

عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم اداء العاملين - بلذ ميضانج

أ.م.د عبد الرحمن مصطفى الملا* ثامر ياسر حسين الغزي**

المسخلص

يتناول البحث الحالي "عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم اداء العاملين" حيث هدف البحث هو الكشف عن طبيعة ومستوى عوامل البيئة الداخلية وواقع عملية تقييم الاداء في الوزارة المبحوثة (وزارة النفط) وانعكاس عوامل البيئة الداخلية في عملية تقييم اداء العاملين في الوزارة ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيستان للبحث ، الأولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، نمط القيادة) وتقييم اداء العاملين بأبعاده (معايير تقييم الاداء ، اساليب تقييم الاداء ، التغذية الراجعة ، معوقات تقييم الاداء) والفرضية الرئيسية الثانية وجود تأثير ذا دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين ، ولتحقيق اختبارات الفرضيتين أعلاه استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل حيث شمل جميع رؤساء الأقسام في دوائر الوزارة الذين بلغ عددهم (52) رئيس قسم وكانت نسبة الاستجابة (100%) واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات والمعلومات وتم استكمال جمع البيانات عن طريق الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية ، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات ، واختبار الفايروباخ ، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان) والانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيتين أعلاه وغيرها من التحليلات التي استخدمت لاختبار فرضيات البحث كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات أهمها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لغرض وصف اجابات عينة البحث ، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وعملية تقييم اداء العاملين كانت قوية وذات دلالة معنوية ، وكذلك علاقات التأثير جميعها ذات دلالة معنوية ، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ، وزيادة الوعي والاهتمام لعملية تقييم الاداء داخل الوزارة .
المصطلحات الأساسية للبحث / عوامل البيئة الداخلية - تقييم اداء العاملين .

Abstract

The current research addressed " Internal Environment Factors and it's Reflection in Employees Performance Appraisal " where the aim of the research is to reveal the nature and level of the internal environment factors and the reality of the Performance Appraisal in the (Oil Ministry) and the reflection of the internal environment factors in the Performance Appraisal of employees for this purpose formulated two main hypotheses of the search the first there is a correlation relationship refers to moral and positive guidance between the two variables Internal environmental factors (organizational structure, organizational culture, leadership style) and the Performance Appraisal of dimensions (Standards for the performance Appraisal, methods of performance Appraisal, feedback and Impediments for the performance Appraisal) and

* جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحث .

تاريخ استلام البحث 2015/10/9

تاريخ قبول النشر 2015/12/27

مستل من رسالة ماجستير

/the second main hypothesis refers to be impact is moral guidance for the internal environment factors in the Performance Appraisal , to achieve the tests of these two hypothesis the research used the style of comprehensive inventory that include all heads of departments in the ministry who numbered (52) department head and the rate of response was (100) and used the resolution as an essential tool For data and information were complete data collection through field visits by the researcher, interviews and some official documents, and data analysis was used (SPSS) program through which was obtained percentages and frequencies, and test Alvakronbach , and the coefficient of simple linear correlation (Spearmen) and simple linear regression to test the validity of hypotheses above and other analyzes have been used to test the research hypotheses were also used a number of statistical methods for data processing the most important of the arithmetic mean and standard deviation and the relative importance for the purpose of description answers the research sample, were used the style factor analysis (Factor Analysis) in order to analyze the good paragraphs which will involve under scale search and what is the dimension to which they belong, and I've found search to a set of conclusions that the most important of all correlations statistical results between the internal environment factors and the process of evaluating the performance of employees was strong and significance , also the relationship impact have a moral guidance , in the conclusion the research concluded in a set of recommendations involving the interest in the human resource management and increasing consciousness and attention to the Performance Appraisal Process within the ministry .

Key Words :- internal environment factors - Performance Appraisal

المقدمة

حظيت عملية تقييم الأداء في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظراً لدورها الفاعل في تحسين أداء الفرد العامل، حيث تعد وسيلة تمكن الإدارة من اصدار حكم موضوعي مبني على اسس ومعايير للتأكد من قدرة العاملين على تحمل المسؤولية والواجبات الوظيفية، كما تعد وسيلة مهمة لمراقبة أداء العاملين وسلوكهم ومهاراتهم لتدريبهم ومعرفة التطور الذي طرأ على الاداء، مما يتطلب تهيئة بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية إذ ليس هنالك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال بدون توافر المشاركة بين الأفراد العاملين، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة البيئة الداخلية السليمة لهم والتي تعد من أهم مقومات خلق الدافع في نفوس الأفراد العاملين وعلى مشرفيهم ترسيخها، وإن عوامل البيئة الداخلية هي من المؤثرات المهمة في منظمات الأعمال والتي تساعدها على البقاء و التنافس في ضمن الوضع الحالي ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الذي يستهدف دراسة أهم عوامل البيئة الداخلية والتي قد يكون لها تأثير على عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة، وبما ان المنظمات تختلف في خصائصها فكل منظمة خصائص تختلف عن باقي المنظمات كما إن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل وهي عوامل تمثل في مجموعها الإطار الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة، وهذه الخصائص لها تأثير على باقي العمليات والأنشطة ومظاهر السلوك التنظيمي الخاص بالعاملين داخل المنظمة ويمثل هذا الإطار الذي يعمل فيه الأفراد بخصائصه الداخلية.

واشتقت مشكلة البحث من خلال استشعار الباحث بان هناك معوقات تواجه عملية تقييم أداء العاملين ينبغي معالجتها اضافة الى معرفة طبيعة عوامل البيئة الداخلية ومدى تأثير هذه العوامل على عملية تقييم أداء العاملين، وكان الهدف الاساسي للبحث هو لمعرفة هذه المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها وكيفية تأثير عوامل البيئة الداخلية في عملية تقييم أداء العاملين ووجود هذه المعوقات، ولهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيستان للبحث، الأولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، والفرضية الرئيسية الثانية وجود تأثير ذا دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم أداء العاملين، ولتحقيق اختبارات الفرضيتين أعلاه استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل حيث شمل جميع رؤساء الأقسام في دوائر الوزارة الذين بلغ عددهم (52) رئيس قسم وكانت نسبة الاستجابة (100%) واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات والمعلومات وتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن النتائج الإحصائية لجميع علاقات الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وعملية تقييم أداء العاملين كانت قوية وذات دلالة معنوية، وكذلك علاقات التأثير جميعها ذات دلالة معنوية، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، وزيادة الوعي والاهتمام لعملية تقييم الاداء داخل الوزارة .

وعلى هذا الأساس جاء البحث بأربعة مباحث، اشتمل المبحث الاول على تناول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول التأطير النظري لمتغيرات البحث، في حين خصص المبحث الثالث لتشخيص نتائج البحث الميداني في الوزارة واختبار الفرضيات، ثم اختتم البحث في المبحث الرابع الذي خصص للاستنتاجات التي توصل إليها الباحث والتوصيات.

المبحث الاول منهجية البحث

يركز هذا المبحث على تقديم منهجية البحث التي تبرز اهداف البحث الحالي وأهميته في بلورة المشكلة في جانبه النظري والعملية وكما يأتي :-

اولاً : مشكلة البحث :

تعرض كل من المتغيرين (البيئة الداخلية وتقييم الاداء) الى البحث منذ مدة ليست قصيرة لكن لم يجد الباحث اية دراسة تضمن الربط بينهما او بين المتغيرات الفرعية لأحدهما مع المتغيرات الفرعية للمتغير الاخر، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في محاولة معرفة مدى تأثير البعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في تقييم اداء العاملين في الوزارة النفط ، عليه يمكن من خلال ذلك التعبير عن مشكلة البحث عبر التساؤلات التالية :-

- 1- ما مستوى عوامل البيئة الداخلية (ثقافة المنظمة، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي) في وزارة النفط؟
- 2- ما مستوى عملية تقييم اداء العاملين في وزارة النفط ؟
- 3- ماهي معوقات تقييم اداء العاملين في الوزارة ؟
- 4- ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين ؟

ثانياً : اهداف البحث :

يهدف الباحث الى تحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- التعرف على طبيعة ومستوى عوامل البيئة الداخلية .
- 2- التعرف على عملية تقييم اداء العاملين و معوقات وكيفية معالجتها.
- 4- تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين .
- 5- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها ان تسهم في تطوير عملية تقييم الاداء العاملين ومعالجة معوقات التقييم.

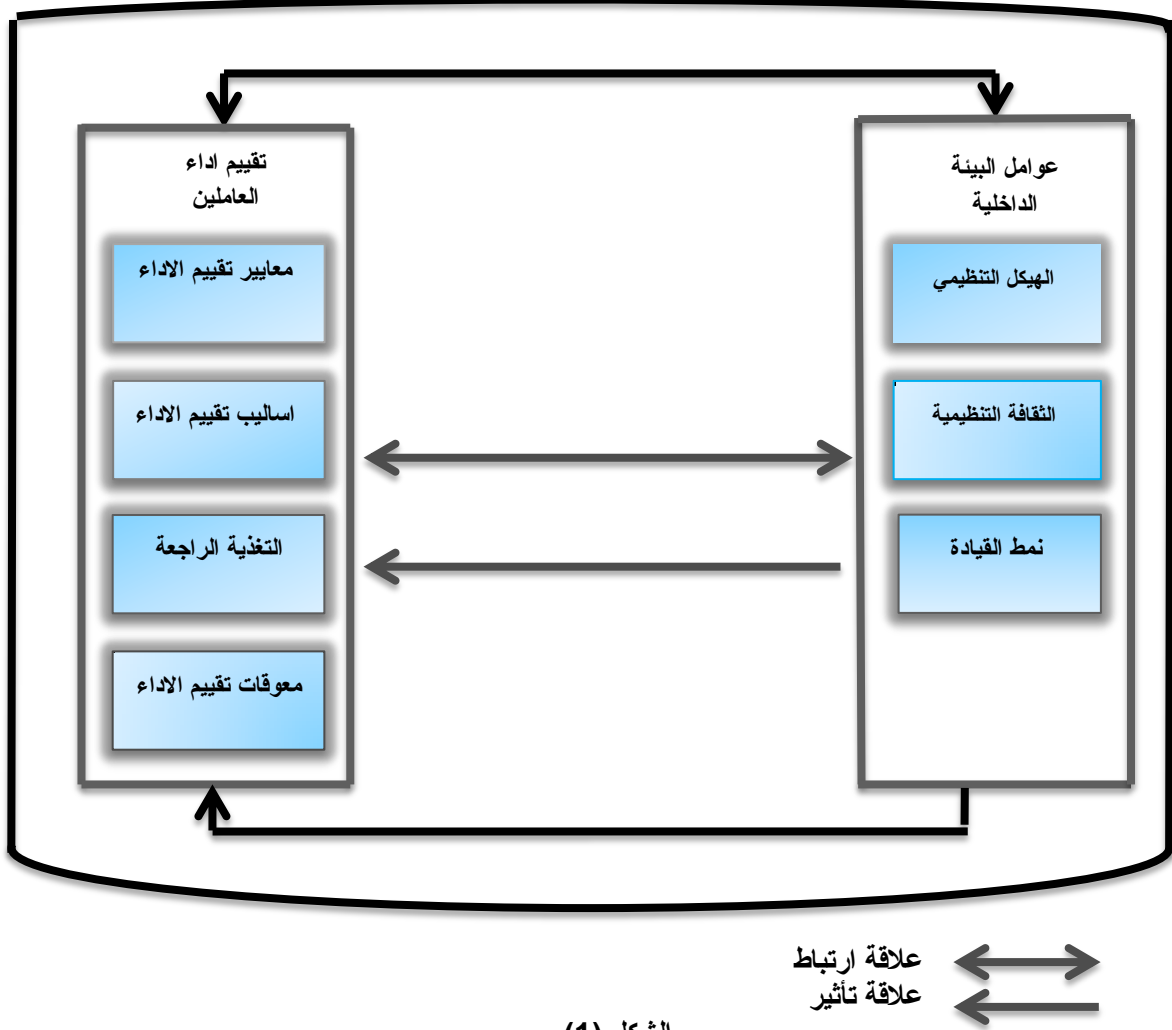
ثالثاً : اهمية البحث :

تتضح اهمية البحث من خلال ما يأتي :-

- 1- تبني سياسة تقييمية اكثر واقعية عن طريق زيادة التوعية لذلك بين المسؤولين عن تقييم الاداء.
- 2- بيان الاساليب الحديثة المستخدمة في التقييم والتي يمكن ان تؤدي الى تحسين هذه العملية.
- 3- زيادة الاهتمام بعوامل البيئة الداخلية ما يؤدي بدوره الى تحسين عملية تقييم اداء العاملين.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :-

إن توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافه يتطلب بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة متغيرات البحث، وقد تم اعداد المخطط ليوضح الترابط بين المتغير المستقل عوامل البيئة الداخلية والمتغير المستجيب تقييم اداء العاملين ، تمهيداً لتقديم فرضيات البحث وكما في الشكل (1)



الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

خامساً : فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية و تقييم اداء العاملين. وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :-

- أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتقييم اداء العاملين .
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتقييم اداء العاملين .
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة وتقييم اداء العاملين.

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين . وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :-

- أ- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في تقييم اداء العاملين.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تقييم اداء العاملين.
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لنمط القيادة في تقييم اداء العاملين.

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار مركز ديوان وزارة النفط كـمجال ميداني لهذا البحث ، و بما ان احد متغيرات البحث تتعلق بموضوع تقييم الاداء تم اختيار جميع رؤساء الاقسام الموجودين في مركز الوزارة وعددهم (52) مدير قسم معينة لإجراء البحث باستخدام اسلوب الحصر الشامل لهم، وكانت نسبة الاستجابة 100%.

سابعاً : اساليب جمع المعلومات والبيانات :

1- الجانب النظري :

اعتمد الباحثين في تناوله للجانب النظري في هذا البحث على المصادر العربية والاجنبية بما فيها الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات وبحوث من شبكة الانترنت.

2- الجانب العملي :

والذي اعتمد من خلاله الباحثين على :

أ- المقابلات الشخصية :

تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية بقصد جمع المعلومات عن الوزارة مع رؤساء الاقسام وعدد من الموظفين لغرض توضيح ما جاء في الاستبانة والرد على استفساراتهم بشأن بعض المتغيرات الواردة فيها وتوجيه أسئلة عن النتائج ومدى مطابقتها للواقع في الوزارة.

ب- استمارة الاستبيان :

تم الاعتماد بالدرجة الأساس على الاستبانة، وقد روعي الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك متغيراتها والهدف منها، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي. وللتأكد من أن الاستبانة تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها، فقد اجريت إختبارات متعددة عليها للتحقق من صدقها وثباتها من خلال فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين وحساب معامل ألفا كرونباخ وإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمعرفة ما اذا كانت الابعاد الفرعية لكل متغير رئيس تشكل مكونات مهمة له من الناحية الاحصائية اي ان المتغيرات الفرعية المتمثلة بـ{الهيكـل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة} تقيس فعلا المتغير المستقل (عوامل البيئة الداخلية) كذلك المتغيرات الفرعية التي تضم {معايير تقييم الاداء، اساليب تقييم الاداء، التغذية الراجعة، معوقات تقييم الاداء} تقيس فعلا المتغير المعتمد المتمثل بـ{عملية تقييم أداء العاملين}، وعلى النحو التالي:-

1- الصدق Validity:

ويقصد به عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على مدى صلاحيتها ، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من الاساتذة المتخصصين في (المورد البشرية، سلوك تنظيمي، ادارة التسويق، ادارة استراتيجية، احصاء) بعد الاخذ بملاحظات معظم الخبراء جرى تعديل بعض الفقرات في الاستبانة الأولية وحذف بعض منها وإضافة بعض الفقرات الأخرى.

2- الثبات Reliability :

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم ، وتم حساب الثبات بطريقتين هما :

الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات الاستبانة الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (52) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (68) فقرة الى نصفين يضم القسم الأول الفقرات الزوجية والقسم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين الذي بلغت قيمته نحو (0.77) وباستخدام معادلة (سبيرمان براون التصحيحية) بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.87) وهو معامل ثبات عالي.

معامل ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha) للاتساق الداخلي:

يزودنا معامل (ألفا كرونباخ) بتقدير جيد في اغلب الاحيان سيما ان طريقة كرونباخ تعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث استمارة ولكل متغير من متغيرات البحث ثم استخدمت معادلة (ألفا كرونباخ) وكانت نتائج قيمة معامل ثبات المقياس ألفا للمتغير المستقل عوامل البيئة الداخلية (84%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً لهذا المتغير، في حين بلغت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ لمتغير عملية تقييم أداء العاملين (81%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً ايضاً.

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً : عوامل البيئة الداخلية :

البيئة الداخلية هي مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار داخل المنظمة وتتكون من ثلاث اجزاء هي الموارد البشرية للمنظمة والوحدات الوظيفية وموظفيها والمستويات التنظيمية (Stroh 410 : 2002 , et. al)، وتشمل العوامل والفاعليات التي تقع ضمن حدود المنظمة وتتمكن المنظمة من السيطرة عليها (Daft , 2003 : 88) ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال داخل اطار المنظمة كطرق العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي ومجموعات العمل وانماط الاتصالات ونمط القيادة ونظام الحوافز والمهارات المتوافرة وغيرها (العميان ، 2010 : 325)، فهي مجموعة العوامل التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتشمل كافة الاجراءات والانظمة وتكنولوجيا العمل وانماط الاتصالات ونمط القيادة والقدرات البشرية (جوده واخرون، 2012 : 20). وفيما يتعلق بعوامل البيئة الداخلية فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية وفي هذا الصدد سوف نورد جدولاً بوجهات نظر عدد من الكتاب وعددهم (9) في تحديدهم لهذه العوامل :

جدول (1)

وجهات نظر الكتاب لعوامل البيئة الداخلية

عوامل البيئة الداخلية												
العمليات	الاهداف	المهارات	الاستراتيجيات	نمط القيادة	الحوافز	مجموعات العمل	الاجراءات والانظمة	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	التكنولوجيا	الاتصالات	أسم الباحث والسنة
			◆	◆				◆	◆	◆		Schermerhone et. al , 2002
								◆	◆			Daft 2003
						◆		◆	◆			Wheelen & Hunger 2004
	◆	◆	◆	◆					◆	◆		الدليمي 2006
				◆			◆	◆				الشماع وحمود 2009
		◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	العميان 2010
								◆	◆			خير الدين والنجار 2010
◆	◆					◆		◆	◆	◆		Boddy & Paton 2011
				◆	◆			◆				كسار 2014
1	2	2	2	5	2	3	2	8	6	4	1	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثين

ونظراً لوجود قدر من الاتفاق في تحديد الباحثين لهذه العوامل والمتمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ونمط القيادة سيتم اعتمادها بهدف دراسة انعكاسها في عملية تقييم اداء العاملين.

1- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

أ- مفهوم الهيكل التنظيمي :

لم يتفق الباحثون في الفكر التنظيمي على تعريف واحد للهيكل التنظيمي وتتفاوت وجهات النظر التي قدموها ولكنهم جميعاً يرون بان الهيكل التنظيمي ما هو الا وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة وهو الاطار الذي يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات (حريم ، 2009 : 103) وعبرة عن الانشطة مثل توزيع المهام والتنسيق والاشراف التي تتجه نحو تحقيق الاهداف التنظيمية ويمثل العلاقات بين الادوار المختلفة التي تلعبها الوحدات التنظيمية (Jiang , 2011: 10)، ويمثل مجموع الطرق التي يقسم بموجبها العمل على شكل مهام واضحة ومن ثم تحقيق التنسيق فيما بينها مع بيان الكيفية التي تم بها التقسيم والتنسيق والاشراف (Boddy & Paton , 2011 : 396). كما يمثل شبكة من العلاقات والادوار في جميع انحاء المنظمة والذي يحدد نمط المنظمة الداخلي وطبيعة السلطة والاتصالات (Tieuxiera et. al , 2012:70)، ويرى اخرون بأنه الكيفية التي ترتب بها الواجبات والمهام واستخدامها للعمل الذي يجب القيام به وهو يمثل بذلك العلاقات والمستويات الهرمية والمسؤولية واليات حل المشاكل (Tran & Tian , 2013 : 230).

ت- ابعاد الهيكل التنظيمي :

ان اختلاف وجهات نظر الباحثين للطريقة التي يصفون بها الهيكل التنظيمي ادى الى التنوع في ابعاده لهذا السبب اختلف الكتاب في تحديدهم لهذه الابعاد و يمكن تناول ابعاد الهيكل من وجهة نظر عينة من الباحثين وعددهم (9) من خلال الجدول التالي :-

جدول (2)

ابعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر عينة من الباحثين

الابعاد الهيكل	نطاق الاشراف	نسبة العاملين	المركزية	التخصص	المعيارية	الرسمية	التعقيد	المهنية	تسلسل السلطة	التمثيلية
اسم الباحث والسنة										
حريم 2010			♦			♦	♦			
Daft 2010		♦	♦	♦		♦		♦	♦	
McShane & Glinow 2010	♦		♦			♦				
Gibson et. al 2012			♦			♦	♦			
Robbins & Coulter, 2012	♦		♦	♦		♦	♦			
القيوتي 2013			♦			♦	♦			
الحمداي 2013			♦	♦	♦	♦	♦			
عريفج وآخرون 2013		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Moorhead & Griffin 2014			♦			♦				
المجموع	2	2	9	4	2	9	6	2	2	1

المصدر: من اعداد الباحثين

بناءً على تصنيفات الباحثين اعلاه واستجابة لمتطلبات البحث سنتناول ثلاثة ابعاد للهيكل التنظيمي كما

يأتي :-

المركزية Centralization :

يشير (Daft) بأن المركزية تعني الاحتفاظ بصنع واتخاذ القرارات من المستوى الهرمي الاعلى في المنظمة، اما اللامركزية فهي تفويض المستويات الدنيا والمروسين في المنظمة باتخاذ القرارات (17 : 2010 ، Daft)، والمركزية هي قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، او مستوى اداري واحد او شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع لأنها تعني ان لا يكون للعاملين الاخرين غير المدير الاحداً ادنى من التأثير في اتخاذ القرارات وهو امر صعب (القريوتي ، 2013 : 150).

الرسمية Formalization :

وتمثل قواعد دقيقة وصريحة تحكم النشاط التنظيمي وتشمل هذه القواعد على سبيل المثال اسلوب القيادة ، ترتيب الادارات الفنية ، دور الفرد في المجموعة ، ويمكن استخدام هذه القواعد عند التمييز بين المنظمات (Blaschke ، 9 : 2008)، وتعرف الرسمية على انها الدرجة التي تحكم تصنيف الوظائف والانشطة وسلوك العاملين في المنظمة وتختلف من منظمة الى اخرى من خلال النظر في حجم الوظائف التي تحكمها هذه الاجراءات ودرجة السماح في مخالفة القواعد حيث تكون المنظمة اكثر رسمية عند ازدياد نسبة الوظائف التي تحكمها الاجراءات وقلة التسامح في مخالفتها (Moorhead & Griffin , 2014 : 446).

التعقيد Complexity :

و يعبر عن عدد الوحدات الادارية في المنظمة وحجم نطاق الاشراف فيها (حمداي وادريس ، 2009 : 76)، والتعقيد هو ذلك البعد من الهيكل التنظيمي الذي يشير الى عدد الوظائف والمستويات الادارية داخل المنظمة (Gibson et. al , 2012 : 535)، وتتعلق درجة التعقيد لمنظمة ما بعدد النشاطات التي تمارسها أي عدد النظم الفرعية التي تتكون منها المنظمة، ويمكننا قياس درجة التعقيد هذه بالمقاييس الثلاثة هي التعقيد العمودي و الأفقي و الجغرافي (عريفج وآخرون ، 2013 : 48).

2- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية :

حظي موضوع ثقافة المنظمة بكثير من الاهتمام لما تلعبه من دور مهم في مسيرة المنظمة نحو الاداء المتميز ، وتشكل ثقافة المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان حجمها من تراكمات تشمل قرارات وسياسات المنظمة وممارساتها الادارية لتصبح خصائص وصفات العاملين في المنظمة بمثابة المرآة الحقيقية لثقافتها (درة والصباغ ، 2010 : 441). وهي الكيفية التي تسير فيها الأمور وتنفيذ الاعمال داخل المنظمة وبيان ما هو مقبول وغير مقبول والسلوك والجراءات المطلوبة وكيفية تشجيع العاملين (Mullins , 2010 : 739). وعرفها آخرون بأنها مجموعة من الامتاط والمعتقدات المشتركة التي تنتج المعايير السلوكية المعتمدة في تحقيق الاهداف وتوفير الحلول

اللازمة لحل المشاكل وتسهيل تحقيق المنظمة لأهدافها وتعد مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة (Ahmad , 2012 : 51)، وتمثل نظام من الإجراءات المشتركة داخل المنظمة لتوحيد السلوك وكل منظمة لها ثقافة فريدة من نوعها لا توجد منظمة تشابهها تماماً لكن هناك بعض العناصر الثقافية المشتركة بينهما (et. al ,2014 : Schermerhone 328).

ب - ابعاد الثقافة التنظيمية :

تعددت ابعاد الثقافة التنظيمية بسبب اختلاف الكتاب في ابحاثهم حول موضوع الثقافة التنظيمية وهنا سنحاول ذكر الابعاد التي تم ذكرها من قبل اغلب الباحثين واتفقوا عليها وهي :-

القيم التنظيمية Organizational Values :

وتمثل الافتراضات المتفق عليها والتي يمكن ان تكون مختلفة من منظمة الى اخرى ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاداء واحترام الاخرين (Hellriegel & Slocum , 2011: 480) .

المعتقدات التنظيمية Organization Beliefs :

وهي مجموعة من الافكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام المطلوبة ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية (العميان ، 2010 : 312) .

التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم و ما يتوقعه التنظيم من الموظف وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل (الفريجات واخرون ، 2009 : 266) .

اجراءات العمل اليومية Routine Behaviors :

وتمثل الطرق والاساليب التي يسلكها اعضاء المنظمة تجاه بعضهم البعض وتجاه من هم خارج المنظمة والتي تبيّن الكيفية التي تسير بها الامور وكيف تحدث (Mullins , 2010 : 744) .

3- نمط القيادة Leadership Style

أ- مفهوم القيادة :

يمكن ان نستعرض مفهوم القيادة من خلال الاتجاه الذي تبناه الباحثين في محاولاتهم لتعريف القيادة وكانت هذه الاتجاهات كما يأتي :-

التأثير في الاخرين :

من حيث القدرة على التأثير عرفت القيادة بأنها عملية الهام الاخرين على العمل والتأثير بهم لإنجاز الاعمال الهامة باعتبارها واحدة من اهم وظائف الادارة (Shermerhorn , 2008 : 320) حيث يمكن اعتبارها القدرة على التأثير في الافراد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية بفعالية عالية (Kinichi & Williams , 2008 : 448) ، وهذا ما اكده (السكارنه) الذي بين بان القيادة هي التأثير على أنشطة الافراد والجماعات من اجل تحريكهم ارادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في اطار ظرف وموقف معين ومن خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام الى اداء مثمر يحقق اهداف المنظمة (السكارنه ، 2014 : 18) .

القيادة عملية تفاعل :

ومن حيث كونها عملية تفاعل تعرف القيادة بانها عامل من العوامل المهمة ذات الاثر الكبير في حركية الجماعة وخلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وبأشكال مختلفة متأثر في العديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي تارة والاجتماعي تارة اخرى (حمود واللوزي ، 2008 : 298)، كما تعرف القيادة بأنها تفاعل متبادل بين القائد من جهة وبين الافراد من جهة اخرى وعلى اساس ذلك يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مروضيه على العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة (توماس ، 2013 : 322).

الرؤية المستقبلية :

تعد القيادة عنصراً مهماً تستند عليه فعاليات المنظمة المختلفة وخاصة في العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الاعمال تغييراً كبيراً في مختلف مجالات العمل التنظيمي حيث عرفت القيادة بانها مجموعة من المهارات والقابليات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير وتعنبة طاقات الافراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة وتنظيم امورهم (المعاضيدي والطاني ، 2011 : 115) ويمكن ذلك من خلال قدرتها على ايجاد رؤية واتجاه لإعداد الافراد والتنسيق بينهم لحثهم على تحقيق الاهداف (Robbins et al., 2014: 216)

ب- اهم الانماط القيادية :

عرف النمط القيادي بأنه السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على افراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة (العميان ، 2010 : 275)، وهو مجموعة من الصفات والمهارات التي يتمتع بها القائد ويسلكها ويتصرف بها او النهج الذي يتبعه القائد ويعتمده لتحقيق اهداف المنظمة والقيام بأنشطتها (Wang et al., 2010 : 3925)، ويرى اخرون بأن النمط القيادي يمثل كيفية استخدام القادة لنفوذهم وما يتصل بها من سلوك او كيفية قيام القائد بوظيفته وفقاً للموقف او النهج الظرفي الذي يسير به (Gonos & Gallo , 2013:161).

ويمكن تقسيم الانماط القيادية الى :

نمط القيادة الموجهه Oriented leadership

يرتبط هذا النمط اساساً بالمدخل التقليدي في الإدارة ، وفيه يكون القائد مركز اتخاذ القرارات وهو يستغل السلطة على وفق اللوائح والاجراءات الرسمية وقد يستخدم فرديته هذه بشكل ايجابي او سلبي ولا يعتمد على المشاركة مع الاخرين ومثل هذا النمط لا يمكن ان ينجح في التنظيمات الحديثة (الزبيدي واخرون ، 2015 : 312).

نمط القيادة المشاركة Participation Leadership

يقوم على اساس التعاون والتبادل المشترك بين القائد والعاملين ويعتمد على تحقيق اهداف المنظمة من خلال ربط الاداء الوظيفي بالمكافآت لتحقيق مجموعة من الاهداف المشتركة (McShane & Glinow, 2010 : 371).

نمط القيادة الديموقراطية Democratic leadership

يعتمد هذا النمط على العلاقات الانسانية بين القائد ومروسيه واشباعه لحاجاتهم والتعاون من اجل حل المشكلات واشراكهم في بعض المهام القيادية ويتشاور معهم ويشجع المبادرة من قبل المرؤوسين ويقترح القائد الاعمال المحتملة مع توصياته (الزعيبي والبطاينة ، 2014 : 59) ويشجع النمط الديموقراطي على التركيز على انجاز المهمات وتنمية وتطوير العاملين في المنظمة (Schermerhorn , 2008 : 331).

ثانياً : تقييم اداء العاملين :

1- مفهوم تقييم الاداء :

هو تقييم منهجي لوظيفة معينة على اساس مؤشرات الاداء المعتمدة وتبسيط الضوء على المجالات التي تحتاج الى المزيد من التطوير والنمو للفرد (Chauri , 2012 : 35) ، وتعتبر عملية اساسية وجزء مهم من عملية ادارة الموارد البشرية تستخدم لتقييم جودة وفاعلية اداء الموظف لاتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة به وكذلك التعرف على كيفية تحقيق الموظف للاهداف التنظيمية للمنظمة في المستقبل (Adofo , 2011 : 22) من خلال تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال مدة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية ادائه والحكم عليه من حيث الجودة (برنوطي ، 2007 : 378) ، كما تعد جزءاً من عملية الرقابة في المنظمة ككل، لأنها عملية استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات ليتم اتخاذ قرارات تصحيح مسار الأنشطة عن انحرافها ومعرفة اسباب هذه الانحرافات عن مقياس الاداء المحدد لها (المحاسنة ، 2013 : 107)، وعملية التقييم البية رسمية لمراجعة اداء الموظف وهي مجموعة الأنشطة التي تسعى من خلالها المنظمات الى تقييم اداء موظفيها وتطوير قدراتهم وتحسين الاداء وتوزيع المكافآت وغالباً ما تكون سنوية وهي جزءاً من عملية ادارة الاداء (Collings & Wood , 2009:179)، وتعد اداة لقياس الاطر التي وضعتها المنظمة لموظفيها تستخدمه لمعرفة المساهمة الفردية والاداء في ضوء الاهداف التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسن المستقبلي (Daoanis , 2012: 55)، وهي العملية التي يتم من خلالها معرفة الفائدة التي تقدمها القوى العاملة بقياس الاداء الحالي وكفاءة كل فرد ومعرفة نقاط القوة والضعف وقدراته للنمو والتطور لتشكيل قاعدة بيانات خاصة بكل فرد تستخدم للتنمية البشرية ويجب ان يعلم بها الفرد (Obisi , 2011:93) .

2- اهداف تقييم الاداء :

ان الهدف العام من تقييم الاداء هو تحسين كفاءة المنظمة و محاولة حشد افضل الجهود الممكنة من الافراد العاملين فيها من خلال اربعة اهداف رئيسة هي تحديد الراتب ، تطوير وتدريب الافراد ، التخطيط للوظائف والمساعدة في الترفيات (Obisi , 2011 : 94) .

ويرى (Madrova , 2010 :15-16) أن الهدف الرئيس للتقييم هو لتقييم اداء الموظف وخلق افتراضات داخل المنظمة لكيفية استخدام الموظف ومن هذه الافتراضات الدافعية والاداء والمهنية وبيان مدى ايفاء الموظف في القيام بواجباته ، في حين يرى اخرون بأن الهدف النهائي من عملية التقييم هو السماح للموظفين والمدبرين لتطوير ادائهم باستمرار وازالة الحواجز لنجاح العمل وبعبارة اخرى ان يسعى كل فرد ليكون الأفضل كما يوفر تسجيل معلومات اساسية يمكن استعمالها كقاعدة بيانات خاصة بالموظف (Rao & Rani , 2014 : 2).

ويمكن تبويب هذه الاهداف في مجموعتين مجموعة الاهداف الادارية ومجموعة الاهداف التطويرية وكما

يأتي:- (Mejia et. al , 2012: 223)

أ- الاهداف الادارية : هي جملة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية مثل الترقية والنقل وانهاء الخدمة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات ادارة الموارد البشرية .

ب-الاهداف التطويرية : هي الاهداف التي يتم اتخاذها في تحديد الموارد البشرية التي تحتاج الى التدريب والتنمية وماهي المشكلات التي تعترض فاعلية الاداء.

3- مراحل عملية تقييم الاداء :

يرى اغلب الباحثين بان عملية تقييم الاداء تتكون من مجموعة خطوات متسلسلة وبالتالي هي :- (Adofo , 2011 : 26) ، (Robins & Degenzo , 2010 : 236).

أ- وضع معايير الاداء : الخطوة الاولى في عملية تقييم اداء العاملين هي وضع المعايير التي سيتم استخدامها كقاعدة في قياس الاداء الفعلي للعاملين ، هذه الخطوة تتطلب وضع اسس للحكم على اداء الموظف ناجح او غير ناجح.

- ب- توقعات اداء العاملين : حالما يتم تحديد معايير الاداء فمن الضروري ايصالها للعاملين لمعرفة ما يجب ان يعملوا وما يتوقع منهم القيام به وهي مسؤولية الادارة على ايصال المعايير لكافة الموظفين في المنظمة
- ج- قياس الاداء الفعلي : يعتبر قياس الاداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الاداء المحقق في مدة زمنية محددة .
- د- مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير : تتم في هذه المرحلة مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات (Deviations) بين الاداء الفعلي والاداء المعياري (المعايير المحددة مسبقاً).
- هـ- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف : في ضوء نتائج التقييم الذي جرى للفرد تجرى مناقشة النتائج معه بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي للأداء.
- و- الاجراءات التصحيحية : وتكون على نوعين : الاول مباشر وسريع ، اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات ، اما النوع الثاني من الاجراءات التصحيحية فهو الاجراء التصحيحي الاساسي ، حيث يتم البحث عن اسباب وكيفية حصول الانحرافات.

4- معايير تقييم الاداء :

قبل ان يتم اجراء التقييم يجب وضع معايير الاداء التي يتم تقييمها ويجب ان تكون هذه المعايير محددة وواضحة ويبلغ بها الموظف ، وان تتعلق هذه المعايير بالوظائف التي يتم تقييمها من خلال اجراء التحليل الوظيفي فعندما يتم وضع المعايير بصورة صحيحة فان ذلك يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة (Bohlander & snell , 2013:351)، ويمكن تعريف المعايير بأنها عبارة عن مؤشرات او اهداف تحدد المستويات المتوقعة للأداء اعتماداً على النهج المتبع ويجب ان تكون واقعية وقابلة للقياس أي يجب ان تحدد ما هو الاداء الوظيفي المرضي لذلك ينبغي وضعها قبل اجراء عملية التقييم والتأكد من ان جميع الموظفين على علم بتلك المعايير ومعرفة مستويات الانجاز المتوقع (Mathis & Jackson , 2011 : 327). ومعايير التقييم التي على اساسها يتم تقييم الاداء عديدة ولكن معظم هذه المعايير تم اشتقاقها من ثلاثة معايير رئيسة هي :- (مرعي ، 2006 : 237)

- أ- معايير الشخصية TRAITS :- تعد مجموعة معايير الشخصية اساساً للتقييم ومنها (المحاكاة و الثقة بالنفس و القدرة على الابتكارو الحماسة والاحساس بالمسؤولية) ، وتواجه معايير الشخصية مشكلتين هي انها صعبة القياس ويتعذر اقتناع الاخرين بتقييمها و يصعب التأكد من ان الذي يحمل صفات جيدة يوظفها في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها.
- ب- معايير النتائج OUTCOMES :- توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم ادائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم ، الجودة ، التكلفة ، الزمن والعاقد حيث تمثل هذه الانجازات الاهداف المطلوبة منه.
- ث- معايير السلوك BEHAVIORS :- على الرغم من ان معايير السلوك يصعب قياسها على وجه الدقة مثل المعايير الشخصية الا انها يمكن الى حد ما تقييمها ووضعها في الاطار الملائم لها ، وهناك العديد من معايير السلوك التي يمكن تقييمها مثل نمط القيادة، الاشراف، الاتصالات، التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات.

5- اساليب تقييم الاداء :

هي الاداة التي يستخدمها القائم بعملية تقييم الاداء لتقدير كفاءة الموظف ، وبالتالي تشرح الاسلوب الذي على اساسه يتم تقييم ادائه ، وتشير البحوث والمؤلفات العلمية في مجال ادارة الموارد البشرية على ان هناك اساليب مختلفة في تقييم اداء العاملين (سعاد ، 2007 : 26) وان اغلب الباحثين يصنفون اساليب تقييم الاداء الى اساليب تقييم تقليدية واساليب تقييم حديثة كما اشار (Agarwal & Thakur , 2013: 617) وهو ما اكده (الكرخي ، 2013 : 126) في تصنيف الاساليب المستخدمة في تقييم اداء العاملين ضمن مدخلين رئيسيين هما المدخل التقليدي والمدخل الحديث وتضمن كل منهما طرائق واساليب محددة حيث تركز الاساليب التقليدية على الجوانب الكمية والاداء الفردي ، بينما تركز الاساليب الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية ، وان نجاح أي منظمة في عملية التقييم يتوقف على الاساليب التي تستخدمها هذه المنظمة ، والجدول (3) يبين اهم الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء :

جدول (3)

اساليب تقييم الأداء

اساليب التقييم الحديثة	اساليب التقييم التقليدية
الاحداث الحرجة	المقاييس المتدرجة البيانية
إسلوب (BARS)	المقارنة الثنائية (الزوجية)
الادارة بالأهداف	التوزيع الاجباري
الاعتماد على النتائج	التقييم المقالي
اسلوب ادارة الجودة الشاملة (TQM)	قائمة الفحص
اسلوب 360 درجة	الترتيب

المصدر : من اعداد الباحثين

6- التغذية الراجعة :

هي عملية اعطاء المشرف معلومات عن اداء الموظف وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف ، او ايجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الاجادة في اداء الموظف (درة والصباغ : 2010 : 287) واعطاء الفرد ردود الفعل بشكل دقيق يعتبر امر ضروري للتنمية البشرية يتيح من خلاله للفرد معرفة ما يقوم به بشكل جيد او ليس على ما يرام ويمكنه بالتالي من تحسين ادائه كما يساعد على بناء العلاقات وتعزيز الثقة ودعم عملية الاتصال (Schermerhorn et al , 2014 : 251) ، وأشارت الكثير من الحالات بهذا الصدد بأن التغذية الراجعة وردود الفعل الايجابية تخلق شعوراً لدى الموظفين بالإنجاز الذي يشجع على بذل الجهد المستمر طالما ان الموظفين لديهم الاهداف التي توفر لهم الفرصة لمواصلة التفوق، وكذلك ردود الفعل السلبية أيضاً تؤدي الى زيادة جهودهم والاستمرار بتقديم المزيد خصوصاً اذا كان لديهم الاعتقاد والشعور بالثقة لتقديم المزيد وبالتالي تحسين الأداء (Stewart & Brown , 2011 : 316) وبمجرد انتهاء المدير من قياس اداء الموظف يجب ان تتاح هذه المعلومات اليه حيث بعد تلقيه لرودود الفعل يمكنه القيام بالتخطيط لكيفية تصحيح أي قصور في ادائه ، وبالرغم من ان هذه العملية مهمة الا انها دائماً تشعر الموظف بأن المدير هو من يقوم بالحكم مما يعرضه للانتقادات (Noe et.al , 2011 : 244) .

7- معوقات تقييم الاداء :

هنالك معوقات عديدة تصادف عملية تقييم اداء العاملين وتعود اغلب هذه المعوقات الى الاشخاص القائمين بهذه العملية وتتمثل بالآتي:- (Adofo , 2011 : 42) ، (Dessler , 2013 : 303)
أ- تأثير الهالة Halo Effect : ويعرف على انه انطباع المقيم العام على تقييمه لخصائص وسمات من يتم تقييمه ، او ان تقييمه لشخص حول سمة او صفة من الصفات مثل (جودة العمل) يؤثر في تقييمه فيما يخص صفات اخرى.

ب- النزعة المركزية Central tendency :- وهي الرغبة في اعطاء درجات متوسطة وعدم اعطاء درجات (متطرفة) عالية او منخفضة للموظفين فإذا كان مقياس التقييم يتراوح من 1-5 فان المقيمون يعطون الجميع الدرجة (3) أي انهم متوسطون في الاداء.

ج- الأولوية الحدائة Primary and Recency : الأولوية هي تركيز المقيم على السلوك الاول للموظف في بداية السنة دون النظر الى التحسن الذي طرا على الاداء في باقي الاشهر ومنحه تقديرات منخفضة بالحكم على الاداء الاول . اما الحدائة فهي التركيز فقط على اداء الموظف في الجزء الاخير من فترة التقييم وهذا يعتبر خطأ شائع.

د- التحيز الشخصي والمحابة Personal Bias : يحدث هذا الخطأ نتيجة بعض الاختلافات العرقية الموجودة في العمل ويشكل عامل يسبب احباط للفرد العامل وكذلك يعبر عن وجود حالة غير اخلاقية يتصف بها الشخص المقيم.

هـ- تأثير التباين Contrast Effect : يظهر هذا الخطأ عندما يتم تقييم اداء الفرد مقارنة بمجموعة من الافراد ما يؤدي الى التأثير على تقييم هذا الفرد على سبيل المثال عندما ينتهي المشرف من تقييم مجموعة ومنحه درجة (فانقة) يتم تقييم الفرد المتوسط بمنحه تقدير (دون المتوسط) وعلى العكس سيتم اعطاء الفرد الذي يقدم اداء (متوسط) تقدير (فائق) اذا تم تقييم ادائه بعد مجموعة يكون ادائه (دون المتوسط)

و- اخطاء التشابه Similarity Error : في بعض الاحيان يقوم المقيم بتقييم الافراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحصل عليه من صفات على غيره من الافراد العاملين.

ز- التساهل والتشدد Leniency and Strictness :- يحدث التساهل عندما يتم تقييم اداء العاملين على اسس عشوائية تهدف في مجموعها الى تحقيق نتائج طيبة او ايجابية للعاملين على السواء . اما التشدد فهو اتجاه المقيم الى تقييم العاملين تقيماً منخفضاً بغض النظر عن المستوى الفعلي للأداء.

المبحث الثالث الاطار الميداني للبحث

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- عوامل البيئة الداخلية :

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة عوامل (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، نمط القيادة)، وكما يتضح من خلال جدول (4) ان الوسط الحسابي العام لـ(عوامل البيئة الداخلية) بلغ (3.53) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانسجام متوسط في الإجابات يؤكد ان الانحراف المعياري البالغ (0.98) ، اما على مستوى العوامل فيمكن توضيحها كما يأتي :-

ا- الهيكل التنظيمي :- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا العامل (3.43) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا العامل كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.10) ، اما فقرات هذا العامل فقد كانت كما موضحة في جدول (4).

ب- الثقافة التنظيمية :- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا العامل (3.87) وهي اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا العامل كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.02) ، اما فقرات هذا العامل فقد كانت كما موضحة في جدول (4).

ج- نمط القيادة :- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا العامل (3.29) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا العامل كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.10) ، اما فقرات هذا العامل فقد كانت كما موضحة في جدول (4) .

جدول (4)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البيئة الداخلية

عوامل البيئة الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	3.43	1.10
الثقافة التنظيمية	3.87	1.02
نمط القيادة	3.29	1.10
البيئة الداخلية	3.53	0.98

2- تقييم أداء العاملين :

قيس متغير تقييم أداء العاملين من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (معايير تقييم الأداء ، أساليب تقييم الأداء ، التغذية الراجعة ، معوقات تقييم الأداء) ويتضح من خلال الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام لـ(عملية تقييم أداء العاملين) بلغ (3.44) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانسجام فوق المتوسط في الإجابات يؤكد ان الانحراف المعياري (1.02)، اما على مستوى الابعاد الفرعية فيمكن توضيحها كما يأتي :-

أ- معايير تقييم الأداء :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.31) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.04) ، اما فقرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5).

ب- أساليب تقييم الأداء :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.58) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1)، اما فقرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5) .

ج- التغذية الراجعة :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.64) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.01) ، اما فقرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5).

د- معوقات تقييم الأداء :

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.22) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة في هذا البعد كانت متجه نحو الاتفاق و بانحراف معياري بلغ (1.03) ، اما فقرات هذا البعد فقد كانت كما موضحة في جدول (5).

جدول (5)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تقييم الاداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد عملية تقييم اداء العاملين
1.04	3.31	معايير تقييم الاداء
1.00	3.58	اساليب تقييم الاداء
1.01	3.64	التغذية الراجعة
1.03	3.22	معوقات تقييم الاداء
1.02	3.44	عملية تقييم اداء العاملين

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث :

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية و تقييم اداء العاملين) ومن خلال الجدول (6) نلاحظ :-

جدول (6)

معامل ارتباط سبيرمان مع اختبار (Z) للارتباط بين عوامل البيئة الداخلية مع ابعاد تقييم اداء العاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط سبيرمان	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
عوامل البيئة الداخلية	تقييم اداء العاملين	0.69**	4.93	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الهيكل التنظيمي	تقييم اداء العاملين	0.64**	4.57	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الثقافة التنظيمية	تقييم اداء العاملين	0.68**	4.86	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
نمط القيادة	تقييم اداء العاملين	0.76**	5.43	1.96	يوجد ارتباط معنوي قوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

بلغت قيمة معامل الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين (0.69) وهي قيمة موجبة ودالة وقوية حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (4.93) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (1.96) ، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية وطرديّة ذات دلالة معنوية عوامل البيئة الداخلية و تقييم اداء العاملين . مما يدل على ان لعوامل البيئة الداخلية دور رئيسي وأساسي في عملية تقييم اداء العاملين داخل وزارة النفط . ولاختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى جاءت النتائج كما يأتي:-

أ- الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتقييم الاداء :

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي مع تقييم الاداء) ومن خلال معطيات الجدول (6) نلاحظ :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي و تقييم اداء العاملين فقد بلغت (0.64) وهي قيمة موجبة دالة حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (4.57) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي المتبع في الوزارة و تقييم اداء العاملين داخل وزارة النفط .

ب- الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تقييم الاداء :

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية مع تقييم الاداء) ومن خلال الجدول (6) نلاحظ :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وعملية تقييم اداء العاملين (0.68) وهي قيمة موجبة دالة حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (4.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية التي تتبناها الوزارة و تقييم اداء العاملين داخل وزارة النفط .

ج- الارتباط بين نمط القيادة و تقييم الاداء :

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة مع تقييم الاداء) ومن خلال معطيات جدول (6) نلاحظ :

ان قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة و تقييم اداء العاملين قد بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة دالة حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (5.43) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (1.96)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة السائد والموجود في الوزارة و تقييم اداء العاملين داخل وزارة النفط . وبهذا تكون الفرضية الرئيسية الاولى قد قبلت وفقاً للنتائج . وتم اثبات الفرضية القائلة :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية وتقييم اداء العاملين . و الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها .

2- اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية (2- أ) التي نصت على (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في تقييم اداء العاملين) والجدول (7) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير اثر عامل الهيكل التنظيمي ، و يتضح من الجدول (7) ما يأتي :-

جدول (7)

قيم (F-R² -β) لنماذج الانحدار لتأثير عوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R ²	معامل الميل الحدي (β)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	التفسير
الهيكل التنظيمي	تقييم اداء العاملين	0.49	0.64	47.15	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
الثقافة التنظيمية	تقييم اداء العاملين	0.53	0.72	55.22	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
نمط القيادة	تقييم اداء العاملين	0.64	0.74	90.60	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد
عوامل البيئة الداخلية	تقييم اداء العاملين	0.61	0.73	77.02	4.08	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد

أن قيمة (F) المحسوبة للتمودج المقدره بلغت (47.15) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعامل الهيكل التنظيمي في تقييم اداء العاملين في الوزارة المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.49) يتضح بان عامل الهيكل التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الإستجابي المتمثل بـ(تقييم الاداء) وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. أما النسبة المتبقية البالغة (51%) فتعزى إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .

يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.64) بان زيادة عامل الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تقييم الاداء بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم اختبار الفرضية القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تقييم اداء العاملين) ومنها تنفرع الفرضية (2- ب) والتي نصت على (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في عملية تقييم اداء العاملين) ومن خلال الجدول (7) جاءت النتائج كالآتي :

أن قيمة (F) المحسوبة للتمودج المقدره بلغت (55.22) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لعامل الثقافة التنظيمية في تقييم اداء العاملين في الوزارة المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.53) يتضح بان عامل الثقافة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي المتمثل بـ(تقييم الاداء) وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار ، أما النسبة الباقية البالغة (47%) فتعزى إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلة في أنموذج البحث . يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.72) ، بان زيادة عامل الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تقييم الاداء بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحد .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لنمط القيادة في تقييم اداء العاملين) ومنها تنفرع الفرضية (2-ج) والتي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في عملية تقييم اداء العاملين) ومن خلال الجدول (7) جاءت النتائج كالآتي :

أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (90.60) ، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لنمط القيادة في تقييم اداء العاملين في الوزارة المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .

من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.64) يتضح بان نمط القيادة قادر على تفسير ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (تقييم الاداء) وهي نسبة عالية وتدل على قوة نموذج الانحدار. أما النسبة الباقية البالغة (36%) فتعزى إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلة في أنموذج البحث .

يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.74) بان زيادة نمط القيادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة عملية تقييم الاداء بنسبة (74%) من وحدة انحراف معياري واحد .
أما اختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين) وحسب ما جاء في الجدول (7) فقد كانت النتائج كما يأتي:-

بلغت قيمة (F) المحسوبة (77.02) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ، ومن خلال الفرق بين قيم (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية ، وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية في عملية تقييم اداء العاملين) عند مستوى (5%) أي بدرجة ثقة تبلغ (95%) مما يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل عوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين داخل وزارة النفط .

أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين الرئيسيين قد بلغت (0.61) أي أن عوامل البيئة الداخلية قادرة على تفسير (61%) من التغيرات التي تطرأ على عملية تقييم اداء العاملين وهي نسبة عالية وتوشر على قوة نموذج الانحدار ، أما الباقي وهو بنسبة (39%) فيعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث .
يتبين من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغة (0.73) بان الزيادة في عوامل البيئة الداخلية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة تقييم الاداء بنسبة (73%) من وحدة انحراف معياري واحدة ، وبهذا تكون الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح بن عوامل البيئة الداخلية قد حققت أعلى قيمة تأثير في الجدول (7) ولها الأثر المباشر في عملية تقييم اداء العاملين في الوزارة ، ويجب الإشارة إلى أن جميع فرضيات التأثير الرئيسية قد تم إثباتها. وبهذه النتائج قد تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل البيئة الداخلية في تقييم اداء العاملين . والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها.

المبحث الرابع الاستنتاجات والنوصيات

يمثل هذا المبحث الخلاصة النهائية للبحث الحالي ، لأنه يقدم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ، ويحدد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات وكما يأتي:-

أولاً : الاستنتاجات :

- 1- ان المركزية تحكم عمل وزارة النفط وأن الموظفين لا يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات لان الإدارة العليا تحصر بيدها اتخاذ مثل هكذا قرارات ، كذلك وجود رسمية عالية في الوظائف داخل الوزارة مما يقيد حركة العاملين ويقلل من استخدامهم لمهاراتهم ، وان هذه الوظائف تنصف بالسهولة ولا يوجد تعقيداً في إنجاز المهام وبالمقابل لا تواجه الإدارة تعقيداً في التقييم والرقابة على الموظفين .
- 2- أن الوزارة تتبنى ثقافة التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة من الموظفين في العمل أكثر من تركيزها على الإبداع وان الاهتمام باظهار العاملين لإبداعاتهم وتبني الثقافة الإبداعية في الوزارة لا يرتقي الى المستوى المطلوب .
- 3- إن القيادة الادارية في الوزارة تعمل على تدقيق ومتابعة ما يؤديه الموظفين بشكل دقيق وتفصيلي ولا تسمح لهم بالاجتهاد لحل المشكلات دون الرجوع للإدارة ولا توافق على الاساليب التي يختارها الموظفين لإنجاز اعمالهم وان نمط القيادة السائد في الوزارة هو النمط الموجه للموظفين في عملهم وقلة المشاركة .
- 4- إن الوزارة تمتلك بيئة داخلية بمستوى جيد مما يساعدها على امتلاك القدرة على مواصلة اعمالها وأنشطتها الخدمية والانتاجية والمالية بنجاح بالرغم من انها لا تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاهداف واظهار الجوانب الإبداعية التي يمتلكها الموظفون في العمل وقلة المشاركة .
- 5- إن الوزارة لديها معايير واضحة تستخدمها في عملية تقييم الاداء الا ان هذه المعايير لا تراعي التنوع الوظيفي والاختصاصات الوظيفية المتعددة حيث انها معايير عامة تستخدمها في تقييم جميع الموظفين في الوزارة .
- 6- إن عملية تقييم الاداء في الوزارة تعتمد بشكل كبير على ملاحظات المدراء الشخصية كأسلوب في تقييم اداء العاملين ما يعني عدم وجود عدالة في التقييم اضافة الى ان الاساليب المستخدمة في التقييم لا تلبى الطموح وغير مناسبة لأغراض التقييم في الوزارة .
- 7- إن الوزارة تولي الاهتمام باطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم (التغذية الراجعة) الا انها لا تقوم بإجراء مقابلات بعد هذه النتائج (مقابلة تقييم الاداء) والتي لها دور كبير في تحسين اداء العاملين وتحفيزهم .
- 8- لا يوجد قسم خاص بتقييم اداء العاملين في الوزارة ولا توجد شعبة لتقييم الاداء بالرغم من اهمية موضوع التقييم وان تقييم الاداء في الوزارة هو تقييم سنوي .
- 9- إن هناك معوقات عديدة تواجه عملية تقييم اداء العاملين في الوزارة وان احكام التقييم تتأثر بمنصب ومكانة بعض الأشخاص عند تقييمهم ما يؤدي الى ظهور التحيز وعدم العدالة في اعطاء احكام التقييم .
- 10- إن عملية تقييم اداء العاملين بوزارة النفط جيدة نوعاً ما باستثناء وجود بعض الفجوات والمعوقات التي تحتاج الى معالجة من قبل الجهات المسؤولة في الوزارة .

ثانياً : التوصيات :

- 1- الابتعاد عن تركيز السلطة في خط الادارة العليا واعادة توزيع الصلاحيات واعطاء دور للموظفين خصوصاً اصحاب الخبرات الطويلة في صياغة الاهداف وتقليل القواعد والاجراءات الضابطة لإعطاء نوع من المرونة للوظائف .
- 2- تبني ثقافة تركّز على الابداع في الوزارة بقدر تركيزها على النتائج المطلوبة من الموظفين لتشجيعهم على الابداع في العمل واستخدام مهاراتهم .
- 3- ضرورة ان تعطي القيادة الادارية في الوزارة الدور وفسح المجال للموظفين في مختلف المستويات الادارية في اقتراح الحلول المناسبة لحل المشاكل واختيار الاساليب التي يرونها مناسبة لإججاز اعمالهم ومشاركة القائد في اتخاذ القرارات .
- 4- توفير بيئة داخلية سليمة داخل الوزارة تعمل على مشاركة العاملين وتتميز بالمرونة ومشاركة القيادة في صياغة الاهداف وتشجيع الثقافة الابداعية ومكافأة المبدعين لتشجيع الموظفين على اظهار مهاراتهم وتحسين ادائهم لتحقيق اهداف الوزارة .
- 5- وضع معايير جديدة للاداء من قبل لجنة مختصة تراعي الاختصاصات الوظيفية وتنوع الاعمال داخل الوزارة وليس معايير عامة لجميع الموظفين في كافة الدوائر كي تكون هذه المعايير قادرة على قياس الاداء بصورة صحيحة .
- 6- اعادة النظر في اساليب تقييم اداء العاملين في الوزارة وضرورة استخدام اساليب التقييم الحديثة والتي تكون مبنية على اساس موضوعية بعيدة تدخّل المشرفين والابتعاد عن الاعتماد على الملاحظات الشخصية للمدراء في تقييم اداء الموظفين .
- 7- تبني نظام فعال ومتكامل للتغذية الراجعة يقوم على اساس تزويد الموظفين بنتائج تقييم الاداء من خلال مقابلة شخصية (مقابلة تقييم الاداء) واتباع اساليب المقابلة الفعالة لتكون حافزاً لتشجيع الموظف على معالجة اوجه القصور في الاداء .
- 8- استحداث قسم خاص بتقييم اداء العاملين في الوزارة لأهمية موضوع التقييم وكذلك استحداث شعبة على الاقل في كل دائرة من دوائر ديوان الوزارة تكون مختصة بتقييم اداء موظفيها والتنسيق مع قسم تقييم الاداء لإعداد عملية تقييم سليمة .
- 9- الابتعاد عن تقييم الاداء السنوي واعتماد اسلوب التقييم النصف سنوي على الاقل لمعالجة بعض الفجوات التي تحصل بسبب طول فترة التقييم ومنها الاولوية والحدثة .
- 10- معالجة المعوقات التي تواجه عملية التقييم في الوزارة من خلال الاعتماد على التقييم المتعدد المصادر لمعالجة مشكلة التحيز في التقييم من قبل شخص واحد وغيرها من المعوقات .
- 11- زيادة الوعي والاهتمام لعملية تقييم الاداء داخل الوزارة من خلال استخدام نتائج عملية التقييم في اصدار القرارات الادارية المتعلقة بالموظفين سواء كانت لأغراض الترفيع او اعداد البرامج التدريبية والمكافآت وغيرها .

المصادر

اولاً : المصادر العربية

أ- الكتب :

1. الزبيدي ، غني دحام تناي و حافظ ، عبد الناصر علك و عباس ، حسين وليد حسين (2015) " ادارة السلوك التنظيمي " ط1 دار غيداء للنشر والتوزيع ، الاردن .
2. الزعبي ، محمد عمر و البطينه ، محمد تركي (2014) " القيادة الادارية " ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
3. السكارنه ، بلال خلف (2014) " القيادة الادارية الفعالة " ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
4. الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم (2009) " نظرية المنظمة " ط4 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
5. العميان ، محمود سلمان (2010) " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ط5 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
6. الفريجات ، خضير كاظم حمود واللوزي ، موسى سلامة والشهابي ، أتمام (2009) " السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة " ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
7. القريوتي ، محمد قاسم (2013) " نظرية المنظمة والتنظيم " ط4، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
8. الكرخي ، مجيد (2013) " إدارة الموارد البشرية : مدخل نظري وتطبيقي " ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
9. المحاسنة ، محمد ابراهيم (2013) " إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق " ط1 ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
10. برنوطي ، سعاد نايف (2007) " إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد " ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
11. جوده ، محفوظ و الزعبي ، حسن و المنصور ، ياسر (2012) " منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف " ط3، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
12. حريم ، حسين محمد (2009) " ادارة المنظمات منظور كلي " ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
13. حريم ، حسين (2010) " مبادئ الادارة الحديثة : النظريات : العمليات الادارية : وظائف المنظمة " ط2 دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

14. حمدان ، خالد محمد وادريس ، وائل محمد صبحي (2009) " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
15. درة ، عبد الباري ابراهيم و الصباغ ، زهير نعيم (2010) " ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحنى تنظيمي " ط 2، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.
16. عربفج ، عيد والمنصور، كاسر و نصر الله ، حنا (2013) " إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الاعمال) المفاهيم العامة – الوظائف والأهداف " ط 1، دار زهران للنشر ، عمان ، الاردن .
17. مرعي ، محمد مرعي (2006) "اسس ادارة الموارد البشرية : النظرية والتطبيق " دار الرضا للنشر، دمشق ، سوريا .
18. مشهور ، ثروت عباس (2010) " استراتيجيات التطوير الاداري " ط 1، دار اسامة للنشر ، عمان ، الاردن .

ب- الرسائل والاطاريح:

1. الحمداني ، مهند طالب حميد (2013) " تحليل الهيكل التنظيمي عبر علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي بالتركيب العضوي بحث تطبيقي في هيئة النزاهة" دبلوم عالي رقابة وتفتيش ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
2. الدليمي ، سحر هادي محمود (2006) "العوامل البنينة و أثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها ، دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
3. بجعي، سعاد، (2007) " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة في مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
4. كسار ، محمود كاظم عيد (2014) "تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين بحث ميداني " دبلوم عالي رقابة وتفتيش ،كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

ج- البحوث و الدوريات :

1. المعاضيدي ، معن وعد الله والطاني ، ايمن جاسم محمد (2011) "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية" مجلة تنمية الراقدين العدد (١٠٥) مجلد (٣) .
2. توماس ، سيتا ستراك (2013) " دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة" مجلة جامعة الانبار للمعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (5) العدد (10) .
3. خير الدين ، موسى احمد و النجار ، محمود احمد (2010) " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية " دراسة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً : المصادر الأجنبية

A -The Books :

1. Blaschke , Steffen ., (2008) " Structures and Dynamics of Autopoietic Organizations " 1st Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
2. Boody , David & Paton , Steve (2011) " Management An Introduction " 5th under the Prentice Hall , Kirby Street , London.
3. Bohlander ,George & Snell , Scott (2013) " Managing Human Resources "16th edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
4. Collings , David G & Wood , Geoffrey (2009) " Human Resource Management approach " 1st published in the Taylor & Francis, New York.
5. Daft, Richard. L (2003)" Management " 6th ed, South – Westron , Thomson U.S.A.
6. Daft, Richard.L (2010) " Organization Theory and Design " 10th ed, South-Western, Cengage Learning, U.S.A .
7. Dessler, Gary (2013) " Human Resource Management " 13th ed , Prentice Hall , U.S.A .
8. George , Jennifer M & Jones , Gareth R , (2012) "Understanding and Managing Organizational Behavior "6th ed Prentice Hall , , New Jersey.
9. Gibson, James I., Donnelly, James H., Ivancevich , John M & Konopaske, Robert (2012) "Organizations Behavior-Structure-Processes" 14th ed, the McGraw-Hill Irwin.
10. Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W, (2011) " Organizational Behavior" 13th ed South-Western, Cengage Learning .
11. Kinicki , Angolo & Williams , Brain K ., (2008) " Management Apractical Introduction " 3rd ed McGraw-Hill, Irwin .
12. Mathis, Robert L. & Jackson, Johon H., (2011) " Human Resource Management "13th ed , South-Western Cengage Learning , U.S.A.
13. Mejia , Luis R. Gómez .,Balkin, David .B & Cardy , Robert . L (2012) "

- Managing Human Resources" 7th ed Prentice- Hall, Inc. New Jersey.
14. McShane, Steven L, & Glinow, Mary Ann (2010) "Organizational Behavior" 5th ed , McGraw-Hill, Irwin.
 15. Moorhead , Gregory & Griffin , Rickyw. (2014) "Organizational Behavior Managing People and Organizations" 11thed South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
 16. Mullins , Laurie J., (2010) " Management & Organizational Behaviore" 9th ed , Prentice Hall , Harlow, England .
 17. Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M., (2011)" fundamentals of Human Resources Management" 4th ed, Mc Graw-Hill / Irwin, Boston U.S.A.
 18. Robbins ,Stephen P.& Coulter, Mary (2012) "Management" 11th ed, Prentice Hall , New Jersey.
 19. Robbins,Stephen P., & Judge, Timothy, A. (2013) "Organizational Behavior "15th ed , publishing as Prentice Hall, New Jersey.
 20. Robbins , Stephen P ., Decenzo David A., Coulter, Mary & Anderson, Ian (2014) "Fundamentales Of Management" 7th ed Pearson Canada Inc.
 21. Schermerhorn, Jr, John R., Osborn, Richard N & Hunt, James G, (2002) " Organizational Behavior" 7th ed John Wiley & Sons, U.S.A.
 22. Schermerhorn, Jr, John R, (2008)" Management" 9th ed John Wiley & Sons, Inc.
 23. Schermerhorn , Jr , John R., Osborn, Richard N., & Uhl-Bien, Mary (2014) "Organizational Behavior " 13th ed John Wiley & Sons, Inc.
 24. Stewart , Greg L. & Brown , Kenneth G. , (2011) "Human Resource Management , linking strategy to practice" 2nd ed , Johon Wiley & Sons , Inc., U.S.A.
 25. Stroh, Linda K., Northcraft, Gregory B & Neale, Margaret A, (2002) "Organizational Behavior A Management Challenge" 3rded, New Jersey.
 26. Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David (2004) " Strategic Management and Business policy Concepts " 9th ed, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey .

B: Dissertations & Thesis :

1. Adofo , Patrick Sackey (2011)"An Evaluation Of The Performance Appraisal System And Its Effect On Employee Performance " A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, University of Science And Technology in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Commonwealth Executive Masters .
2. Ghauri , Ehtasham (2012) "Improving performance appraisal practices: a multiple case study of the Pakistan pharmaceutical industry" thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
3. Jane, Teng Yan Fang., Thuraiya, Zakaria&Suzyanty, Mohd Shokory (2013) "The Relationship between the Best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers, Faculty of Management & Economics" University Pendidikan Sultan Idris , Malaysia.
4. Jiang Feng , (2011) " Effects Of Organizational Structure And Culture On Employee Communication Behaviors In Chinese Organizations" A Master's Thesis Presented to The Faculty of the Jack J. Valenti School of Communication University of Houston.
5. Mádrová , Bc. Hana (2010) "Project of the Performance Appraisal System Creation in the XYZ Company, UK" Master thesis, Tomas Bata University In Zlin Faculty of management and Economics

C : Periodicals & Journals :

1. Ahmad , M. Shakil (2012) " Impact of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistane" Business Intelligence Journal - January, Vol.5 No.1, pp.50- 55.
2. Aggarwal , Ashima & Thakur, Gour Sundar Mitra (2013) "Techniques of Performance Appraisal-A Review " International Journal of Engineering and Advanced Technology, Volume-2, Issue-3,pp. 617- 621 .
3. Daoanis , Liza Estino, (2012) "Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance" International Journal of Economics Management Sciences , Vol. 2, No. 3, pp. 55-62.

4. **Gonos , Jaroslav & Gallo, Peter (2013) "Model For Leadership Style Evaluation" Journal Management, Vol. 18, pp. 157-168.**
5. Lunenburg , Fred C (2012) "Organizational Structure : Mintzberg's Framework" International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity , volume 14, number 1. pp. 1-8 .
6. Obisi, Chris, (2011) "Employee Performance Appraisal and its Implication For Individual and Organizational Growth" Australian Journal Of Business and Management Research 1(9) Evidence from an Emerging Market, pp. 92-97.
7. Teixeira , Rafael ., Koufteros , Xenophon & Peng , Xiaosong David (2012) " Organizational Structure, Integration , And Manufacturing Performance: A Conceptual Model And Propositions " Journal of Operations and Supply Chain Management 70 5 (1), pp 69 – 81.
8. Tran, Quangyen & Tian , Yezhuang , (2013) "Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm " American Journal of Industrial and Business Management. pp.329-336.
9. Wang , Fu-Jin ., Mei-Ling , Tang & Chich-Jen , Shieh (2010) " Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy " African Journal of Business Management Vol. 4(18), pp. 3924-3936.
10. Rao , M. S. Vijaya & Rani , S. Sheela ., (2014) " A Study on Performance Appraisal Errors of Public Sector Bank Managers in Chennai City" Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB14Chennai Conference) ISBN: 978-1-941505-14-4 Chennai, India 11-13 July Paper ID: C474.

.....
.....
.....