأكد من دون اية فكرة ان منظماتهم اصبحت على الاستقامة , ويعود ذلك للصفات المتفردة الفاضلة والتي تبني وتحمي المنظمات وتوجههم نحو الاستقامة على المستوى الكلي (Gukiina,2017,19,etal), كما تعود افكار ارسطو الاخلاقية ان الاستقامة تحقق لنا السعادة (الحياة الجيدة) ومن اجل تحقيق ذلك من الضروري ان نعيش بعقلانية , مما يعني العيش وفقا للمشاعر والإجراءات الصحيحة , ويتم العثور عليها من خلال ممارسات سلوكية متزنة عقلانية , كون الاستقامة ليست فطرية (Júnior,etal,2016,300), ويعتبر الباحث (Cameron) من اوائل العلماء الذين قاموا بوضع تصور للاستقامة التنظيمية اذ يؤمن الباحث بأن فلسفة الاستقامة التنظيمية تتألف من العديد من النشاطات المجتمعية والخصائص الثقافية التي تسمح في نشر الاستقامة والمحافظة عليها (Kooshk&Zeinabadi,2016,8) وتتجه الدراسات الحالية الى الاتجاه نحو الاهتمام بالاستقامة (المنظمات الاخلاقية) نتيجة ظهور الامراض الاخلاقية مثل انعدام الثقة والفساد وعدم المساواة...هذه الامور وغيرها تعتبر مؤشرات على عدم الالتزام بأخلاقيات العمل(Hamrahi,etal,2015,4772) ويرى (Manikandan& Anipriya,2014,51) ان الاستقامة التنظيمية هو مفهوم مرادف لتضمين السياسات والإجراءات الاخلاقية الناتجة عن التألف الاجتماعي , وقد تم استبدال المفاهيم المتعلقة بالاستقامة



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

بمصطلحات محايدة اخلاقيا" مثل (المسؤولية الاجتماعية , سلوك المواطنة , معنويات الافراد العاملين) مما ادى الى انخفاض في منهجية الاستقامة الى المنظمة. ويرى (Zamahani&etal, 2013,647) ان الاستقامة تتجاوز الاخلاقيات اذ انها تتجاوز افضل الظروف الانسانية , والسلوكيات والنتائج الاكثر ابداع" وهذا ما اكد عليه Zeinabadi (Kooshki&,2016,8) ان الاستقامة التنظيمية تخفض من الاتار السلبية للحوادث والسلوكيات السالبة التي تتعرض لها المنظمة من خلال اظهار العاطفة المنظمة والاستثمار الاخلاقي الاجتماعي.

ان مصطلح الاستقامة التنظيمية يرتبط ارتباط وثيق وبشكل منطقي في الادب الاداري بالسلوك التنظيمي اضافة الى مفاهيم التميز والقوة والالتزام والانتماء والابتكار التنظيمي (etal,2017,18), (Gukiina).

ومما سبق يمكن ادراج بعض التعاريف حول مفهوم الاستقامة التنظيمية وفق اراء الباحثين والدارسين في هذا المجال كما في الجدول (3)

جدول (3) آراء الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية

المفهوم	الباحث
بناء منظمي ينغذى من البيئة الاخلاقية وتوثر بشكل ايجابي على التجربة الانسانية للأفراد العاملين وعملاتها ويمتد هذا التأثير الايجابي الى المجتمع الاكبر	Stephens,2013,2
ظهور التنظيم بحالة ايجابية وعملية, فهي دافعا اصليا للمنظمة والتي تعنى بالإيثار والتفاني وكران الذات والكفاءة في الوصول الى الجدوى والحيوية المنظمة بين الافراد العاملين	Manikandan&Anipriya,2014,51-52
مصطلح يستخدم لإظهار القدرة او التميز في العادات والسلوكيات والشؤون التي تنتج الخير الاجتماعي والشخصي	,etal , 2014, 119,Abedi
خلق وترويج وحماية ورعاية السلوكيات والعادات والممارسات والاتجاهات السامية مثل الانسانية والصدق والغفران والثقة والولاء في سلوكيات الفرد والجماعة داخل المستويات المنظمة	496 ,2016 Ravaji
هي زيادة أداء الافراد والمنظمات للتعامل الاخلاقي على حدا سواء, مع ارتفاع نسبة سلوكيات المواطنة الصالحة التنظيمية للفرد العامل.	Kooshki&2016,8Zeinabadi
عمل الافراد العاملين في بيئة اداء ذات مميزات فاضلة تقوم على الصدق والتفهم والتسامح فيشعرون بمزيد من الاحترام و تحفزهم و تعزز ادانهم لتوليد افكار جديدة , وتمكنهم في استخدام مهاراتهم بشكل افضل من اجل الوفاء بالاهداف التنظيمية	Durmuş&Ünl, 2017,74
قيمة اساسية من قيم المنظمة وهي من اسمى صفة يتحلى بها القائد في عالم الاعمال المعاصرة والذي يحتاجها لأكثر من أي زمن مضى فالأفراد يتوخون العدل والاستقامة وقلوبهم ملؤها الحب لجميع البشر , فمن دونها لا يمكن تحقيق أي نجاح حقيقي	(الحكيم ,مهدي , 2017 , 63)
اعتماد الافراد العاملين في تعظيم تصرفاتهم وسلوكياتهم الفردية بفعالية من خلال الاهتمام بجميع انواع الاحداث المنظمة , واتخاذ المسؤولية الاخلاقية على عاتقها وحضور جميع النشاطات المتضافرة مما يجعل التأثير يتجه نحو الايجابية في الاداء الوظيفي للفرد والمنظمة	(Fatmanur,2018,126)

المصدر: الجدول من تصميم الباحثة

مما سبق يمكن ادراج مفهوم الاستقامة التنظيمية على انها أنشطة منظميه تعكس ثقافة المنظمة والتي تعمل على نشر الاخلاق والفضائل الاخلاقية وإدامتها من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية. اذن نستنتج ان الاستقامة التنظيمية هي :

1. قيم اخلاقية يتم العمل بها من خلال الافراد والمنظمة على حدا سواء.
2. سلوكيات تنتهج من الافراد والمنظمة مثل التسامح والتعاطف والاحترام والعدالة



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

3. يشتق منها مفاهيم عديدة كالمواطنة المنظمة الصالحة , المسؤولية المنظمة , الصحة المنظمة.
4. تحفز الافراد العاملين على تقديم افضل مآلديهم من الاداء, كما توجههم نحو الافكار الابداعية بالتالي نحو النجاح والتميز التنظيمي.

ويرى (Kooshki&Zeinabadi,2016,8) ان عوامل الاستقامة التنظيمية تتمثل في (حسن النية المنظمة) (الثقة المنظمة) (الكرم المنظمي) في حين يرى (Watanabe,etal, 2017 ,632) ان مصطلح الاستقامة يحمل طياته مجموعة من الفرضيات التي تتوجه نحوه الفرضية الاولى ان جميع الافراد العاملين (يرغبون بالتوجه الى الخير الاخلاقي), الثانية (توفر النية في الخير) بمعنى انه يمثل قيم متصلة, اما الافتراض الثالث فانه يخلق يعزز (الطاقة الايجابية المستدامة).

ثالثا: اهمية الاستقامة التنظيمية

تناقش الابحاث الحديثة اداء الاستقامة التنظيمية ودورها في الظهور بمجالات متعددة كالإبداع, دوران العمل , الجودة, الربحية, فمفهوم الاستقامة التنظيمية مفهوم مشتق من الاداء الايجابي لمنظمات الاعمال اذ انها تعني قدرة المنظمة على حل العديد من المشكلات الرئيسية قد تواجهها في بيئتها المنظمة (Kooshki,Zeinabadi,2016,8).

كما ان الاستقامة التنظيمية تسهم في ادراج العديد من الصفات الايجابية , وتصبح المنظمة اكثر نجاحا اذ ما كانت تتمتع بمستوى عال من الاستقامة متمثلة بالعافية التنظيمية , والتسامح , والصدق , والرفاه الاخلاقي, اذ انها تحسن الثقافة المنظمة (Çelik&Telman ,2013,225-226) وهذا ما اكد عليه (Durmuş&Ünal, 2017,74) إذ ما عمل الافراد العاملين في بيئة منظمة فاضلة تعتمد على الصدق والتفهم والتسامح فأنهم يشعرون بمزيد من الاحترام والتعامل الموثوق وتحفزهم نحو تعزيز ادائهم لتوليد افكار جديدة , وتمكنهم في استخدام مهاراتهم بشكل افضل من اجل الوفاء بالأهداف التنظيمية اضافة الى استخدام المرونة في مواجهة الشدائد. اما (Ravaji, 2016,496) فقد ذكر ان الاستقامة التنظيمية تشعر الفرد العامل بقيمته وأهميته وإشعاره بدوره الفعال في المنظمة وتأثيره على ادائها مما يظهر ذلك في سلوكيات الافراد العاملين التي تتجه نحو الايجابية في السلوك نتيجة شعوره بمشاعر معززة لسلوكه من قبل منظمته وأعضاءها, اما فيما يخص اهميتها للمنظمة فأنها تعزز من السمعة المنظمة وترفع من درجة مصداقيتها وتنمية الشعور بالانتماء والثقة بها وتماشيا نحو الاداء الأفضل وفي النهاية تحقيق المزيد من الارباح للمنظمة . اذ ما عمل الافراد العاملين في بيئة منظمة فاضلة تستند على الصدق والتفهم والتسامح فأنهم يشعرون بمزيد من الاحترام و تحفز تعزيز ادائهم لتوليد افكار جديدة , وتمكنهم في استخدام مهاراتهم بشكل افضل من اجل الوفاء بالأهداف التنظيمية كما تساعد الفرد العامل على القيام بالأفعال الصحيحة لأسباب صحيحة وبوقت مناسب وبطرق صحيحة.

ويشير (Kooshki&Zeinabadi,2016,8) ان الاستقامة التنظيمية لها دور في تعزيز الصحة المنظمة , وتمنع التطرف في الافعال والأقوال والمشاعر والسلوك كما انها تؤدي الى ارتفاع اداء الافراد والمنظمات على حدا سواء, مع ارتفاع نسبة سلوك المواطنة الصالحة للمنظمة للفرد العامل. كما تظهر الاستقامة التنظيمية العديد من المزايا الفردية والتنظيمية , فعلى مستوى الفردي تساعد الافراد العاملين على النمو والتطور بشكل اسرع , كما يحدث زيادة في العواطف والمشاعر النبيلة , والقدرة على مواجهة تحديات تظهر اثناء العمل , اذ انها تعمل على تحسين الصحة والقوة البدنية والعقلية للأفراد العاملين , وايجابية في بيئة الاداء من خلال تقديم طاقة ايجابية في الاداء والتي بدورها ترفع التزام الافراد العاملين بمنظمتهم وتخفف دوران العمل وتركهم لهم, ويمكن تلخيص فوائد الاستقامة التنظيمية بالاتي:

(Zamahani,etal,2013,648-649)

➤ توفر قوة داخلية للسلوك العالي باداء جيد, من بينها الحكمة والإنسانية ,عقلانية العمل في تحديد كل ما هو جيد.

➤ تساعد على تقارب القيم بين الافراد العاملين

➤ طاقة معيارية لتشكيل المواقف والسلوك بين الافراد العاملين .

➤ مستوى مرتفع للجودة في القرارات ومعالجة المعلومات والنواتج.



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

- قوة تحفز الافراد العاملين على العمل معا" ضمن نطاق مهمات مترابطة بالإضافة الى تطوير انفسهم وتلهمهم لدمج الرؤية التقاربية من خلال الشعور و تحمل المسؤولية .
- الاستقامة التنظيمية تجعل التفكير الاخلاقي وصنع القرار الاخلاقي اسهل , مما يساعد على اصدار احكام اخلاقية سليمة , مع درجة من الاهتمام للتعقيدات الظرفية .
- تحقق المنافع بمستوى اعلى بكثير من خلال الاهتمام بولاء العملاء والاحتفاظ بهم بسبب جودة الخدمة المعطاة لهم.
- تزيد من رضا الافراد العاملين وأخلاقهم في عملهم, كما انها تولد طاقة ايجابية في الانظمة ,وتزيد من نمو النظام وحيويته لدى الافراد, وتعزز حالة الاداء الايجابي بشكل غير عادي,
- مستوى اعلى من الابتكار للعاملين وتوسيع مديات تنمية رأس المال الاجتماعي والزيادات في السلوكيات الاجتماعية والإنسانية .

رابعا: ابعاد الاستقامة التنظيمية

ما يميز المجتمع المعاصر هو زيادة الطلب على المعرفة وزيادة الابتكار والإبداع في شتى مجالات الحياة حتى سمي بمجتمع المعرفة , إذ ان رفاهية الافراد العاملين امر بالغ الاهمية ليس فقط من اجل تحسين حياة الفرد ولكن من اجل المنظمات التي عليها ان تبتكر وتحاول باستمرار تحقيق النجاح وبقائها في بيئات مضطربة , مما يستوجب عليها ان تهتم باستقامتها الخاصة بها المتمثلة بقيمها ومعتقداتها التي تحملها, مع الاهتمام بالافراد العاملين الذين يؤثرون على الاداء ولهم دورا هاما" في بلوغ اهداف المنظمة, وألا فان طاقاتهم وسلوكياتهم ستتجه او ستركز في اتجاهات وسلوكيات سلبية ولا يتم توجيهها نحو الاداء الايجابي (Watanabe,etal,2017,629)التالي يمكن ادراج عدد من الباحثين الذين اوضحو مجموعة من الابعاد الخاصة بالاستقامة التنظيمية بحسب الدراسات التي اجريت وذلك وفق الجدول (4) .

جدول (4) آراء الباحثين لأبعاد الاستقامة التنظيمية

الباحث الابعاد	Cameron, etal,200	Pommier,2011	Rego,etal,2011	Abedi,etal,2014	Manikandan &Anipriya,2014	Hamrahi, etal,2015	Kooshki,Zeinabad i,2016	Ravaji,2016	Hoekstra& Kaptein,2016	Cukina, etal,2017	الحكيم, مهدي, 2017	النسبة النسبية
النزاهة	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	72
التراحم (التعاطف)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
التسامح (المغفرة)	✓		✓	✓		✓	✓			✓	✓	64
الثقة	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	72
الكفاءة		✓										9
الزهد										✓		9
التعاون			✓	✓		✓		✓		✓	✓	55
الحكمة										✓		9
الشجاعة										✓		9
العدالة									✓	✓		18
الاعتراف					✓							9
القوة					✓			✓				18
الشعور					✓			✓				18
السلوك					✓							9



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني الموصل

9					✓						التضامن
9			✓								الصدقة
9			✓								ضبط النفس
9			✓								الكرم
9			✓								الصدق
9		✓									الابتكار
9		✓									التفوق
8		✓									الالتزام
8		✓									استجابة

الجدول من تصميم الباحثة

تم اختيار الابعاد المتفق عليها من قبل اغلب الباحثين وبدرجة عالية وبما ينسجم مع بيئة الاعمال العراقية اذ سيتم قياس الابعاد (التعاطف, الثقة, المغفرة, النزاهة, تفاؤل) بصورة متوالية حسب الهمية في اتفاق الباحثين. (Ravaji, 2016, 497-498) (Hamrahi, etal, 2015, 4774):

• التعاطف: يقصد به مساعدة الافراد العاملين الذين قد يكونون ضعفاء في الاداء او في تقديم لهم ظروف ايجابية للعمل, وكذلك الذين يعانون من بعض السلوكيات الغير مستقرة سواء اكانت نفسية او اجتماعية, اذا ان المنظمة عادة ما تفعل الكثير من الامور لتهدئة اولئك الافراد غير المستقرين في العمل او الذين يعانون من الظروف الاجتماعية والنفسية المضطربة الخاصة به. او انهم يعانون من الاجهاد المستمر ذات صلة بالعمل, وينعكس هذا التعاطف التنظيمي على الافراد العاملين الذين يهتمون بعضهم البعض.

• الثقة: وهو مصطلح مرادف لمصطلحات الولاء التنظيمي او الموثوقية المنظمة, والثقة ديناميكية, لأنها قابلة للزيادة والنقصان تبعاً للظروف الجارية والتفاعلات بين الادارة والافراد العاملين, اضافة الى اسلوب التقييمات من قبل الافراد العاملين واصحاب العمل, لذا فالثقة ليست ثابتة في الحياة المنظمة. وتظهر الثقة من خلال توقع ان الاخر سوف يستجيب لما هو متوقع, بمعنى اننا على ثقة بالسلوك الايجابي سيتبادل مع الادارة بسلوك ايجابي وينتج الثقة في بيئة تنظيمية, ويظهر لنا هنا نظرية التبادل الاجتماعي الذي يفسر الثقة فهي مجموعة من المشاعر التي تضمن العمل دائماً في مجال حسن النية, مع التأكيد على الصدق, والجدارة بالثقة والامانة كما انها تنعكس من خلال ان الافراد العاملين يتفون ببعضهم البعض او مع قادتهم مع نشر ثقافة الثقة والقيم الاخلاقية مثل الصدق والإنصاف التنظيمي.

• التسامح: ينعكس مفهوم التسامح من خلال اسلوب العفو والغفران للأفراد العاملين وعند توفر نوع من السلوكيات السلبية او الاخفاق في الاداء, اذ ان لا يمكن ضمان الاستقامة التنظيمية في المنظمات اذ لم تكون المنظمة متسامحة مع عمليها, ويقصد بالتسامح التنظيمي التسامح في الاخطاء التي تحول دون الاداء, والاعتراف بها على انها فرص للتعلم.

• النزاهة: قدرة المنظمة في التعامل مع الافراد العاملين بشفافية ومن خلال موائمتها مع الاهداف المعلنة والقيم المشتركة والتمتع بالخصائص التي تبني الثقة والمصادقية مع اصحاب المصلحة (Ponomarenko, 2016, 21) كما انها المكانية التحكم في الدوافع السلوكية, و قد تدفع الى احداث سلوكيات عدوانية فتحتاج المنظمات الى تجنيد الافراد ذهنياً نحو المصادقية والشفافية عند اتخاذ القرار بحيث يكونون مستقرين وفي جميع الاوقات.

• التفاؤل: سمة شخصية وتنظيمية, تشير الى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الاتية, اذ غالباً ما يكون التقدير او الحكم من جهة المنظمة بأنها متفائلة ام لا على اساس وجهات نظر اصحاب العمل او اتجاه الافراد العاملين, ويمكن ان يستند التفاؤل على التجارب الماضية, مع مراعاة نظريات التوقع في التحفيز اذ ان الشخص يتوقع الحصول على نتيجة محددة من تلك المعتقدات المتفائلة, تقول نظرية التفاؤل انه من خلال الاهتمام برغبات وحاجات الافراد العاملين يمكن الادارة ان تتوقع زيادة في الاداء, ويتجه اتساق التفاؤل مع نظرية (y) التي تظهر ان الافراد العاملين نموذجين يرغبون بالعمل, ويسعدون بالحصول على فوائد منها تحمل المسؤولية و بلوغ الاهداف, وما يجب ان تفعله المنظمة لتحسن الظروف المتوقعة للأفراد العاملين مع



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

بناء مشاعر ايجابية لخلق التفاؤل للأفراد العاملين وفقا للمشاعر الايجابية . كما يمكن ان يكون الفرد العامل اكثر تفاؤلا" رغم الظروف المعقدة التي قد تتعرض لها المنظمة. اذن التفاؤل يثير الاحساس العميق بغرض المنظمة وأفرادها العاملين والذي يوجه الامور نحو التفاؤل حتى في الشدائد.

المحور الثالث/ الجانب العملي

اولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة تحليل مستوى اهمية متغيرات البحث المتمثلة بتقييم الاداء كمتغير مستقل والاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة كمتغير تابع , من خلال استعمال الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كالآتي:

1. عرض وتحليل نتائج تقييم الاداء

يؤشر الجدول (5) ان الوسط الحسابي لتقييم الاداء سجل (2,25) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) ليرسخ ذلك مستوى اهمية اجابات العينة على معظم الفقرات بعد تقييم الاداء وبانحراف معياري يبلغ (0,75) والذي يبرهن تجانس في اجابات المبحوثين بخصوص فقرات هذا البعد اذ توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى مستوى والذي حققته الفقرة (X3) بوسط حسابي (2,83) وبانحراف معياري (0,53) هذا يدل على ان نتائج تقييم الاداء تؤثر على سلوك ومواقف الافراد العاملين داخل المنظمة مع تأثير على الروح المعنوية لديهم , بينما اوضحت الفقرة (X8) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (1,80) وانحراف معياري (0,76) هذا ما يدل الى ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تملك معايير ثابتة للقيام بعملية تقييم الاداء الخاص بالافراد العاملين لديها, كما اظهر جدول (5)معامل الاختلاف والخاص بتقييم الاداء اذ اظهرت الفقرة (X3) على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (0,19) مما يدل نتائج تقييم الاداء لا تؤثر في سلوكيات الافراد العاملين ومواقفهم تجاه العمل في المجتمع المبحوث , في حين جاءت الفقرة (X1) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (0,53) مما دل على ان الافراد العاملين لا يحصلون على نتائج تقييم الاداء وفق توقعاتهم وهم غير راضيين عن نتائج تقييم ادائهم , وتبين من نتائج التحليل ان اجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق بنسبة (51%) وهذا يعني ادارة المنظمة المبحوثة تنتهج سلوكيات في تقييم اداء عاملها وفق معايير غير ثابتة وان الافراد العاملين غير راضين على نتائج تقييم ادائهم وانهم لا يحصلون على نتائج التقييم لأدائهم وفق ما يتوقعون مما يؤثر في سلوكياتهم ومواقفهم تجاه المنظمة والعمل , وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن الاسلوب المتبع من قبل الادارة في التقييم قد لا يتسم بشئ من العدالة.

جدول (5) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير تقييم الاداء

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
X1	10	33,3	3	10	17	56,7	0,93	0,53	
X2	15	50	6	20	9	30	0,88	0,4	
X3	27	90	1	3,3	2	6,7	0,53	0,19	
X4	18	60	10	33,3	2	6,7	0,62	0,25	
X5	12	40	10	33,3	8	26,7	0,81	0,38	
X6	17	56,7	10	33,3	3	10	0,68	0,28	
X7	18	60	3	10	9	30	0,91	0,40	
X8	6	20	12	40	12	40	0,76	0,42	
X9	7	23,3	9	30	14	46,7	0,81	0,46	
X10	23	76	5	16,7	2	6,7	0,59	0,22	
مجموع كلي	51	170	5	16,7	2	6,7	0,75	0,35	

الجدول من تصميم الباحثة



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

عرض وتحليل نتائج الاستقامة التنظيمية

يؤشر الجدول (6) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الاستقامة التنظيمية (1,97) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ قيمته (2) ليوكد ان مستوى اهمية اجابات المبحوثين لمتغير المعتمد تسير نحو عدم الاتفاق , وبانحراف معياري سجل (0,80) , والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات المبحوثين بخصوص فقرات المتغير , هذا يوضح عدم اتفاق اغلب افراد العينة المبحوثة على فقرات المتغير المعتمد الاستقامة التنظيمية اذ بلغت نسبة الاتفاق (33%) ومنه نستدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة غير راضين عن سلوكيات التي تستخدمها المنظمة المبحوثة مع الافراد العاملين و في ادارتها لهم, ولكن بنسب مختلفة نوع ما, اذ توزعت مستويات الاتفاق نحو ابعاد الاستقامة التنظيمية بين اعلى مستوى اجابه حققه البعدين (التعاطف, التسامح) بنسبة اتفاق (35%) بوسط حسابي (1,93) (2) على التوالي, في حين جاء بعد التفاؤل بالمرتبة الثانية (33%) بوسط حسابي (1,93) وانحراف معياري (0,84) وبعد الثقة بنسبة (32%) بوسط حسابي (2,09) وانحراف معياري (0,72) في حين جاء بعد النزاهة في اقل نسبة قبول (30%) بوسط حسابي (1,89) وانحراف معياري (0,81) بين جميع ابعاد المتغير , كما اوضح الجدول (6) مدى توفر أي بعد من ابعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث من خلال معامل الاختلاف وتبين ان بعد (الثقة) حقق ادنى قيمة لمعامل الاختلاف (0,35) وهذا يدل على ان بعد الثقة هو الاكثر الابعاد توفرا" في ميدان المبحوث من ابعاد الاستقامة التنظيمية , في حين تلعب اعلى قيمة لبع (التفاؤل) ويدل على انخفاض توفرها في الميدان المبحوث اذ بلغت قيمته (0,44) وهذا يدل على ان بعد التفاؤل عل بما يرجح عدم اتفاق معظم افراد العينة المبحوثة على فقرات الاستقامة التنظيمية, وجود ضعف في تحقيق الاستقامة التنظيمية في المنظمة المبحوثة, وكما يظهر ذلك جليا في الجدول (6).

جدول (6) مستوى اتجاه اجابات عينة البحث حول ابعاد الاستقامة التنظيمية

ابعاد المتغير المعتمد	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه مستوى الاجابة
التعاطف	35	1,93	0,80	0,42	نحو عدم الاتفاق
الثقة	32	2,09	0,73	0,35	نحو عدم الاتفاق
النزاهة	30	1,89	0,81	0,43	نحو عدم الاتفاق
التسامح	35	2	0,83	0,42	نحو عدم الاتفاق
التفاؤل	33	1,93	0,84	0,44	نحو عدم الاتفاق
الاستقامة التنظيمية	33	1,97	0,80	0,41	

الجدول من تصميم الباحثة

وكانت نتائج التحليل لمستويات اهمية اجابات عينة البحث وفق متغير الاستقامة التنظيمية

1. التعاطف : يظهر الجدول (7) ان الوسط الحسابي لهذا البعد سجل (1,93) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) ليرسخ ذلك ان مستوى اجابات عينة البحث في معظم فقرات التعاطف تتوجه نحو عدم الاتفاق وبانحراف معياري سجل (0,80) , والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد , وتوزعت مستويات اجابات العينة المبحوثة بارتفاع وانخفاض لنسبة الاتفاق اذ سجلت الفقرة (X12) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2,60) وانحراف معياري (0,67) ما يدل ان الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة يعاملون بكل احترام وتقدير , في حين حصلت الفقرات (X13) (X14) (X15) على التوالي بأدنى نسبة اتفاق وبأوساط حسابية (1,70) (1,56) (1,90) وانحرافات معيارية (0,83) (0,85) (0,75) على التوالي, كما يظهر الجدول (7) ان معامل الاختلاف والخاص بالفقرة (X12) على ادنى قيمة اذ بلغت (0,26) وهذا ما يؤكد ان ادارة المنظمة المبحوثة تتعامل مع العينة المبحوثة باحترام وتقدير في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف للفقرة (X14) على اعلى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (0,54) وهذا يعكس على ان ادارة المنظمة لا توفر وسائل الراحة من نقل وتغذية وصحة للعينة المبحوثة في الميدان المبحوث , وان العينة المبحوثة غير ملتزمين بتعليمات وأنظمة السلامة المهنية اضافة الى ان المنظمة لا توفر وسائل



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

الراحة لعاملها والذي بدوره ينعكس على الاداء كما ان المنظمة المبحوثة لا تهتم بشكل او بأخر برفاهية الافراد العاملين , ودلت بيانات التحليل على ان ادارة المنظمة لا تتعامل بدرجة من القبولية للتعاطف مع العاملين لديها وما يؤكد ذلك نسبة الاتفاق لعينة البحث التي بلغت (35%).

جدول (7) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعيد التعاطف

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%			
X11	10	33,3	7	23,3	13	43,3	1,90	0,88	0,46
X12	21	70	6	20	3	10	2,60	0,67	0,26
X13	7	23,3	7	23,3	16	53,3	1,70	0,83	0,49
X14	7	23,3	3	10	20	66,7	1,56	0,85	0,54
OX15	7	23,3	13	43,3	10	33,3	1,90	0,75	0,39
المجموع الكلي		35		24		41	1,93	0,80	0,42

الجدول من تصميم الباحثة

2. الثقة : يدل جدول (8) ان الوسط الحسابي لبعيد الثقة يسجل (2,09) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (2) ليرسخ ذلك مستوى اجابات عينة المبحوثة في معظم فقرات الثقة تتجه نحو المحايدة وبانحراف معياري يسجل (0,73) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات عينة المبحوثة حول فقرات هذا البعد وقد توزعت مستويات اجابات عينة البحث حول الفقرات اذ كان اعلى مستوى اجابة حققته الفقرات (X16)(X17) (على التوالي بأوساط حسابية (2,20) (2,26) وانحرافات معيارية (0,76)(0,69) على التوالي ما يظهر على ان المنظمة المبحوثة تشارك الافراد العاملين في صنع القرارات تخص عملهم وان المنظمة المبحوثة تعترف بانجازات العاملين لديها والنتائج التي يقدمونها , في حين اوضحت الفقرة (X20) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (1,90) وانحراف معياري (0,66) ووضح الجدول ان معامل الاختلاف حصد على اقل نسبة للفقرة (X17) اذ بلغت قيمتها (0,31) مما يعكس ذلك اعتراف المنظمة المبحوثة بالأعمال التي تقوم بها العينة المبحوثة والنتائج التي تقدمها في اداءها , في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف للفقرة (X18) (0,40) وهي اعلى قيمة يعكس ذلك ان لا يوجد مناخ من التفاهم والثقة بين ادارة المنظمة والعينة المبحوثة مما دل ذلك على ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يشعرون بعدم الصدق والثقة في تعاملاتهم مع المنظمة , اذ ان المنظمة المبحوثة لا تتسم بالسلوك المصادقي, ونلاحظ من الجدول (8) ان الافراد العاملين يتمتعون بمستوى منخفض من القبول لبعيد الثقة وما يؤكد ذلك نسبة الاتفاق لعينة البحث البالغة (32%).

جدول (8) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعيد الثقة

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%			
X16	12	40	12	40	6	20	2,20	0,76	0,35
X17	12	40	14	46,7	4	13,3	2,26	0,69	0,31
X18	8	26,7	12	40	10	33,3	1,93	0,78	0,40
X19	11	36,7	13	43,3	6	20	2,16	0,74	0,34
X20	5	16,7	17	56,7	8	26,7	1,90	0,66	0,35
المجموع الكلي		32		45		23	2,09	0,73	0,35

الجدول من تصميم الباحثة



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

3. النزاهة: يشير الجدول (9) والخاص ببعد النزاهة ان الوسط الحسابي للبعد يسجل (1,89) وهو اقل من الوسط الفرضي (2) ليرسخ اجابات العينة المبحوثة نحو الفقرات و بانحراف معياري يبلغ (0,81) ليبرهن مدى تجانس اجابات وقد اظهرت اجابات العينة اختلاف بمستويات الاتفاق والتي تقع بين اعلى وادنى نسبة اتفاق اذ اوضحت الفقرة (X21) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي (2,10) وانحراف معياري (0,88) وجاءت الفقرة باهتمام المنظمة المبحوثة بالكشف عن معايير الاداء ونتائجه للأفراد العاملين , وسجلت الفقرة (X23) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حساب (1,60) وانحراف معياري (0,72) وتبين من تحليل معامل الاختلاف ان الفقرة (X22) بلغت قيمتها (0,38) وهي ادنى قيمة مما يدل على ادارة المنظمة المبحوثة توفر وتفصح الى عينة البحث معلومات وبشكل مستمر لتحسين اداءهم في حين جاءت الفقرة (X24) بأعلى قيمة اذ بلغت (0,46) ان هذه القيمة انما تدل على ان المنظمة المبحوثة لا توفر الظروف المادية من اضاءة وتهوية... الخ من وسائل مناسبة ومريحة لأداء الاعمال بشكل افضل. نستنتج من هذا التحليل على ان عمليات التوظيف في المنظمة لا تتم من قبل اشخاص مهرة وحياديين ولا يتسمون بالثقة والإخلاص مع عدم توفر الوسائل المادية المناسبة لأداء افضل , ويمكن القول ان العينة المبحوثة لديها مستوى ضعيف من الشعور بالثقة تجاه منظمتهم. وما اوضح ذلك هو انخفاض نسبة اتفاق عينة البحث على البعد اذ بلغ نسبة الاتفاق (30%).

جدول (9) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد النزاهة

رمز الفقرة	اتفق		لا اتفق		محايد		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
X21	13	43,3	10	33,3	7	23,3	0,88	2,10	0,42
X22	7	23,3	9	30	14	46,7	0,73	1,93	0,38
X23	4	13,3	16	53,3	10	33,3	0,72	1,60	0,45
X24	10	33,3	13	43,3	7	23,3	0,88	1,90	0,46
X25	10	33,3	11	36,7	9	30	0,85	1,96	0,43
المجموع الكلي		30		39		31	0,81	1,89	0,43

الجدول من تصميم الباحثة

4. التسامح: يبين الجدول (10) الوسط الحسابي للبعد التسامح ليسجل (2) وهو مساوي للوسط الحسابي الفرضي (2) ليرسخ ذلك مستوى اجابات العينة المبحوثة في معظم فقرات التسامح وبانحراف معياري يسجل (0,83) والذي يبرهن مدى تجانس اجابات العينة المبحوثة حول فقرات هذا البعد وقد توزعت مستويات الاجابة حول الفقرات اذ كان اعلى مستوى اجابة حققته الفقرة (X30) بوسط حسابي (2,16) وانحرافات معيارية (0,83) تؤكد هذه الفقرة واتفاق العينة المبحوثة على ان المنظمة المبحوثة تقدم النصح والإرشاد للأفراد العاملين عند وقوع بعض الاخطاء في العمل. في حين اوضحت الفقرة (X26) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (1,80) وانحراف معياري (0,84) ويظهر الجدول (10) ان معامل الاختلاف الخاص بالفقرة (X28) بلغ ادنى قيمة اذ جاءت بقيمة (0,37) مما يدل على ادارة المنظمة توفر فرص لتعلم عينة البحث من الاخطاء التي قد تقع بها اثناء ادائها لأعمالها. في حين كانت اعلى قيمة معامل اختلاف للفقرة (X26) اذ بلغت قيمتها (0,47) ويعكس هذا ان ادارة المنظمة المبحوثة لا تتجاهل اخطاء العينة المبحوثة اثناء تأدية اعمالهم مهامهم المهنية مما يعني ان قراراتها الصارمة تتخذ فورا قبل استنفاد سبل المعالجة, ويعكس البعد على المنظمة المبحوثة لا تتجاهل الاخطاء التي قد يقع بها الافراد العاملين اثناء تأديتهم مهامهم وان منظمتهم لا تتمتع بدرجة من التسامح تجاه أفراد العاملين مع ضعف في تقديم النصح والإرشاد لعدم الوقوع بالأخطاء اثناء الاداء, وما يؤكد ذلك نسبة الاتفاق التي جاءت بمستوى منخفض لبعد التسامح اذ كانت نسبة (35%)



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

جدول (10) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التسامح

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
X26	8	26,7	8	26,7	14	46,7	1,80	0,84	0,47
X27	11	36,7	9	30	10	33,3	2,03	0,85	0,42
X28	11	36,7	11	36,7	8	26,7	2,10	0,80	0,37
X29	10	33,3	8	26,7	12	40	1,93	0,86	0,45
X30	13	43,3	9	30	8	26,7	2,16	0,83	0,38
المجموع الكلي		35		30		35	2	0,83	0,42

الجدول من تصميم الباحثة

5. التفاضل: يظهر الجدول (11) ان الوسط الحسابي لهذا البعد سجل (1,93) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (2) ليرسخ ذلك ان مستوى اجابات العينة المبحوثة في معظم فقرات التعاطف تتجه نحو عدم الاتفاق وبانحراف معياري سجل (0,84) والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البعد , وتوزعت مستويات اجابات العينة المبحوثة بارتفاع وانخفاض نسبة الاتفاق اذ سجلت الفقرة (X34) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2,06) وانحراف معياري (0,90) ما يدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يشعرون بان الاجور التي يتقاضونها تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم , في حين حصلت الفقرات (X35) على ادنى نسبة اتفاق وبوسط حسابية (1,80) وانحراف معياري (0,84) كما جاءت الفقرة (X33) على ادنى قيمة لمعامل الاختلاف اذ بلغت (0,38) ويدل هذا على ان المنظمة المبحوثة تسعى الى تحفيز عاملها نحو التعلم وإنتاج المعرفة بما يخدم ادائها المنظمي , في حين كانت الفقرة (X31) تتجه نحو اعلى قيمة لمعامل الاختلاف والبالغة (0,50) تعكس هذه القيمة ان ادارة المنظمة لا تنتج نحو معرفة الاحتياجات والتوقعات المهنية التي تخدم العينة المبحوثة في ادائها المهني, يدل هذا ان المنظمة لا تأخذ بنظر الاعتبار الحوافز التي يرغب العاملين في استحصالها , كما تدل بيانات التحليل على ان ادارة المنظمة لا تظهر درجة من التفاضل مع العاملين لديها وما يؤكد ذلك نسبة عدم الاتفاق لعينة البحث التي بلغت (33%).

جدول (11) يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التفاؤل

رمز الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
X31	9	30	5	16,7	16	53,3	1,76	0,89	0,50
X32	9	30	11	36,7	10	33,3	1,96	0,80	0,41
X33	11	36,7	11	36,7	8	26,7	2,10	0,80	0,38
X34	13	43,3	6	20	11	36,7	2,06	0,90	0,44
X35	8	26,7	8	26,7	14	46,7	1,80	0,84	0,47
المجموع الكلي		33		27		40	1,93	0,84	0,44

الجدول من تصميم الباحثة

اختبار علاقات الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

يوضح الجدول (12) العلاقة بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يأتي: تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء والاستقامة التنظيمية في المنظمة المبحوثة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0,634) وهذا مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين وبذلك ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى للبحث وتقبل بديلتها, وعلى مستوى الابعاد تبين الاتي:

✓ ظهور علاقة ارتباط موجبة معنوية مقدارها (**0,487) عند مستوى معنوي (0,05) بين تقييم الاداء وبعد التعاطف وهذا مؤشر على قوة العلاقة وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ ظهرت علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (**0,738) عند مستوى معنوي (0,05) بين تقييم الاداء وبعد الثقة فضلا وهذا ما يؤكد على قوة العلاقة وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ ظهرت علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (**0,538) عند مستوى معنوي (0,05) بين تقييم الاداء وبعد الاستقامة التنظيمية, ما يدل على قوة العلاقة وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ تبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (**0,519) عند مستوى معنوي (0,05) بين تقييم الاداء وبعد التسامح, ما يدل على قوة العلاقة وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ اظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (**0,408) عند مستوى معنوي (0,05) بين تقييم الاداء وبعد التفاؤل, ما يدل على ضعف العلاقة وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (12) معامل الارتباط بين المتغيرات

المتغير المعتمد	المتغير المستقل/ تقييم الاداء
التعاطف	0,487**
الثقة	0,738**
النزاهة	0,537**
التسامح	0,519**
التفاؤل	0,408*
الاستقامة التنظيمية	0,634**

الجدول من تصميم الباحثة $df=(1,28)$, $N=30$, $p \leq 0,05$

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- تظهر النتائج ممارسة تقييم الاداء تأثيرا "معنويا" على الاستقامة التنظيمية وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18,842) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7,635) عند درجة حرية (1,28) وعند مستوى معنوي (0,05) في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,402) الذي يوضح قدرة المتغير المستقل (تقييم الاداء) الى تفسير (40%) من التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد (الاستقامة التنظيمية) وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنصلا يمارس تقييم الاداء تأثيرا "معنويا" على الاستقامة التنظيمية, وكما موضح ذلك في الجدول (13) :

- اظهرت نتائج الجدول (13) للفقرة الأولى والخاصة ببعد التعاطف ان معامل التحديد (R^2) يبلغ (0,238) مما يوضح امكانية تفسير (23%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (تقييم الاداء) اما باقي النسب والبالغة (77%) فتفسرها الابعاد الاخرى, ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8,724) هي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (7,635) عند درجة حرية (1,28) وبمستوى معنوي (0,05) في حين بلغت قيمة



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

(t) (2,954) الامر الذي يستدعي رفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (لايمارس تقييم الاداء تأثيراً معنوياً على بعد التعاطف للاستقامة التنظيمية)

- اظهرت نتائج الجدول (13) للفقرة الثانية لبعء الثقة ان معامل التحديد (R^2) (0,545) وهذا يوضح امكانية تفسير (54%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (تقييم الاداء) اما باقي النسبة والبالغة (46%) فتفسرها الابعاد الاخرى , ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (33,570) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (7,635) عند درجة حرية (1,28) وبمستوى معنوي (0,005) كما بلغت قيمة (t) (5,794), الامر الذي يستدعي رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (لا يمارس تقييم الاداء تأثيراً معنوياً على بعد الثقة للاستقامة التنظيمية).

- اظهرت نتائج الجدول (13) للفقرة الثالثة التي تمثل بعد النزاهة ان معامل التحديد (R^2) (0,288) امكانية تفسير (28%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (تقييم الاداء) اما باقي النسبة البالغة (72%) فتفسرها الابعاد الاخرى , ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11,318) وهي اعلى من قيمة الجدولية البالغة (7,635) عند درجة حرية , (1,28) وبمستوى معنوي (0,05) والذي يؤكد علاقة التأثير قيمة (t) التي تعد (3,364) الامر الذي يستدعي رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (لا يمارس تقييم الاداء تأثيراً معنوياً على بعد النزاهة للاستقامة التنظيمية).

- اظهرت نتائج الجدول (13) للفقرة الرابعة والخاصة ببعء التسامح ان معامل التحديد (R^2) (0,269) امكانية تفسير (26%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (تقييم الاداء) اما باقي النسبة والبالغة (74%) فتفسرها الابعاد الاخرى او تعود الى تغيرات اخرى لم يتناولها البحث , ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10,324) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (7,635) عند درجة الحرية (1,28) وبمستوى معنوي (0,05) والذي يؤكد علاقة التأثير قيمة (t) البالغة (3,213) , الامر الذي يستدعي رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (لا يمارس تقييم الاداء تأثيراً معنوياً على بعد التسامح حلل استقامة التنظيمية)

- اظهرت نتائج الجدول (13) للفقرة الخامسة والخاصة ببعء التفاؤل ان معامل التحديد (R^2) يبلغ (0,167) مما يوضح امكانية تفسير (16%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على (تقييم الاداء) اما باقي النسب والبالغة (84%) فتفسرها الابعاد الاخرى , ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5,603) هي اقل من القيمة الجدولية البالغة (7,635) عند درجة حرية (1,28) وبمستوى معنوي (0,05) في حين بلغت قيمة (t) (2,367) الامر الذي يستدعي رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (لا يمارس تقييم الاداء تأثيراً معنوياً على بعد التفاؤل للاستقامة التنظيمية).

بعد تحليل المتغيرات الخاصة بأبعاد الاستقامة التنظيمية ظهر ان بعد الثقة البعد الاكثر تأثيراً بتقييم الاداء وما يؤكد ذلك قيمة (t) البالغة (5,794) عند (sig) (0,00).

جدول (13) درجة ممارسة تقييم الاداء تأثيراً على الاستقامة التنظيمية

المتغير المستقل / تقييم الاداء					المتغير المعتمد / الاستقامة التنظيمية
sig	T	الجدولية F	المحسوبة F	R^2	الاستقامة التنظيمية / درجة كلية
0,00	4,341	7,635	18,842	0,402	التعاطف
0,06	2,954	7,635	8,724	0,238	الثقة
0,00	5,794	7,635	33,570	0,545	النزاهة
0,02	3,364	7,635	11,318	0,288	التسامح
0,03	3,213	7,635	10,324	0,269	التفاؤل
0,02	2,367	7,635	5,603	0,167	

$p \leq 0,05$, $N=30$, $df=(1.28)$

الجدول من تصميم الباحثة

الاستنتاجات

- وفق اجراءات التحليل الاحصائي تم التوصل الى الاستنتاجات التالية :
1. بينت النتائج أن تحقيق الاستقامة التنظيمية أمراً مرهوناً بعملية تقييم أداء الافراد العاملين في الميدان المبحوث جاء ذلك من خلال علاقة الارتباط المعنوية بين المتغيرين الأمر الذي يشير إلى أنه تحقيق الاستقامة كنتيجة في المنظمة انما يتطلب أن تكون هنالك عملية تقييم أداء موضوعية.
 2. تبين ان تقييم الاداء يمارس تأثيراً معنوياً على الاستقامة التنظيمية ، وهذا يعكس أن هنالك امكانية لتحقيق الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث من خلال عدالة تقييم الاداء ونزاهتها.
 3. بينت النتائج التحليل ان بعد الثقة للاستقامة التنظيمية البعد الاكثر تأثيراً " على تقييم اداء الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ، وهذا يفسر لنا أن موضوعية وعدالة تقييم الاداء انما تخلق حالة من الثقة في المنظمة تعكس ايجابياً في تحقيق الاستقامة التنظيمية.
 4. تبين من نتائج التحليل ان هنالك تباين في مستوى وجود ابعاد الاستقامة التنظيمية في الميدان المبحوث، اذ كان لبعد الثقة البعد الاكثر توفراً في الميدان المبحوث في حين كان لبعد التفاؤل الادنى توفراً في الميدان المبحوث.
 5. اوضحت النتائج ان الافراد العاملين غير راضيين عن اساليب تقييم الاداء المتبعة داخل المنظمة المبحوثة ، اذ لا يوجد معايير ثابتة لقياس اداء العاملين اضافة الى انهم يحصلون على نتائج تقييم الاداء معاكسة لما يتوقعونه.
 6. بين التحليل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يتأثرون بنتائج تقييم الاداء مما يؤثر على سلوكياتهم في العمل ومواقفهم تجاه العمل اضافة الى تأثيره على الروح المعنوية لهم .
 7. عكست النتائج للتحليل الاحصائي ان هنالك تفاوت في نسب القبول لأبعاد الاستقامة التنظيمية ودرجة ممارستها في المنظمة المبحوثة ، اذ حصل بعد التعاطف والتسامح على اعلى نسبة اتفاق ويله بعد التفاؤل و من ثم الثقة واخيرا النزاهة.
 8. اشارت النتائج وفق التحليلات الاحصائية الى ان بعد الثقة من اكثر الابعاد تأثيراً " على تقييم الاداء
 9. افصححت النتائج الاحصائية الى ان المنظمة المبحوثة لا توفر وسائل العمل المريحة (بيئة الاداء المادية) مما ينعكس ذلك على ضعف التوجه نحو اهمية وسائل السلامة المهنية
 10. تشير النتائج للتحليل الاحصائي ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة لا يشعرون تجاه منظمتهم بأية مشاعر تقوم على الثقة والمصادقية في تعاملها معهم.
 11. افصححت النتائج للتحليل ان طرائق التوظيف داخل المنظمة لا تتم عن طرق اشخاص اكفاء ذوي خبرة ومهارة في اسلوب اختيار العاملين..

التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بما يلي:
1. يقع على عاتق المنظمة المبحوثة اشعار الافراد العاملين على انها مصدر للموثوقية والصدق ، ويتم ذلك من خلال اشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام التي يقع على عاتقهم تنفيذها وتوفير لهم جميع المعلومات التي يعتبرونها مهمة في ادائهم ، اضافة الى توفير بيئة اداء قائمة على التفاهم والثقة بين ادارة المنظمة والعاملين لديها.
 2. اشعار الافراد العاملين بأن المنظمة تهتم برفاهيتهم وحياتهم الخاصة والمهنية وأنها تسعى الى توفير جميع وسائل الراحة في اداء واجباتهم المهنية والتي تخلق جو من التفاعل الايجابي بين الادارة والعاملين.
 3. واجب ادارة المنظمة الكشف عن طرق وأساليب تقييم الاداء للأفراد العاملين مع ضرورة الكشف عن المعايير التي يبني عليها تقييم الاداء مع اعطاء فرصة و جو للنقاش البناء حول نتائج تقييم الاداء من اجل تقديم اداء أفضل وينعكس ذلك بتحسين تلك النتائج
 4. المنظمة المبحوثة عليها ان تمنح الافراد العاملين فرص للتعلم من اخطائهم وان تقدم النصح والإرشاد لهم ، وضرورة الاهتمام بالحالة النفسية لهم عند الكشف عن اخطائهم اذ له تأثير على الاداء المستقبلي.



توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل

5. العمل على ايجاد قسم او شعبة يتم ادارتها من قبل اشخاص ذو كفاءة وخبرة في التعامل مع المشاكل والحلول تمنح الافراد العاملين القدرة على طرح مشاكلهم المهنية او ما يواجهونه من اعباء في العمل ويقدم هذا القسم او الشعبة افكار وأساليب لحل المشاكل بصورة حكيمة بعيداً عن المصالح الشخصية ويتمتعون بالحيادية.
6. ضرورة توفير مناخ عمل جيد يوفر وسائل الراحة لأداء الاعمال الوظيفية بأفضل ما يكون وذلك كون بيئة العمل ودرجة الراحة فيها تؤثر وبشكل مباشر على ادائهم , وبالتالي يؤثر على نتائج تقييم ادائهم.
7. ضرورة الاهتمام بتوفير اشخاص ذو خبرة وكفاءة قادرين على اجراء عمليات التوظيف والاختيار بطرق علمية دقيقة رصينة تبتعد عن المحسوبية والوساطة مع الاهتمام بدرجة من الحيادية, اساسها قائم على ان الفرد الاصلح هو الاحق في الاختيار وهذا ما يعزز سلوك النزاهة في العمل.
8. توفير اساليب وطرق جديدة في تحسين اداء الافراد العاملين تتجه نحو تحسين نتائج تقييم ادائهم فقد تكون عن طرق دورات تدريبية او ورش عمل اضافة الى اسلوب الحوار المفتوح مع القادة وإعطاء درجة كبيرة من الحرية للفرد العامل في طرح بعض الافكار والآراء حول تحسين ادائهم ينعكس بتوفر درجة من التفاؤل.
9. اعتراف المنظمة المبحوثة بالأدوار والمهام التي يقوم بها الافراد العاملين وبتأثير الاداء مع انتهاج سلوك لتعزيز السلوك والأداء الايجابي ينتج عنه التماسك والالتزام بالمنظمة ويحقق درجة من الثقة.
10. ضرورة ان تسعى المنظمة المبحوثة الى خلق جو من الرضى لدى الافراد العاملين لديها, ولا يتم ذلك الا من خلال ممارسة سلوكيات تنظيمية اخلاقية قائمة على منح درجة عالية من النزاهة في التعامل وان تتمتع بدرجة من الرقي من خلال سلوكها القائم على التعاطف والتسامح مع الافراد في اخطائهم , وان تقدم بصورة مستمرة درجة من التفاؤل تبثها للعاملين تظهر من خلال سلوكياتها الايجابية, ان توفر تلك السلوكيات يخلق درجة من الاستقامة التنظيمية.

أولاً. المصادر العربية

1. الحكيم , ليث علي, مهدي ,امال كاظم , القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية , دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد 19, العدد 2 , 2017 .

ثانياً. المصادر الاجنبية

1. Abteen Ijadi Maghsoodi, Gelayol Abouhamzeh, Mohammad Khalilzadeh & Edmund as Kazimier as Zavadskas, Ranking And Selecting The Best Performance Appraisal Method Using The Multimoora Approach Integrated Shannon's Entropy, Frontiers Of Business Research In China, Ijadi Maghsoodi Et Al. Frontiers Of Business Research In China (2018) 12.
2. Academic Setting, Australian Journal Of Business And Management Resea Curso De Graduação Em Administração, Brasília ,P2-97,2018, Rch Vol.1 No.9 [01-13] | December-201
3. Akbolat, M., Durmuş, A. & Ünal, Ö. (2017). Örgütse İErdemliliğin Personel Güçlendirmeye EtkisiVe Otantik Liderliğin Aracı Rolü [The Effect Of Organizational Virtuousness On Employee Empowerment And The Mediating Role Of Authentic Leadership]. İşletme Bilimi Dergisi, 5(2), 71-87. Doi: 10.22139/Jobs.322557.
4. Alan Šišinački, Boris Dobiš, Jelena Šišinački, Successful Organizations Driven By Employee Performance Evaluation ,Obrazovanje ZaPoduzetništvo / Education For Entrepreneurship Vol7 Nr2(2017)P: 189:204.
5. Anna Ponomarenko, Organizational Integrity: A Strategic Model For Leadership Submitted To The Faculty Of Phillips Graduate University In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Psychology In The Field Of Organizational Management And Consulting,2016.



6. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring The Relationships Between Organizational Virtuousness And Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790.
7. Çelik, D.A. & Telman, N. (2013). Endüstri/ Örgüt Psikolojisi Velişikli Alanlarda Kullanılan Ölçekler El Kitabı [Handbook Of Industrial, Organizational Psychology And Related Fields Scales]. Ankara: Nobel.
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: Transcendence Through Organizing. *Communication Research*, 17(2), 139–164. Doi:10.1177/009365090017002001.
8. Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal And Performance Management: 100 Years Of Progress? *Journal Of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>.
9. Edward M. Mone, Manue I London, *Employee Engagement Through Effective Performance Management*, Routledge, Taylor & Francis, New York & London, 2018.
10. Fatmanur Özen, The Impact Of The Perception Of Organizational Virtue On The Perception Of Organizational Happiness In Educational Organizations, *Educational Policy Analysis And Strategic Research*, V 13, N 4, 2018 © 2018 Inased.
11. Hamzah Mohammad A. Al_Qudah, Abdullah Osman, Hamzahedris M. Al_Qudah, The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance, *International Journal Of Scientific & Technology Research* Volume 3, Issue 9, September 2014 ,P :129-134.
12. James R. Harrington, Ji Han Lee, What Drives Perceived Fairness Of Performance Appraisal? Exploring The Effects Of Psychological Contract Fulfillment On Employees' Perceived Fairness Of Erformance Appraisal In U.S. Federal Agencies, *Journal Indexing And Metrics*, N:2, V:44, 2014, P:214-238.
13. John Paul Stephens, Emily D. Heaphy, Abraham Carmeli, Gretchen M. Spreitzer, And Jane E, Duttonre lationship Quality And Virtuousness: Emotional Carrying Capacity As A Source Of Individual And Team Resilience, *The Journal Of Applied Behavioral Science* Xx(X) 1 –29 © 2013 Ntl Institute Reprints And Permission: Sagepub.Com/Journalspermissions.Nav Doi: 10.1177/0021886312471193 <http://Jab.Sagepub.Com>.
14. Joshua Gukiina, Waswa Balunywa, Joseph MpeeraNtayi, Augustine Ahiauzu, *Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective*, *International Journal On Customer Relations* V 5 Issue 2 September 2017.
15. Leo Huberts, Alain Hoekstra , *Integrity Management In The Public Sector The Dutch Approach* I O S, The Hague 2016, Bios Bureau Integriteits bevordering Openbare Sector Postbus 556 2501 Cn Den Haag T 070 376 59 37 www.integriteitoverheid.nl Isbn 978-90-824816-0-0 © 2016 The Authors And Bios.
16. Lubna Khaliq , Mattiullah Butt , Effect Of Performance Management On Employees Well-Being Via Perceived Job Control , *Macrothink Institute, Human Resource Research* Issn 2329-9150 2018, Vol. 2, No. 1, 2018.



17. Majid Zamahani, Ali Akbar Ahmadi, Mohammad Ali Sarlak And Hamideh Shekari, Virtuous Organization: A Structural Equation Modeling Approach, Ontents Lists Available At Growingscienc, Management Science Letters, Management Science Letters 2013,647-654.
18. Manikandan. K&Anipriya., Organizational Justice, Organizational Virtuous nessand Performance Among Bank Employees, Sjbir, Saarj Journal Onbanking & Insuranceresearc , Volume 3, Issue 2 (March, 2014) Issn 2319-1422.
19. MarjanRavaji, The Effect Of Organizational Virtuousness And Psychological Capital Role On Employees' Creativity In Tehran Water And Wastewater Company, International Journal Of Scientific Management And Development Issn:2345-3974 December 2016, Vol.4, No.12 Pp:496-506.
20. Mathis R. L. & Jackson J. H. (2011). Human Resource Management, 13th Edition. Southwestern Cengage Learning. 622 P. Isbn 978-0-538-45315-8.
21. MehrdadHamrahi, Reza Naja fbagy, Morteza Musakhani, Karamallah Daneshfard And Ali Delavar, Factors Effecting On Promoting Organization Vairtuosness In Iran State Agencies, Indian Journal Of Fundamental And Applied Life Sciences Issn: 2231– 6345 (Online Open Access, Online International Journal Available At Www.Cibtech.Org/Sp.Ed/Jls/2015/01/Jls.Htm015 Vol.5 (S1), Pp. 4772-4779/Hamrahi Et Al2015.
22. Milan Fekete, IgorRozenberg ,The Practical Model Of Employee Performance Evaluation ,Human Capital Without Borders Management, Knowledge And Learning For Quality Of Life Knowledge And Learning ,25-27 June,2014,P:140-149.
23. Mohammed Abubakar Mawoli, Abdullahi ,Yusuf Babandako , An Evaluation Of Staff Motivation, Dissatisfaction And Job Performance In An.
24. Monica Franco-Santos, Noeleen Doherty, Performance Management And Well-Being: A Close Look At The Changing Nature Of The Uk Higher Education Workplace , International Journal Of Human Resource Management, V: 28, N:16,P:2319-2350 ,2017. P 1-45.
25. NadeemIqbal,NaveedAhmad,ZeeshanHaider,YumnaBatool,Qurat-Ul-Ain,Impact Of Performance Appraisal On Employee's Performance Involving the Moderating Role Of Motivation,Arabian Journal Of Business And Management Review (Oman Chapter) Vol. 3, No.1; August 2013,P:37-56.
26. Natasha Fogaça ,2018, Ana Carolina Costa, Gisela Demo Fiuza ,A Percepção De Virtudes Morais Organizacionais Produz Bem-Estar No Trabalho? O Papel Mediador De Políticas E Práticas De Gestão De Pessoas, Jader Siqueira Batista, Universidade De Brasília.
27. Nisha Macwan , Priti Srinivas Sajja, Performance Appraisal Using Fuzzy Evaluation Methodology, International Journal Of Engineering And Innovative Technology (Ijeit) Volume 3, Issue 3, September 2013,P324-329.
28. Onukwube, H.N., Iyabga, R. And Fajana, S. (2010), The Influence Of Motivation On Job Perfomance Of Construction Professionals In Construction



Companies In Nigeria, Construction, Building And Real ,Estate Research Conference Of The Royal Institution Of Chartered Surveyors, Held At Dauphine Universite, Paris. (2-3 September, 2010).

29. Pommier,E.A.2011. The Compassion Scale. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities And Social Sciences ,72,1174.

30. Poonam Madan, JasleenKaurBajw, Human Resource Management Practices And Their Impact On The Job Performance Of Employees With Special Reference To Banking Sector, International Journal Of Engineering Technology, Management And Applied Sciences, April 2016, Volume 4, Issue 4, Issn 2349-4476,P:30-34.

31. Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2011). Perceptions Of Organizational Virtuousness And Happiness As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviors. Journal Of Business Ethics, 93, 215–23.

32. Remy Magnier-Watanabe ,Toru Uchida,,Philippe Orsini & Caroline Benton, Organizational Virtuousness And Job Performance In Japan: Does Happiness Matter ? International Journal Of Organizational Analysis, Vol:25, No:4,2017.

33. Sara AbediKooshki , Hassanreza Zeinabadi, The Role Of Organizational Virtuousness In Organizational Citizenship Behavior Of Teachers: The Test Of Direct And Indirect Effect Through Job Satisfaction Mediating, Original Research Paper,Faculty Of Business Economics And Entrepreneurship International Review (2016 No.1-2)P: 7-21.

34. Sedighe Haji Abedi, HoseynEslami, NahidAmrolahi,The Role Of Organizational Virtuousness On The Organizational Commitment Of Employees (Case Study: Islamic Azad University),Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, February ,Vol 5, No 10, P: 118-130, 2014.

35. Sinésio, Gomide Junior, Lorrana Ellen Vieira& Áurea De Fátima Oliveira, Percepção De VirtudesMorais Organizacionais: Evidências De Validade De Um Instrumento De Medida Para O ConTEX to Brasileiro, Perception Of Organizational Moral Virtues: Evidence Of Validity Of A Measurement Instrument For The Brazilian Context Percepción De Virtudes Morales Organizacionales: Evidencias De La Validez De Un Instrumento De Medida Para El ContextoBrasileño, RevistaPsicologia: Organizações E Trabalho, 16(3), Jul-Set 2016, Pp. 298-307 Issn 1984-6657 • Doi: 10.17652/Rpot/2016.3.10417.



Employing the results of evaluating employees' performance in achieving organizational integrity Field study at the Technical Institute in Mosul

Saga Natheer Hammed Al - Sarraf

University of Mosul / Faculty of Management and Economics

/Business Administration

Abstract

The objective of the study is to study how to employ performance evaluation in achieving organizational integrity and the impact of performance evaluation on achieving organizational integrity. In light of this, the following questions were raised:

Are the dimensions of organizational integrity available in the field in question ?

In order to answer the research questions, a questionnaire questionnaire was distributed to the sample of 30 members of the teaching staff at the Technical Institute in Mosul. The three-dimensional Lycert scale was used. The statistical methods were used, ie, the frequency distribution, the computational circles, the standard deviations, Pearson), simple regression coefficient, (R2), difference coefficient, (T) test . A number of conclusions have been reached, the most important of which is that there is a significant correlation between evaluation of performance and organizational integrity. Performance evaluation also has a "moral" effect on organizational integrity. The research recommended that individuals should be informed that the organization is a source of reliability and honesty. And to provide an atmosphere of performance based on understanding and trust between the management of the organization and its employees. With the need to find a department or division to be managed by people with competence and experience in the way of dealing with problems and solutions to give the working personnel the ability to raise their professional problems or the workload they face in this work and this section or the Division ideas and methods to solve problems scientifically away from " And are impartial

Keywords: Organizational Integrity, Performance Appraisal, Integrity, Trust