

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

أ. د. علي حسون فندي الطائي م. د. فاضل جميل طاهر م. د. فاضل حمد سلمان
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة العامة

المستخلص

صمم هذا البحث لدراسة تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من أربعين موظفاً من العاملين في ديوان وزارة النفط العراقية وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة واثرة بين ابعاد تقويم أداء العاملين والثقة التنظيمية في هذه الوزارة.

ومن أهم الاستنتاجات في هذه الدراسة هو قلة توظيف نتائج تقويم الأداء في سياسات الأفراد المتبعة في الوزارة المبحوثة كما أتبعت الاساليب التقليدية في تقويم الأداء . ولم تعتمد معايير الأداء الكمية والنوعية في ذلك التقويم.
ومن أبرز التوصيات العمل على تحقيق التكامل بين نتائج تقويم أداء العاملين وسياسات الأفراد.

The effect of performance appraisal dimensions On organization confidence

Abstract

This research was designed to study effect of performance appraisal dimensions on organizational confidence.

Asset completion questionnaire was used to collect data of this research from a random simple represent forty employees who works in Iraqi Oil ministry. The main result of this research was positive relations and the effect between performance appraisal and organizational confidence. The research contains some conclusions, the main of it is unimplemented the performance appraisal results in the policies of employees in the ministry and it work in classic methods incentives and training.

The important recommendations must doing to achieve integrating between the result of performance appraisal and policies of individuals.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 67

الصفحات 58 - 83

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

المقدمة

تسعى المنظمات إلى كسب ثقة العاملين داخل حدودها في سياساتها وخاصة المتعلقة منها بالقرارات التي لها ارتباط بمصيرهم ومستقبلهم الوظيفي داخل المنظمة التي يعملون فيها لان نجاحها في تحقيق هدف خلق الثقة لدى زبائنهم مرهون بتحقيق هدف خلق الثقة التنظيمية لدى عاملها بوصفها ان العنصر البشري هو اهم عنصر من عناصر العملية الانتاجية وكسب ثقته بروؤسائه والمنظمة التي يعمل فيها سيمكن هذه المنظمة من الوصول الى اهدافها بفاعلية وكفاءة وعلى راس هذه الاهداف ثقة ورضا المستفيدين من انتاجها [الزبانن] لذا جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوع الثقة التنظيمية وارتباط العلاقة والتأثير لنشاط تقويم اداء العاملين فيها باعتبار ان هذا النشاط قد يكون اكثر الانشطة التي تمارسها المنظمة علاقة وتأثير في الثقة التنظيمية لدى العاملين لأنه هو النشاط الذي يتولى تحديد مستويات اداء العاملين والذي يرتبط بمستقبل العاملين الوظيفي ورضاهم في العمل وبالتالي قد ينعكس ذلك سلباً او ايجابياً على مدى قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية .

تناولت هذه الدراسة اربعة اجزاء رئيسية وهي :-

الجزء الاول كرس لمنهجية الدراسة

الجزء الثاني تناول الاطار النظري والذي تضمن الخلفية النظرية لموضوعي الدراسة " تقويم اداء العاملين والثقة التنظيمية "

اما الجزء الثالث شمل الاطار التطبيقي للدراسة وخصص الجزء الرابع للاستنتاجات والتوصيات مع خلاصة باللغة العربية والانكليزية وقائمة بالمصادر التي اعتمدت في هذه الدراسة .

الجزء الأول: منهجية الدراسة

1-1- مشكلة الدراسة

تعد عملية تقويم الاداء من اهم وابرز وظائف ادارة الموارد البشرية في أي منظمة نظرا لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على صعيد نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها ومن ابرز العوامل التنظيمية تلك التي يمكن ان ترتبط وتؤثر او تتأثر بعمليات تقويم الاداء الا وهي الثقة بالرؤساء وبالمنظمة وسياساتها والتي بدأ الباحثون يركزون جل اهتمامهم عليها بعد ان وجدوا تأثيرها الكبير على المنظمة ككل ولذا تحاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات الاتية .

1-1-1 هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقويم الاداء مع الثقة التنظيمية.

1-1-2 هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية.

1-2- فرضيات الدراسة :

1-2-1 توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد تقويم الاداء مع الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

1-2-2 يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

1-3- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى إثبات أو نفي وجود علاقة وأثر لإبعاد تقويم الاداء بالثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة (وزارة النفط) .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

4-1- اهمية الدراسة

ان ايجاد العلاقة والاثار لتقويم الاداء بالثقة التنظيمية سيوجه اهتمام المنظمة المبحوثة مجال الدراسة الى ضرورة توفير صفة العدالة بنشاط تقويم الاداء لخلق الثقة التنظيمية للعاملين مما ينعكس ايجابياً على رضا العاملين في العمل وصولاً الى تعزيز انتاجيتهم ومن ثم تمكين المنظمة التي يعملون فيها من الوصول الى تحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة باعتبار ان اهم عنصر من عناصر نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وهو العنصر البشري .

كما ان التطرق الى الخلفية الاكاديمية عن الموضوع وخاصة الثقة التنظيمية التي لا زالت تشكو من ندرة الكتابة فيها (وحسب علم الباحثين) قد يضيف الى الادب الاداري شيئاً جديداً. كما تكتسب هذه الدراسة اهميتها من الجانب التطبيقي في مؤسسات حيوية للاقتصاد العراقي وهو قطاع النفط لما يشكله من نسبة كبيرة في تكوين الدخل القومي العراقي في اقتصاد احادي الجانب.

5-1- المنهج والاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

اتبع الباحثون اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والاثار بين متغيرات الدراسة اما عن الاساليب الاحصائية في التحليل فقد جرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام رزمة البرامج الاحصائية "SPSS" للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) للوصول الى النتائج الأكثر موضوعية ودقة. ولقد استخدم الباحثون الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات الدراسة واستخدام معامل ارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الاثر .

6-1- أداة البحث وعينته

اعتمد الباحثون اسلوب الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات والتي تتجزأ الى عدد من العبارات تتعلق بمتغيرات الدراسة واستخدم الباحثون اسلوب ليكرت الخماسي والذي هو :

الدرجة	وافق تماماً	وافق	لا أدري	لا اوافق	لا اوافق تماماً
وزن الدرجة	5	4	3	2	1

وقد شملت الاستبانة على (40) فقرة قسمت بالتساوي بين متغيرات الدراسة (20) فقرة الاولى منها وهي من (1 - 20) تتعلق بالمتغير المستقل (أبعاد تقويم الأداء) ووزعت فقراته كالآتي :

(1 - 5) الاسئلة التي تتعلق بأهداف نشاط تقويم الاداء

(6 - 10) الاسئلة المتعلقة بأسلوب تقويم الاداء

(7 - 15) الاسئلة التي تتعلق بمعايير الاداء المستخدمة في التقويم

(16- 20) الاسئلة التي تتعلق برضا العاملين عن نشاط تقويم الاداء

اما ما يتعلق بالمتغير التابع من الدراسة (الثقة التنظيمية) فتبدا عباراته من (21- 40) وشملت هذه العبارات (ابعاد الثقة) وهي:

من (21- 30) العبارات المتعلقة بالثقة بالمنظمة وشملت :

من (21- 25) العبارات المتعلقة بسياسات المنظمة نحو العاملين .

من (26 - 30) العبارات المتعلقة بمدى قدرة المنظمة على توفير المعلومات لعاملها .

اما العبارات التي تتعلق بالثقة بالرئيس المباشر فهي كالآتي :

من (31 - 35) العبارات التي تتعلق بتشجيع الرئيس المباشر لمرووسيه على الابداع وتأكيد الذات .

من (36 - 40) العبارات التي تتعلق بالقيم والمبادئ التي يشعر المرؤوسين ان الرئيس المباشر

يتصف بها .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة وخاصة دراسة الكساسبة (2000) والغامدي (1995) ودراسة الفرجاني (2006) في تصميم استمارة الاستبانة.

وقد تم عرض الاستبانة على المحكمين (م.د سهير عادل و م.د عبدالله حكمت) لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وقد وافق المحكمان المذكوران عليها بعد اجراء التعديلات الضرورية وقد قام الباحثون بإجراء اختبار ثبات المقياس أذ وزعت الاستمارة على (20) مستجيباً في المنظمة المبحوثة وعلى فترتين وخلال (20) يوماً حيث تم الحصول على (15) اجابة منهم وتم استخدام برنامج (SPSS) للحصول على معامل الثبات وفقاً للمتغيرات الاساسية وكانت النتائج كالآتي :-

جدول (1)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم الاختبار	اهداف التقويم	اساليب التقويم	معايير التقويم	رضا العاملين	سياسات الافراد	المعلومات	الابتكار	المبادئ والقيم	الاستمارة ككل
اختبار كرونباخ	79.83	70.17	68.11	78.52	82.12	79.63	79.41	71.24	76.13

وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (44) شخصاً من العاملين في مقر وزارة النفط العراقية بهدف الحصول على اجابة متوازنة وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (36) استمارة ويوضح الجدول الاتي المعلومات العامة لأفراد العينة حيث بلغ عدد مجتمع البحث (140) فرداً وبلغ نسبة العينة (27%) من المجتمع الكلي لأفراد العينة والذين هم رؤساء لأقسام ووحدات في مقر وزارة النفط العراقية .

جدول (2)

المعلومات العامة لأفراد العينة

العنوان الوظيفي					التحصيل الدراسي				الجنس				
المجموع	مدير اقدم	مدير	م مدير	رئيس ملاحظين	م.ملاحظ	ملاحظ	المجموع	عليا	بكالوريوس	اعدادية	المجموع	انثى	ذكر
36	4	4	5	11	7	5	36	7	27	2	36	11	25

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

الجزء الثاني/ الاطار النظري للدراسة

2-1- تقويم اداء العاملين

ان تقويم الاداء من الوظائف المهمة في ادارة الموارد البشرية اذ لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن هذه الوظيفة اذا ارادت ان تتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها ومدى مساهمة عاملها في تحقيق هذه الاهداف ضمن فتره زمنية محددة ليصار الى تعويضهم تبعا لنسب المساهمة هذه حرصا على تحقيق العدالة في المكافأة لهؤلاء لحفزهم على الاداء الاحسن وكسب رضائهم وتعزيز ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها .

2-1-1- مفهوم تقويم الاداء

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقويم اداء العاملين (Performance appraisal) لكنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى صلاحيته في تحقيق اهداف الوحدة الادارية التي يعمل فيها والوقوف على مدى صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي ومدى تحمله لمسئولية القيام بوظيفة ذات مستوى اعلى في المستقبل (د. حرحوش عادل صالح ود. سعيد مؤيد 2000:166) اذاً هو محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسيه او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة اساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الان وفي المستقبل (عبد المعطي غسان 1988 ص 174) او هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف لعمله حالياً وامكانية تقويمه مستقبلاً (Dale Beach 1985P205) او هو النظام الرسمي للنظر بتقييم مهام الافراد او الجماعات وتقويمها (R.Wayne 2008p245) ويمكن تعريف تقويم الاداء استنادا الى التعاريف السابقة بأنه : النشاط الذي يهدف الى ترتيب مستويات الاداء للعاملين تصاعديا او تنازليا تبعا لمعايير الاداء المحددة بغية التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في هذا الاداء لمعالجة الاولى وتعزيز الثانية لتطوير الاداء في الوظيفة الحالية او في الوظيفة التي يرقى اليها مستقبلاً بما يضمن تحقيق اهداف الفرد والمنظمة واهداف المجتمع في ان واحد (الباحثون) .

2-1-2- اهمية تقويم اداء العاملين

تبرز اهمية تقويم اداء العاملين من انه يمكن استخدامه تقريبا في جميع أنشطة ادارة الموارد البشرية ومن هذه الأنشطة (R.Wayne 2008:246) :

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .
- الاختيار والتعيين.
- انظمة المكافأة.
- علاقات العمل الداخلية.
- السلوكيات المحتملة.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

ان ما يوفره هذا النشاط من بيانات ومعلومات عن مستويات اداء العاملين سيظهر مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهدافها وكيف استخدمت وظائفها في تحقيق تلك الأهداف وهو تعظيم انتاجية العاملين من خلال رفع مستويات ادائهم ولا يمكنها تحقيق ذلك الهدف مالم يكن لديها نظام كفوء لتقويم اداء العاملين الذي يظهر نقاط الضعف ونقاط القوة في مستويات الاداء لوضع خطة لمعالجة الاولى وتعزيز الثانية وقد تشمل هذه الخطة اكثر من وسيلة لتطوير مستويات الاداء كالتدريب لرفع مهارات العاملين او الحوافز لزيادة رغبتهم في العمل وفقا لمعادلة الاداء الانساني (القدرة + الرغبة = مستوى الاداء) ولذا يعتبر نشاط تقويم الاداء الوسيلة المهمة لتقويم اداء ادارة الموارد البشرية في مدى تحقيقها لهدف تعظيم انتاجية العاملين مما يدل على اهمية هذا النشاط على مستوى العاملين افرادا وجماعات وعلى مستوى ادارة الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة ككل وتبدي كل المنظمات تقريبا اهمية قصوى لعملية تقويم الاداء ويمكن للمنظمة من خلال هذا النشاط ان تتأكد (Mark Zweig 1991p30) :-

- 1- ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها في انها لم تظلم احد من الموظفين من القرارات التي تطال ترفيتهم او انتهاء خدماتهم .
- 2- تحدد المنظمة المتميزين من العاملين لاتخاذ القرارات بشأن ترفيتهم وترفيعهم الى مراكز وظيفية اعلى .
- 3- الاتفاق على الخطوات القادمة بين الرئيس والمرووس فيما يتعلق بتطوير ادائه وتحسين إنتاجيته مستقبلاً .
- 4- اظهار نقاط القوة والضعف في سياسات المنظمة التي تكون سببا لتطوير الاداء او تدنيه مما يساعد على اعادة النظر فيها من خلال سياسات التدريب والحوافز وتقويم الاداء والترقية والترفيح.... الخ

2-1-3- مراحل تقويم اداء العاملين

هناك خمس مراحل كما حددها (R.Aayne2008:245) ينبغي المرور بها عند القيام بعملية تقويم الاداء وهذه المراحل :-

2-1-3-1- مرحلة تحديد اهداف تقويم الأداء: وهي تحديد الاهداف التي يسعى اليها هذا النشاط مثل التدريب، المكافأة، الاختيار والتعيين... الخ لأن تحديد هذه الاهداف سيؤثر على جميع مراحل عملية تقويم الاداء من حيث المعايير والوسائل المستخدمة لتقويم الاداء والكلفة والجهة المسؤولة عن تقويم الاداء ومن هم الذين سوف يخضعون لعملية التقويم... الخ اذ بدون تحديد اهداف تقويم الاداء في خطة الاداء سيجعل جميع المراحل المتعلقة بتقويم الاداء غامضة ولا يمكن تأديتها على الوجه الصحيح.

2-1-3-2- تحديد معايير الاداء . إن تحديد هذه المعايير سيجعل المقوم ادائهم على بينه مما هو مطلوب منهم الوصول اليه بعد مناقشة هذه المعايير مع الادارة للتأكد من عدالتها وانها معيارا واقعا لمقارنة الاداء المتحقق.

2-1-3-3- الاختبارات وتهدف هذه الاختبارات للتأكد من مستويات الانجاز الفعلية اذا ما عجزت الوسائل الاخرى المعتمدة على الصفات وسلوكيات العاملين في ذلك لان كثير من هذه الصفات والسلوكيات قد لا تكون لها علاقة بمستوى الانجاز المتحقق وبالرغم من ذلك يخضع الكثير من العاملين المراد تقويم ادائهم الى اختبارات الشخصية والسلوك اضافة الى اختبارات الاداء للوصول الى النتائج الاكثر موضوعية ودقة عن مستويات الاداء هذه .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

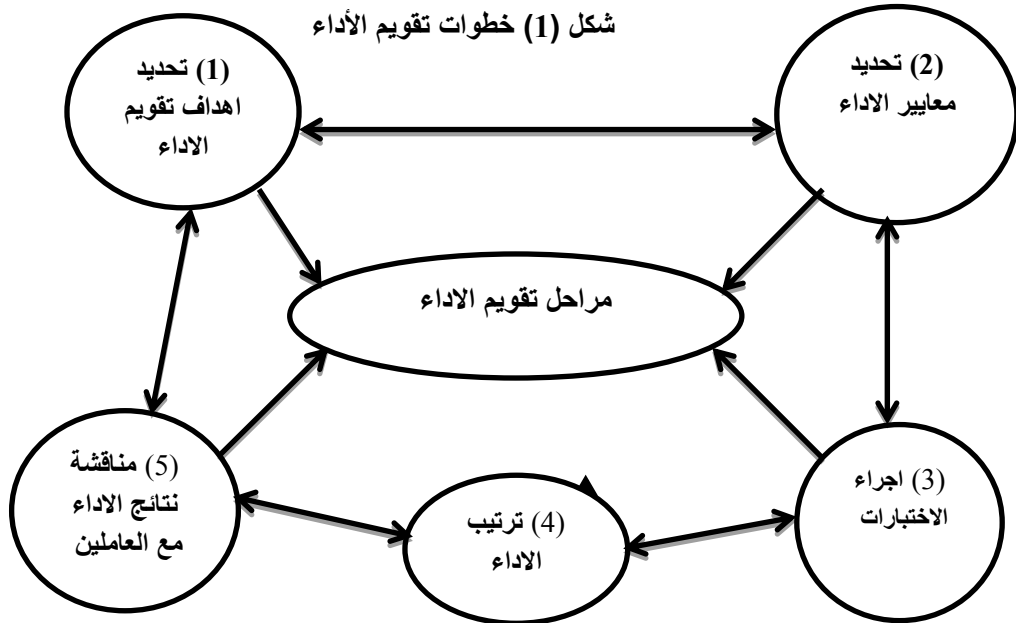
دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

2-1-3-4- تقويم الاداء :- اذ يُقَوَّم اداء العاملين وترتيب مستويات ادائهم وفقا لما يلي :-

- مستويات الاداء التي هي دون مستوى النجاح = ((ضعيف))
- مستويات الاداء التي هي بمستوى النجاح = ((مقبول))
- مستويات الاداء التي هي بمستوى النجاح تماما = ((جيد))
- مستويات الاداء التي هي بأعلى من مستوى النجاح = ((جيد جدا))
- مستويات الاداء التي فاقت كثيرا مستوى النجاح = ((ممتاز))

2-1-3-5- مناقشة نتائج اداء العاملين

ان الهدف الاساسي من تقويم الاداء هو تطوير اداء العاملين بما يتناسب واهداف المنظمة التي يعملون فيها ولا يتم تحقيق هذا الهدف مالم يتم مناقشة نتائج تقويم اداء العاملين الذين قَوِّم ادائهم بعد اعلان هذه النتائج لهم لتحديد نقاط الضعف فيها لمعالجتها بعد التعرف على الاسباب وتعميق نقاط القوة كذلك والتعرف على آرائهم بتلك الاسباب ومدى رضائهم عن نتائج التقويم المتعلقة بأدائهم ليصار الى تحديد الوسائل والسياسات ضمن خطة مشتركة لتحسين مستويات الاداء المتدنية وتطوير مستويات الاداء الجيدة في المستقبل. والشكل (1) يوضح خطوات تقويم الأداء.



Source: (R.Wayne Mondy 2008.Human Resource management mensses state university 248)

2-1-4- تحديد معايير الأداء

ان تحديد معايير الاداء تعتبر من المراحل المهمة في تقويم الاداء وكما وضحنا ذلك سابقا ويمكن تحديد هذه المعايير وكما يلي :-

2-1-4-1- الصفات ((Trait)) والتي تتعلق بالمظهر، الاتجاهات، المبادرة.. الخ وهناك من الصفات ما لا يتعلق بالعمل ذاته ولذا يجد المقوِّم صعوبة تحديدها بدقة.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

2-4-1-2- السلوك ((Behavior)) ربما ينجز عمل ما في المنظمة نجد صعوبة في تقويمه وفقا لسلوك ذلك العمل مثل نمط القيادة المتبع ، تطوير الاخرين ، روح الفريق، التعاون، التوجه نحو خدمة الزبون وقد تكون هذه السلوكيات ليس لها علاقة بنوع الانجاز الذي قام به العامل المقوم ادائه مباشرة ومن هنا تأتي الصعوبة عند تقويم اداء العاملين استنادا الى سلوكياتهم فقط .

3-4-1-2- الكفاءة Competencies ويمكن استخدام خمس مؤشرات لتحديد كفاءة العاملين وكما

حددها جامعة ميشيغان الامريكية (R.wayne Mondy 2008:249)

- درجة المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة .

- الاتقان في العمل .

- الحكمة في التصرف .

- خدمة الزبائن .

- استخدام اساليب العمل الحديثة .

4-4-1-2- الانجاز المتحقق Goal achievement وهو اعتماد المؤشرات الكمية المالية والتي يمكن احتسابها كمخرجات لنشاط المقوم ادائه سواء كان هذا النشاط فرديا او جماعيا وما هو مقدار ارتباط ذلك المخرج بالمقدار الذي حققته المنظمة، وطريقة الادارة بالاهداف (Management by objective) الوسيلة الفضلى لتقويم الانجاز المتحقق (الهدف) والمتفق عليه بين الطرفين (الرئيس والمرووس).

5-4-1-2- التحسين المحتمل (Improvement potential)

ان طرق التقويم التقليدية تؤكد على تقويم الاداء التاريخي للأفراد أي لفترات ماضية ولكن الى جانب ذلك ينبغي معرفة مدى امكانية تطوير اداء الفرد في المستقبل لتحمل مسؤوليات اكبر عند الترقيّة وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة بدرجة مساهمة في الاداء اعلى مما هو عليه الان وهذا يتطلب ضرورة التنبؤ بأدائه المستقبلي المحتمل وهو معيار اخر من معايير الاداء المهمة . فاذا كانت مستويات الاداء الحالية لا تشير الى امكانية تطوير ادائه ذاتيا او بواسطة ادارة الموارد البشرية فماذا يجب ان تفعل هذه الادارة تجاه هذا الموقف ؟ وماهي اسباب ذلك؟ وماهي الوسائل التي عليها استخدامها لمساعدته في الوصول الى الاداء المطلوب في المستقبل بعد التعرف على الاسباب التي تحول دون ذلك. اسئلة من الضروري الاجابة عليها لتحديد مستوى التحسن في اداء العامل لفترة قادمة.

5-1-2- مسؤولية تقويم الاداء

من المعروف ان قسم ادارة الموارد البشرية هو القسم الذي يصمم نظام تقويم الاداء ويهيأ مستلزماته ولكن هذا لا يعني اعفاء الاخرين من المساهمة في عملية التقويم من المرحلة الاولى وحتى الاخيرة (شكل رقم 1) ومن هؤلاء:-

- المشرفين في المستوى الاداري الوسط.

- التابعين.

- اعضاء الفريق.

- التقويم الذاتي.

- تقويم الزبائن.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

وطريقة 360 درجة هي الطريقة الفضلى باعتقادنا لأشراك من لهم علاقة بعملية التقويم وان هذه الطريقة التي سوف يأتي توضيحها دليل قاطع على ان هناك اكثر من جهة ينبغي ان تشترك في عملية التقويم لما لهذا الاشتراك من فوائد على مستوى الفرد والجماعات والمنظمة والمجتمع ككل.

2-1-6- فتره التقويم:-

يكون التقويم عادة بفواصل زمنية بالرغم من انه لا توجد مواعيد مقدمة للقيام بهذه العملية ويعتمد ذلك على مدى حاجتنا لإجرائها وهذا لا يعني عدم وجود فترات دوريه منتظمة لتقويم الاداء وقد تكون سنوية نصف سنوية او اكثر من ذلك أو اقل مع الاخذ بنظر الاعتبار عند تحديد فترة التقويم ضرورة معرفة المديرين لمستويات اداء مرؤسيهم بفترات غير متباعدة بفواصل زمنية طويلة خوفاً من استفحال السلوكيات المنحرفة وتحويلها الى نمط سلوكي (Habit) من الصعب تغييره اذا لم تكتشف هذه الانحرافات بسرعة لمعالجتها. ومن مساوئ تقويم الاداء الدوري المحدد زمن القيام به سلفاً قد يجعل العاملين المراد تقويم ادائهم اكثر قدرة على الظهور بمستوى الاداء الجيد قبل القيام بعملية التقويم بفترة قصيرة سرعان ما يتنازل هذا الاداء بعد انتهاء فترة التقويم لان الهدف من رفع مستوى الاداء كان لإعطاء انطباعاً جيداً لدى رؤسائهم عن مستويات ادائهم وخاصة اذا كان معلوماً لديهم ان غرض التقويم جاء بهدف المكافأة. لذا يجب ان تكون فترات التقويم مفاجئة الى جانب مواعيد التقويم الدورية وان تكون متكررة خلال السنة وفي ظروف مختلفة للوصول الى نتائج الاداء الدقيقة والموضوعية. ومن الجدير هنا الاشارة الى التجربة اليابانية في تقويم الاداء حيث يتم تقويم اداء العاملين الجدد بعد اصدار قرار تعيينهم بفترة طويلة قد تتجاوز الخمس سنوات بدعوى ضرورة ترك المجال للعامل الجديد من التكيف مع ظروف العمل الجديدة وعندئذ سوف تظهر قدراته ومهاراته الحقيقية في الاداء وقد يكون عدم تكيفه لهذه الظروف سبباً مهماً للحيلولة دون اظهار هذه المهارات والقدرات بالمستوى المطلوب اذا ما تم تقويم ادائه بعد فترة قصيرة من تعيينه.

2-1-7- طرائق تقويم الاداء

ويمكن تقسيم طرائق تقويم الاداء الى ثلاث مجموعات :-

2-1-7-1- المجموعة الاولى طرائق التقويم المطلقة وهي التي تعتمد معايير الاداء المجردة عند تقويم الاداء وتشمل :-

• طريقة 360 درجة

وهي من الطرق الحديثة نسبياً وهي طريقة يشترك فيها اكثر من جهة في عملية التقويم لتقليل الاخطاء التي قد تحدث ومن هذه الاخطاء التحيز الشخصي ويركز هذا الاسلوب على الادارة العليا والزبائن والزائرين والتابعين ويدعوهم الى المشاركة في عملية التقويم .

• الاوزان المرجحة

وتتصف هذه الطريقة بالبساطة وسرعة تقويم اعداد كبيرة من العاملين وقياس اداء الموظف يكون وفقاً لمعايير محددة مثل معايير الانجاز ومعايير السلوكية والصفات . وتكون عدد درجات التقويم على اساس من (1-5) حيث يمثل الرقم (1) اقل درجة للتقويم و (5) اعلى درجة للتقويم .

• طريقة الوقائع الحرجة

وهو تسجيل الاحداث المهمة وغير المهمة التي يمر بها العامل المراد تقويم ادائه في الفترة الماضية حيث يمكن تمييز المهم من غير المهم من هذه الأحداث من خلال علاقتها الجوهرية بفاعلية المنظمة سواء كانت هذه العلاقة سلبية او ايجابية حيث تسجل الاحداث التي تؤثر ايجابياً في اعلى القائمة والتي تؤثر سلباً في اسفل القائمة .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

2-7-1-2- المجموعة الثانية طرائق التقويم النسبية (سعيد مؤيد 2009 ص.ص 249-255) وهي الطرق التي بمقتضاها يتم تقويم اداء العاملين بالمقارنة مع اداء زملائه الاخرين في العمل . ومن اشهر هذه الطرق ما يلي :-

- طريقة الترتيب البسيط وهي طريقة سهلة وقديمة في تقويم اداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على احسنهم واقلهم كفاءة وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل الى نهاية القائمة والتي تمثل الأسوء .
- طريقة التوزيع الإجباري تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة أيضاً عند التطبيق لكن الترتيب هنا يتم على أساس مجموعات وليس افراد .
- طريقة المقارنات الزوجية وبموجب هذه الطريقة يقوم المقوم بمقارنة الأداء العام لكل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة والقسم المسؤول عن إدارته وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية ويكون الموظف الذي يحصل على أفضل هذه المراتب مقارنه مع زملائه أولاً.

6-7-1-3- المجموعة الثالثة المستندة على نتائج الاداء [الأهداف] وهنا نذكر طريقة واحدة لأهميتها في هذه المجموعة وهي طريقة الإدارة بالأهداف (Management objective) والتي بمقتضاه تُحدد اهدف التقويم بالاشتراك مع الرئيس المباشر ثم تُحدد خطوات الانجاز ومستلزماته وبعد ذلك تناقش اسباب التخلف في الاداء لكي يتم تجاوزها مستقبلاً بالاشتراك مع الرئيس المباشر .

8-1-2- مشاكل تقويم الأداء

هناك قائمة من المشاكل التي تشترك في إعاقه عملية تقويم الأداء التعرف عليها وعلى أسبابها يجعل المقومين أكثر قدرة على معالجتها وبالتالي تحسين فاعلية وكفاءة هذا النشاط بما يحقق الأهداف المراد الوصول اليها من خلال القيام بهذا النشاط المهم وأهم هذه المشاكل (R.Wayne 259-261).

2-8-1-1- المقوم غير المريح

هناك بعض المقومين يصبحون حجر عثرة لعملية التقويم ذاتها بسبب ما يثيرونه من صراع بينهم وبين من يقومون أدانه لعدم اعتمادهم أسس النزاهة والعدالة والأسس العلمية في احتساب معايير الأداء والنتائج المستندة عليها.

2-8-1-2- عدم الوضوح في أهداف عملية التقويم

يعتبر عدم وضوح اهدف التقويم أحد المشاكل المهمة التي تعوق القيام بهذه العملية . حيث أن عدم الوضوح في هذه الاهداف ستنعكس سلباً على مجمل خطوات القيام بعملية التقويم والتي تم توضيحها سابقاً شكل رقم (1).

2-8-1-3- اخطاء الهالة

وهو التركيز على صفة واحدة دون الصفات الأخرى التي يتصف بها الذين يتم تقويم أدانهم سواء كانت هذه الصفة سلبية أو إيجابية كصفة الحضور إلى العمل مبكراً حيث قد يُنسى هذا الحضور المبكر ماذا يفعل العامل خلال ساعات الدوام وقد يكون أدانه الفعلي منخفضاً خلالها وبالرغم من ذلك قد يحصل على درجة عالية لمستوى أدانه بسبب غلبة صفة الحضور المبكر الى العمل على صفة القدرة على الانجاز والعكس صحيح في حالة الحضور متأخراً.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

2-1-8-4- المحاباة الشخصية

وهو تأثر المقوم بالعرق أو اللون أو الدين أو العمر عند عملية التقويم حيث ان هذه الصفات ليس لها علاقة بالأداء عند تحديد معاييرهِ فيُعَلَب المقوم هذه الصفات للمقوم أدانه على الصفات والخصائص الشخصية ومعدلات الانجاز الاخرى التي لها علاقة بمستويات الأداء هذه.

2-1-8-5- المبالغة في تقويم الاداء

هناك الكثير من المقومين يميلون الى التطرف في تقويم مستويات الاداء سواء كان بتضخيم هذه المستويات او تقليلها (عالي جدا منخفض جدا) ولذا كانت (طريقة التوزيع الاجباري) كأسلوب لمعالجة هذا التطرف في التقويم حيث ينبغي التعرف على الاسباب الحقيقية التي تدعو اليه ومن هذه الاسباب (R.Wayne 2008:247).

• أسباب المبالغة بتضخيم النتائج

- يعتقد البعض إن التقويم المنخفض للأداء الفعلي سيدمر دافعية أداء العاملين نحو الأداء الأفضل.
- الرغبة في تحسين وتأهيل العاملين بإعطائهم الثقة في انفسهم على التطوير.
- تجنب مواجهة العاملين صعبى المراس والمشاكسين دائمي الاعتراض على نتائج التقويم المنخفضة لمستويات أدائهم.
- الرغبة في مكافأة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم منخفضا إلى الدرجة التي لا تؤهلهم الحصول على هذه المكافأة (قطع الاعناق ولا قطع الارزاق) وعندها يتم تضخيم اداءهم لكي تمكنهم من الحصول على المكافأة المقررة دون وجه حق.
- الالتزام بتعليمات القسم الرسمية بضرورة اعطاء العاملين تقديرات عالية لأثبات نجاح القسم في تحقيق اهدافه في رفع مستويات اداء العاملين الذين يعملون فيه.

اسباب المبالغة في تقليل النتائج

اما اسباب المبالغة في تقليل نتائج تقويم الاداء فقد تكون عكس اسباب المبالغة في تضخيم النتائج والتي ذكرت اعلاه ومن هذه الاسباب :

- تحفيز العاملين نحو تحسين مستويات ادائهم عند شعورهم بضعف الاداء.
- تقليل تكاليف العلاوات والمستحقات المالية المخصصة لذوي الاداء المتميز من العاملين.

• قلق العاملين

ان المكافأة تعتمد نتائج الاداء وان ذلك لا يثير القلق والخوف فقط لدى العاملين الذين لا يتقنون بمستويات ادائهم من انها ستصل الى الحد المطلوب للحصول على هذه المكافأة حيث قد يصل هذا الخوف والقلق الى حد الصراع والاضراب عن العمل اذا ما كانت نتائج الاداء منخفضة والتي تكون سببا لحرمانهم من التعويضات التي تخصص لذوي الاداء المتميز من العاملين فقط وقد يكون هذا سببا في المبالغة في تضخيم نتائج الاداء لأنها هذا الخوف والقلق او التخفيف منه على الاقل.

2-1-8- خصائص النظام الكفوء لتقويم الاداء

هناك عدد من الخصائص توفرها سوف يجعل نظام تقويم الاداء اكثر فاعلية وكفاءة ومن هذه الخصائص :

(R.wayne2008:248).

2-1-8-1- تحديد معايير الاداء والعمل بوضوح ودقة.

2-1-8-2- التقدير غير المبالغ فيه لمعدلات الاداء في المستقبل .

2-1-8-3- تهيئة المقومين المدربين تدريبا جيدا فنيا وانسانيا واداريا للقيام بهذه العملية .

2-1-8-4- الاستمرار بالاتصال المفتوح بين الجهة المقومة والجهة المقوم ادائها والاتفاق على معايير الاداء ومناقشة النتائج والاهداف .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

2-2- الثقة التنظيمية

2-2-1- تعريف الثقة التنظيمية

لقد نال موضوع الثقة التنظيمية قدراً كبيراً من اهتمام الكتاب والباحثين الامر الذي ادى الى تعدد تعريف الثقة التنظيمية ونستعرض بعضاً من هذه التعاريف :

لقد عرفها (Mink 1978) بانها توقعات الفرد وانتمانه بان سلوك الفرد الاخر سيكون سلوكاً منسجماً وموئيداً للمصالح المشتركة للطرفين والاعتماد بان الشخص الاخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة (الغامدي عبدالله الغني 1990 ص ص5-47) .

كما عرفت الثقة التنظيمية بانها النمط العاطفي الذي ينمو في التفاعلات مع الاخرين (السلمي علي 1975 ص63) وقد عرف (Driscoll.w James 1978)الثقة التنظيمية بانها المتغير الرئيسي لتوقع السلوك الفردي.

كما اقترح (هالسي ، 1985 ص24) تعريفاً اخر للثقة التنظيمية بانها الاعتماد في مقدرة المرء على تنفيذ غرض من الاغراض وعلى القيام بالمهمة التي القيت على عاتقه بنجاح .
بينما عرفت الثقة التنظيمية (عبد الغني محمد 2001، ص78) بانها العنصر الاساس في أي علاقة شخصية داخل او خارج العمل .

وتناول (Zand 1972)الثقة التنظيمية بانها الحل الاساسي في حل المشكلات التنظيمية من خلال سعيها الى خلق مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات والافكار والمشاعر ويزيد من الانفتاح والتأثير في الاخرين والاعتماد المتبادل والتي تزيد جميعها من الرضا عن العمل .(الحوامدة نضال صالح والكساسبة محمد مفضي(2000)ومن التعاريف اعلاه نستطيع تعريف الثقة التنظيمية بانها نمط من انماط التفاعلات العاطفية التي تنمو وتتزز بالاحتكاك اليومي مع الاخرين والتي تقود الى الشعور بان الشخص الاخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية التي تجلب المنفعة للطرفين مما يخلق الشعور بالثقة في النفس وبقيמתهم الذاتية وقدرتهم وكفاءتهم على تحقيق الاهداف ، (الباحثون) .

2-2-2- محددات الثقة التنظيمية :-

هناك ارتباط قوي بين ثقة الفرد في رؤسائه وثقته في المنظمة فمن الممكن ان يثق الفرد بالرؤساء وبالمنظمة التي يعمل فيها في وقت واحد اذا ما راي المرؤوس بان الرئيس يمثل المنظمة ومن ثم قد يوسع نطاق هذه الثقة لتشمل المنظمة ككل والعكس صحيح وبالرغم من ارتباط الثقة بالمنظمة مع الثقة بالرئيس فان محدداتهما تختلفان ومن هذه المحددات :-

2-2-2-1- محددات الثقة في المنظمة وتتجزأ الى :

- العدالة التنظيمية: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الاداء . ويتجزأ الى :
- عدالة توزيعية وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الاداء بين العاملين
- عدالة اجرائية وتعني صحة الاجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الاداء التي كانت سبباً لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث ان هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت (الفرجاني تهاني محمد (2006)) .
- الدعم التنظيمي: وهو تتمين المنظمة لإسهامات عاملها واهتمامها بمصالحهم الشخصية (الرشيد مازن فارس 2003 ص453) وقد يبني الافراد احساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم على انجاز اعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

2-2-2-2- محددات الثقة بالرئيس المباشر:

هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر وكما حددها (رشيد في دراسته عام 2003 ص449) وكما يلي:-

- النزعة الى الخير وتعني مدى ايمان المرؤوس ان الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية او لتحقيق مكاسب شخصية.
- الاستقامة وتعني ادراك المرؤوس ان الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الاخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.
- وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بان الرئيس المباشر يتصرف بهذه الاستقامة منها:
 - اتساق افعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته.
 - امتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة.
 - مدى التطابق بين اقواله وافعاله.

• القدرة على اداء العمل بكفاءة :

وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل .

2-2-3- ابعاد الثقة التنظيمية :

ينظر الى الثقة التنظيمية من خلال ابعادها التي حددها (الغامدي في دراسته سنة 1990) وكما يلي:

2-2-3-1- الثقة بالمنظمة وتتجزأ الي :

- سياسات الافراد وتختص سياسات الافراد برسم قواعد العمل التي تسترشد بها الادارة في معاملاتها مع الافراد حيث ان هدف سياسة الافراد الرئيسية :-
 - العمل على تكوين قوة عمل مستقرة.
 - بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية وباستمرار.
 - توزيع المكافآت المادية والمعنوية والترقيات بعدالة .
 - المشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بمصير المرؤوسين .
 - توفير فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي.
 - بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مبعثها روح المودة والتعاون بين الجميع .
 - وضع مستويات عادلة للأجور وان يقتنع المرؤوس بعدالتها.
 - مد المرؤوس بالمعلومات والاسباب الرئيسية التي تبرر موقف الادارة في معاملاتها مع المرؤوسين .
 - معاملة كافة المرؤوسين باحترام ومساواة بلا محسوبية او تعصب في معاملتهم .
 - مراعاة احتياجات ومطالب المرؤوسين المعقولة المعنوية والمادية .
 - توفير ظروف الامن والسلامة في محيط العمل .

ان السياسات المتعلقة بالافراد اعلاه لها تأثيرها في منح الثقة للتنظيم .وعلى سبيل المثال انه وجد في دراسة (Robert kreithner 2004:P365) ان الثقة تزداد لدى العاملين في المنظمة التي يعملون فيها اذا كانت موافقتهم على سياساتها حاصلة .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

• توافر المعلومات

هناك الكثير من الشواهد التي تشير الى ان توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة وذلك لأنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم واصبحوا أقل استعداداً لترويج الإشاعات وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الانتاجية المرتفعة . وعكس ذلك يحدث تماماً . وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والافقي داخل المنظمة خلال كافة اجزائها سيظهر العاملون بان هناك امر ما يدبر ضد مصالحهم لم تتاح لهم المعلومات كي يطلعون عليه مما ينعكس سلباً على ثقتهم بالمنظمة التي يعملون فيها . اذن الاتصال المفتوح بكل الاتجاهات الصاعدة والنازلة والافقية عنصر جوهري لبناء الثقة ما بين العاملين والادارة لأنه سيقود أي تبادل المعلومات بكل الاتجاهات أيضاً (Luis R.ComeZ2005P635)

2-2-3-2- الثقة بالرئيس المباشر وتتجزأ الى :

• المبادئ والقيم الساندة التي يتصف بها الرئيس

لما كان المرؤوس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية الساندة فان توافر عنصر شعور المرؤوس بان رئيسه شخص له مبادئ وملتزم بهذه القيم يمثل عنصراً هاماً وحاسماً في ثقة المرؤوس في رئيسه وبالتالي في المنظمة التي يعمل فيها هذا بالإضافة لشعور المرؤوس بان المنظمة تعامل جميع المرؤوسين فيها باعتدال وتساوي دون تحيز، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضله الفرد ويقبله ويعتقد فيه وتجد في القيم افراداً يعطون اهمية عالية لمعاني كالعلم والامانة والنجاح والمتعة، إن هذه المعاني التي يقدرها الأفراد وذات القيمة لديهم تنعكس على سلوكهم حيث يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد وتتسم بالثبات النسبي وتكون الاتجاهات لديهم والتي تعد أقل استقراراً وثباتاً من القيم ، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرز قيم ايجابية في نفوس المرؤوسين لديها بما يساعد في تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بان رؤسائهم أكفاء من غيرهم لإنجاز الاعمال وسير الخطة على الوجه الصحيح (حسين حريم 1997 ص 109) .

• الابتكار وتحقيق الذات

حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المرؤوس في الحصول على قدر من الصلاحيات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل ، بحيث يشعر فيها بان الادارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة بل ورغبته ان يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل.

ان هذا البعد يؤدي الى زيادة ثقة المرؤوس في منظمته حيث اشار مازلو (Maslow) الى قدرة الفرد على الابتكار وتحقيق الذات بان يتطلع لان يكون كل ما يستطيع ان يكون (علي عسكر ص 40) . ان الابتكار وتحقيق الذات يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي الشجاعة والثقة بالنفس والقدرة على حسم الامور لصالحه . وهذا يتطلب المقدرة على تحمل المسؤولية وعلى الاقدام على عمل الاشياء والسير بالعمل دون الحاجة الى اشراف مفصل (عليش محمد ماهر لا يوجد سنة ص 66) ، فالمرؤوس هنا يحتاج الى الشعور بالقيمة الذاتية والاعتراف من قبل الرئيس المباشر بفاعليته واعتباره جزءاً من خطة سير العمل داخل المنظمة وان الادارة تثق في قدراته وقد يفوض له رؤسائه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به فالمرؤوس لديه القدرة على الابداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتسب من خبرات ومهارات (باعجاجة سالم سعيد بلا تاريخ ص 236) .

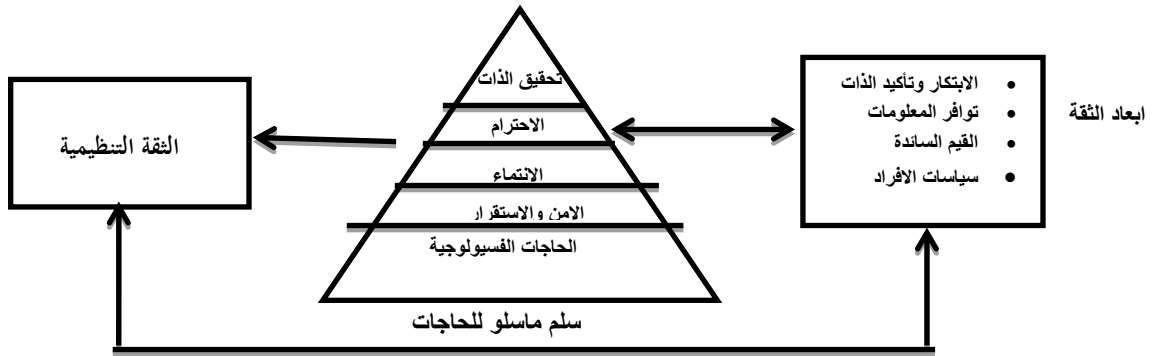
إن إيمان الرؤساء بقدرات المرؤوسين على الابداع والابتكار والتطور في المستقبل سينعكس ذلك على سلوكياتهم بالتعامل معهم وتقديم كل ما سوف يساعدهم على ذلك الابداع والابتكار مما سوف يزيد من درجة ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالتالي الثقة بالمنظمة التي يعملون فيها تبعاً لشعور هؤلاء المرؤوسين ان رؤسائهم اصبح سلوكهم منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة بينهما .

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

ونستطيع الربط بين ابعاد الثقة التنظيمية ومدى توفر الحاجات للمرؤوسين والثقة التنظيمية وكما في الشكل التالي :

"شكل (2) ابعاد الثقة التنظيمية ومدى توفر الحاجات للمرؤوسين والثقة التنظيمية "



الغامدي المصدر عبد الله عبد الغني (1990) الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة السعودية بعض المحددات والاثار مجلة الادارة العامة عدد 3 مجلد 3 ص 27

2-2-4- علاقة أبعاد تقويم الأداء بالثقة التنظيمية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية والتي هي أهداف المنظمة أيضاً نجدها تتمحور في هدفين أساسيين:-

الكفاءة (Efficiency) والعدالة (Equity) وفيما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب وتقويم الاداء والحوافز وافساح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الاساسية في المنظمة وخصوصاً القرارات المتعلقة بمستقبلهم كلما ادى ذلك في النهاية الى ارضاء العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار. ويمكن قياس العدالة من زاويتين رئيسيتين وهما : سياسات المنظمة ومدى رضا العاملين عن هذه السياسات. إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة وفي عدم التحيز والمحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم. وفي الجانب الاخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل. (سعيد مؤيد 2009ص33).

إن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة يتم بتقويم لإداء العاملين يعتمد معايير عادلة لتقويم ذلك الاداء اذ كيف يمكن لمنظمة ما ان تعطي تعويضاً عادلاً ما لم يسبق ذلك تحديد حجم ونوع الانجاز الذي حققه من ساهم بذلك الانجاز. وذلك من خلال تقويم ادائه وفق معايير عادلة يتضمنها ذلك التقويم، اذ ان من اهداف نظام التقويم الحديث هو تصميم نظام للحوافز يستند على نتائج التقويم وصولاً الى تحقيق رضا العاملين عن كلا النظامين. وهذا القول ينطبق على سياسات ادارة الموارد البشرية الاخرى (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، السلامة من الامراض، والحوادث المهنية وسياسات الاستقطاب للموارد البشرية... الخ).

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

اذ ان جميع هذه السياسات تستند بدرجة او باخري على نشاط تقويم الاداء وعلى سبيل المثال السياسة المتعلقة بالتدريب اذ لا تستطيع أي منظمة من توزيع فرص التدريب بعدالة على العاملين ما لم تستند الى تقويم الاداء في تحديد نقاط الضعف في مستوى اداء العاملين المقوم ادائهم بغية تحديد مدى حاجتهم الى التدريب لمعالجة نقاط الضعف هذه مما يقود الى مزيد من الرضا عن السياسة المتبعة من قبل المنظمة في مجال توزيع فرص التدريب وهذا كله سوف يقود الى تعزيز ثقة المرووسين بروسائهم وبالمنظمة التي يعملون فيها نتيجة موافقتهم على سياسات المنظمة المتعلقة بنظام الحوافز والتدريب اضافة الى السياسات الاخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وقناعتهم بان هذه السياسات كانت عادلة وكما اكدّه Robert في دراسته التي اجراها سنة 2004 وما وصلت اليه من استنتاجات ومن هذه الاستنتاجات (ان الثقة تزداد لدى العاملين في المنظمة التي يعملون فيها اذا كانت موافقتهم على سياساتها حاصله) (Robert Kreithner 2004 p365) ومن أهم هذه السياسات باعتقاد الباحثين السياسة المتعلقة بتقويم الاداء وكما وضعنا سابقاً.

الجزء الثالث/ الاطار التطبيقي للدراسة

3-1- عرض وتحليل النتائج

3-1-1- ابعاد نظام تقويم اداء العاملين

3-1-1-1- اهداف تقويم الاداء

يلاحظ من الجدول رقم (3) أدناه والخاص بأهداف تقويم الأداء إن من تلك الأهداف هو الترفيع وحيث حصل على أعلى وسط حسابي بلغ (3.32) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ويليه هدف معاقبة المقصرين كما جاء في الفقرة رقم (1) ومن المعلوم إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لا تهدف إلى الترفيع الذي هو عملية شبه روتينية او الى معاقبة ومحاسبة المقصرين فكلهما لا يدفعان نحو العمل الكفوء، وإن الاتجاهات الحديثة تشجع التحفيز الإيجابي والتكريم وهذا ما لم تؤكد عليه إجابة العينة خصوصاً الفقرات (2-3). إن من أبرز أهداف التقويم الحديث هو ان البرامج التدريبية والمكافآت تستند على نتائج التقويم. وعلى الإجمال فقد بلغ الوسط الحسابي لأهداف التقويم (2.85) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي ولذلك يمكن القول ان الأهداف المرجوة من عملية تقويم الاداء لا تتحقق وفقاً لإجابة العينة.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أهداف تقويم الاداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يهدف تقويم الاداء إلى توجيه عقوبة إلى المقصرين.	3.11	0.88
2	يهدف تقويم الاداء إلى معرفة من هم بحاجة إلى تدريب.	2.08	0.93
3	يهدف تقويم الاداء إلى تحديد من هم يستحقون المكافآت.	2.81	0.71
4	يهدف تقويم الاداء إلى تحديد من هم يستحقون الترفيع.	3.32	0.86
5	يهدف تقويم الاداء إلى تحديد من هم يستحقون الترقية.	2.93	0.89
	الإجمالي	2.85	0.85

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

3-1-1-2- اساليب تقويم الأداء

في الجدول ادناه رقم (4) بلغ الوسط الإجمالي لأساليب تقويم الأداء (3.34) وهو أعلى قليلاً من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يؤكد ميل هذه الأساليب الى ان تكون تقليدية. حيث أكد أفراد العينة إن ابرز أساليب التقويم هو من قبل الرئيس المباشر الفقرة (7) حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.35) وهو يساوي الشائع في عملية التقويم إذ يقوم الرئيس المباشر بهذه العملية وهذا يؤكد أتباع المنهج الكلاسيكي في عملية التقويم يليه بالمرتبة الأخرى مشاركة الفرد مع رئيسه المباشر في عملية تقويمه حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (10) (3.71) وهي قيمة عالية نسبياً وفوق الوسط الحسابي حيث تكون المشاورة والاتفاق بينهما. وهذا ينسجم مع الفكر الحديث في اساليب التقويم التي تعتمد على مشاركة الجميع في عملية التقويم. أما الأساليب الأخرى فقد كانت الأوساط الحسابية لإجابة العينة عليها دون الوسط الحسابي الفرضي. وعلى العموم كان هناك لدى أفراد العينة قناعة بان أساليب التقويم المتبعة مقبولة لديهم.

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أساليب تقويم الأداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	أشارك المقومين في تقييم مستوى أدائي.	2.71	1.02
7	تكون عملية تقويم الأداء من قبل الرئيس المباشر فقط.	4.35	1.05
8	تحدد الأهداف بالاتفاق مع الرئيس المباشر.	3.62	1.1
9	يشارك الجميع في تقويم أداء زملائهم.	2.31	0.99
10	يتم تقويم أدائي بالاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر.	3.71	0.98
	الإجمالي	3.34	1.03

3-1-1-3- معايير تقويم الاداء

الجدول رقم (5) ادناه يضم خمس فقرات تتعلق بمعايير تقويم الأداء المتبعة في المنظمة المبحوثة وقد حصلت الفقرة (13) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.41) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي بكثير مما يؤكد حقيقة أن عملية التقويم تستند أساساً على مدى طاعة المرؤوس لأوامر رئيسه المباشر الذي يقوم بعملية التقويم. وهذه الحقيقة تؤكد أن المنظمة والقائمين بعملية تقويم الأداء يتبعون المدخل الكلاسيكي في التقويم حيث تستند عملية التقويم على مدى طاعة المرؤوس وعلى طبيعة علاقته الشخصية مع رئيسه. أما اقل وسط حسابي فهو الفقرة (15) حيث بلغ (1.19) وهو ما يعزز صحة الفقرة (13). إن استخدام المعايير الكمية والنوعية في عملية التقويم تعكس قدرة الإدارة في إتباع الأساليب الحديثة في التقويم ونظراً لعدم استخدام هذه المعايير فإن الأسلوب المستخدم في التقويم هو أسلوب التقويم التقليدي. أما الوسط الحسابي الإجمالي لهذه المعايير فقد بلغ (3.29) وهو أعلى قليلاً من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ويعكس ايجابية هذه المعايير عموماً ولكن بصورة قليلة ونسبية تحتاج إلى تحسينات.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معايير تقويم الأداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	يعتمد تقويم الأداء على السلوك اليومي المتكرر.	3.91	0.89
12	تؤثر وبصورة كبيرة السمات الشخصية على تقويم الأداء.	4.22	0.88
13	يعتمد تقويم الأداء على درجة إطاعتي لأوامر رئيسي.	4.41	0.88
14	يتم تقويم الأداء على ما أنجزه من أعمال مقارنة بما ينجزه زملائي في العمل في نفس الفترة.	2.71	0.79
15	يعتمد تقويم الأداء على معايير كمية ونوعية للإنجاز.	4.19	0.90
	الإجمالي	3.29	0.84

3-1-1-4- رضا العاملين عن تقويم الأداء

أوضحت النتائج الواردة في الجدول أدناه عدم رضا العاملين (أفراد العينة) عن تقويم الداء المتبع في منظماتهم حيث بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.64) وهي قيمة أقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.9) ويعكس اتفاق العينة وكما هو واضح من الجدول المذكور على عدم رضا العاملين (العينة) عن النظام المستخدم في التقويم كونه :-

- غير عادل كما ورد في الفقرة (16) الوسط الحسابي (1.7) بانحراف معياري (0.86).
- ضعف العلاقة بين نظام التقويم ومخرجاته كالحوافز التي تمنح للعاملين.
- ساهم وبدرجة قليلة بين عملية التقويم وتطوير العمل في المنظمة الفقرة (18) الوسط الحسابي (3.02) وانحراف معياري (0.89).
- ضعف مجالات الاعتراض والتظلم على نتائج عملية التقويم الفقرة (19) الوسط الحسابي (2.08) والانحراف المعياري (0.88).

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رضا العاملين عن تقويم الأداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	اشعر إن النظام المستخدم في تقويم أدائي عادلة.	1.7	0.86
17	أعتقد إن هناك علاقة بين تقويم أدائي والحوافز التي أحصل عليها.	2.5	0.88
18	تساهم عملية تقويم الأداء في تطوير أدائي.	3.02	0.89
19	هناك مجال واسع للإعتراض والتظلم على نتائج تقويم الأداء.	2.08	0.88
20	أطلع وبصورة مستمرة على نتائج تقويم أدائي.	3.91	1.02
	الإجمالي	2.64	0.9



تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

3-1-2- الثقة التنظيمية

3-1-2-1- سياسات الأفراد

يوضح الجدول أدناه رقم (7) والخاص بسياسات الأفراد كأحد أبعاد الثقة التنظيمية إن الفقرة (21) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (3.96) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (0.90) وهو يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة ومحتوى هذه الفقرة أن العاملين لديهم الثقة بالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا وهذه ناحية ايجابية لها دور كبير في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة العليا.

أما الفقرة التي حصلت على أقل وسط حسابي فهي (22) للوسط الحسابي (1.28) وبانحراف معياري (0.90) حيث لم اشتكى العاملون من قلة فرص الترقية المتاحة أمامهم. اما باقي الأوساط الحسابية فكانت دون الوسط الحسابي الفرضي ماعدا الفقرة (24) والمتعلقة بالفرص التدريبية المتوفرة للعاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها وهو أعلى بقليل جداً عن الوسط الحسابي الفرضي (3). وعلى الإجمال فقد اشار الوسط الحسابي العام لبعده سياسات الأفراد والذي بلغ 2.72 وبانحراف 0.84 الى ضعف الثقة بهذا البعد في المنظمة باعتباره أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)

سياسات الأفراد جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الثقة/

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	أثقت بالقرارات والتغيرات التي تقوم بها الإدارة العليا.	3.96	0.90
22	أشعر بأن فرص الترقية المتاحة أمامي واسعة.	1.28	0.90
23	أعتقد ان تقويم الاداء يتم بصورة غير عادلة.	2.66	0.82
24	توفر الإدارة العليا فرص تدريبية للعاملين داخل المنظمة.	3.02	0.88
25	هناك عدالة في الترقيات الوظيفية للعاملين.	2.71	0.88
	الإجمالي	2.72	0.84

3-2-1-2- المعلومات

يوضح الجدول أدناه رقم (8) إن الوسط الحسابي العام للمعلومات كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بلغ (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.88) وتعكس هذه النتيجة صورة ايجابية عن انسياب المعلومات من الإدارة العليا إلى العاملين حيث اشارت نتائج الفقرات ادناه الى الآتي :-

- ليست هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين في المنظمة وبما يضمن انسيابها بصورة مرضية فقرة (27).

- توضح الإدارة للعاملين المعلومات الغامضة والتي تحتاج الى تفسير الفقرة (28).
- هناك متابعة من قبل الإدارة العليا للمعلومات المرسله الى العاملين بصدد التأكد منها، الفقرة (29).
- إن المعلومات التي يحصل عليها العاملون تساعد في انجاز الاعمال بكفاءة الفقرة (30).

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة/المعلومات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	ان المعلومات المتاحة أمام العاملين صادقة وموثوق بها.	2.83	0.88
27	ليس هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العاملين.	4.36	0.89
28	توضح الإدارة العليا المعلومات الغامضة إلى العاملين.	3.19	0.96
29	تسعى المنظمة إلى التأكد من ان المعلومات المرسلّة إلى العاملين قد تم فهمها جيداً.	3.87	0.86
30	تساعدني المعلومات التي أحصل عليها من المنظمة على أداء عملي بكفاءة.	4.05	0.82
	الإجمالي	3.68	0.88

3-2-1-3- التشجيع على الابتكار وتأكيد الذات

أكدت النتائج الواردة في الجدول ادناه رقم (9) ان هناك درجة مقبولة من التشجيع على الابتكار حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.86) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي مما يؤكد وجود حالة من التشجيع على الابداع والابتكار من قبل الرؤساء المباشرين للعاملين .
اما على صعيد الفقرات فقد حصلت الفقرة (31) على اعلى وسط حسابي حيث بلغ الوسط الحسابي (3.93) وبنحرف معياري (0.91) وتعكس هذه النتيجة قلة تشنت اجابة العينة وتؤشر هذه النتيجة الى ان المجال واسعاً للعاملين لمعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل بأنفسهم وهو عامل ايجابي .
ومن الملاحظ ان جميع الإجابات عن الفقرات الخاصة بهذا البعد كانت ايجابية وهناك مجال واسع للعاملين لأداء اعمالهم بالطريقة التي تناسبهم ويوجد تقدير لجهودهم المبدعة والمبتكرة كما ان الرؤساء يقدرون جهود العاملين ويلقون التشجيع منهم لأعمالهم المتميزة.

جدول (9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة / التشجيع على الابتكار

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	هناك مجال واسع لمعالجة مشاكل العمل من قبل العاملين انفسهم	4.21	0.91
32	ان ارشادات الرؤساء تساعد على تطوير الاداء	3.93	0.95
33	اشعر ان رئيسي المباشر يساعدني لتحقيق النجاح في العمل	3.67	0.95
34	هناك تقدير للجهود التي اقوم بها في العمل بتميز	3.72	0.93
35	يشجعني رئيسي على ابتكار طرق جديدة لإداء عملي	3.79	0.82
	الإجمالي	3.68	0.90

3-2-1-4- المبادئ والقيم

يعكس الجدول أدناه إجابة أفراد العينة حول مدى توفر المبادئ والقيم الأخلاقية لدى رؤسائهم ويعد هذا الموضوع حساساً نظراً لأهمية تمتع القائد الإداري بالمبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية.
وتبعاً لذلك فقد جاءت إجابات أفراد العينة منسجمة مع الكلام السابق حيث أشرت تمتع هذه القيادات بالمبادئ الأخلاقية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.21) وهو أعلى قليلاً من الوسط الفرضي وبنحرف معياري قدره (1.00).
أما على صعيد الفقرات فقد أشرت النتائج وجود أكبر المتوسطات المتعلقة باتصاف الرئيس المباشر بالأخلاق الفاضلة وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.02) ويأتي ثانياً المتعلق بحرص الرئيس على أداء الشعائر الدينية بانتظام إذ كان الوسط الحسابي (3.55) وبنحرف معياري (1.02)، ثم المتعلقة بالمبادئ التي يحافظ عليها في العمل وبوسط حسابي (3.11) وبنحرف معياري (1.03)، وبعدها التعامل بعدالة مع العاملين التي جاء مساوياً للوسط الفرضي تماماً وبنحرف معياري (0.95) وأخيراً كان أقل المتوسطات الحسابية هو المتعلق بالوعود التي يقطعها الرئيس على نفسه حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.72) وبنحرف معياري مقداره (0.01).



تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)
جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة/المبادئ والقيم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	يحرص رئيسي على أداء الشعائر الدينية بانتظام.	3.55	1.02
37	يتصف رئيسي المباشر بمستوى عالي من الأخلاق الفاضلة.	3.68	1.02
38	اشعر أن رئيسي في العمل له مبادئ يحافظ عليها.	3.11	1.03
39	ينفذ رئيس الوعود التي يقطعها على نفسه.	2.72	1.00
40	يحاول رئيسي التعامل مع العاملين بعدالة.	3.00	0.95
	الإجمالي	3.21	1.00

3-2-1-3-5- تقويم الاداء والثقة التنظيمية

وقد بلغ الوسط الحسابي العام لتقويم الأداء (3.03) وهو يساوي الوسط الفرضي مما يعكس وجود إهتمام متوسط بهذا المتغير لدى أفراد العينة ولكن بصورة نسبية وإن الثقة التنظيمية بالإدارة العليا بلغ الوسط الحسابي لها (3.36) وهو أعلى قليلاً من الوسط الفرضي مما يؤشر الحاجة إلى الإهتمام بكلا متغيري الدراسة (أبعاد تقويم الاداء والثقة التنظيمية).

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات لكل من تقويم الاداء والثقة التنظيمية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أهداف تقويم الاداء	2.85	0.85
2	أساليب تقويم الاداء	3.34	1.03
3	معايير تقويم الاداء	3.29	0.84
4	رضا العاملين عن تقويم الاداء	2.64	0.90
	إجمالي تقويم الاداء	3.03	0.88
5	سياسات الأفراد	2.72	0.84
6	المعلومات	3.68	0.88
7	الإبتكار	3.86	0.90
8	المبادئ والقيم	3.21	1.00
	إجمالي الثقة التنظيمية	3.36	0.90

3-1-3-3- اختبار فرضيات الدراسة

3-1-3-1- اختبار فرضية ارتباط العلاقة

توضح مصفوفة الارتباط ادناه إن اغلب قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث معنوية. إن أقوى ارتباط لأهداف تقويم الاداء هو مع رضا العاملين عن تقويم الاداء حيث كانت معنوية بمستوى (0.01) حيث حملت قيمة ارتباط (0.796) وهي قيمة عالية نسبياً ومن المعلوم إن تقويم الاداء يجب أن تكون محل رضا العاملين وإلا فإن عملية التقويم تفقد قوتها. وإن أعلى قيمة معامل ارتباط بين أهداف التقويم مع سياسات الأفراد كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بلغت (0.532) وهي معنوية بمستوى (0.01). أما علاقة الارتباط بين أهداف التقويم ومجمل الثقة التنظيمية فقد بلغت (0.437) وهي قيمة معنوية بينهما حيث أن أهداف التقويم الإيجابية يمكن أن تعزز قيمة الثقة. أما أساليب التقويم فقد بلغت قيمة الارتباط بينها وبين المعلومات (0.612) وهي معنوية بدرجة ثقة (0.01) ومعلوم أن المعلومات يعتبر العامل الأساسي الذي تستند عليه التقويم. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب التقويم ومجمل الثقة (0.421) وهي كذلك معنوية مما يؤشر أن أساليب التقويم يمكن أن تعزز ثقة العاملين بإدارتهم العليا.

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

أما معايير التقويم فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها وبين مجمل الثقة التنظيمية (0.471) وهي معنوية.

وينسحب ذات القول على العلاقة بين رضا لعاملين والثقة التنظيمية (0.517) وهي معنوية بدرجة ثقة (0.01).

وبما أن جميع العلاقات بين أبعاد تقويم الأداء والثقة التنظيمية هي معنوية يمكن أن نستدل منها أن تقويم الأداء كعامل أساسي في المنظمة يمكن أن يعزز إيجابياً ثقة العاملين بالإدارة العليا وبالمنظمة التي يعملون فيها وهذا عامل إيجابي لصالح عملية التقويم التي هي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تقويم أداء العاملين والثقة التنظيمية.

جدول (12) ارتباط العلاقة بين ابعاد نظام تقويم اداء العاملين والثقة التنظيمية

الثقة ككل	المبادئ	الإبتكار	المعلومات	سياسات الأفراد	الرضا	المعايير	أساليب التقويم	أهداف التقويم	الفقرات
0.437	0.552*	0.202	0.493*	0.532	0.796**	0.612*	0.738**	1	أهداف تقويم الأداء
0.421	0.411*	0.349	0.612**	0.521*	0.891**	0.631**	1		اساليب تقويم الأداء
0.471	0.635**	0.417*	0.631**	0.384	0.315	1			معايير تقويم الأداء
0.517	0.493*	0.615**	0.762**	0.355	1				رضا العاملين عن تقويم الأداء
0.556	0.584*	0.711**	0.695**	1					سياسات تقويم الأداء
0.783	0.801*	0.763	1						المعلومات
0.584	0.584*	1							الإبتكار
0.581	1								المبادئ

* معنوية بدرجة 0.05

** معنوية بدرجة 0.01

3-1-3-2- اختبار فرضية ارتباط التأثير

يتضح من الجدول أدناه تباين تأثير متغيرات تقويم الأداء في الثقة التنظيمية وإن أعلى تأثير هو أهداف تقويم الداء إذ أن طبيعة هذه الأهداف تؤثر في درجة الثقة التي تتكون لدى الأفراد تجاه المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.713) وقيمة t (8.016) وهي أعلى من الجدولية بكثير وقيمة إختبار F (27.48) وهي أعلى من الجدولية البالغة (7.8) بدرجة ثقة (0.01).

ويليه بالدرجة الثانية رضا العاملين إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.648) وقيمة t (7.352) وقيمة F (21.87) وجميع هذه القيم معنوية.

وتعد هذه النتائج منسجمة مع الفكر الإداري الحديث الذي يؤكد على أن تقويم أداء العاملين وما يترتب عليه من إجراءات إدارية أهم عوامل تحقيق ثقة العاملين بالمنظمة من جهة وكذلك بالرئيس المباشر من جهة أخرى، وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير تقويم أداء العاملين لأبعاد لتقويم الأداء في الثقة التنظيمية.

جدول (13) التحليلات الإحصائية الخاصة باختبار فرضية الإنحدار بين المتغيرات المستقلة (أبعاد نظام تقويم الاداء) و المتغيرات التابعة (الثقة التنظيمية).

sig	F	R2	Sig	تختبار t	معامل الإنحدار	المتغيرات
0.000	27.48	0.631	0.000	8.016	0.713	أهداف تقويم الأداء
0.000	23.01	0.687	0.400	0.935	0.265	أساليب تقويم الأداء
0.000	21.93	0.472	0.000	7.187	0.583	معايير تقويم الأداء
0.000	21.87	0.645	0.000	7.352	0.648	رضا العاملين

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)
الجزء الرابع/ الإستنتاجات والتوصيات

توصلت الدراسة الى مجموعه من الاستنتاجات منها :

1-1-4 الاستنتاجات المتعلقة بأبعاد تقويم الاداء

- لم يتم الاستفادة من الطرائق الحديثة لتقويم الاداء (720,360، الإدارة بالأهداف) في المنظمة المبحوثة
- كان التكامل بين نظم الحوافز في المنظمة المبحوثة ونظام تقويم الاداء ضعيفا وخصوصا ما تعلق بعمليات الترفيع والترقية والنقل والتكريم
- لم تركز برامج التدريب في المنظمة المبحوثة على نقاط الضعف والقصور في الاداء لضعف اعتمادها على نتائج تقويم الاداء
- كانت المشاركة ضعيفة من قبل العاملين في تقويم ادائهم واداء زملائهم
- لم ينظر بجديه الى التظلمات التي يرفعها العاملون عن تقويم ادائهم
- كان مستوى العدالة بالتعامل مع العاملين غير متوفر بالمستويات الكافية بسبب ضعف اعتماد هذا التعامل على نتائج تقويم الاداء

2-1-4- الاستنتاجات المتعلقة بالثقة التنظيمية

- ضعف ثقة العاملين بسياسات الافراد عموما وبسياسة تقويم الاداء على وجه الخصوص
- وجود انسيابيه لآس بها تسمح بتبادل المعلومات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة المبحوثة
- تشجيع الإدارة العليا العاملين على ابتكار طرق جديدة للعمل كان مقبولا
- هناك مستوى مقبول من المبادئ والقيم التي يفترض ان يمتلكها الرؤساء عند التعامل مع مروضيهم في المنظمة المبحوثة

2-4- التوصيات

من خلال ما ذكر اعلاه من استنتاجات اعتمدت على نتائج هذه الدراسة وبعد اثبات وجود ارتباط علاقته وتأثير لأبعاد تقويم الاداء بالثقة التنظيمية ولأجل تعزيز استثمار ابعاد تقويم الاداء في احداث المزيد من تعزيز الثقة بالرؤساء المباشرين و بالمنظمة المبحوثة (وزارة النفط) يوصي الباحثون بما يلي :-

1-2-4- التوصيات المتعلقة بأبعاد تقويم الاداء

- اعادة النظر في تقويم الاداء في المنظمة المبحوثة والاستفادة قدر الامكان من الطرائق الحديثة في هذا المجال كطريقه (360)، (720) والإدارة بالأهداف وخصوصا اداء من هم في المستويات الإدارية العليا
- العمل على تحقيق التكامل بين نظم الحوافز المتبعة في المنظمة المبحوثة ونظام تقويم الاداء المتبع فيها وجعل هذه الحوافز ترتبط بنتائج التقويم.
- اعاده النظر في تصميم البرامج التدريبية وجعلها تركز بالدرجة الاساس على نواحي الضعف والقصور في الاداء .
- جعل المجال واسعا امام العاملين وخصوصا من هم في المستويات الإدارية العليا في المشاركة في تقويم ادائهم واداء زملائهم.
- النظر بجديه الى التظلمات التي يرفعها العاملون عن تقويم ادائهم والنظر بها بأمانه وموضوعيه
- الاعتماد وبدرجه عالية على نتائج تقويم الاداء وجعلها اساسا ومنطلقا لعمليات الترفيع والترقية والنقل والتكريم

تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

4-2-2- التوصيات المتعلقة بتعزيز الثقة التنظيمية بالمنظمة والرؤساء المباشرين

- اعادة النظر بسياسات الافراد عموما وبسياسه تقويم الاداء على وجه الخصوص وجعل نتائجها اكثر عدالة وارتباطا بسياسات الحوافز والتدريب والترفيه و الترقية .
- وضع لائحة مبادئ يمكن ان تكون مرشدا للرؤساء للعمل بموجبها .
- زيادة الجهد الموجه نحو حث الرؤساء على دعم عمليات التجديد والابتكار وتشجيعهم على ايجاد اساليب عمل جديدة ومبتكرة .
- زيادة الموثوقية بالمعلومات التي تقوم المنظمة بإمرارها على العاملين للاستفادة منها بعد التأكد من صحتها.

المصادر

1. د. باعجاجة سالم سعيد (بلا تاريخ) دراسات في الجوانب السلوكية دار الكتاب الجامعي.
2. جورج هالسي (1958)، إدارة الناس فن ترجمة أحمد زكي محمد ، دار المعارف القاهرة.
3. حسين حريم (1997) السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات دار الازهر عمان.
4. الحوامدة نضال صالح و الكساسبة محمد مفضي (2000)، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا العاملين، مجلة جامعة مؤتة ، المجلد (15) العدد (6).
5. المصدر نفسه.
6. السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل (2000)، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة جامعة بغداد.
7. السالم مؤيد سعد 2009، إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي تكاملي ط1، مكتبة الجامعة الشارقة .
8. السلمي علي (1975)، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
9. رشيد مازن فارس (2003)، الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والاثار ، مجلة الإدارة العامة، العدد (3) المجلد (43).
10. عبد الغني محمد (2001)، مهارات ادارة الصراع ،مركز تطوير الاداء والتنمية.
11. عليش محمد ماهر (لا يوجد سنة طبع) العلاقات الانسانية في الصناعة دار الجيل القاهرة.
12. عسكر علي (لا يوجد سنة طبع) الدافعية في مجال العمل منشورات ذات السلاسل الكويت .
13. الغامدي عبد الله عبد الغني (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة المجلد 14 العدد 3.
14. الفرجاني تهاني محمد (2006) ، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالثقة التنظيمية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة قاريونس .
15. غسان عبد المعطي (1988)، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد الأول .



تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

16. Dale Beach, (1985) personnel, the management of people at work (New York: MacMillan published co.inc.
17. Driscool .W .James (1978) "Trust and participation in organizational decision making as predictors satisfaction; "academy of management journal.
18. Luis.R.Comez and Anther (2005), Management, Second Edition, McGraw Hill Irwin.
19. Mark. Zweig (1991) Human Resource management; the complete Guidebook for Design firms (New York John Wiley and sons Inc.).
20. R.Wayne Monday 2008, Human Resource Management, Pearson International edition.
21. Robert Kreithner & Angelo kinicki (2004) sixth Edition Organizational behavior McGraw hill Irwin.

الهوامش

22. السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل (2000)، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة جامعة بغداد ص166.
23. غسان عبد المعطي (1988)، الإتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية ، مجلة العلوم الإجتماعية العدد الأول ص 174 .
3. Dale Beach, (1985) personnel, the management of people at work (New York: MacMillan published co.inc p 205.
4. R.Wayne Monday 2008, Human Resource Management, Pearson International edition, p 245.
5. Ibid p 246.
6. Mark. Zweig (1991) Human Resource management; the complete Guidebook for Design firms (New York John Wiley and sons Inc.) pp 130-131.
7. R.Wayne Monday (opcite) p 245.
8. Ibid p 248
9. Ibid p 249
10. السالم مؤيد سعد 2009، إدارة الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي تكاملي ط1، مكتبة الجامعة الشارقة ص 151.
11. R.Wayne Monday, (Opcit), pp 259-261.
12. Ibid p 247.
13. Ibid p 248.
14. الغامدي عبد الله عبد الغني (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة المجلد 14 العدد 3, ص ص 5-47.
15. السلمي علي(1975), تحليل النظم السلوكية، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة ص63.



تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية

(دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية)

16. Driscoll .W .James (1978) "Trust and participation in organizational decision making as predictors satisfaction; "academy of management journal p.44.

17. جورج هالسي (1958)، إدارة الناس فن ترجمة أحمد زكي محمد ، دار المعارف القاهرة ص 24 .
18. عبد الغني محمد (2001) مهارات إدارة الصراع مركز تطوير الأداء والتنمية ص 78 .
19. الحوامدة نضال صالح و الكساسبة محمد مفضي (2000)، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا العاملين، مجلة جامعة مؤتة ، المجلد (15) العدد (6)، ص ص (141- 195) .
20. الفرجاني تهاني محمد (2006) ، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالثقة التنظيمية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة قاريونس ، ص 34 .
21. رشيد مازن فارس (2003)، الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والاثار ، مجلة الإدارة العامة، العدد (3) المجلد (43)، ص ص (437-477).
22. المصدر نفسه ص 449.
23. المصدر نفسه ص 11.
24. Robert Kreithner & Angelo kinicki (2004) sixth Edition Organizational behavior McGraw hill Irwin P365.
25. Luis.R.Comez and Anther (2005), Management, Second Edition, McGraw Hill Irwin p635.
26. حريم حسين (1997) السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات دار الازهر عمان ص 109.
27. عسكر علي (لا يوجد سنة طبع) الدافعية في مجال العمل منشورات ذات السلاسل الكويت ص 40.
28. عليش محمد ماهر (لا يوجد سنة طبع) العلاقات الانسانية في الصناعة دار الجيل القاهرة ص 66.
29. د. باعجاجة سالم سعيد (بلا تاريخ) دراسات في الجوانب السلوكية دار الكتاب الجامعي ص 236.
30. الغامدي عبد الله عبد الغني المصدر السابق ص 27.