

دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية - دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي

وليد محمد البدوي عشري^(١) - محمود عبد الهادي صبح^(٢) - محمد احمد نصار^(٣)
(١) طالب دراسات عليا، كلية الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس ٢) كلية التجارة،
جامعة عين شمس ٣) إدارة شؤون التعليم بوزارة الإنتاج الحربي، قطاع التدريب

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على معوقات تقييم أداء الموارد البشرية سعياً إلى تحسين الأداء البيئي، ومحاولة تجاوز هذه المعوقات من خلال إقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات. وتم تطبيق تلك الدراسة على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي. كما يتناول البحث تقديم الخبرات السابقة التي إجتهد عن طريقها الباحثون في بلورة مفاهيم تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين أداء الإدارة البيئية، تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية والتي من الممكن أن تؤثر في فاعلية أداء الإدارة البيئية، ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح لتمكين القيادات بقطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي على تحسين الإدارة البيئية. كما إشمئل البحث مفهوم الإدارة البيئية وأهميتها، وظائف الإدارة البيئية وتحسين أدائها، وأخيراً أنشطة الموارد البشرية المرتبطة بتحسين الإدارة البيئية. تم خلال الدراسة إستخدام المنهج الإستقرائي الذي يعتمد على البيانات والإحصاءات والوقائع التاريخية إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة بما يشتمل من دراسات نظرية مكتبية تضمن تناول موضوع الدراسة وتحقيق الغرض الرئيسي منها. وكانت الإستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من (٣٠) فقرة كأداة للدراسة، كما تم إستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٠٠٠) موظفًا وموظفة، تم إختيار عينة عشوائية بلغت (٢٠٠) مفردة، أي (٢٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم سحب العينة من المستويات

الوظيفية (الدرجة التخصصية) بعدد (١٠٠) مفردة بنسبة (٥٠%)، (الدرجة المكتبية والفنية) بعدد (٧٠) مفردة بنسبة (٣٥%)، وأخيراً (الحرفية والخدمات المعاونة) بعدد (٣٠) مفردة بنسبة (١٥%)، كان العدد الأكبر من عينة الدراسة من (الذكور) بعدد (١٣٠) مفردة بنسبة (٦٥%)، وعينة (الإناث) بعدد (٧٠) مفردة بنسبة (٣٥%).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية قوية عكسية بين أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية. كما أظهرت وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين - الرؤساء والمشرفين - نماذج تقويم الأداء) على تحسين الإدارة البيئية بالمنظمة. وقد أوصى الباحثون بالعديد من التوصيات والتي من أهمها أن تتبنى الإدارة البيئية خطة لتطوير نظام تقييم أداء الموارد البشرية المتبع وتذليل المعوقات التي تواجهه. والحاجة إلى التحسين المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء المتبعة. والاهتمام بتدريب العاملين في مجال تقييم الأداء وتعريفهم بأهم المعوقات المتعلقة بعملية التقييم، وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء. وتبنى سياسات ووظائف الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تعمل على إستدامة البيئة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، الموارد البشرية، الإدارة البيئية.

مقدمة

تشكل إدارة الموارد البشرية نقطة إرتكاز في منظومة العمل اليومي حيث تم إيلاء الكثير من الإهتمام لقيمة إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات كوظيفة مهمة مسؤولة عن إدارة وبناء وصيانة الأشخاص المهرة والمؤهلين والقادرين عن خلق ثقافة تساعد المنظمات على تحسين أدائها والتكيف مع أي تغيير جديد وأصبح من المعتاد في العديد من المنظمات التعبير عن الموارد البشرية كاستثمار وليس تكلفة وأن الكثير من نجاح المنظمة يأتي من الأشخاص المنتجين والمتحمسين كما يجادل بقوة في أن موظفي المنظمة أصبحوا الأداة القوية الوحيدة لخلق ميزة تنافسية مستدامة وأداء تنظيمي متفوق (الطراونة، ٢٠١٠).

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها،

سواء كانت سياسات إستقطاب وإختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. حيث تولي المنظمات أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة ومعرفة الأسباب الجذرية للمشاكل والمعوقات التي تواجه تقييم أداء الموارد البشرية وغيرها من العوامل المؤثرة في أداء العاملين بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الإدارة البيئية.

مشكلة البحث

قام الباحثون بالرجوع لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة السيبي (٢٠١٩)، دراسة محمد (٢٠١٨)، دراسة إبراهيم (٢٠١٧) والتي إنتهت إلى أن تحسين الإدارة البيئية في المؤسسات أمر في غاية الصعوبة من دون البحث والدراسة المتعمقة ومعرفة الأسباب الجذرية للمشاكل والمعوقات التي تواجه تقييم أداء الموارد البشرية، ومن دون وجود توجهات حقيقية لدى المؤسسات الحكومية ذاتها تسعى من خلالها إلى تبني وإتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية نحو تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وغيرها من العوامل المؤثرة في أداء العاملين التي من الممكن أن تؤثر في فاعلية أداء الإدارة البيئية، ومحاولة تذليل تلك المعوقات وإيجاد حلول لها بما ينعكس إيجاباً على تحسين الإدارة البيئية . وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل في التعرف على طرق تحسين الإدارة البيئية، وأهميتها عند دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية، وأثره عليها.

أسئلة البحث

- ومن خلال ما سبق يمكن أن نصوص أسئلة البحث التالية:
- إلى أي مدى تساعد دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء البيئي؟
 - ما مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، والإدارة البيئية؟
 - ما عناصر أو مراحل تقييم أداء الموارد البشرية ومعوقاتها؟

أهمية البحث

الأهمية الأكاديمية: تتجسد أهمية البحث أكاديمياً في تناوله لموضوعات تعد الأكثر رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة لاسيما معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية ضمن إطار مفهومي تكاملي ومحاولة الإستفادة من التراكم المعرفي النظري على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية وعواملها الفرعية.

الأهمية الميدانية: تقديم إطار عملي منهجي يمكن إن تستفيد منه الإدارة المبحوثة في تخطيطها للعلاقة ما بين الموارد البشرية والإدارة البيئية، لمحاولة التوصل إلى نتائج إيجابية تُشكل إنعكاساً مهماً على تحسين أداء المنظمة عند تطبيقها نظاماً فاعلاً لتقييم أداء الموارد البشرية بهدف تعزيز تحسين الإدارة البيئية.

أهداف البحث

توفير إطاراً تحليلياً يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد التي تهيئ بيئة العمل لإستيعاب إستراتيجية لتقييم أداء الموارد البشرية يمكن عدها الوسيلة الرئيسية المقترحة لتعزيز وتحسين الإدارة البيئية، أي أن هذا الإطار يساعد الميدان المبحوث (قطاع التدريب بوزارة

- الإنتاج الحربى) على تطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية
وضمن هذا التوجه يمكن تحديد الأهداف الأتية والتي يحاول البحث تحقيقها على النحو الآتى:
- تقديم الخبرات السابقة التي إجتهد عن طريقها الباحثون في بلورة مفاهيم تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين أداء الإدارة البيئية وصولاً إلى تقديم منظور نظري للمفاهيم المعاصرة.
 - تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، والتي من الممكن في المحصلة أن تؤثر في فاعلية أداء الإدارة البيئية.
 - محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتمكين القيادات الإدارية بقطاع التدريب بوزارة الانتاج الحربى على تحسين الإدارة البيئية ودعم الأداء الوظيفى للعاملين.

منهجية البحث

المنهج الإستقرائى: يعتمد على البيانات والإحصاءات والوقائع التاريخية وليس المنطق العقلي المجرد حيث يقوم البحث على دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية ودورها في تحسين الإدارة البيئية إعتماًداً على مصادر متعددة مثل الكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمؤتمرات والانترنت.

المنهج الوصفي التحليلي: إستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز أهمية دراسة وتحليل معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتعزيز وتحسين أداء الإدارة البيئية، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات وسوف تعتمد الدراسة على تطبيق عدد (٢٠٠) إستبانة على العاملين بقطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربى.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.
الحدود المكانية: جمهورية مصر العربية (قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي).
الحدود الزمنية: ٢٠١٩ : ٢٠٢١

الدراسات السابقة

سعيد عبد ربه (٢٠١٥): قام بدراسة أثر استراتيجية التوظيف على فعالية إدارة الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى أن مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمدنا بمكون هام من مكونات الفلسفة الجديدة للإدارة، ولكن بالرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أنه غير كاف وحده لى يحقق التغيير الجوهرى فى السلوك الإدارى. وإنتهت نتائج الدراسة والتي تهدف إلى تحديد أثر إستراتيجية التوظيف على فعالية إدارة الموارد البشرية على قطاع البنوك فى ليبيا إلى العديد من النتائج، هذه النتائج تتمثل بما يلي:

- أن البنوك الليبية لا تمتلك خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.
- يقوم قطاع البنوك الليبية بعملية التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية ووظائفها بنسبة (٩٣,٣%)، بينما تشكل نسبة من لا يقوموا بعملية التخطيط الإستراتيجى لهذه الموارد (٦,٧%)، كما أشارت بنسبة كبيرة بوجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية بنسبة (٩٢,٤%).
- يقوم قطاع البنوك الليبية بتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً. وقد أوصت الدراسة ضرورة أن تعي وتدرك البنوك الليبية أهمية عملية التخطيط الإستراتيجى، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

طارق جابر (٢٠١٧): قام بدراسة أثر نظم الإدارة البيئية في الحد من تلوث بيئة العمل بهدف توضيح نشاط مؤسسة البتروكيماويات الكويتية P.I.C من خلال نظام الإدارة البيئية على جميع المجالات.

وانتهت الدراسة إلى أن الضغوط التي تمارسها الحكومة والمجتمع على المؤسسة الاقتصادية أدت إلى صياغة مخططاتها بعيدة المدى بإعادة النظر في نمط الإدارة أخذه بعين الإعتبار إتجاه المجتمع والبيئة بالإعتماد على تطبيق معايير نظام الإدارة البيئية وشهادة السلامة والصحة المهنية التي هي جزء من نظام الإدارة لإنشاء معيار دولي.

وقد أوصت الدراسة بالإهتمام ببيئة العمل والتي تؤدي إلى الإهتمام بالعاملين وهي المجال الأساسي لعمل نظام الإدارة البيئية، تطبيق مجموعة مشاريع للحد من تلوث بيئة العمل والحفاظ على العاملين، ومن أهمها القياسات البيئية، وإتباع نظام السلامة والصحة المهنية، تحسين إستراتيجية الحد من تلوث بيئة العمل.

خالد عبد الناصر (٢٠١٧): قام بدراسة أثر منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية بهدف التعرف على ما شكل نظام تقييم أداء الموارد البشرية القائم بقطاع الإتصالات الحكومي بجمهورية مصر العربية؟ هل بالإمكان وضع نظام أفضل لتقييم أداء الموارد البشرية اعتماداً على منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر؟

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في ضوء نتائج إختبار الفروض التي تستند إليها الدراسة وهي قبول الدراسة للفرض الرئيسي القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التغذية العكسية متعددة المصادر (العميل الداخلي أولاً - بناء الثقة - العمل مع الآخرين - صنع الاختلاف - تحقيق النتائج) على تقييم أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

حيث أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية لأبعاد التغذية العكسية متعددة المصادر على تقييم أداء الموارد البشرية في قطاع الإتصالات المصري، وأن هناك علاقة إرتباط بينهما إتجاه طردي.

وقد أوصت الدراسة بتوفير مصادر التغذية العكسية متعددة المصادر.

أسامة محمد (٢٠١٨): قام بدراسة إطار مقترح لدور الإدارة البيئية في مواجهة مشكلات بيئة العمل المادية وهدف الباحثون من هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- تحليل ومعرفة دور الإدارة البيئية في مواجهة مشكلات بيئة العمل المادية على كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس.
- التوصل إلى الأسباب التي تعترض التحفيز كأحد مشكلات بيئة العمل المادية على كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس وطرح حلول مناسبة لها.
- البحث في أسباب حدوث الأزمات والكوارث البيئية كأحد مشكلات بيئة العمل المادية في كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس وطرح حلول مناسبة لها.

وانتهت نتائج الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة البيئية والتحفيز المادي كأحد مشكلات بيئة العمل المادية في كلية الأسنان بجامعة عين شمس.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة البيئية والتحفيز المادي كأحد مشكلات بيئة العمل في كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة البيئية والأزمات والكوارث البيئية كأحد مشكلات بيئة العمل في كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس.

وقد أوصت الدراسة بتضمين الإدارة البيئية ضمن خطة عمل كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس لمواجهة مشكلات بيئة العمل المادية، تصميم نظام للأداء البيئي وذلك بوضع سياسة بيئية والتأكيد على الالتزام بها، تحديد العمليات التي لها آثار بيئية هامة.

محمد سلامة (٢٠١٩): قام بدراسة الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية بهدف التعرف على الإدارة الخضراء للموارد البشرية كمفهوم عملي حديث، لمعالجة الخلل في أداء العاملين، والتعرف على دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية.

وانتهت نتائج الدراسة إلى عدم صحة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية له وصحة الفرض البديل للفرض الرئيسي والفروض الفرعية له، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارات التعليمية تعزى إلى متغيرات الدراسة، لصالح الإدارة ذات المتوسط الحسابي الأكبر.

وقد أوصت الدراسة بالإهتمام بالموارد البشرية وترسيخ مفهوم الموارد البشرية الخضراء لما له من أثر إيجابي في تطوير الأداء، والإهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها.

فروض البحث

- يسعى الباحثون لإختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرئيسي الآتي: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.
- يتفرع إلى ثلاثة فروض فرعية هي:
- يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين) على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.
 - يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.

- يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الأداء) على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.

الإطار النظري

مفهوم الموارد البشرية: يعتبر مصطلح الموارد البشرية من المصطلحات التي مرت بعدة تغييرات من حيث التسمية والمضمون، فقد عرف مصطلح الموارد البشرية بأنه جميع العاملين الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائف وأعمال المنظمة، فبعد التطور العلمي للإدارة أصبح ينظر للعاملين في المنظمة كموارد بشرية وإنسانية، ولم يعد دورها محدوداً فقط بالأدوار الإدارية الوظيفية بل إمتد إلى وظائف أخرى بسبب التغير في البيئة المؤثرة على المورد البشري إلى وظائف أخرى من أهمها إستقطاب وإختيار العاملين والحفاظ عليهم (مروش وآخرون، ٢٠٢٠).

مفهوم التقييم: يقال في الأجنبية Evaluation وAppréciation، ويعني تحليل نتائج فعل أو شخص وهي تقدير، وتثمين وتخمين ويقصد بتقييم الأداء العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة (شحاته، ٢٠١٩).

مفهوم الإدارة البيئية: هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة الأنشطة والموارد الطبيعية من كائنات حية وغير حية في نظام بيئي معين لتحقيق هدف معين بكفاءة وفاعلية، مع ضمان إستمرار النظام البيئي في أداء وظائفه (ناصر، ٢٠٠٠).

الموارد البشرية وتقييم أداؤها ومعوقاتهما: يمثل المورد البشري أثمن مورد لدى المنشأة والأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء على الإطلاق، لذا فإن تقييم أداء الموارد البشرية لإدارة وتنمية المورد البشري يعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية،

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة، وإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشري فعلى مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة. (الغلابي، ٢٠١٥)

تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها: قد عرفها أحد الباحثون بأنها وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال. (الشهري وآخرون، ٢٠١٧)

أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية من أهمها ما يلي:

- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقيات أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية. (خليل، ٢٠١٥)
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة، الإستمرارية في توفير الموارد البشرية بالكفاءة والكم من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع، والعاملين بكل فاعلية وكفاءة.

وظائف إدارة الموارد البشرية: المهمة الأساسية في تنمية الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال وظائف متعددة، من أهمها:

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** يقصد بالتحليل الوظيفي عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة. (راوية، ٢٠٠٤)
- **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية. (أبوشيخة، ٢٠١٣)
- **الإستقطاب:** هو ذلك النشاط الذي ينطوي على جذب وعاء من الأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ليتم الإختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المؤسسة، ومن الناحية الأخرى فإن الإستقطاب لا بد وأن يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة. (نصر الله، ٢٠٠٢)
- **الإختيار والتعيين:** هو عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة، وهو الجزء الأخير من عملية الإستقطاب عندما تقرر المؤسسة تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة.
- **التدريب:** هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة. ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في السابق، وبالتالي يحتاج الموظف إلى تحديث مهاراته وإكتساب مهارات جديدة. (نصر الله، ٢٠٠٢)

• **تقييم الأداء:** هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف.

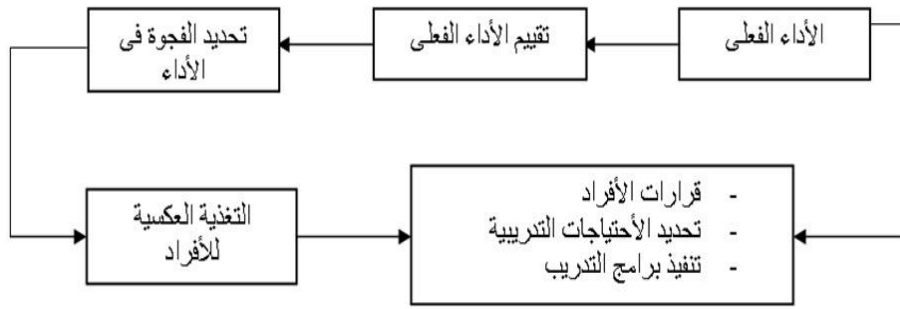
معوقات تقييم الأداء: قبل التطرق إلى توضيح أهمية أنظمة تقييم الأداء والأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات ومعوقات تقييم الأداء، يتعين علينا بداية تحديد الإطار الذي يضم المفاهيم الرئيسية التي جاءت بها هذه الدراسة، وهو ما يعرف بالإطار المفاهيمي حيث تزايد الإهتمام بمفهوم تقييم الأداء نظرًا للعراقيل الكثيرة التي مرت بها بعض من المنظمات وما ترتب عليه من ضعف الإجراءات الرقابية في تلك المنظمات.

تعريف تقييم الأداء: لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه أهم تلك التعريفات الأكثر إنتشاراً لهذا المفهوم.

إن تقييم الأداء هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً. (شنوفى، ٢٠٠٥)

أهمية تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وإنعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفاعلية المؤسسة، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية. (عبد الباقي، ٢٠٠٧)

أهداف نظام تقييم أداء الموارد البشرية: تعتمد إدارة المنظمة على نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الموارد البشرية وذلك بما يتم توفيره من بيانات عن أداء العاملين في الماضي والحاضر والأداء المتوقع في المستقبل، ويستخدم كأساس لإتخاذ قرارات إدارية ملائمة في مجال شؤون الموارد البشرية مثل وضع سياسات التدريب للعاملين ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



(المصدر: محمد محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد رؤية من البيئة المصرية ، القاهرة - دار النهضة، ١٩٩٢، ص ٤٧٧)

شكل (١): ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات الخاصة بشؤون الموارد البشرية

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي:

- وضع مخطط سير للأداء الوظيفي في الفترات المقبلة. (أبوفارة وآخرون، ٢٠١٩)
 - الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.
 - تحديد ومعرفة مدى نجاح العاملين في قيامهم بعملية الخدمة/ السلعة.
- طرق تقييم أداء العاملين: هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للإستخدام، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال

مستمراً لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، حيث إن إختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، وإختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

شرح موجز لأهم طرق تقييم الأداء:

أولاً: الطرق التقليدية:

طريقة المقياس المتدرج: يعتبر هذا النوع من أقدم أشكال تقويم الأداء المستخدمة حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي أو بأقسام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة، أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضى ثم لا بأس ثم غير مرضى كما نبين فى الجدول التالي.

جدول (١): يوضح طريقة القياس المتدرج

المعيار	ممتاز	جيد	مرضى	لا بأس	غير مرضى
المعرفة بالعمل					
العلاقات مع الآخرين					
كمية العمل					
نوعية العمل					

ويعاب على هذا النوع من القياس أنه يتسم كثيراً بالذاتية لا الموضوعية، الأمر الذى ينبغى معه عدم الإعتماد على نتائجه أو اتخاذ قرار إدارى بناء عليه حيث تتمثل هذه الذاتية فى تأثير الهالة (التعميم) والتساهل والتشدد. (العثمانى، ٢٠٠٠)

طريقة قوائم المراجعة: تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الإختيار الإجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان فى قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه لعمله، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدمها المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام

117 المجلد الحادي والخمسون، العدد الأول، الجزء الثالث، يناير ٢٠٢٢

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

لإستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل وإستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي، وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في إستخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة خيارين "نعم" أو "لا" وعند إستخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأشير على أحد هذين الخيارين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل الذي يقوم بقياس أدائه، بعد الإنتهاء من التأشير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين وإستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين (دون علم المقيم) وفقاً لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال، وجدير بالذكر أن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين حسب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وإمكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف ويؤخذ عليها عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان لكل سؤال.

جدول (٢): يوضح طريقة قوائم المراجعة

م	الأسئلة	نعم	لا
١	هل يحترم مواعيد العمل	✓	
٢	هل يتم ما يبدأ به		✓
٣	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته	✓	

(المصدر: أبو شيخه، نادر أحمد، ٢٠٠٠: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا، عمان)

ثانياً: **الطرق الحديثة:** توجد إنتقادات كثيرة وجهت إلى طرق التقييم التقليدية لإعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من إعتمادها على الأهداف الممكن تحقيقها وقياسها. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطويرها لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء العاملين ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

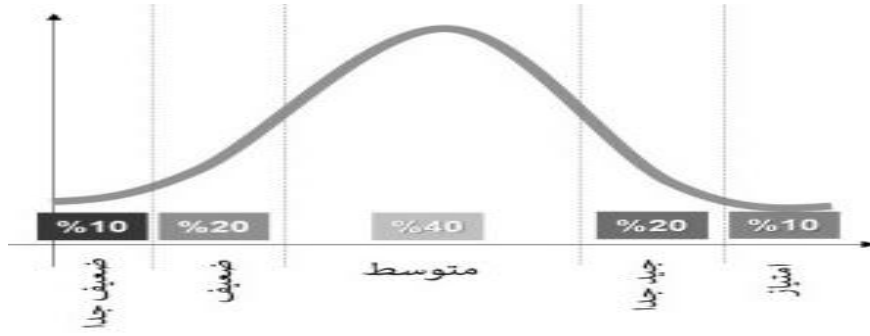
طريقة التوزيع الإحصائي: وفقاً لهذه الطريقة يكتب اسم كل موظف في بطاقة مفهوسة مستقلة بالنسبة لكل خاصية يتم تقييمها (جودة العمل، الإنتاجية، الخ) تضع ببساطة الموظف في

المجلد الحادي والخمسون، العدد الأول، الجزء الثالث، يناير ٢٠٢٢ 118

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

إحدى البطاقات الملائمة، وتعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج إرتفاعاً وإنخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي. يقوم المقيم بتقييم أداء العاملين، ومن ثم توزيع ترتيب العاملين وفق ظاهرة التوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسطية من المقياس، وتأخذ نسبة الأفراد في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، سواء بالإنرتفاع أو الإنخفاض فعلى سبيل المثال يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته (٤٠%) من العاملين بدرجة متوسط (١٠%) كمتميزين (٢٠%) بمستوى جيد (٢٠%) بمستوى مقبول (١٠%) بمستوى ضعيف، وبالتالي يكون مجبراً على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم وهذا ما يوضحه الشكل التالي.



المصدر: (ماهر، أحمد، ٢٠٠٧: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية).

شكل (٢): درجات التوزيع الإيجابي

طريقة الإختيار الإيجابي: تقوم هذه الطريقة على أساس إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد كما يوضح المثال التالي.

الرقم	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
١	يتصف بالجرأة	يتصف بالسلبية
٢	يحب المسؤولية	لا يحب المسؤولية

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند إختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل إختياره في مصلحة الموظف أم لا كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإعطاء أحكام تحليلية للعبارة، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف، ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقيدها، حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.

معوقات تقييم الأداء: إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرأ من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء. (أبو شيخه، ٢٠٠٠)

وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تعوق عملية تقييم الأداء:

الأسباب المتعلقة بنظام التقييم (عبد الباقي، ٢٠٠٠):

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء.
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم.

• اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير .
الأسباب المتعلقة بنظام التقييم (عبد الباقي، ٢٠٠٠):

• تأثير الهالة.

• التساهل.

• التشدد.

• الإتجاه نحو الوسط.

• التحيز الشخصي.

• الإنطباعات الأخيرة.

الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم (عبد الباقي، ٢٠٠٠): تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

• نقص النشرات الدورية.

• قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين.

• قلة المتابعة.

الأسباب المتعلقة بالمرؤوس (شاويش، ٢٠٠٥):

• عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.

• عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.

• عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.

• ميل المرؤوس للكسل وعدم إهتمامه بنتائج التقييم.

- إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء: لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي (عبد الباقي، ٢٠٠٠):
- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.
 - وجود معايير أداء معروفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف.
 - تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها إختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين.
 - كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي: ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى إشماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة والأهم من ذلك كله إستخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.
 - المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.
- تولي المنظمات أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة ومعرفة الأسباب الجذرية للمعوقات التي تواجه تقييم أداء الموارد البشرية المنوط بها تحسين الأداء البيئي للمنظمات وغيرها من العوامل المؤثرة في أداء العاملين بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الأداء البيئي ومن ثم الإدارة البيئية.
- وحيث يعد مفهوم الإدارة البيئية إمتداداً لمفهوم الإدارة بمعناه العام وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة، مثل الإنتاج، المال، البشر... الخ، وعند التنفيذ فهو يعتمد على أساليب الإدارة التقليدية مثل التخطيط، التنظيم، والتوجيه.

أنشطة الموارد البشرية المرتبطة بتحسين الأداء البيئي: إن قدرة المنظمة على التطبيق الفعال لنظم الإدارة البيئية وتحقيق أداء بيئي متميز يستلزم فهماً كاملاً لمكونات النظام وأسلوب تطبيقه بالتعاون بين كل الإدارات العاملة في المنظمة، كما أن تحسين الأداء البيئي للمنظمة يتطلب تبني سياسات ووظائف الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تعمل على إستدامة البيئة من خلال الإعتماد على جملة من البرامج والخطط حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها البيئية والاقتصادية دون الإضرار بمكاسبها المادية مع عدم إلحاق الضرر بالبيئة المحيطة بها بمراعاة بعض الجوانب والتي من أهمها:

- تبني الإدارة البيئية خطة لتطوير نظام تقييم أداء الموارد البشرية المتبع وتذليل المعوقات التي تواجهه، وأن يقوم النظام على تحسين الإدارة البيئية.
 - تصميم وتنفيذ برامج التعليم البيئي وزيادة الوعي البيئي للعاملين.
 - التحديد الواضح للمسؤولين عن المهام البيئية في الإدارات المختلفة.
 - المساعدة في تكوين الكوادر القيادية الموجهة بالإهتمام البيئي.
 - إتاحة المعرفة البيئية، برامج التدريب البيئي لجميع العاملين على كل المستويات.
- ويؤكد الباحثون على أن منظومة الإدارة البيئية هي جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة الكلية للمنظمة، وتصميم الإدارة البيئية لا بد أن يكون عملية مستمرة وتفاعلية، ويمكن الربط بين البنية الهيكلية والمسؤوليات والخبرات والعمليات والموارد والأغراض والأهداف المتعلقة بسياسات البيئة وبين الجهود الجارية في مجالات أخرى للمنظومة الإدارية مثل (الموارد البشرية - التشغيل - الجودة - السلامة والصحة المهنية).
- لذا كان لزاماً على المنظمات البحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين أدائها بالإعتماد على مواردها وخاصة الموارد البشرية وذلك باعتبارها المحرك الأساسي لرفع كفاءة وأداء أى منظمة.

اختبارات البحث

تعتمد الدراسة الحالية على متغيرين:

- المتغير المستقل وهو (تقييم أداء الموارد البشرية) والمكون من الأبعاد التالية: (معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (ب نماذج تقييم الأداء) المستخدمة والتي تمنع الأداء الفعلي للعاملين).
- المتغير التابع وهو (تحسين الإدارة البيئية).

أداة البحث: قام الباحثون بالإعتماد على أسلوب قائمة الإستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بهدف التعرف على (دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية "دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي") وتحقيق أهداف الدراسة، وتعتبر إستمارة الإستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصى الآراء ووجهات النظر في مسألة أو قضية ما، وتم تصميم إستمارة الإستبيان في ضوء أهداف الدراسة، قسمت إستمارة الإستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية.

القسم الثاني: عبارات تخص متغيرات الدراسة (المستقلة - التابعة) وكانت الإجابات نظام ليكرت الخماسي.

جدول (٣): درجات ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبيان

الإستجابة	أوافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

أساليب التحليل الإحصائي: تم تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V. 25) Statistical Package For Social Sciences ومن خلاله تم إستخدام الإختبارات التالية:

- إختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لإختبار ثبات متغيرات الدراسة.
 - إختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل إرتباط بيرسون لأبعاد الإستبيان.
 - العلاقات الإرتباطية بمعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة فروض الدراسة.
 - تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للتحقق من صحة فروض الدراسة.
- قياس الإعتامية (الثبات والصدق للإستبيان): قام الباحثون بالتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة للتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق.

(1) الثبات: معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات الاستبيان لإمكانية الاعتماد على نتائجه استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ وتوضح الجداول التالية معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (4): ثبات عبارات أبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح	٧	٠,٦٤٣
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح	٩	٠,٨٢٤
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الاداء) المستخدمة والتي تمنع الاداء الفعلي للعاملين	٨	٠,٦١١

يتضح من الجدول السابق لثبات عبارات أبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم جيدة حيث بلغت قيم معامل الثبات (0,643، 0,824، 0,611) لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية (معوقات تقييم الأداء المتعلقة بالمرؤوسين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الاداء) على التوالي وهي قيم جيدة أكبر من (0,5)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (5): ثبات عبارات متغيرات الاستبيان

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا
إجمالي متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية	24	0,656
إجمالي متغير تحسين الإدارة البيئية	6	0,657
إجمالي الاستبيان	30	0,716

يتضح من الجدول السابق لثبات عبارات متغيرات الاستبيان أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم جيدة حيث بلغت قيم معامل الثبات (0,716، 0,657، 0,656) لكل من (متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية، متغير تحسين الإدارة البيئية، إجمالي الاستبيان) على التوالي وهي قيم جيدة أكبر من (0,5)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق به.

(٢) الصدق:

جدول (٦): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح	٠,٢٠١ (**)	٠,٠٠٤
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح	٠,٥٨٥ (**)	٠,٠٠١
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الاداء) المستخدمة والتي تمنع الاداء الفعلي للعاملين	٠,٧٣٨ (**)	٠,٠٠١

(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وإجمالي معوقات تقييم أداء الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٢٠١، ٠,٥٨٥، ٠,٧٣٨) لكل (معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الاداء) على التوالي.

جدول (٧): صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبيان

أبعاد الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
المتغير المستقل: معوقات تقييم أداء الموارد البشرية	٠,٧٥٩ (**)	٠,٠٠١
المتغير التابع: الإدارة البيئية	٠,٩٧٧ (**)	٠,٠٠١

(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لمتغيرات الاستبيان نجد أن معامل الارتباط بين متغيرات الاستبيان وإجمالي الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد

على صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبيان وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٥٩، ٠,٩٧٧) لكل (متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية، متغير تحسين الإدارة البيئية) على التوالي.

نتائج وصف عبارات الإستبيان: عبارات أبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية:
جدول (٨): نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣	٩٠,٨	٠,٥٠	٤,٥٤	عدم اشتراك المرؤوسين في وضع مقاييس وعناصر التقييم الخاص بهم
٥	٩٠,٤	٠,٥٢	٤,٥٢	عدم إطلاع المرؤوسين على نتيجة تقييم أدائهم
٦	٨٩,٢	٠,٥١	٤,٤٦	امتناع المرؤوسين من مناقشة نتائج التقييم خوفاً من الرؤساء
٧	٦٩,٧	٠,٥٥	٣,٤٩	عدم مواءمة نظام التقييم للتغيرات واستخدام الانظمة الحديثة
٤	٩٠,٥	٠,٥١	٤,٥٣	عدم استخدام نتائج التقييم في تنمية الموظف الضعيف وتوجيهه
١	٩١,٨	٠,٤٩	٤,٥٩	عدم استخدام نتائج التقييم في تشجيع الموظف المميز
٢	٩١,٦	٠,٤٩	٤,٥٨	عدم مراعاة ظروف العامل الاجتماعية والنفسية
الأول	٨٧,٦٨	٠,٢٥	٤,٣٨	إجمالي معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح أحد أبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية (٤,٣٨) بوزن نسبي (٨٧,٦٨%)، وتراوح متوسطات إجابات العينة بين (٤,٥٩-٣,٤٩) بوزن نسبي (٦٩,٧%-٩١,٨%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة

لعبارات معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح، وكانت ترتيب الأهمية للبعد الأول لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية. **جدول (٩):** نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢	٨٣,٥	٠,٨٠	٤,١٨	عدم تدريب الرؤساء عن كيفية اعداد تقارير تقييم الاداء
٧	٦٨,٦	٠,٥٢	٣,٤٣	البعد عن الموضوعية والتحيز الشخصي لبعض الافراد دون الاخرين
٣	٨١,١	٠,٢٧	٤,٠٦	تأثير الحالة المزاجية وخصائص الشخصية على الرؤساء
٧	٦٨,٦	٠,٥٤	٣,٤٣	عدم وجود رقابة لمعدى التقارير
١	٨٩,٥	٠,٥١	٤,٤٨	عدم اعطاء عملية التقييم الاهتمام الكافي
٤	٧٩,٩	٠,١٩	٤,٠٠	ميل الرؤساء الى اعطاء التقدير حسب الصفات الشخصية وليس الاداء
٦	٦٨,٨	٠,٥٣	٣,٤٤	اشراف المدير على اعداد كبيرة من العاملين يؤثر على معرفته بأداء مرؤوسيه
٥	٧٩,٧	٠,٢٩	٣,٩٩	ميل الرؤساء الى اعطاء تقديرات متفاوتة لعدم اثاره الغضب من جانب المرؤوسين
٨	٤١,٩	٠,٤٧	٢,١٠	عدم توافر مقاييس مادية كمية لقياس اداء العاملين
الثالث	٧٣,٢٢	٠,٣٣	٣,٦٦	إجمالي معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح أحد أبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد

البشرية (٣,٦٦) بوزن نسبي (٧٣,٢٢%)، وتراوح متوسطات إجابات العينة بين (٢,١) - (٤,٤٨) بوزن نسبي (٤١,٩% - ٨٩,٥%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة لعبارات معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح عدا العبارة (عدم توافر مقاييس مادية كمية لقياس أداء العاملين) التي رفضتها العينة من خلال الإجابات بوزن نسبي مؤي (٤١,٩%)، وكانت ترتيب الأهمية للبعد الثالث لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (١٠): نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الاداء) المستخدمة والتي تمنع الاداء الفعلي للعاملين

الترتيب	الوزن النسبي المؤوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣	٨٩,٩	٠,٥٧	٤,٥٠	عدم وجود نماذج خاصة بكل مستوى اداري لتقييم الاداء
٦	٦٨,٨	٠,٥٢	٣,٤٤	عدم توزيع الدرجات على عناصر التقييم طبقا لأهميتها بالنسبة للوظيفة
٧	٦٨,٧	٠,٥٢	٣,٤٤	عدم وجود معايير علمية دقيقة لقياس عناصر التقييم
١	٩٠,٦	٠,٥٠	٤,٥٣	عدم وضع عناصر تقييم الاداء في ضوء الوصف الوظيفي (الواجبات والمسؤوليات التي يجب على العامل القيام بها)
٤	٨٩,٢	٠,٥٠	٤,٤٦	عدم ملائمة نموذج التقييم بالعمل الذي يقيمه
٨	٣٣,٤	٠,٦٧	١,٦٧	تطبيق نموذج التقييم مرة واحدة سنوياً
٥	٨٨,٦	٠,٦٠	٤,٤٣	عدم إطلاع المرؤوسين على نماذج التقييم المستخدمة في تقييم أدائهم
٢	٩٠,٤	٠,٥١	٤,٥٢	عدم وجود تحليل لنتائج تقييم الاداء
الثاني	٧٧,٩٧	٠,١١	٣,٩٠	معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الاداء) المستخدمة والتي تمنع الاداء الفعلي للعاملين
	٧٩,٦٢	٠,٠٩	٣,٩٨	المتغير المستقل: معوقات تقييم أداء الموارد البشرية

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الاداء) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح أحد أبعاد متغير معوقات تقييم أداء

الموارد البشرية (٣,٩٠) بوزن نسبي (٧٧,٩٧%)، وتراوح متوسطات إجابات العينة بين (٤,٥٣-١,٦٧) بوزن نسبي (٣٣,٤%-٩٠,٦%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة لعبارة معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الاداء) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح عدا العبارة (تطبيق نموذج التقييم مرة واحدة سنوياً) التي رفضتها العينة من خلال إجابات العينة على العبارة بوزن نسبي مؤي (٣٣,٤%)، وكانت ترتيب الأهمية للبعد الثاني لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.

وكان المتوسط العام لإجمالي متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية (٣,٩٨) بوزن نسبي (٧٩,٦٢%) وهي نسبة تؤكد على موافقة العينة على وجود معوقات لتقييم أداء الموارد البشرية.

عبارات المتغير التابع: تحسين الإدارة البيئية:

جدول (١١): نتائج الإحصاء الوصفي لعبارة بعد تحسين الإدارة البيئية

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	٣٣,٢	٠,٧٠	١,٦٦	وجود برامج تدريبية في مجال الإدارة البيئية
٤	٤٩,٢	٠,٥٦	٢,٤٦	تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي
١	٩٠,٧	٠,٥٠	٤,٥٤	معوقات تقييم أداء الموارد البشرية تؤثر على تحسين أداء الإدارة البيئية
٣	٦٨,٩	٠,٥٤	٣,٤٥	تعتمد الإدارة البيئية على تحليل نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين أدائها
٢	٨٩,٢	٠,٥٠	٤,٤٦	يمثل ضعف الوعي البيئي بالمؤسسة عقبة رئيسية في تحسين أداء الإدارة البيئية
٦	٣٠,٣	٠,٦٢	١,٥٢	يتلقى العاملين تحفيزات مختلفة في حالة تقديمهم حلول لتحسين أداء الإدارة البيئية
	٦٠,٢	٠,٢٨	٣,٠١	المتغير التابع: تحسين الإدارة البيئية

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لمتغير تحسين الإدارة البيئية (٣,٠١) بوزن نسبي (٦٠,٢%) وهي موافقة ضعيفة، وتراوحت متوسطات إجابات العينة بين (١,٥٢-٤,٥٤) بوزن نسبي (٣٠,٣%-٩٠,٧%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة الدراسة لعبارة تحسين الإدارة البيئية (معوقات تقييم أداء الموارد البشرية تؤثر على تحسين أداء الإدارة البيئية، تعتمد الإدارة البيئية على تحليل نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين أدائها، يمثل ضعف الوعي البيئي بالمؤسسة عقبة رئيسية في تحسين أداء الإدارة البيئية)، بينما رفضت العينة العبارات (وجود برامج تدريبية في مجال الإدارة البيئية، تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي، يتلقى العاملون تحفيزات مختلفة في حالة تقديمهم حلول لتحسين أداء الإدارة البيئية).
التحقق من صحة الفرض الرئيسي: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.

جدول (١٢): العلاقة الارتباطية بين معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية

المتغير المستقل: معوقات تقييم أداء الموارد البشرية	معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الأداء)	معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين)	معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرووسين)	المتغيرات
**٠,٤٩٥-	**٠,٣٢٣-	**٠,٧١٤-	**٠,٣٧٢-	المتغير التابع: تحسين الإدارة البيئية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	معامل ارتباط الدلالة المعنوية

(**) علاقة قوية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

إتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية حيث بلغت قيم معامل الارتباط (-٠,٣٧٢، -٠,٧١٤، -٠,٣٢٣، -٠,٤٩٥) على التوالي.

جدول (١٣): إختبار الإنحدار البسيط لتأثير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإنحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R_2)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
معوقات تقييم أداء الموارد البشرية	الإدارة البيئية	-1,857	0,604	0,364	113,457	10,652	0,000

يتضح من الجدول السابق لتحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية ما يلي:
قيمة معامل الارتباط (R) بين معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية بلغ (0,604) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) تشير لعلاقة قوية عكسية بين معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (0,000).

من خلال نتائج معامل التحديد (R_2) التي بلغت (0,364) للإنحدار نجد أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى معنوية (0,01) لمعوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية بنسبة (36,4%) وبإختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (113,457) وقيمة (ت) (10,652) بمستوى معنوية (0,000) مما يؤكد على معنوية نموذج الإنحدار. وبلغت قيمة معامل الإنحدار B (-1,857) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بمعلومية معوقات تقييم أداء الموارد البشرية تؤدي إلى إنخفاض تحسين الإدارة البيئية بقيمة (1,857).

جدول (١٤): إختبار الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية

المتغيرات	معامل الإنحدار (B)	قيمة ت (T)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ₂)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
الثابت	٠,١٨٩	٣,١٨٣	٠,٠٠٢				
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين)	٠,١٣٧-	١,٥١٧-	٠,١				
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين)	٠,٦٨٦-	١٠,٠٣٢	٠,٠٠٠	٠,٧٧٩	٠,٦٠٧	١٠١,٠٢٨	٠,٠٠٠
معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الأداء)	٠,٤٥٧-	٣,٥٥٢-	٠,٠٠٠				

كما تبين من خلال نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية أن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (٠,٧٧٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) لذا توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية، ومعامل التحديد (R₂) للإنحدار المتعدد كانت (٠,٦٠٧) وهناك تنبؤ بتأثير أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية بنسبة (٦٠,٧%) وبإختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على

قيمة (ف) التي بلغت (١٠١,٠٢٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يؤكد على معنوية نموذج الإنحدار.

ومن خلال نتائج إختبار (T) يتضح وجود تأثير إحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠١) لبعدي (معوقات تقييم الأداء المتعلقة بالرؤساء والمشرفين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الأداء) وكانت قيمتي (ت) (-١٠,٠٣٢، -٣,٥٥٢) بمعنوية (٠,٠٠٠) بينما لم يكن هناك تأثير معنوي لبعدي (معوقات تقييم الأداء المتعلقة بالمرؤوسين) حيث كانت قيمة (ت) (-١,٥١٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).
مما سبق ثبت صحة الفرض الرئيسي: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.

النتائج

- وافقت عينة الدراسة على عبارات معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح، وكانت ترتيب الأهمية للبعد الأول لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.
- وافقت عينة الدراسة على عبارات معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح عدا العبارة (عدم توافر مقاييس مادية كمية لقياس أداء العاملين) التي رفضتها العينة من خلال الإجابات بوزن نسبي مئوي (٤١,٩%)، وكانت ترتيب الأهمية للبعد الثالث لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.
- وافقت عينة الدراسة على عبارات معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الاداء) التي تمنع تطبيق نظام تقييم أداء ناجح عدا العبارة (تطبيق نموذج التقييم مرة واحدة سنوياً) التي

- رفضتها العينة من خلال إجابات العينة على العبارة بوزن نسبي مؤوي (٣٣,٤%)، وكانت ترتيب الأهمية للبعد الثاني لأبعاد متغير معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.
- وافقت عينة الدراسة على عبارات تحسين الإدارة البيئية (معوقات تقييم أداء الموارد البشرية تؤثر على تحسين أداء الإدارة البيئية، تعتمد الإدارة البيئية على تحليل نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين أدائها، يمثل ضعف الوعي البيئي بالمؤسسة عقبة رئيسية في تحسين أداء الإدارة البيئية)، بينما رفضت العينة العبارات (وجود برامج تدريبية في مجال الإدارة البيئية، تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي، يتلقى العاملون تحفيزات مختلفة في حالة تقديمهم حلول لتحسين أداء الإدارة البيئية).
 - توجد علاقة ارتباطية قوية عكسية بين أبعاد معوقات تقييم أداء الموارد البشرية وتحسين الإدارة البيئية.
 - هناك تأثير إحصائي لمعوقات تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية بنسبة (٣٦,٤%).
 - من خلال نتائج الإنحدار المتعدد يوجد تأثير إحصائي قوي لبعدي (معوقات تقييم الأداء المتعلقة بالرؤساء والمشرفين)، معوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقييم الأداء)، بينما لم يظهر تأثير بعد (معوقات تقييم الأداء المتعلقة بالمرؤوسين).
 - ثبت صحة الفرض الرئيسي: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الموارد البشرية على تحسين الإدارة البيئية للمنظمة.
 - ثبت صحة الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالمرؤوسين) على تحسين الإدارة البيئية بالمنظمة.
 - ثبت صحة الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بالرؤساء والمشرفين) على تحسين الإدارة البيئية بالمنظمة.

- ثبت صحة الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمعوقات تقييم الأداء المتعلقة (بنماذج تقويم الاداء) على تحسين الإدارة البيئية بالمنظمة. تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محمد سلامة (٢٠١٩) بضرورة الإهتمام بالموارد البشرية وترسيخ مفهوم الموارد البشرية الخضراء لما له من أثر إيجابي في تطوير الأداء، والإهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها.
- تتفق أيضاً النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أسامة محمد (٢٠١٨) بتضمين الإدارة البيئية ضمن خطة عمل كلية طب الأسنان بجامعة عين شمس لمواجهة مشكلات بيئة العمل المادية، تصميم نظام للأداء البيئي، تحديد العمليات التي لها آثار بيئية هامة.

التوصيات

يوصي الباحثون بالتوصيات التالية:

- أن تتبنى الإدارة البيئية خطة لتطوير نظام تقييم أداء الموارد البشرية المتبع وتذليل المعوقات التي تواجهه، وأن يقوم النظام على تحسين الإدارة البيئية.
- أن يستفيد نظام تقييم الأداء من التكنولوجيا الحديثة مثل الحاسب الإلي، وبرامج الحاسب الألي المساعدة في تقييم أداء الموارد البشرية حيث أن النظام الحالي يتم بطريقة يدوية.
- الحاجة إلى التحسين المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء المتبعة لمواكبة التطورات، والأخذ في الإعتبار واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، كضمانة لمعرفة المقيمين لمهام موظفيهم وتقييمهم على أساس سليم يجعل النتائج أكثر دقة وموضوعية.
- الإهتمام بتدريب العاملين في مجال تقييم الأداء وتعريفهم بأهم المعوقات المتعلقة بعملية التقييم لرفع كفاءتهم، وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتغطية أوجه النقص في الأداء وبالتالي تحسين الإدارة البيئية.

- إعتقاد نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية كأساس فى العمليات الإدارية المختلفة بالإدارة البيئية والتي تتعلق بالعاملين من (ترقية، نقل، علاوات، تدريب).
- تبنى سياسات ووظائف الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تعمل على إستدامة البيئة من خلال زيادة وعى العاملين والتزامهم بقضايا الإستدامة البيئية وعبر توجيه العاملين بإتجاه استعمال الموارد المتاحة للمنظمة بصورة إيجابية.

المراجع

- أحمد جابر بدران (٢٠١٣): إقتصاد البيئة، مركز الدراسات الاقتصادية، القاهرة، ص١٦:١٤.
- بن عنتر عبد الرحمن (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازورى للنشر والتوزيع.
- بوزاد غنية (٢٠١٦): كيفية تفعيل قدرات التعاون والابداع للموارد البشرية بالمنظمة.
- تامر محمد أحمد خليل: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٦)، العدد (١)، ص ١٠٧ : ١٣١، (٢٠١٥).
- جهاد على محمد (٢٠٠٤): أثر تطبيق الإدارة البيئية على القيمة الإقتصادية للشركات، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ص: ١١.
- خالد مصطفى قاسم (٢٠٠٧): إدارة البيئة والتنمية المستدامة فى ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
- راوية حسن (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص٣٤٦.
- شاويش مصطفى نجيب (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق.

شهيبي راشد الزغبى (٢٠٠٨): مدخل مقترح لمراجعة القياس والافصاح عن مدى الالتزام والمخاطر البيئية لمنظمات الأعمال فى إطار معايير المحاسبة والمراجعة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس.

عادل بكر عبد الله الغلابي: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٦)، العدد (١)، ص ٢٣٥ : ٢٥٥، (٢٠١٥).

عائشة محمد الشهري: المحاسبة عن الموارد البشرية، دراسة ميدانية فى المملكة العربية السعودية، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (٣١)، العدد (١)، ص ١ : ٤١، (٢٠١٧).

عبد الباقي صلاح (٢٠٠٠): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، ص ٣١٢. فرج ابراهيم الرزاز (١٩٩٩): دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية الإدارة البيئية- دراسة تحليلية عن المشاركة الشعبية فى مجال حماية البيئة المصرية. رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ص ٦٨.

نادر أحمد أبو شيخة (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط (٢)، عمان.

ناصر أحمد مصطفى (٢٠٠٠): دور الإدارة البيئية فى تنظيم المردود الإقتصادى للتنمية المستدامة، المؤتمر العربى السنوى الأول للإدارة البيئية فى الوطن العربى، التحديات وأفاق المستقبل.

نصر الله حنا (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان.

نهى عبد الرزاق الشريبي: أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٦)، العدد (١)، ص ٢٧١ : ٢٨٨، (٢٠١٥).

نور الدين شنوفى (٢٠٠٥): تفعيل نظام تقييم أداء العامل فى المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر، ص ٧٥.

ياسر السيد على محمد شحاتة: أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (١)، ص ٥٦، (٢٠١٩).

يوسف أحمد أبو فارة: تقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء في قطاع الاتصالات الفلسطيني في ضوء المؤشرات العالمية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمادة البحث العلمي، المجلد (٥)، ص ٩٤٥ : ٩٦٧، (٢٠١٩).

STUDY OF IMPEDIMENTS TO EVALUATE THE PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES TO IMPROVE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AN EMPIRICAL STUDY ON THE TRAINING SECTOR

**Waled M. A. Ashry⁽¹⁾; Mahmoud M. A. Soph⁽²⁾
and Mohamed A. M. Nsar⁽³⁾**

1) Post Grad. Student, Faculty of Environmental Studies and Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University
3) Education affairs Administration, Ministry of Military Production

ABSTRACT

The aim of the research is to identify the obstacles to evaluating the performance of human resources in an effort to improve environmental performance, and to try to overcome these obstacles by

proposing possible solutions to overcome these obstacles. This study was applied to the training sector of the Ministry of Military Production. The research also deals with presenting the previous experiences through which the researchers worked hard in crystallizing the concepts of evaluating the performance of human resources and improving the performance of environmental management. The research also included the concept, elements and determinants of environmental performance, organizations' motives for improving environmental performance, human resource activities associated with improving environmental performance, and finally, obstacles to improving environmental management performance. During the study, the inductive approach was used, which relies on data, statistics and historical facts, in addition to the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study, including desk theoretical studies that included addressing the subject of the study and achieving its main purpose. The questionnaire was the means of data collection, which consisted of (30) items as a tool for the study, and the (SPSS) program was used to analyze the data of the study. The study population consisted of all workers in the training sector at the Ministry of Military Production, where the study population amounted to (1000) male and female employees, a random sample of (200) individuals was selected, i.e. (20%) of the original study population, and the sample was drawn from the functional levels (Specialized degree) with (100) females at (50%), (office and technical degree) with (70) females at (35%), and finally (craftsmen and auxiliary services) with (30) females at (15%), the largest number was from the study sample (males) with (130) females (65%), and (females) with (70) females (35%).

The results of the study showed that there is a strong inverse correlation between the dimensions of obstacles to evaluate the performance of human resources and improve environmental management. They also showed a significant effect of statistical

significance for the obstacles to performance evaluation related to (subordinates - superiors and supervisors - performance evaluation models) on improving environmental management in the organization .

The researcher has recommended several recommendations, the most important of which are that the environmental management adopt a plan to develop the human resources performance appraisal system to be followed and to overcome the obstacles it faces, the need for continuous improvement of the performance appraisal standards and models used, attention to training workers in the field of performance appraisal and introducing them to the most important obstacles related to the appraisal process. Linking training programs and plans to the results of performance analysis, and adopting environmentally friendly human resources policies and functions that work on environmental sustainability.

Keywords: performance evaluation, human resources, environmental management.