

العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

درويش عبدالرحمن يوسف

جامعة الإمارات العربية المتحدة
دولة الإمارات العربية المتحدة

الملخص

تناول البحث بالدراسة والتحليل مستوى إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وموضوعيته في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقة الإحساس مع كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. والنتائج تشير إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع المشترك، وإلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي. كذلك توجد علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي وتلك المتغيرات باستثناء الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل.

مصطلحات علمية

الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، تقويم الأداء، الرضا الوظيفي، فاعلية نظام تقويم الأداء، موضوعية نظام تقويم الأداء.

لقد أرجع (Miller 1996) أهمية تقويم الأداء إلى عدّ تطوير برنامج فاعل لتقويم الأداء الوظيفي أساساً لتحسين أداء العاملين. كما أن تقويم الأداء يساهم في مراجعة الأداء السابق ومكافأته ووضع أهداف الأداء المستقبلي وتنمية العاملين (Hall et al, 1989). بالإضافة إلى أن تقويم الأداء له تأثير واضح في تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم إلى العمل (Denisi and Stevens, 1981). كذلك يستمد نظام تقويم الأداء أهميته من كونه يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات والترقيات والتدريب والنقل

إن موضوع تقويم الأداء الوظيفي Performance Appraisal ما زال من الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، وقد نال هذا الموضوع ومنذ عشرات السنين اهتماما كبيرا في الأدبيات الغربية بشكل خاص، ويرجع هذا إلى أهمية تقويم الأداء. فقد بين (Tudor et al 1996) أن تقويم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة، حيث إن نتائجه تمكن المؤسسة من المحافظة على ذوي الأداء المتميز ومكافأتهم وإرشاد ذوي الأداء الضعيف إلى كيفية تحسين أدائهم.

تم تسلّم البحث في أكتوبر ١٩٩٧، وأجيز للنشر في مايو ١٩٩٨.

من الدراسات التطبيقية لسد النقص في الأدبيات العربية في هذا المجال، ولا سيما إذا علمنا أنَّ الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية مختلفة باختلاف الثقافة القومية مما يستوجب تمشيها مع متطلبات الثقافة القومية حتى تحقق النجاح المنشود (Luthans, Welshand and Bosenkrantz, 1993). ولا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء في هذا البحث هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته فإن المقصود بها هو مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة.

مشكلة البحث

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتقويم الأداء الوظيفي لأهمية نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين ولأهمية هذه النتائج أيضاً في التأثير في سلوك العاملين ومستوى إحساسهم. ونظراً لأهمية نتائج تقويم الأداء استلزم الأمر العمل على تحسين مستوى عدالة عملية تقويم الأداء الوظيفي ودقتها وموضوعيتها وفعاليتها وذلك حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية وعادلة وبالتالي تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها بمستوى عال من الفاعلية والكفاءة، الأمر الذي دعا الكثير من الكتاب والباحثين إلى دراسة اتجاهات العاملين نحو دقة نظام تقويم الأداء الوظيفي وعدالته وموضوعيته بغية تحقيق مستوى عال من العدالة والدقة والموضوعية والفعالية. ومن هذا المنطلق فقد جاء هذا البحث لدراسة مستوى إحساس العاملين بفاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة وموضوعيته وتعرفهما. كذلك تعرف علاقة الإحساس بفاعلية نظام تقويم الأداء

(Invancevich, 1980). كما أن عملية تقويم الأداء تساعد في زيادة دوافع العاملين وإنتاجيتهم وتوفر أساساً قوياً لإدارة الأجور والمرتبات وتسهل مناقشة نمو العاملين وتطورهم وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الموارد البشرية وتمد المديرين بأدوات اتصال مفيدة لوضع أهداف للعاملين وتخطيط الأداء (Morhman, Resnick-West and Lawler, 1989). إضافة إلى أهمية تقويم الأداء في تقييم مدى تقدم العاملين نحو تحقيق متطلبات وظائفهم، ويساعد المقيمين في تحسين معايير الأداء وتطويرها ويعطي العاملين الفرصة لقياس نموهم وإنجازاتهم (Behrenbrinker, 1995). وعلى الرغم من الاهتمام الذي لقيه موضوع تقويم الأداء يرى الكثير من الباحثين أن هناك فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق. (Bernardin and Klatt, 1985; Maroney and Hall, Ponser and Hardner, 1989; Buckley, 1992; Thomas and Bretz, 1994).

وقد أرجع بعضهم هذه الفجوة إلى سببين رئيسيين. **أولهما** أن الممارسين (المدرء) يركزون على عدالة تقويم الأداء وفائدته بينما يركز الباحثون على الجوانب المعرفية من عملية تقويم الأداء **وثانيهما** في الوقت الذي سعى البحث العلمي القليل فيه إلى تحسين فائدة تقويم الأداء كأحد أدوات الإدارة، نجد من جانب آخر أن المؤسسات تتحمل مسئولية تجاهل نتائج البحوث التي قد تسهم في تحسين تقويم الأداء (Thomas and Bretz, 1994). وتصير الحاجة ملحة إلى المزيد من الدراسات لتضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق.

وفي الوطن العربي لم يلق هذا الموضوع الاهتمام الكافي رغم أهميته، فقد تناول عدد محدود من الباحثين العرب هذا الموضوع بالدراسة من الناحية التطبيقية ومنهم على سبيل المثال (زايد، ١٩٩٥؛ جاب الله، ١٩٩١؛ البرعي وحبیب، ١٩٨٧؛ طعامة، ١٩٩٤) وهذا ما يوحي بالحاجة إلى المزيد

إلى أنه من المتوقع أن يسهم في تعرف طبيعة العلاقة التي تربط بين إحساس العاملين بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي الأمر الذي يعد إضافة نظرية في هذا المجال، وهذا يؤدي بالتالي إلى إفادة الدارسين والباحثين والقائمين على تدريس موضوعات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة. حيث إن هذا البحث يعد من البحوث القليلة في الوطن العربي في هذا المجال.

أما من الناحية التطبيقية فأهميته ترجع إلى أنه يجذب انتباه المديرين والممارسين ولا سيما ذوي العلاقة بإدارة الموارد البشرية إلى أهمية تحسين مستوى فعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء المطبق في مؤسساتهم بغية تنمية ولاء العاملين لمؤسساتهم والمحافظة عليه وكذلك تحسين رضاهم الوظيفي ولا سيما الرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين ومع زملاء العمل ورفع مستوى أدائهم الوظيفي الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة ككل ومن ثمة على ربحيتها.

الدراسات السابقة

كان موضوع تقويم الأداء وما زال محل اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء نظراً لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين وإدارة المؤسسة معاً. ولقد تناول عدد من الباحثين العرب موضوع تقويم أداء العاملين فمثلاً تناول بدر (١٩٨٩) موضوع تقويم الأداء من الناحية النظرية في محاولة لتقديم إطار شامل يساهم في تحسين فعالية عملية تقويم أداء العاملين، وتناول البرعي وحبيب (١٩٨٧) في دراسة تطبيقية على بعض المنشآت السعودية موضوع تقويم الأداء من حيث الهدف من عملية تقويم الأداء ومن يقوم بتقويم الأداء وعدد مرات التقويم وطرق تقويم

وموضوعيته بسلوك الأفراد واتجاهاتهم، وعلى وجه التحديد يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١ - ما مستوى إحساس الأفراد العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وموضوعيته في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- ٢ - هل يؤثر الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي في ولاء الأفراد للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي؟
- ٣ - هل يؤثر الإحساس بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في ولاء الأفراد للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين وزملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي؟

أهداف البحث

يرمي هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف، **أولها** تعرف مستوى إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وموضوعيته في المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة، **وثانيها** دراسة وتحليل أثر الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي في ولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي، **وثالثها** دراسة وتحليل أثر الإحساس بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في ولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية، وأهميته من الناحية الأكاديمية ترجع

تقويم الأداء وعدم اهتمام الإدارة العليا باعتبارضات العاملين على التقارير التي كتبت عن أدائهم.

وتناول سلامة (١٩٨٧) تقويم الأداء الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية وطرق تقويم الأداء ومقومات فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي، وتعرض الباحث كذلك لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبالمثل تناول هوانة (١٩٨٦) تقويم الأداء من حيث المفهوم وطرق تقويم الأداء وتعرض الباحث لتحليل لائحة تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية أيضاً.

وتناول الصواف (١٩٩٢) مقارنة نظام تقويم الأداء الوظيفي في كُلاً من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية من حيث النماذج المستخدمة وعناصر تقويم الأداء ونقاط القوة والضعف والسمات الأساسية والإجراءات التطويرية والخبرات التي مرت بها كل منهما في هذا المجال.

وتطرق الحمود (١٩٩٤) في دراسته النظرية أيضاً لموضوع تقويم الأداء الوظيفي من حيث بعض الجوانب الفلسفية لتقويم الأداء الوظيفي وطرق تقويم الأداء الوظيفي ومحدودية كل طريقة والمشكلات المرتبطة بعمليات تقويم الأداء وأخيراً مسئولية إجراء عملية تقويم الأداء.

ومن جانب آخر تناول العديد من الباحثين الغربيين منذ عدة سنوات موضوع تقويم الأداء ومن جوانب مختلفة فتناول (Greenberg 1986) مثلاً محددات عدالة تقويم الأداء، وتوصلت دراسته إلى أن عاملين رئيسيين يشرحان ٩٤,٧٪ من التباين في متغير ثقة العاملين في عدالة تقويم الأداء، هما: محددات العدالة الإجرائية، وتتكون من خمسة عناصر ومحددات العدالة التوزيعية وتتكون من عنصرين.

الأداء والعوامل المستخدمة في تقويم الأداء وأهميتها، وتطرق جاب الله (١٩٩١) إلى موضوع تقويم الأداء من حيث ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء والعوامل المحددة لهذه الثقة وأثر ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والولاء للمؤسسة، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن ثقة العاملين في عدالة نظام تقويم الأداء المطبق بالمؤسسة ودقته تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون بأن النظام المطبق يتسم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. وتوصلت هذه الدراسة كذلك إلى أن تأثير العدالة الإجرائية والتوزيعية في ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقويم الأداء المستخدم في المؤسسة مستقلاً عن تقديرات هؤلاء العاملين في آخر تقويم للأداء وأيضاً عن مستوى رضاهم عن هذه التقديرات، وأبرزت الدراسة كذلك أن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء المستخدم في المؤسسة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والولاء للمؤسسة.

وتناول زايد (١٩٩٥) أيضاً موضوع تقويم الأداء من حيث العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، فتوصلت هذه الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي (المناقشات غير الرسمية، الملاحظة والاجتماعات الرسمية) تؤثر في إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في حين لم يكن لها تأثير في إحساس العاملين بعدالة التوزيع.

وتناول طعامنة (١٩٩٤) هذا الموضوع من حيث اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقويم الأداء في نظام الخدمة المدنية في المملكة الأردنية، فتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود إحساس بعدم عدالة عملية تقويم الأداء وموضوعيتها ووجود اتجاهات سلبية نحو نظام

إمكانية رؤية العاملين الحاصلين على تقديرات مرتفعة في آخر تقويم أداء أن نظام تقويم الأداء عادل ودقيق في حين رؤية العاملين الحاصلين على تقديرات متدنية في آخر تقويم أداء أن نظام تقويم الأداء غير عادل وغير دقيق.

المنهج

الفرضيات

يحاول هذا البحث اختبار صحة أو عدم صحة مجموعة الفرضيات التالية:

المجموعة الأولى

تشمل هذه المجموعة الفرضيات التي تختبر معنوية العلاقة بين فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وكُلُّ من الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

الفرضية الأولى:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي».

بنيت هذه الفرضية على أساس أن إحساس الأفراد العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المستخدم في تقويم أدائهم يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

الفرضية الثانية:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر».

تقوم هذه الفرضية على أساس أن إحساس الأفراد العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسات التي يعملون بها يترتب عليه زيادة رضائهم عن العلاقة مع رؤسائهم المباشرين باعتبار أن الرئيس المباشر هو العامل الرئيسي المؤثر في فعالية نظام تقويم الأداء.

وتناولت دراسة Tang and Sarsfield-Baldwin (1996) علاقة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية مع الرضا والولاء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية ذات علاقة معنوية بالرضا عن العائد المادي (Pay Satisfaction) والترقية وتقويم الأداء والولاء التنظيمي، كما توصلت إلى أن جوانب مختلفة من العدالة الإجرائية ذات علاقة معنوية بالرضا عن الرئيس المباشر والتقييم الذاتي للأداء وتقويم الأداء والولاء التنظيمي والانهمك في العمل (Job Involvement).

وتوصلت دراسة Cropanzano and Folger (1991) عن العدالة الإجرائية ودوافع العمل إلى أن العدالة التوزيعية ذات علاقة بالرضا عن العائد المادي بينما العدالة الإجرائية ذات علاقة بالثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة، وفي السياق نفسه توصلت دراسة Sweeney and McFarlin (1993) عن تقييم أربعة نماذج للعدالة الإجرائية والتنظيمية إلى وجود ارتباط معنوي بين العدالة التوزيعية والرضا عن العائد المادي من الوظيفة وبين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

وتوصلت دراسة Denisi and Stevens (1991) إلى أن تقويم الأداء يؤثر في تنمية العاملين والرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وتناولت دراسة Landy, Barnes and Murphy (1978) علاقة ثقة العاملين بدقة وعدالة تقويم الأداء وبعض المتغيرات، فتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء وبعض المتغيرات مثل وجود نظام لتقويم الأداء وعدد مرات تقويم الأداء ومعرفة الرئيس المباشر بمستوى أداء الأفراد ومسؤولياتهم وإعطاء الأفراد فرصة لمناقشة آرائهم حول نتائج التقييم وأخيرا وجود خطط تنفيذية لمعالجة سلبيات التقييم.

وقد أيدت دراسة Landy, Barnes-Farrell and Celveland (1980) التي توصلت إليها دراسة Landy et al (1978) وأزالت الشكوك حول

الفرضية الثالثة:

أهدافها وهذا من شأنه أن يسهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.

الفرضية السادسة:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر».

إن قناعة الفرد بأن نظام تقويم أدائه يتسم بالموضوعية من حيث كفاءة الرئيس المباشر وقدرته ونزاهته في الحكم على أدائه، يترتب عليه زيادة ثقته في رئيسته المباشر ومن ثمة زيادة رضائه عن علاقته مع رئيسته المباشر.

الفرضية السابعة:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل».

لا شك أن إدراك العاملين بأن نظام تقويم أدائهم يتسم بالموضوعية من حيث إن معايير الأداء واضحة للجميع ودقيقة وعادلة، وأن الرئيس المباشر يقوم بتقويم أدائهم بشكل موضوعي بعيد عن المحاباة والمجاملات والاعتبارات الشخصية، سوف يترتب عليه إشاعة روح الود والصدقة بين العاملين الأمر الذي سوف ينعكس على درجة رضائهم عن علاقته مع زملائهم في العمل.

الفرضية الثامنة:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي».

لا ريب أن قناعة العاملين بأن نظام تقويم أدائهم يتسم بالموضوعية والبعد عن المحاباة والمجاملات والاعتبارات الشخصية وأن معايير تقويم أدائهم واضحة ودقيقة وعادلة، سوف يترتب عليه رفع روحهم المعنوية ومن ثم ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

والشكل ١ يوضح النموذج المقترح للعلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي.

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل».

تقوم هذه الفرضية على أساس أن قناعة الأفراد العاملين بأن نظام تقويم الأداء في المؤسسة الذي يتسم بالفاعلية يخلق نوعاً من الود بين الأفراد العاملين.

الفرضية الرابعة:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي».

المنطق الذي تقوم عليه هذه الفرضية هو أن شعور الأفراد العاملين بفعالية نظام تقويم المطبق في المؤسسة نتيجة لوجود نظام تقويم أداء يتسم فعلاً بالفاعلية ويؤدي إلى كشف جوانب القوة والضعف في أدائهم ومن ثمة تنمية أوجه القوة وعلاج جوانب الضعف مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

المجموعة الثانية

تشمل هذه المجموعة الفرضيات التي تختبر معنوية العلاقة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي وكُلٌّ من الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

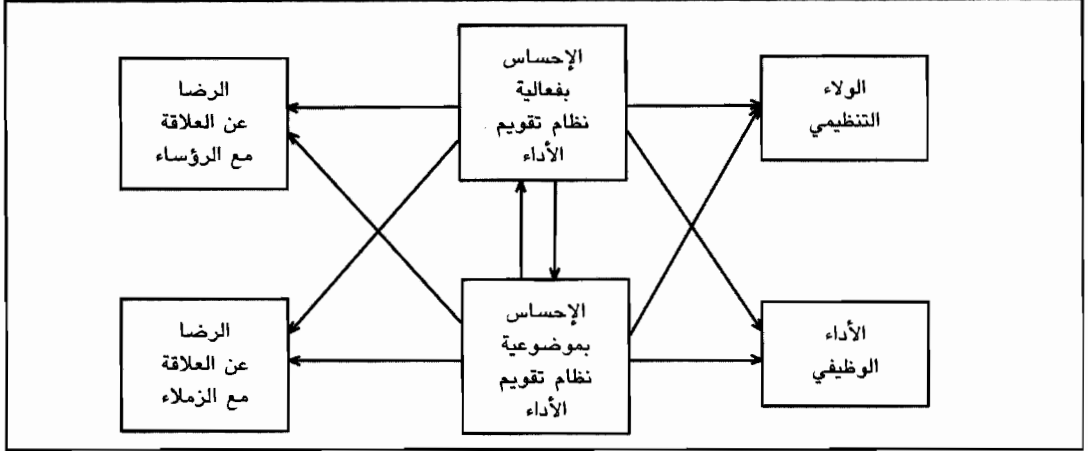
الفرضية الخامسة:

«توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي».

لا شك أن قناعة العاملين بأن نظام تقويم أدائهم يتسم بالموضوعية من حيث دقة المعايير المستخدمة وعدالتها ووضوحها في تقويم أدائهم ومن حيث قدرة الرئيس المباشر وكفاءته ونزاهته في الحكم على أدائهم، يترتب عليه الرغبة في البقاء والاستمرار في العمل في المؤسسة والتضحية من أجل مصلحتها والعمل على تحقيق

شكل ١

النموذج المقترح للعلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء



Porter, 1986) and لقياس ثقة العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء ويتكون هذا المقياس أيضا من أربع عبارات وتتراوح الإجابة عن كل عبارة منها بين لا أوافق بشدة ويرمز لها بالرقم (١) وأوافق بشدة ويرمز لها بالرقم (٧) وبلغ معامل كرنباخ ألفا لهذا المقياس ٠,٧٩.

الرضا الوظيفي: لقياس الرضا الوظيفي

استخدم مقياس (Weiss, Dawis, England and Lofquist, 1967) وتم التركيز فيه فقط على الرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر والرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل وبلغ معامل كرنباخ ألفا للجزء الخاص بالرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر ٠,٩٠ في حين بلغ معامل كرنباخ ألفا للجزء الخاص بالرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل ٠,٨٧ ويتكون كل جزء من هذين الجزئين من خمس عبارات تتراوح الإجابة عن كل عبارة منها بين غير راضٍ تماما ويرمز لها بالرقم (١) وراضٍ تماما ويرمز لها بالرقم (٧).

الأداء الوظيفي: تم قياس الأداء الوظيفي

لمفردات عينة البحث باستخدام أسلوب التقييم

القياسات

شملت قائمة الاستقصاء التي استخدمت لجمع البيانات اللازمة للبحث على القياسات التالية:

الولاء التنظيمي: لقياس ولاء العاملين

للمؤسسة التي يعملون بها تم استخدام مقياس (Mowday, Steers and Porter, 1979) لقياس الولاء التنظيمي، ويتكون هذا المقياس من تسع عبارات، تتراوح الإجابة عن كل عبارة من العبارات التسع بين لا أوافق بشدة ويعبر عنها بالرقم (١) وأوافق بشدة ويعبر عنها بالرقم (٧)، وبلغ معامل كرنباخ ألفا لهذا المقياس ٠,٨٧.

ثقة العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء

وموضوعيته: لقياس ثقة العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي استخدم مقياس (Dipboye and Pontbriand, 1981) الذي يتكون من أربع عبارات تتراوح الإجابة عن كل عبارة منها بين لا أوافق بشدة ويرمز لها بالرقم (١) وأوافق بشدة ويرمز لها بالرقم (٧). وبلغ معامل كرنباخ ألفا لهذا المقياس ٠,٨٦٦ واستخدم مقياس (Pearce

لقد تم جمع ٥٢٠ استمارة وبعد فحص هذه الاستمارات تبين أن ٤٥١ استمارة منها فقط صالحة للتحليل الإحصائي، أي بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها حوالي ٧٥٪، حيث تبين أن ٧٨٪ من مفردات عينة البحث في وظيفة أقل من وظيفة رئيس قسم، و ٨١٪ من المفردات من المواطنين والعرب، و ٥٨٪ تقريبا من مفردات عينة البحث لهم خبرة في الوظيفة الحالية تتراوح بين ٥ سنوات وأكثر، و ٦٧٪ من مفردات عينة البحث تقريبا لهم خبرة في المؤسسة الحالية تتراوح بين ٥ سنوات وأكثر، و ٦٣٪ من مفردات عينة البحث تتراوح أعمارهم بين ٣٠ سنة وأكثر. كما تبين أن حوالي ٨٩٪ من مفردات عينة البحث يعمل في مؤسسات خدمية، و ٥٦٪ منهم في مؤسسات حكومية، و ٧٣٪ منهم في مؤسسات يبلغ عدد العاملين فيها أكثر من ٢٠٠ فرد، و ٥٥٪ منهم في مؤسسات يبلغ عمرها أكثر من ٢٥ سنة، وجدول (١) يبين خصائص مفردات عينة البحث.

المعالجة الإحصائية

لمعالجة بيانات البحث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية، فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية لعرض السمات الأساسية لعينة البحث، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض مستوى الإحساس بفعالية نظام تقويم أداء العاملين وموضوعيته في القطاع الخاص والحكومي والمشارك، واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد أيضا لاختبار فرضيات البحث الثماني وأخيرا تم استخدام أسلوب معامل كرنباخ ألفا للتحقق من ثبات القياسات المستخدمة في البحث.

الذاتي self-appraisal، ويتكون هذا المقياس من أربع عبارات. العبارتان الأولى والثانية تقيسان إنتاجية الفرد وفعاليته في عمله وتتراوح الإجابة بين منخفضة جدا ويرمز لها بالرقم (١) ومرتفعة جدا ويرمز لها بالرقم (٧)، أما العبارة الثالثة فتقيس أداء زملاء الفرد في العمل مقارنة بأدائه في العمل نفسه في حين تقيس العبارة الرابعة أداء الفرد في العمل مقارنة بأداء زملائه في العمل نفسه وتتراوح الإجابة عن العبارتين الثالثة والرابعة بين أقل بكثير عن المعدل ويرمز لها بالرقم (١) وأكثر بكثير عن المعدل ويرمز لها بالرقم (٧)، وبلغ معامل كرنباخ ألفا لهذا المقياس ٠,٧٨.

الخصائص الفردية والتنظيمية.

اشتملت قائمة الاستقصاء على بعض الخصائص الفردية أيضا مثل مستوى الوظيفة، والجنسية والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة العمل في المؤسسة الحالية، والعمر، والتعليم، ومدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي، كما اشتملت القائمة على بعض الخصائص التنظيمية أيضا مثل نوع نشاط المؤسسة، وملكيته، وحجمها، وعمرها.

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم الاستعانة بذوي الخبرة لإعداد قائمة تشمل على ٤٠ مؤسسة من المؤسسات الرئيسية في خمس مناطق رئيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتختلف هذه المؤسسات من حيث الحجم والملكية ونوع النشاط، وبعد ذلك تم أخذ عينة عشوائية من ثلاثين مؤسسة من المؤسسات الواردة في تلك القائمة، ثم أخذ عينة عشوائية من العاملين في الثلاثين مؤسسة بلغ حجمها ٦٠٠ مفردة حيث تم توزيع ٦٠٠ قائمة استقصاء على ٦٠٠ مفردة.

النتائج والمناقشة

النتائج العامة

يبين جدول ٢ المتوسطات والانحرافات المعيارية لفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته في القطاع الخاص والحكومي والمشارك.

يتبين من جدول ٢ أن إحساس العاملين في القطاع الخاص بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وموضوعيته أقل من إحساس العاملين في القطاع

الحكومي أو القطاع المشترك، قد يكون هذا راجعاً إلى أن تركيز القطاع الخاص ينصب بشكل أساسي على الربح السريع دون الالتفات إلى الأمور الأخرى مثل تقويم الأداء وغيرها من الممارسات التي يعتقد أنه ليس لها علاقة بالربحية، وقد يكون ذلك راجعاً أيضاً إلى عدم إدراك المسؤولين في مؤسسات القطاع الخاص لأهمية عملية تقويم الأداء وانعكاساتها على ولاء العاملين وأدائهم الوظيفي ورضاهم الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة وربحياتها.

جدول ٢

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفعالية نظام تقويم الأداء في القطاع الخاص والحكومي والمشارك

القطاع المشترك		القطاع الحكومي		القطاع الخاص		الفعالية
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١,٢٨٥	٥,٣٠٠	١,٧٤٦	٤,٦٩٨	١,٥٩٧	٤,٥٦٦	١ - ساعد نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي.
١,٤٠٥	٥,٢٢٥	١,٦١٧	٥,٠٦٧	١,٥٠٩	٤,٨٨٧	٢ - عمل نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر.
١,٧٩٧	٥,٠٠٠	١,٥٤٦	٥,١٨٣	١,٤١١	٤,٨٤٩	٣ - عمل نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة على تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي في العمل.
١,٠٤٢	٥,٨٧٥	١,٦٩٠	٥,٠١٢	١,٥٦٩	٤,٧٨٦	٤ - ساعدني نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة على تعرف أوجه القوة والضعف لدي.
القطاع المشترك		القطاع الحكومي		القطاع الخاص		الموضوعية
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١,٢٧٥	٥,٦٢٥	١,٨٠١	٤,٩٩٢	١,٥٦٨	٤,٨٩٩	٥ - أنا على معرفة بالمعايير التي تستخدم في تقويم أدائي.
١,٣٨٥	٥,٣٢٥	١,٧٥٨	٤,٥٦٠	١,٥٥٩	٤,٦٥٤	٦ - تتسم المعايير المستخدمة في تقويم أدائي بالعدالة والموضوعية.
١,١٩٨	٥,٥٠٠	١,٨٠٧	٤,٨٢٩	١,٣٥٧	٤,٨٦٢	٧ - يجيد رئيسي المباشر عملية الحكم على أدائي.
١,٠٠٨	٥,٦٠٠	١,٦٩٥	٥,٢٠٦	١,٣٥٨	٥,١٢٦	٨ - يتفق معي رئيسي المباشر حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.

في القطاع الخاص والحكومي هو اتفاق الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس. أما بالنسبة للعاملين في القطاع المشترك فإن أكثر عناصر الموضوعية أهمية هو معرفة المرؤوس المعايير التي تستخدم في تقييم أدائه، وبالتالي فإنه يجب على واضعي نظام لتقويم الأداء في هذه القطاعات الاهتمام بهذه العناصر بشكل خاص بغية رفع مستوى فعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته فيها.

اختبار فرضيات البحث

يبين جدول ٣ نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

يتضح من جدول ٣ إن إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الولاء التنظيمي، أي أنه كلما زاد الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة، أدى ذلك إلى زيادة الولاء للمؤسسة، وإن زيادة الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء نابع من كون هذا النظام يساهم في زيادة فهم الرئيس لمشكلات المرؤوس وتحسين علاقات المرؤوس مع رؤسائه وزملائه في العمل ومن كون هذا النظام يساهم أيضاً في تعريف

ويتضح من جدول ٢ كذلك أن إحساس العاملين في القطاع المشترك بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته أعلى من إحساس العاملين في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، وقد يرجع هذا إلى أن غالبية مؤسسات القطاع المشترك على درجة عالية من التطوير الإداري وأن غالبية الممارسات الإدارية في هذه المؤسسات تتم على أسس علمية سليمة ويقوم على إدارة هذه المؤسسات أفراد على مستوى عال من الكفاءة والخبرة.

ويتضح من جدول ٢ كذلك أن أكثر عناصر الفعالية أهمية بالنسبة إلى العاملين في القطاع الخاص هو مساهمة نظام تقويم الأداء في تحسين العلاقة بين الفرد ورئيسه المباشر في حين أن أكثر عناصر الفعالية أهمية بالنسبة إلى العاملين في القطاع الحكومي هو مساهمة نظام تقويم الأداء في تحسين علاقة الفرد مع زملائه في العمل، وأما بالنسبة إلى العاملين في القطاع المشترك فإن أكثر عناصر الفعالية أهمية هو مساهمة نظام تقويم الأداء في تعرف أوجه القوة والضعف لدى الفرد. ومن جانب آخر فإن أكثر عناصر الموضوعية أهمية بالنسبة إلى العاملين

جدول ٣

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

التغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة ت
الولاء التنظيمي	فعالية نظام تقويم الأداء	٠,٢٨١٦	*٦,٣٨٤
	موضوعية نظام تقويم الأداء	٠,١٥٠٨	*٣,٢٤٤
الأداء الوظيفي	فعالية نظام تقويم الأداء	٠,٠٧٦٩	***١,٧٩٧
	موضوعية نظام تقويم الأداء	٠,٠٩٨٨	**٢,١٩١
العلاقة مع الرؤساء المباشرين	فعالية نظام تقويم الأداء	٠,١٦٥٤	*٣,٣٧٩
	موضوعية نظام تقويم اداء	٠,٤٦١٦	*٨,٩٤٦
العلاقة مع الزملاء في العمل	فعالية نظام تقويم الأداء	٠,٢٠٦٤	*٥,٨٧٠

*** p < 0.10 ** p < 0.05 * p < 0.01

زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة وعلاج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد. والنتيجة السابقة تؤيد الفرضية الرابعة من فرضيات البحث وتجعلها مقبولة.

يتضح من جدول ٣ أيضاً أن إحساس العاملين بموضوعية نظام الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة يؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الولاء التنظيمي، بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء، أدى ذلك إلى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، أن زيادة الإحساس بموضوعية نظام تقويم الأداء ناتج عن معرفة المرؤوس بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائه وعن شعوره بعدالة هذه المعايير وموضوعيتها وإجادة الرئيس الحكم على أداء المرؤوس وعن اتفاق الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس، وتتفق النتيجة السابقة مع ما ذهب إليه الفرضية الخامسة وبالتالي تجعل قبولها ممكناً.

إن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جاب الله، ١٩٩١) من أن ثقة العاملين في عدالة نظام تقويم الأداء ودقته تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الولاء للمؤسسة، تتفق هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت إليه دراسات (Cronpanzano and Folger, 1991; Serrnry and McFarlin, 1993) وهو وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

ويلاحظ من جدول ٣ كذلك أن إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة يؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر ويرجع هذا

المرؤوس بأوجه القوة والضعف لديه؛ لذلك فإن النتيجة السابقة تدعم الفرضية الأولى من فرضيات البحث وتجعل قبولها ممكناً.

يتبين كذلك من جدول ٣ أن الرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر كأحد جوانب الرضا الوظيفي يتأثر بالإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء، أي أنه كلما زاد الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء أدى ذلك إلى زيادة الرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر باعتبار أن الرئيس المباشر هو أحد العناصر الرئيسية المؤثرة في فعالية نظام تقويم الأداء، وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الثانية من فرضيات البحث وتجعل قبولها ممكناً، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Podsakoff et al, 1990) التي مفادها أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات يؤدي إلى الثقة في القائد.

ويلاحظ من جدول ٣ كذلك أن إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء يؤثر تأثيراً معنوياً وموجباً في الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل؛ أي أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة، أدى ذلك إلى زيادة رضاهم عن العلاقة مع زملائهم في العمل، ويرجع ذلك إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في العادة في تحسين وتطوير العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تدعم الفرضية الثالثة من فرضيات البحث وتجعل قبولها ممكناً.

لا شك أن الرضا عن العلاقة مع الزملاء سوف يكون لها انعكاسات إيجابية كثيرة أهمها العمل بروح الفريق الواحد، الأمر الذي يعود بالفائدة على إنتاجية الأفراد وينعكس على إنتاجية المؤسسة ككل، ويتبين من جدول ٣ أيضاً أن إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما

الثامنة من فرضيات البحث التي نصت على وجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي.

الخلاصة والتوصيات

استهدف البحث تعرف مستوى إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته ودراسة العلاقة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء والأداء الوظيفي. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- ١ - ارتفاع مستوى الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته لدى العاملين في القطاع المشترك وانخفاضه لدى العاملين في القطاع الخاص.
- ٢ - وجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين، الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل وأخيراً الأداء الوظيفي.
- ٣ - وجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين فقط، والأداء الوظيفي.

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- ١ - العمل على تصميم وتطبيق نظام تقويم أداء يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية للعاملين وتطويرها ويحسن أداءهم الوظيفي ويطوره؛ لأن وجود مثل هذا النظام سوف يكون له انعكاسات إيجابية عديدة أهمها تحسين مستوى الولاء للمؤسسة وزيادة رضا العاملين عن

إلى أن الرئيس المباشر يعد أحد العوامل المهمة في تدعيم موضوعية نظام تقويم الأداء، وبالتالي فإن إحساس الفرد بموضوعية نظام تقويم الأداء يؤدي إلى توثيق العلاقة وتدعيمها بينه وبين رؤسائه الذين لهم دور أساس في ترسيخ الموضوعية في نظام تقويم الأداء، تؤيد النتيجة السابقة الفرضية السادسة ومن ثمَّ تجعل قبولها ممكناً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جانب الله، ١٩٩١) وهو وجود علاقة بين إحساس العاملين بدقة نظام تقويم الأداء الوظيفي وعدالته وبين الرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر، ومع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Viswesvaran and Deshpande, 1996) التي مفادها أن شعور العاملين بأن سلوك الرؤساء المباشرين غير أخلاقي يؤدي إلى تقليل رضاهم عن هؤلاء الرؤساء.

ويتضح كذلك أن إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة لا يؤثر في الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل وبالتالي لا تدعم هذه النتيجة الفرضية السابعة من فرضيات البحث ومن ثمَّ تجعل رفضها ممكناً، وهذه النتيجة منطقية حيث إنه ليس لزملاء العمل يد في موضوعية أو عدم موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المؤسسة، وبالتالي فإنه ليس التوصل إلى هذه النتيجة مستغرباً.

وأخيراً وجد من التحليل الإحصائي للبيانات (انظر جدول ٣) أن إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء يؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الأداء الوظيفي، وقد يكون مرد ذلك هو أن شعور الفرد بأن نظام تقويم الأداء يتسم بالموضوعية يؤدي إلى شعوره بالعدالة والرضا، مما ينعكس بشكل إيجابي على روحه المعنوية ومن ثمَّ على أدائه في عمله، ومن هنا يمكن قبول الفرضية

وشمولية على رؤية العاملين لفعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة وموضوعيته، ويحتاج الأمر إلى استمرار الدراسة لفترة زمنية طويلة حتى يكون الحكم أكثر دقة وشمولية، أو تكرار الدراسة لفترات زمنية متعددة.

- والنقطة الثالثة التي يجب التنبيه إليها هي أن مقياس الولاء التنظيمي الذي استخدم في هذا البحث قد تم انتقاده مؤخراً على أساس عدم تجانس مكوناته (Benkhoff, 1997)، الأمر الذي قد يؤثر في نتائج البحث بشكل سلبي.

الدراسات المستقبلية

هناك العديد من الموضوعات التي تطرح نفسها، ومنها مثلاً إعادة هذا البحث على عينة أخرى ذات خصائص مختلفة، وذلك لتدعيم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أو رفضها، وإذا تم ذلك قد يُطْمَأَنُّ إلى النتائج التي توصل إليها هذا البحث، حيث إنه وفي ضوء النتائج الحالية قد لا يمكن البتُّ بشكل نهائي في صحة هذه النتائج، ومن الأهمية كذلك القيام بدراسة لفترة زمنية طويلة حتى يمكن الحصول على قياس أكثر دقة ومصداقية عن إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وموضوعيته، وقد يكون من المفيد أيضاً دراسة العلاقة بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء وموضوعيته وبين معدل دوران العمل الاختياري ومعدلات الغياب وتنبع أهمية مثل هذه الدراسة إلى أنه في حال وجود علاقة معنوية وسالبة بين الجانبين فإن هذا قد يؤدي إلى المساهمة في إيجاد الحلول لمعضلة المعضلات التي تواجه الكثير من المؤسسات ألا وهي ارتفاع معدلات الغياب وزيادة معدل دوران العمل الاختياري، وقد يكون من الأهمية أيضاً دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في الإحساس بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة وموضوعيته، إذ بمعرفة المتغيرات

علاقتهم مع رؤسائهم وزملائهم في العمل وتحسين مستوى أدائهم، الأمر الذي يعود بالفائدة على الأفراد من حيث إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وعلى المؤسسة من حيث زيادة إنتاجيتها وربحياتها.

٢ - إنه من أهمية بمكان أيضاً أن يتسم نظام تقييم الأداء بالمؤسسية بالموضوعية وذلك من حيث وضوح المعايير المستخدمة ودقتها وعدالتها في تقييم أداء العاملين وكذلك كفاءة الرؤساء وقدرتهم على الحكم على أداء مرؤوسيه، وفي تحديد المعنى الحقيقي للأداء الجيد في أداء المرؤوسين وذلك بغية تحسين مستوى الولاء لدى العاملين وتحسين علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين وتحسين مستوى أدائهم في وظائفهم وهذا أيضاً يعود بالفائدة على الأفراد أنفسهم وعلى المؤسسات التي يعملون بها.

حدود البحث

رغم النتائج الهامة التي توصل إليها هذا البحث ثمة أوجه قصور يجب أخذها في الحسبان:

- أولها أن هذا البحث اعتمد في قياس الأداء الوظيفي للأفراد على التقييم الذاتي من قبل العاملين أنفسهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث تحيز يؤثر بشكل سلبي في النتائج التي توصل إليها البحث، إلا إنه يجب التنويه بأن أسلوب التقييم الذاتي للأداء الوظيفي قد استخدم في عدد من الدراسات السابقة كما في دراستي (AI- (Stevens et al, 1978; Gattan, 1983 اللتين أشارا فيها إلى مصداقية هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي.

- والنقطة الثانية التي يجب التنبيه إليها هي أن هذا البحث قد تم في فترة زمنية واحدة (نقطة زمنية Synchron) لم نستطع معها الحكم بدقة

إحساسه بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته وذلك للتحقق من عدم وجود علاقة معنوية بين التقدير الذي حصل عليه الفرد في آخر تقويم أداء وبين إحساسه بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته.

ذات التأثير المعنوي يمكن أخذ هذه المتغيرات في الحسبان بغية تحسين مستوى الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وموضوعيته، وقد يكون من المفيد أيضاً دراسة العلاقة بين التقدير الذي حصل عليه الفرد في آخر تقويم أداء وبين

المراجع

مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد ٢، العدد ٢: ٢٦٩-٢٩٨.

أحمد بن حماد الحمود، ١٩٩٤، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات - البدائل، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٢: ٣٠٧-٣٤٤.

محمد طعمنة، ١٩٩٤، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، المجلد ١٠، العدد ٣: ٢٧٧-٣٠٨.

حامد أحمد رمضان بدر، ١٩٨٩، تحسين فعالية تقييم أداء العاملين - اتجاه شرطي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد ٢٨، العدد ٣٦: ١-٥٩.

محمد عبدالله البرعي وغازي محمود حبيب، ١٩٨٧، تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ١١، العدد ١: ٤٨-٦٣.

رفعت محمد جاب الله، ١٩٩١، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، ٢: ١٢٩-١٦٣.

محمد ماهر الصواف، ١٩٩٢، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٢، العدد ٧٦: ٧-٤٩.

سهيل فهد سلامة، سبتمبر ١٩٨٧، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٢٧، العدد ٥: ١٣١-١٦٦.

وليد عبداللطيف هوانة، مارس ١٩٨٦، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٢٥، العدد ٤٩: ٢٧-٥٣.

عادل محمد زايد، مايو ١٩٩٥، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية،

Al-Gattan, A. R. A. 1983. *The Path Goal Theory of Leadership: An Empirical and Longitudinal Analysis*. Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.

Benkhoff, Birgit. 1997. Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of The OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 26 (1/2): 114-131.

Behrenbrinker, S. C. 1995. Conducting Productive Performance Evaluation in the Assessor's Office. *Assessment Journal*, 2 (5): 48-54.

Bernardin, J. H., and Klatt, L. A. 1985. Management Appraisal Systems: Has Practice Caught up to the State of the Art?. *Personnel Administrator*, 79-82, 84-86.

- Cropanzano, R. and Folger, R. 1991. Procedural Justice and Worker Motivation. In R. M. Steers and L. W. Porter (Eds.). *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. New York: McGraw Hill.
- Denisi, A. S. and Stevens, G. E. 1981. Profiles of Performance, Performance Evaluation, and Personnel Decisions, *Academy of Management Journal*, 24: 592-602.
- Dipboye, Robert L., and Pontbriand, Rene De. 1981. Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2): 248-251.
- Greenberg, Jerald. 1986. Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 340-442.
- Hall, J. L., Posner, B. Z., Hardner, J. W. 1989. Performance Appraisal Systems: Matching Practice With Theory. *Group and Organization Studies*, 14 (1): 51-69.
- Invancevich, J. M. 1983. Contrast Effects in Performance Evaluation and Reward Practices. *Academy of Management Journal*, 26: 465-476.
- Landy, Frank J., Barnes, Janet L., and Murphy, Kevin R. 1978. Correlates of Practices. Fairness and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63 (6): 751-754.
- Landy, Frank J., Barnes-Farrell, Janet, and Cleveland, Jeanette N. 1980. Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up, *Journal of Applied Psychology*, 65 (3): 355-356.
- Luthans, Fred, Welsh, Dianne B. and Rosenkrantz, Stuart A. 1993. What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study With Comparison to U. S. Managers. *Journal of International Business Studies*, 24 (4): 741-761.
- Maroney, B. P. and Buckley, M. R. 1992. Does Research in Performance Appraisal Influence the Practice of Performance Appraisal? Regretfully not?. *Public Personnel Management*, 21 (2): 185-196.
- Miller, Lee E. 1996. Do's and Don'ts of Performance Evaluation. *Human Resource Professional*. (May/June) 9(3): 8-12.
- Morhman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., and Lawler, E. E. 1989. *Designing Performance Appraisal System*, San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Pearce, Jone L. and Porter, Lyman W. 1986. Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 211-218.
- Podsakoff, R. M., Mackenzie, S., Moorman, R. H. and Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. and Trice, H. M. 1978. Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380-396.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. 1993. Workers' Evaluation of the "ends" and the "means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 55: 23 - 40.

- Tang, Thomas Li-Ping, and Sarsfield-Baldwin, Linda J. 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3): 25-31.
- Thomas, S. L. and Bretz, R. D. 1994. Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance In America's Largest Companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59 (2): 28-34.
- Tudor, Thomas R., Trumble, Robert R. and Flower, Lamont A. 1996. Performance Appraisal and Pay-For-Performance Plans. *Journal of Compensation & Benefits*, 12(3): 41-46.
- Viswesvaran, C. and Deshpande, S. P. 1996. Ethics, Success, and Job Satisfaction: A Test of Dissonance Theory in India. *Journal of Business Ethics*, 15 (10): 1065-1069.
- Weiss, D. J., Dawis, R. S., England, G. W. and Lofquist, L. H. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, xxii

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED EFFECTIVENESS; OBJECTIVITY OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY

DARWISH A. YOUSEF

United Arab Emirates University

The study investigates employee's perception of effectiveness and objectivity of performance appraisal system in the UAE organizations, and the relationship between perceived effectiveness and objectivity and organizational commitment, job satisfaction and job performance. The results indicate that level of perceived effectiveness and objectivity is low in the private sector and reasonably high in the joint sector. Results also indicate that there are positive and significant relationships between perceived effectiveness of performance appraisal system and organizational commitment, job satisfaction (satisfaction with supervisor and co-workers) and job performance. There are also positive and significant relationships between perceived objectivity and the above variables except satisfaction with co-workers.

درويش عبدالرحمن يوسف (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة كنت، المملكة المتحدة، ١٩٨٩)، أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجال استخدامات الأساليب الكمية والحاسوب في الإدارة وإدارة الموارد البشرية.

المجلة العربية للعلوم الإنسانية

العدد 14 - كلية - محكمة

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت

رئيس التحرير: د. شفيقة بستكي

صدر العدد الأول في يناير 1976

الاشتراكات

- الكويت: 3 دنانير للأفراد - ديناران للطلاب - 15 ديناراً للمؤسسات.
- الدول العربية: 4 دنانير للأفراد - 15 ديناراً للمؤسسات.
- الدول الأجنبية: 15 دولاراً للأفراد - 60 دولاراً للمؤسسات.

بحوث باللغة العربية والإنجليزية - ندوات
مناقشات - عروض كتب - تقارير

توجهت كل أسئلة إلى رئيس التحرير:

ص.ب 26585 الصفاة، رمز بريدي 31226

4812514 - فاكس: 4815453 - 4812514

WWW.AJHC@KUC01.KUNIV.EDU.KW

يمكنكم الاطلاع على المجلة باللغتين العربية والإنجليزية مع الفهرس على شبكة الإنترنت

[HTTP://KUC01.KUNIV.EDU.KW/AJH](http://KUC01.KUNIV.EDU.KW/AJH)