

استعمال نظام تقييم اداء الموارد البشرية المفتوح للتغلب على تأثير الهالة

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية آشور الجامعة

Use An Open Human Resource Performance Appraisal System To Overcome The Halo Effect

An exploratory study of the opinions of a sample of employees at Ashur University
College

م.م. محمد خليل بشارة

Mohamed.khalil3450@gmail.com

أ.م.د. حسين وليد حسين

hussainsmart431@yahoo.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

A. P. D Hussein Waleed Hussein

Assistant teacher Mohamed Khalil Bishara

Ministry of Higher Education and Scientific Research

تاريخ استلام البحث 2021/ 10 / 28 تاريخ قبول النشر 2021/12 / 22 تاريخ النشر 2022/4 / 3

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على اهمية تطبيق نظام تقييم الاداء المفتوح عند تقييم اداء الموارد البشرية، بوصفه احد التوجهات المعاصرة التي تعمق روح المشاركة والتعاون بين المدراء والعاملين عند وضع وتنفيذ خطط وبرامج تقييم الاداء، في التغلب على مشكلة تأثير الهالة بوصفها واحد من اهم التحديات التي تؤثر على موضوعية التقييم، وتحقيق الاهداف المرجوة منه. وعليه فقد اشارت مشكلة البحث الى قلة الادراك المعرفي بأهمية توظيف نظام تقييم الاداء المفتوح في التغلب على مشكلة تأثير الهالة، لذا فان اهمية البحث تتمثل في اقتراح مجموعة من الحلول لتعرف قدرة المنظمة المبحوثة على التعامل واستثمار المتغيرات التي تم دراستها، اما اهداف البحث فتتمثل في تشخيص واقع تطبيق نظام تقييم الاداء المفتوح، وتأثير الهالة وما هي طبيعة العلاقات الترابطية والتأثيرية التي تجمع بينهما. ومن اجل تحقيق هذه الاهداف اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، اذ استعمل الباحثان الاستبانة في جمع البيانات والتي تم اعدادها وفقاً لعدد من المؤشرات والمعايير الجاهزة، والتي تم توزيعها على (83) فرداً من العاملين في كلية آشور الجامعة، وبعد تحليل البيانات باستعمال بعض المؤشرات الاحصائية المتاحة في برنامج (SPSS-V23)، أخرج مجموعة نتائج اكدت صحة فرضية البحث، وعليه تمت التوصية بضرورة تهيئة كافة المستلزمات المادية والبشرية لنجاح تطبيق نظام تقييم الاداء المفتوح واستثمار نتائجه وبشكل خاص في التغلب على مشكلة تأثير الهالة.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الاداء المفتوح، تأثير الهالة، المدراء، الموارد البشرية، المنظمة.

Abstract

The research aims to identify the importance of applying an open performance appraisal system when evaluating the performance of human resources, as one of the contemporary trends that deepen the spirit of participation and cooperation between managers and workers when developing and implementing performance appraisal plans and programs, in overcoming the problem of the halo effect as one of the most important challenges that effect On the objectivity of the evaluation, and the achievement of the desired objectives. Accordingly, the research problem referred to the lack of cognitive awareness of the importance of employing the open performance appraisal system in overcoming the problem of the halo effect, so the importance of the research is to propose a set of solutions to know the ability of the researched organization to deal and invest in the variables that have been studied, and the objectives of the research are to diagnose The reality of applying

the open performance appraisal system, the problem of the halo effect, and what is the nature of the interconnected and influential relationships between them. In order to achieve these goals, the descriptive and analytical approach was adopted, as the tow researcher used the questionnaire to collect data, which was prepared according to a number of ready-made indicators and criteria, which were distributed to (83) members of the staff of the Assyrian University College, and after analyzing the data using some available statistical indicators In the program (SPSS-V23), a set of results came out that confirmed the validity of the research hypothesis, and accordingly it was recommended that all material and human requirements should be prepared for the successful implementation of the open performance evaluation system and the investment of its results, especially in overcoming the problem of the halo effect.

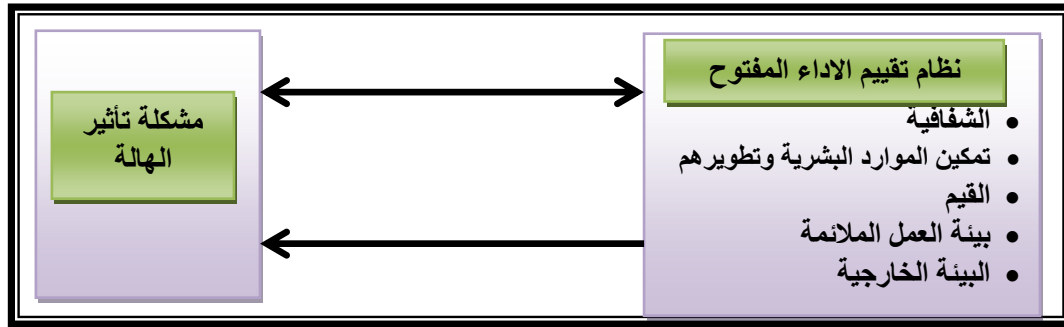
Keywords: open performance appraisal system, halo effect, managers, human resources, organization.

اولاً: المقدمة ومنهجية البحث

يشكل تقييم اداء الموارد البشرية الاداة التي يمكن الاستناد عليها في التخطيط لتحقيق النجاحات الخاصة بالمنظمة، لذا لابد من اعتماد انظمة معاصرة في تنفيذ هذه الوظيفة، بالاستناد الى مجموعة من الاجراءات والمعايير التي سبق وان اثبتت نجاح عند تجربتها من قبل المنظمات الرائدة، ولعل نظام تقييم الاداء المفتوح يمثل التوجه المعاصر الذي يمكن اعتماده في تقييم اداء الموارد البشرية، لكونه يعمق الثقة والتشارك بين المدراء ومواردهم البشرية عند تنفيذ هذه الوظيفة. كما تتمثل تأثير الهالة في التأثير التي يمارسه التقييم العام للمدراء عن تقييم للموارد البشرية، بشكل عام بسبب ميولهم الشخصية لصفة محددة على حساب الصفات الاخرى، مما يترتب على ذلك انعدام الموضوعية وفقدان القدرة على تحقيق الاهداف المرجوة من عمليات التقييم، وترشيد القرارات المترتبة عليها، مع ضرورة التاكيد بان تأثير الهالة يمتاز بالعمومية وليس التحديد، اي من الصعب الوقوف على مجموعة من المتغيرات واعتمادها كأبعاد لدراسة تأثير الهالة، لذا تم التعامل معها كمتغير استجابي بدون ابعاد فرعية، عند تشخيص واقعها في الجانب التطبيق للبحث. ولأهمية هذين المتغيرين في تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية القيمة، الا ان ما كتب عنها في المجال العراقي والعربي لا يزال في بدايته، لذا فهو يحتاج الى المزيد من البحث والتقصي، ومن هنا برزت فكرة البحث في محاولة الباحثان التعرف على اهمية استعمال نظام تقييم اداء الموارد البشرية المفتوح في التغلب على مشكلة تأثير الهالة، ومن اجل تجسيد هذه الفكرة وتطبيقها عملياً، يمكن صياغة الخطوط المنهجية التي سيتم تنفيذ البحث في اطارها بالنقاط الاتية :

1. مشكلة البحث : تمكن الباحثان من تحديد مشكلة البحث بعد المعايير الميدانية داخل المنظمة ميدان التطبيق، بقلة الادراك المعرفي لدى المسؤولين عن عملية التقييم بأهمية استعمال نظام تقييم الاداء المفتوح في التغلب على مشكلة تأثير الهالة، عند تقييم اداء موارد البشرية، ويمكن تعزيز هذه المشكلة من خلال اثاره التساؤلات الاتية :

- أ- ما مستوى استعمال نظام تقييم الاداء المفتوح وأبعاده داخل المنظمة المبحوثة؟
- ب- ما مستوى مشكلة تأثير الهالة داخل المنظمة ميدان التطبيق؟
- ت- ما طبيعة تأثير استعمال نظام تقييم الاداء المفتوح والتغلب على مشكلة تأثير الهالة داخل المنظمة المبحوثة؟
- 2. اهمية البحث :** تتجسد اهمية البحث في محاولة الباحثان مناقشة سلسلة من المرتكزات الفلسفية الخاصة بمتغيرين مهمين في مجال ادارة الموارد البشرية (نظام تقييم الاداء المفتوح، مشكلة تأثير الهالة)، لتقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية في هذا المجال، فضلاً عن محاولته نقل تجربة المنظمات الناجحة الى البيئة العراقية، من خلال اجراء دراسة تطبيقية وفقاً لعدد من المؤشرات والمعايير العالمية، لتقديم بعض المقترحات لمعالجة المشكلات ذات العلاقة بالمتغيرات التي تمت دراستها.
- 3. اهداف البحث :** تتمثل اهداف البحث في محاولة تشخيص المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق، باستعمال بعض المؤشرات الاحصائية الوصفية، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقات الترابطية والتأثيرية التي تجمع بينها، بالشكل الذي يمكن من اختبار فرضية البحث واستنباط بعض الاستنتاجات التي تعزز المعرفة في هذا المجال.
- 4. مخطط البحث :** تتجسد فكرة مخطط البحث في توظيف نظام تقييم الاداء المفتوح الذي يمثل (المتغير التفسيري)، في تقليل مشكلة تأثير الهالة التي تمثل (المتغير الاستجابي) في اطار علاقات الترابط والتأثير بينهما وكما في الشكل (1):



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

5. **فرضية البحث :** يسعى هذا البحث لاختبار فرضية رئيسية تنص على : (يؤثر نظام تقييم الاداء المفتوح معنوياً في تقليل مشكلة تأثير الهالة داخل المنظمة المبحوثة في اطار علاقات الترابط والتأثير التي تجمع بينهما احصائياً).
6. **ادوات البحث :** استعمل المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتوافق مع توجهات البحث، اذ استعملت الاستبانة في جمع البيانات، والتي تم اعدادها وفقاً لعدد من المؤشرات والمعايير الجاهزة بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية، وقد استند الباحثان الى افكار (Gaba, 2017) في صياغة فقرات نظام تقييم الاداء المفتوح ، والى افكار (Seidenberg el at, 2020) في صياغة فقرات تأثير الهالة، وقد تم اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، اذ تم عرضها على عدد من المحكمين في مجال ادارة الاعمال البالغ عددهم (13) تدريسي، وفي اطار ملاحظاتهم تم اعادة صياغة العديد من فقرات الاستبانة ولكن لم تحذف اي واحدة منها، وقد حققت نسبة اتفاق بلغت (91%) وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على وجود التناسق والترابط بين فقرات وابعاد الاستبانة ومتغيراتها الرئيسية، كما قام الباحثان بأجراء اختبار الثبات للاستبانة اذ تم توزيعها مرتين على ذات العينة خلال مدتين زمنيتين تفصل بينهما (15) يوم، وقد حققت نسبة ثبات بلغت (83%) وهي نسبة جيدة جداً وتعكس قدرة الاستبانة على اعطاء النتائج ذاتها في حال توزيعها على نفس العينة خلال مدد زمنية مختلفة. وللتأكد من قدرة الاستبانة على تحقيق الاغراض المرجوة منها تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي عليها، وقد كانت النتائج اكبر من القيمة المعيارية (1.96) وهي تؤكد توافق الاستبانة ومتغيراتها مع الانموذج الفرضي للبحث وفرضيته الرئيسية، كما تم اخضاع البيانات لاختبار التوزيع الطبيعي وقد كانت النتائج اكبر من (0.05) وعليه فهي تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استعمال الادوات المشار اليها في الجانب التطبيقي لتحليلها. استعملت المؤشرات الاحصائية (نسبة الاتفاق، الاوساط الحسابية، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) للتعرف على نتائج التحليل الوصفي الخاص بها، ومن ثم تحديد اهميتها النسبية داخل المنظمة المبحوثة، كما استعمل معامل الارتباط لسبيرمان، والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية البحث.
7. **مجتمع البحث وعينه :** اختيرت كلية آشور الجامعة كميدان للتطبيق لكونها احدى الكليات الاهلية العراقية، التي تمكنت من تحقيق نجاحات ملفتة للانتباه خلال السنوات القليلة الماضية، رغم المنافسة الشديدة التي تشهدها الكليات الاهلية فيما بينها، فضلاً عن كونها تعتمد في تنفيذ انشطتها الرئيسية على الموارد البشرية لذا يتوجب ان يتم التعامل مع تقييمهم وفق عدد من المؤشرات والمعايير المعاصرة. وقد تم اختيار (83) مورد بشري من العاملين في الكلية كعينة للبحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وهي تشكل نسبة (43%) من مجتمع البحث وهي من النسب المقبولة للدراسات الاجتماعية والادارية بحسب احصائيات الجهاز المركزي للإحصاء – وزارة التخطيط العراقية. ولعل ابرز خصائصها هي ان نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الاناث اذ بلغت (52%) مقابل (48%) هذا من حيث النوع الاجتماعي للعينة، ومن حيث طبيعة العمل فان النسبة الاكبر من العينة هم من التدريسيين التي بلغت نسبتهم (78%) مقابل (22%) فقط للموظفين الاداريين، وقد تراوحت اعمار العينة المبحوثة بين (24- 40 سنة) بنسبة (47%)، وان النسبة المتبقية (53%) هم اعمارهم اكثر من (40) سنة، وفيما يخص سنوات الخدمة فان غالبية العينة المبحوثة لديهم خدمة اكثر من (10) سنوات سواء داخل الكلية او خارجها في المنظمات الاخرى.

ثانياً : المنطلقات الفكرية للمتغيرات المبحوثة

1- نظام تقييم الاداء المفتوح

تم استعمال نظام تقييم الاداء المفتوح لأول مرة عام 2004 في تنزانيا، باعتباره الاداة التي يتم من خلالها تحقيق التوافق بين اهداف الموارد البشرية واهداف الاقسام او الوظائف الخاصة بها، لتوحيد الجهود من اجل تحقيق اهداف المنظمة بالنتيجة النهائية (101 : Nchimbi, 2019)، وقد تنوع المراكز الفلسفية التي تناولها الباحثون في مناقشة مفهوم نظام تقييم الاداء المفتوح، الامر الذي انعكس في صعوبة ايجاد تعريف محدد لهذه المصطلح التي يمكن النظر اليه من ناحية تطبيقية اكثر منه من ناحية نظرية. وقد عرف نظام تقييم الاداء المفتوح بأنه : " العملية التي يتم في اطارها معالجة المعلومات الخاصة بمراقبة اداء الموارد البشرية، وفقاً لمعايير ومؤشرات محددة بشكل مسبق، من اجل اعتمادها في اتخاذ القرارات " (76 : Abu-Doleh & Weir, 2007)، اكد هذا التعريف على اهمية نظام تقييم الاداء المفتوح في ترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة بشأن موارد البشرية ومستقبلهم داخلها، كما تم تعريفه بأنه : " احدى الوظائف المهمة التي تنفذها ادارة الموارد البشرية باستعمال مجموعة من الانظمة الرسمية وغير الرسمية، من اجل توليد صورة

متكاملة عن اداء العاملين داخل المنظمة" (Liu & Dong, 2012 : 149)، نستنتج من هذا التعريف وجود انظمة رسمية وغير رسمية تعتمد عند تطبيق اداء تقييم الاداء المفتوح. ويمكن من خلال نظام تقييم الاداء المفتوح تحقيق ثلاثة اغراض رئيسية للمنظمة وهي بناء معايير الاداء الموضوعية، تحديد المقدرات الرئيسة لمواردها البشرية، واجراء المقارنة الشفافة بين مستويات الاداء الخاصة بها (Ochoti el at, 2012 : 39)، كما من الضروري الاشارة بانه يتم تطبيق نظام تقييم الاداء المفتوح وفق عدة خطوات تركز الاولى على تحديد معايير الاداء الرئيسة، تليها الخطوة الثانية التي يتم فيها بناء اجراءات تقييم الاداء، ثم تأتي الخطوة الثالثة لجمع المعلومات، بعدها يتم اجراء المقابلات في الخطوة الرابعة، واخيراً تقييم عملية التقييم (khan, 2013 : 69-73)، وقد اشار الباحثون (Nikpeyma el at, 2014 : 16) بان نظام تقييم الاداء المفتوح يسهم في تعزيز وعي الموارد البشرية بأهم اهداف تقييم الاداء، ويقلل درجة التنافر بين معايير الاداء ونتائجها او الانشطة التي يتم قياسها. كما اكدت نتائج دراسة (Lira, 2015 : 2) علاقة وثيقة بين تطبيق نظام تقييم الاداء المفتوح وتحقيق العدالة داخل المنظمات المعاصرة، مما يسهم بصورة معنوية في تعزيز درجة ولاءهم وانتماءهم اتجاهها. وعليه فقد تم تعريف نظام تقييم الاداء المفتوح بانه : " مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل بصورة مشتركة لتحقيق العدالة، في تقييم ادار الموارد البشرية من اجل تحسين مستوياته الى الدرجة المرجوة" (Ricci, 2016 : 2)، اكد هذا التعريف في مضامينه الفكرية بانه يتكون من مجموعة متفاعلة من الانظمة الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض. كما تبرز اهمية نظام تقييم الاداء المفتوح من خلال دوره في ترشيد القرارات الخاصة بتطوير الموارد البشرية وتحديث معارفهم مهاراتهم، وتحفيزهم وتوثيق مستويات الاداء الخاصة بهم لتمييزهم عن غيرهم (Rubin & Edwards, 2018 : 1). ومن جهة اخرى تم تعريف نظام تقييم الاداء المفتوح بانه : " الطريقة التي يناقش فيها المدراء موارد البشرية طبيعة الاهداف والغايات، التي يتوجب الوصول اليها، والاتفاق بصورة متبادلة على آلية تنفيذها، بالشكل الذي يقلل من التحيزات الذاتية ويعزز الفاعلية والدافعية لتحقيق اهداف المنظمة" (Nchimbi, 2019 : 35)، كما عرف بانه : " الانظمة التي تعتمدها المنظمة لتزويد مواردها البشرية بتغذية عكسية، عن طبيعة الاداء المقدم من قبلهم ومكافاة جهودهم من اجل تحقيق اهدافها" (Ryu & Hong, 2019 : 1)، وبالتوافق مع فكرة التعريف السابقة عرف بانه : " النظام الذي يسعى الى تحقيق العدالة في مكافاة الموارد البشرية، او معاقبتهم وفقاً لدرجة اسهامهم في نجاح منظمته" (Madureira el at, 2020 : 4)، كما عرف بانه : " النظام الذي يعتمد للقضاء على السلوكيات السلبية للموارد البشرية، وتعزيز الايجابية منها، بحيث يتم دعم برامج التخطيط التعاقبي، وتأهيلهم لاستلام المناصب العليا في المنظمة مستقبلاً" (Na-Nan el at, 2020 : 2)، وقد اشار الباحثون (Eyoum el at, 2020 : 1) بان نظام تقييم الاداء المفتوح ونتائج تسهم معنوياً في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الفعال. وبعد مناقشة هذه الركائز الفلسفية يمكن تعريف نظام تقييم الاداء المفتوح من وجهة نظر الباحثان بانه : " النظام الذي يسعى الى تحقيق الشفافية من خلال تمكين الموارد البشرية وتطويرهم، وبناء مجموعة من القيم التي تعزز الثقة بين الموارد البشرية ومدراءهم، فضلاً عن بناء بيئة عمل ملائمة لتطبيق هذا النظام مع الاخذ بنظر الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية". وسيتم الاعتماد على المبادئ الاساسية لتطبيق نظام تقييم الاداء المفتوح في تشخيص واقعها داخل المنظمة المبحوثة والتي تم تحديدها بالاتي : 1- الشفافية : اي يتم تزويد المدراء وكافة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة بمعلومات مفصلة عن القرارات التي سيتم اتخاذها وبشكل خاص تلك المتعلقة بتحسين الاداء ومؤشرات قياسه. 2- تمكين الموارد البشرية وتطويرهم : اي مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الفعالة داخل المنظمة، فضلاً عن مكافأتهم وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم من خلال تعزيز مسؤولياتهم وصلاحياتهم. 3- القيم : اي اعتماد مجموعة من القيم عند التعامل مع الموارد البشرية تؤكد على العدالة والموضوعية في تقييم اداءهم من اجل تعزيز مستويات الرضا والولاء اتجاه منظمته وتعزيز ثقتهم بذاتهم. 4- بيئة العمل الملائمة : اي خلق مناخ تنظيمي يسهم في تعزيز خبرات ومعرفة ومهارات الموارد البشرية لتحقيق اهدافهم واهداف منظمته. 5- البيئة الخارجية : اي امتلاك الادارة القدرة على تكيف متغيرات البيئة الخارجية في صياغة مؤشرات ومعايير تقييم الاداء من اجل التصدي للتحديات التي يمكن ان تؤثر على المنظمة (Gaba, 2017 : 52-53).

2- مشكلة تأثير الهالة

اول ظهور لمشكلة تأثير الهالة كان عام 1907 عندما لاحظ عالم النفس (Frederic Wells)، وجود علاقة قوية وغير مبرر بين احكام النقاد والمقيمين اتجاه المقالات والبحوث العلمية والكتب، الامر الذي اكد على وجود اشياء غير منطقية تتحكم بتقييماتهم ووجهات نظرهم مثل الخيال وغيرها (Soper & Piepkorn, 2018 : 2)، كما اشار الباحثان (Nisbett & Wilson, 1977 : 250) بان مشكلة تأثير الهالة واحدة من المشاكل القديمة التي تعكس الطواهر النفسية الخاصة بالموارد البشرية، وقد تم استعمال مفهوم تأثير الهالة في مجال ادارة الاعمال عام 1920 عندما استنتج الباحث (Thorndike) بان هناك ميول شخصية لدى بعض المدير في اطفاء بعض الصفات على حساب الاخرى عند تقييم مواردها البشرية، وقد تم اعتبار هذا المفهوم بانه اهم الملوثات التي تؤثر على دقة عملية التقييم (Lachman & Bass, 1985 : 535). وقد تنوعت المداخل والتوجهات المعتمدة في تعريفه من قبل المهتمين بالموضوع. اذ تم تعريف تأثير الهالة بانه : " التحيزات التي تحدث بسبب استعمال الكفاءة الذاتية للمدراء عند تقييم اداء الموارد البشرية، وفقاً لعدد من

السمات المرتبطة بالقوة التفسيرية الخاصة بهم" (Beckwith & Lehmann, 1976 : 418)، يتضح من هذا التعريف بان الكفاءة الذاتية للمدراء هي المصدر الرئيس لانطلاق مشكلة تأثير الهالة، اذ استنتج الباحثان (Lucke el at, 1981 : 69) بان تأثير الهالة يرتبط بصورة معنوية مع مجموعة من الخصائص المادية والنفسية للموارد البشرية يتقدمها الجاذبية الشخصية. كما تم تعريف تأثير الهالة بانه : " فشل المقيم في التمييز بين سمات الموارد البشرية، مما يؤدي الى حدوث تفاوت كبير في تقييمهم والتي يمكن ان تؤثر سلباً على اندفاعهم بالعمل" (Leuthesser el at, 1995 : 58)، وقد اكد الباحثون (Utami el at, 2014 : 11) بان تأثير الهالة يعتمد بصورة مباشرة على النظرية المعرفية، لكون الموارد البشرية تفهم وتتعامل وتحفظ وتفكر في اطار معلومات معينة، يتم على اساسها توجيه العمليات العقلية الخاصة بهم اتجاه الآخرين . كما اشار الباحثون (Apaolaza el at, 2014 : 81) على اهمية استعمال تأثير الهالة لصالح المنظمة، من خلال استغلال تأثير بعض السمات الخاصة بمنتجاتها للتأثير على انطباعات الزبائن التي يتعاملون معها، ومن ثم بناء انطباعات ايجابية لديهم عنها لتعزيز درجة ولاءهم ورغبتهم باستمرارية التعامل معها. ومن وجهة علماء النفس عرفت تأثير الحالة بانها : " الطريقة التي تحصل من خلالها المنظمة على افضل التقييمات لمواردها البشرية، من خلال التركيز على نشاط واحد او صفة محددة ترتبط بنشاطاتها ومهامها" (Pitsakis el at, 2015 : 322)، يتبين من هذا التعريف ان تأثير الهالة يمتاز ببعض الجوانب الايجابية التي يمكن استثمارها لصالح المنظمة. وبالتركيز على الجانب المعرفي فقد عرف تأثير الهالة بانه : " التحيز المعرفي يقوم من خلاله المدراء، بتعيين مجموعة من السمات الايجابية والسلبية لشخص معين، بالتركيز على سمة واحدة ايجابية او سلبية يمتاز بها" (Lammers el at, 2016 : 29)، ومن اهم الادوات التي يمكن من خلالها تقليل الآثار المترتبة على مشكلة تأثير الهالة، هو استعمال البرامج التدريبية لتحديث قدرة المقيمين، فضلاً عن استعمال مؤشرات موضوعية عند القيام بتنفيذ عمليات التقييم، كما من الضروري ان تتم المقابلات بطريقة جماعية وغير مزعجة لضمان تحقيق النتائج المرتبة على التقييم التي انشأت من اجله (Palmer & Peterson, 2016 : 371). ومن وجهة نظر ايجابية تعرف تأثير الهالة بانه : " النظرة الايجابية للمدراء اتجاه بعض صفات الموارد البشرية، التي تمنحهم الحصانة في الحفاظ على مراكز الوظيفية الى مدة زمنية معينة" (Kim , 2017 : 1)، كما عرفت بانها : " تأثير اخطاء التوقعات التي يمكن ان تحدث عند التعامل مع اداء الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يضعف قدرتها في تلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها اتجاه المجتمع" (Cooper el at, 2018 : 2)، يتضح من هذا التعريف ان مشكلة تأثير الهالة ترتبط عكسيا بالأداء الاجتماعي للمنظمة ومواردها البشرية. والتراصف مع فكرة التعريف السابق عرف تأثير الهالة بانه : " خطأ منطقي يحدث عندما يقوم المدراء بتقييم اداء مواردهم البشرية، وفق معايير ومؤشرات غير مرتبطة منطقياً بالسلوكيات والانجازات الخاصة بهم" (Jin & Lee, 2019 : 3)، هذا التعريف يؤكد على الفجوة التي تحدث بين مؤشرات الاداء وبين الانجازات والسلوكيات الخاصة به بسبب مشكلة تأثير الهالة. ومن جهة اخرى تم تعريفه بانه : " الطريقة التي يعالج بها المقيمون ادراكات للمعلومات والسلوكيات الخاصة بمواردها البشرية، بشكل تؤدي الى اصدار احكام بطريقة بسيطة وتلقائية وغير عقلانية" (Zeigler-Hill el at, 2019 : 2). ومن الضروري التأكيد على اهمية معالجة مشكلة تأثير الهالة، لكونها لا ترتبط فقط بتقييم اداء الموارد البشرية ودقتها، وانما تؤثر على تقييم اداء المنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن ثم سمعتها في المجتمع (Lee el at, 2019 : 2)، كما ان ينبغي التعرف على تأثير الهالة من قبل المعنيين في تقييم الاداء، لسبب رئيس وهو ان صفة محددة يمكن ان تؤثر على الصفات الاخرى للموارد البشرية، وعليه لا يمكن تقييم كل صفة على حدة بل لابد من الجمع بينها عند القيام بعملية التقييم (Nicolau el at, 2020 : 2)، ويتوجب توخي الحذر من تأثير الهالة لكونه يؤثر بصورة سلبية على اتخاذ القرارات، من خلال دوره في تحريك الانطباعات العاطفية والمعرفية لدى الادارة، اثناء القيام بتحليل المواقف او الحالات ذات العلاقة بمواردها البشرية (Seidenberg el at, 2020 : 2). وعليه يستنبط الباحثان بعد مناقشة الاسس والمرتكزات الفلسفية للتعريفات السابقة بان تأثير الهالة يمكن تعريفها بانها : " احدى المشكلات التي تؤثر على موضوعية تقييم اداء الموارد البشرية، لكونها تعتمد على صفة محددة في الحكم على سلوكياتهم وانجازاتهم واهمال الصفات الاخرى، التي من الممكن ان تكون اكثر تأثيراً، مما يعكس سلباً على مستويات الاداء والدافعية الخاصة بهم".

بعد الاطلاع على الاسس الفلسفية للفرقات السابقة يستنبط الباحثان بان مشكلة تأثير الهالة واحدة من المشكلات التي تؤثر بشكل عكسي على موضوعية التقييم، لذا يتوجب الاعتماد على نظام يأخذ بنظر الاعتبار كل الاطراف والمتغيرات ذات العلاقة بعملية التقييم، من اجل بناء صورة متكاملة عن كافة مجرياته وتحقيق العدالة والشفافية عند تنفيذه، وعليه يمكن القول بان نظام تقييم الاداء المفتوح يمكن ان يوظف في معالجة مشكلة تأثير الهالة، وعلى هذا الاساس تم صياغة فرضية البحث الرئيسية.

ثالثاً : تحليل البيانات وتفسير النتائج

خصصت هذه الفقرة لتحليل البيانات التي تم جمعها، لتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة ميدان التطبيق، بالاستناد الى الادوات الاحصائية الموضحة في الجدول (1)، ومن ثم تحليل علاقات الترابط والتأثير فيما بينها لاختبار فرضية البحث الرئيسة وفقاً للنتائج المدرجة في الجدول (2) وفيما يلي تفسير لهذه النتائج :

جدول (1) التحليلات الوصفية للمتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	التقييم العام للنتائج
1	الشفافية	91%	4.1	0.61	0.15	2	ممتاز
2	تمكين الموارد البشرية وتطويرهم	86%	3.7	0.72	0.19	4	جيد جداً
3	القيم	89%	3.8	0.69	0.18	3	جيد جداً
4	بيئة العمل الملائمة	91%	4.2	0.58	0.14	1	ممتاز
5	البيئة الخارجية	81%	3.3	0.84	0.25	5	جيد جداً
	نظام تقييم الاداء المفتوح	88%	3.8	0.69	0.18	1	
	مشكلة تأثير الهالة	61%	2.3	1.32	0.57	2	متوسط

المصدر : اعداد الباحثان (2021) بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS-V23.

يتضح من الجدول (1) ان نظام تقييم الاداء المفتوح حقق نسبة اتفاق بلغت (88%) وهي نسبة جيدة جداً، وتعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق المؤشرات والابعاد التي تعكس هذا النظام عند التعامل مع انجازات وسلوكيات مواردها البشرية، رغم قلة معرفتها بطبيعتها واهمية استعمالها، فضلاً عن كون هذه النسبة اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%). وهذه النتيجة تناسقت مع قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.8) والتي تؤكد اعتماد المنظمة ميدان التطبيق نظام تقويم الاداء المفتوح بمستوى عالي من الناحية الاحصائية، بحسب تقدير العينة المبحوثة، فضلاً عن كون هذه النتيجة اكبر من قيمة الوسط الفرضي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) والتي تؤكد الانسجام العالي بين اجابات العينة المبحوثة اتجاه فقرات نظام تقييم الاداء المفتوح، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.18) والتي تؤكد انخفاض التششت بين الاجابات، وبالنسبة للاهمية النسبية فقد تقدم نظام تقييم الاداء المفتوح بالمرتبة الاولى مقارنة بمشكلة تأثير الهالة. وفيما يخص ترتيب الاهمية النسبية لابعاد نظام تقييم الاداء المفتوح، فقد تقدم بعد بيئة العمل الملائمة بالمرتبة الاولى بمعامل اختلاف (0.14)، في حين جاء بعد الشفافية بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف (0.15)، واحتل المرتبة الثالثة بعد القيم بمعامل اختلاف (0.18)، في حين جاء تمكين الموارد البشرية وتطويرهم بالمرتبة الرابعة بمعامل اختلاف (0.19)، واخيراً جاءت البيئة الخارجية بالمرتبة الرابعة بمعامل اختلاف (0.25). كما يتبين من الجدول (1) ان متغير تأثير الهالة حقق نسبة اتفاق مئوبة بلغت (61%) وهي نسبة اقل من المعيارية، وتؤكد وجود هذه المشكلة بدرجة ضعيفة داخل المنظمة ميدان التطبيق، اي ان هذه مشكلة يمكن ان تحدث بصورة شخصية بين المدراء وبعض الموارد البشرية وليست حالة عامة، وهذه النتائج تراسف مع قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.3)، وهي اقل من الوسط الفرضي، اما قيمة الانحراف المعياري فقد اكدت وجود انسجام ضعيف جداً وغير مقبول احصائياً بين اجابات عينة البحث اتجاه متغير تأثير الهالة، وهذه النتائج تناسقت مع قيمة معامل الاختلاف التي تؤكد تششت العالي بين الاجابات اذ بلغت (0.57)، ومن حيث الاهمية النسبية فقد جاءت مشكلة تأثير الهالة بالمرتبة الثانية بعد متغير نظام تقييم الاداء المفتوح.

ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح نتائج تحليل الارتباط والتأثير بين المتغيرات التي تم دراستها في هذا البحث :

جدول (2) علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات	r	a	B	R ²	f	المعنوية
1	الشفافية	0.67**	0.78	0.91	45%	31.56	0.01
2	تمكين الموارد البشرية وتطويرهم	0.58**	0.65	0.98	34%	27.51	0.01
3	القيم	0.61**	0.69	0.93	37%	29.45	0.01
4	بيئة العمل الملائمة	0.64**	0.66	0.95	41%	30.41	0.01
5	البيئة الخارجية	0.52**	0.87	0.91	27%	21.65	0.01
	نظام تقييم الاداء المفتوح	0.60**	0.73	0.94	36%	28.12	0.01

المصدر : اعداد الباحثان (2021) بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS-V23.

يتضح من الجدول (2) ان قيمة الترابط بين متغير نظام تقييم الاداء المفتوح ومشكلة تأثير الهالة بلغت (0.60^{**})، وهي قيمة موجبة وقوية عند مستوى معنوية (0.01)، وتؤكد ان هناك علاقة ترابطية بين استعمال نظام تقييم الاداء المفتوح وتقليل مشكلة تأثير الهالة داخل المنظمة ميدان التطبيق، وقد كانت اقوى العلاقات بين بعد الشفافية وبين معالجة مشكلة تأثير الهالة اذ بلغت (0.67^{**})، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على اهمية اعتماد الشفافية في تقييم اداء الموارد البشرية للتغلب هذه المشكلة، اما ادنى العلاقات فقد كانت بين بعد البيئة الخارجية ومشكلة تأثير الهالة، اذ بلغت (0.52^{**}) وهي ايضاً علاقة طردية ومعنوية في ذات الوقت. كما يتبين من الجدول (2) نتائج تأثير نظام تقييم الاداء المفتوح في تقليل مشكلة تأثير الهالة، بالاستناد الى قيمة (f) البالغة (28.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد معنوية تأثير نظام تقييم الاداء المفتوح في تقليل مشكلة تأثير الهالة، بحدود ثقة (0.99) وبمستوى معنوية (0.01)، وان انموذج الانحدار جيد لوصف العلاقة التأثيرية بينهما، اما قيمة ($a=0.73$) فهي تؤكد وجود مشكلة تأثير الهالة بدرجة (0.73) حتى وان كان نظام تقييم الاداء المفتوح يساوي صفراً، في حين تعكس قيمة ($B=0.94$) فهي تؤكد قدرة المنظمة المبحوثة على تقليل مشكلة تأثير الهالة بدرجة (0.94)، عند تغيير نظام تقييم الاداء المفتوح وحدة واحد. كما اكدت قيمة (R^2) البالغة (36%) بان نظام تقييم الاداء المفتوح يفسر (36%) من التباين في التغلب على مشكلة تأثير الهالة، وان (64%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى. وبعد الاطلاع على النتائج سابقة الذكر فان هناك مبرراً منطقياً وتطبيقياً يمكن الاستناد عليه في قبول فرضية البحث الرئيسة التي نصت على : (يؤثر نظام تقييم الاداء المفتوح معنوياً في تقليل مشكلة تأثير الهالة داخل المنظمة المبحوثة في اطار علاقات الترابط والتأثير التي تجمع بينهما احصائياً).

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

1. تقوم المنظمة المبحوثة بتطبيق بعض مؤشرات ومبادئ نظام تقييم الاداء المفتوح عند التعامل مع سلوكيات مواردها البشرية وانجازاتهم، رغم قلة معرفتها بتفاصيل هذا النظام واهم المزايا المترتبة عليه.
2. اكدت اجابات عينة البحث بان المدراء يعتمدون على بعض الخصائص الفردية عند تقييم اداء مواردهم البشرية، ولكن في بعض الاحيان اي يمكن اعتبارها حالات نادرة وليس حالات عامة.
3. اظهرت نتائج التحليل بان نظام تقييم الاداء المفتوح يمارس دور مهم في تقليل مشكلة تأثير الهالة داخل المنظمة ميدان التطبيق، من خلال اعتماد الشفافية في تقييم وتمكين الموارد البشري، وتطوير القيم التي تعمق درجة التماسك الثقافي داخل المنظمة، مع الاخذ بنظر الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة.

ب- التوصيات

1. يقترح الباحثان القيام بعقد سلسلة من الندوات العلمية وورش العمل، من اجل تعميق الوعي بأهمية تقييم الاداء، ودوره في ترشيد القرارات الخاصة بالمنظمة، واهمية اعتماد انظمة معاصرة ومتطورة في تنفيذه.
2. يوصي الباحثان بضرورة القضاء على هذه المشكلة الى ادنى حد ممكن، لكونها تؤثر عكسياً على الروح المعنوية للموارد البشرية ورغبتهم بالعمل وخدمة منظماتهم، وذلك من خلال اعتماد معايير ومؤشرات موضوعية في تقييم اداء الموارد البشرية، ويفضل ان يتم اعدادها من قبل فريق يمثل الادارة بكافة مستوياتها العليا والوسطى والدنيا، لضمان تحقيق العدالة وشفافية في بناءها.
3. يقترح الباحثان على المنظمة ميدان التطبيق تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص، لبناء قاعدة بيانات عن طبيعة المعلومات التي يتوجب التركيز عليها عند ممارسة تقييم الاداء، لتجنب اي تحيز او ميول شخصية يمكن ان يحدث، وانما تتم العملية بصورة كمية اكثر منه بصورة وصفية.

Resources :

1. Abu-Doleh, J & Weir, D (2007) **Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations**, The International Journal of Human Resource Management : pp 75-84.
2. Apaolaza, V & Hartmann, P & Lopez, C & Barrutia, J.M & Echebarria, C (2014) **Natural ingredients claim's halo effect on hedonic sensory experiences of perfumes**, journal Food Quality and Preference, Vol 36 : pp 81–86.
3. Beckwith, N.E & Lehmann, R.L (1976) **Halo Effects in Multiattribute Attitude Models: An Appraisal of Some Unresolved Issues**, Journal of Marketing Research, Vol 6 : pp 418-421.
4. Cooper, S.A & Raman, K.K & Yin, J (2018) **Halo effect or fallen angel effect? Firm value consequences of greenhouse gas emissions and reputation for corporate social responsibility**, Journal of Accounting and Public Policy : pp 1-15.
5. Eyoun, K & Chen, H & Ayoun, B & Khelifat, A (2020) **The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator**, International Journal of Hospitality Management, Vol 86 : pp 1-8.
6. Gaba, M (2017) **An analytical study of Performance Appraisal System in Contemporary Organisation**, International Journal of Business Administration and Management, Vol 7, No 1 : pp 50-64.
7. Jin, C & Lee, J (2019) **The Halo Effect of CSR Activity: Types of CSR Activity and Negative Information Effects**, journal Sustainability, Vol 11 : pp 1-20 .
8. Kim, J (2017) **Elaborating the halo effect of SCCT: how and why performance history affects crisis responsibility and organizational reputation**, Journal of Public Relations Research : pp 1-10.
9. Khan, M F (2013) **Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation**, Journal of Business and Management, Vol 8 , No 4 : pp66-83.
10. Lachman, S.J & Bass, A .R (1985) **A Direct Study of Halo Effect**, **The Journal of Psychology**, Vol II9, No6 : pp 535-540.
11. Lammers, W.J & Davis, S & Davidson, O & Hogue, K (2016) **Impact of Positive, Negative, and No Personality Descriptors on the Attractiveness Halo Effect**, Psi chi journal of psychological research, Vol 21, No 1 : pp 29-34.

12. Lee, R & Lockshin, L & Cohen, J & Corsi, A (2019) **A latent growth model of destination image's halo effect**, Annals of Tourism Research, Vol 79 : pp 1-13.
13. Leuthesser, L & Kohli, C .S & Harich, K .R (1995) **Brand equity: the halo effect Measure**, European Journal of Marketing, Vol 29, No 4 : pp 57-66.
14. Lira, M (2015) **Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy**, Review of Applied Management Studies : PP 1-8.
15. Liu, X & Dong, K (2012) **Development of the Civil Servants' Performance Appraisal System in China: Challenges and Improvements**, Review of Public Personnel Administration , Vol 32, No 2: pp 149–168
16. Lucke, G. W & Beane, W.E & Helmreich, R.L (1981) **The strength of the halo effect in physical attractiveness research**, Published as a separate and in The Journal of Psychology, Vol 107 : pp 69-75.
17. Na-Nan, K & Kanthong, S & Joungrakul, J & Smith, I D (2020) **Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity , Vol 6, No 64 : pp 1-19.
18. Nchimbi, A (2019) **The Link Between Open Performance Review and Appraisal System and Other Human Resource Systems in Tanzania: Insights from IDC**, European Journal of Business and Management, Vol 11, No 8 : pp 101 -109.
19. Nchimbi, A (2019) **Implementation of Open Performance Review and Appraisal System in Tanzania Local Government Authorities: Some Observations and Remarks**, International Journal of African and Asian Studies, Vol 53 : pp 32-40.
20. Nicolau, J. L & Mellinas, J . P & Martín-Fuentes, E (2020) **The halo effect: A longitudinal approach**, Annals of Tourism Research, Vol 83 : pp 1-10.
21. Nikpeyma, N & Abed_Saeedi, Z & Azargashb, E & Alavi_Majd, H (2014) **Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study**, Asian Nursing Research, Vol 8 : pp 15-22.
22. Nisbett, R.E & Wilson, T.D (1977) **The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 35, No 4 : pp 250-256.

23. Madureira, C & Rando, B & Ferraz, D (2020) **The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese Civil Servants Perceptions**, International Journal of Public Administration : PP 1-11.
24. Ochoti, G.N & Maronga, E & Muathe, S & Nyabwanga, R.N & Ronoh, P.K (2012) **Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Kenya**, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 20 : pp 37-46.
25. Palmer, L. P & Peterson, R .D (2016) **Halo Effects and the Attractiveness Premium in Perceptions of Political Expertise**, American Politics Research, Vol 44, No 2 : pp 353–382.
26. Pitsakis, K & Souitaris, V & Nicolaou, N (2015) **The Peripheral Halo Effect: Do Academic Spinoffs Influence Universities' Research Income?**, Journal of Management Studies: PP 321- 353.
27. Ricci, L (2016) **The Impact of Performance Management System Characteristics on Perceived Effectiveness of the System and Engagement**, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology San José State University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science.
28. Rubin, E.V & Edwards, A.E (2018) **The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints**, The International Journal of Human Resource Management : PP 1-20.
29. Ryu, G & Hong, S (2019) The **Mediating Effect of Trust in Supervisors in the Relationship between Constructive Performance Feedback and Perceived Fairness of Performance Appraisal**, Public Performance & Management Review, Vol 77 : 1-19.
30. Seidenberg, A .B & Popova, L & Ashley, D .L & Wackowski, O.A (2020) **Inferences beyond a claim: a typology of potential halo effects related to modified risk tobacco product claims**, journal Special communication: pp 1-7.
31. Soper, D.S & Piepkorn, F (2018) **Halo Effect Contamination in Assessments of Web Interface Design**, Open Journal of Information Systems, Vol 5, No 1 : pp 1-23.
32. Utami, I & Kusuma, I.W & Gudono & Supriyadi (2014) **Halo effect in analytical procedure : the impact of client profile and information scope**, Global journal of business research, Vol 8, No 1 : pp 9-26.
33. Zeigler-Hill, V & Besser, Y & Besser, A (2019) **A negative halo effect for stuttering? The consequences of stuttering for romantic desirability are mediated by perceptions of personality traits, self-esteem, and intelligence**, journal Self and Identity : pp 1-17.