

## تداعيات ارتفاع معدل الخصم عن معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة في دولة الكويت

أحمد عبدالمحسن الرفاعي و محمد إبراهيم السقا

قسم الاقتصاد، جامعة الكويت

( قدم للنشر في ١٣/٣/١٤٢٣هـ؛ وقبل للنشر في ٢٩/١/١٤٢٤هـ )

**ملخص البحث.** نظرا للوضع العام الذي اتسم به سوق الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة خلال فترة الدراسة، والمتمثل في كون معدل الخصم أعلى من معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة، فقد تم إجراء هذه الدراسة للتحقق من انعكاسات هذه الأوضاع على أداء السوق وسلوك الوحدات العاملة فيه. وفي سبيل ذلك تم بناء وتقدير نموذج مختصر لمحددات العوائد الزائدة في سوق ما بين البنوك بدولة الكويت. وقد أوضحت النتائج أن البنوك المقرضة، باختيارها الاستثمار في أصول مالية طويلة الأجل، تحقق عائداً صافياً أعلى من البنوك المقرضة، والتي تميل إلى الاستثمار قصير الأجل. وبأخذ أثر أيام الأسبوع في الاعتبار اتضح أن يوم الثلاثاء ذو تأثير موجب على العوائد الزائدة. كما اتضح أنه ليس باستطاعة أيًا من البنوك العاملة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك أن يؤثر على السوق بمفرده. غير أن أهم نتائج الدراسة هي أن السياسة النقدية للفترة قيد الدراسة والمتعلقة بمعدل الخصم تشجع البنوك على الاقتراض على المدى القصير وتكوين محافظ استثمارية طويلة الأجل، مما يزيد من درجة المخاطرة في الأسواق المحلية. وتقتصر الدراسة العمل على رفع كفاءة سوق الودائع المتبادلة بين البنوك حتى يرفع ذلك من درجة سيولة السندات الحكومية. كما تدعو الدراسة إلى ضرورة التوفيق بين معدل الخصم ومعدل الفائدة على الودائع في سوق الودائع المتبادلة ما بين البنوك وذلك من خلال تفعيل السياسة المالية.

### مقدمة

يفترض عادة أن يكون معدل الخصم أقل من معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك، على أساس أن معدل الخصم سيمثل تكلفة الاقتراض للبنوك (من البنك المركزي)، بينما يمثل معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك سعر الإقراض للقطاع الخاص من الشركات الكبرى، ويساوي الفرق بينهما هامش الوساطة للبنوك. ويعني ذلك أنه في ظل الأوضاع الطبيعية سيكون صافي العائد الذي يحصل عليه البنك في سوق الاقتراض سالبا. ويتمثل صافي العائد بالنسبة للبنك المقترض في الفرق بين معدل الخصم، أي تكلفة الفرصة البديلة للقروض، باعتباره يمثل العائد على الأذونات الحكومية، ومعدل الفائدة على الودائع المتبادلة، أي تكلفة الأموال المقترضة. من ناحية أخرى يفترض أن يكون صافي العائد للبنك في سوق الإقراض موجبا. ويتمثل صافي العائد بالنسبة للبنك المقرض في سوق الودائع المتبادلة ما بين البنوك في الفرق بين معدل الفائدة على الودائع بين البنوك، أي العائد من عملية الإقراض، ومعدل الخصم، والذي يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة للأموال المقرضة. وفي ظل هذه الأوضاع تحقق البنوك المقرضة صافي عائد أعلى من ذلك الممكن تحقيقه من جانب البنوك المقترضة، وذلك لتعويضها عن زيادة درجة المخاطرة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك.

وبالنسبة لدولة الكويت، من المعلوم أن الأذونات الحكومية لا تتسم بالسيولة، وهو ما يعني أن الاستثمار في تلك السندات يعد من قبيل الاستثمار طويل الأجل، وبالتالي فإن صافي العائد للبنوك المقرضة يعبر عن اختيار تلك البنوك للاستثمار قصير الأجل، بينما يعني دخول البنوك سوق الاقتراض اختيار تلك البنوك للاستثمار طويل الأجل. غير أنه بالنسبة لأغلب فترات الدراسة كان صافي العائد في سوق الاقتراض في دولة الكويت موجبا لأن معدل الخصم كان أعلى من معدل الفائدة للودائع بين البنوك لمدة ليلة. ونظرا لأهمية سوق ما بين البنوك فإن الأمر يقتضي ضرورة فهم العوامل المؤثرة على هامش الوساطة وسلوك البنوك في ظل هذه الأوضاع.

ويحرص بنك الكويت المركزي على المحافظة على العلاقة بين معدلات الفائدة على الدينار الكويتي ومعدلات الفائدة على الدولار الأمريكي، بالشكل الذي يجعل سعر الفائدة على الدينار الكويتي عادة أعلى قليلاً من سعر الفائدة على الودائع المقومة بالدولار الأمريكي، حتى لا يترتب على اتساع الهامش بين معدل الفائدة المحلي ومعدل الفائدة على الدولار تحركات لرؤوس الأموال بما يؤثر على أصول البنوك الكويتية. وقد ترتب على هذه السياسة تراكم الاحتياطيات لدى البنوك مع زيادة حجم الودائع بالدينار الكويتي. وفي ظل هذه الأوضاع يتوقع أن تنخفض معدلات الخصم بما يعكس تراكم احتياطيات البنوك، نظراً لقيام البنك المركزي بشراء الأذونات الحكومية بغية امتصاص الاحتياطيات الزائدة لدى البنوك. غير أن معدل الخصم في دولة الكويت كان غالباً ما يتجاوز معدل الفائدة على الودائع قصيرة الأجل، مما يعني أن الهامش بين معدل الخصم ومعدل الفائدة، أو ما يطلق عليه هامش الوساطة المصرفية، يصبح سالباً، والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي الآثار التي يمكن أن يترتب على مثل هذه الأوضاع على سلوك البنوك في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك دولة الكويت في ظل هامش سالب للوساطة المصرفية.

وبالتالي تحاول هذه الدراسة تحليل العوامل المحددة للعوائد الزائدة Excess Returns في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة واحدة في دولة الكويت، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيث احتمال كونها أول دراسة تتم لدراسة العوائد الزائدة في سوق ما بين البنوك لمدة ليلة واحدة في دولة الكويت، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز انعكاسات هذه الأوضاع على السياسة النقدية<sup>(١)</sup> كما أن النموذج يختبر أيضاً الفروقات في سلوك البنوك في السوق وكذلك الأثر المحتمل ليوم الأسبوع الذي تتم فيه المعاملات داخل السوق.

(١) لاستعراض دراسات حول كفاءة الأسواق الصغيرة مثل السوق الكويتي راجع: [١، ٢، ٣]

### النموذج النظري

يفترض النموذج المستخدم أن البنوك على المدى الطويل لها خيار استثماري واحد هو السندات الحكومية، وقد قمنا بذلك لتبسيط التحليل، فضلا عن توافر بيانات كاملة عن معدل الخصم. غير أن واقع الأمر هو أن البنوك تستطيع أن تقوم باستثمار جزء كبير من أصولها المالية في أوجه أخرى بصفة خاصة إقراض القطاع الخاص، ومع ذلك يظل الاستثمار في السندات الحكومية أقل مخاطرة بالنسبة للبنوك وان كان العائد صغير نسبيا. وبالتالي تختار البنوك في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك فيما بين الاستثمارات طويلة الأجل، والمتمثلة في شراء سندات حكومية، والاستثمارات قصيرة الأجل والمتمثلة في إقراض أموالها في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك. وفي ظل انخفاض سيولة الأذونات الحكومية في دولة الكويت، فقد تواجه البنوك التي تستثمر على المدى الطويل ضرورة الاقتراض على المدى القصير لأغراض توفير السيولة اللازمة لهذه البنوك.<sup>(٢)</sup>

ويتمثل العائد الذي يحصل عليه البنك المقترض في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك على الفرق بين ما يحصل عليه من عوائد من عملية الإقراض على المدى الطويل متمثلا في معدل الفائدة على السندات الحكومية، وتكاليفه المتمثلة في معدل الفائدة على القروض في سوق ما بين البنوك. وعلى ذلك فإن صافي العائد للبنوك المقترضة يساوي:

$$(1) \quad (d-r);$$

حيث إن:

$$d = \text{معدل الخصم}$$

$$r = \text{معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة واحدة (Overnight)}$$

(٢) حول بعض التحليل النظري للعوائد الزائدة في حالة سوق الصرف الأجنبي راجع: [٥، ٤].

أما بالنسبة للبنوك المقرضة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك فإن صافي العائد الذي تحصل عليه يتمثل في الفرق بين ما تحصل عليه من إيراد من عملية الإقراض ، متمثلا في معدل الفائدة على القروض في سوق ما بين البنوك ، وتكاليفه المتمثلة في معدل الفائدة على السندات الحكومية (معدل الخصم). وعلى ذلك فإن صافي العائد للبنوك المقرضة يساوي :

$$(2) \quad (r-d);$$

وتميل معدلات العائد المعدل بالمخاطرة في كل من السوقين إلى التقارب بفعل عمليات التحكيم Arbitrage التي يمكن أن تتم في كل من سوقي الإقراض والاقتراض بين البنوك وشركات الاستثمار الكبرى للاستفادة من فروق العائد بين السوقين ، أو بمعنى أدق من العوائد الزائدة. إذ يؤدي ظهور أية عوائد زائدة في أي من السوقين ، آخذين بعين الاعتبار درجة المخاطرة ، إلى تشجيع عمليات التحكيم بينهما. ويتغير سلوك البنوك تبعاً لذلك ، حيث تتجه إلى ذلك الجانب من السوق الذي يوفر عائداً أكبر ، أخذاً في الاعتبار عنصر المخاطرة. ومع تزايد أعداد المحكمين Arbitrageurs بين السوقين تميل معدلات العائد في السوقين إلى التقارب شيئاً فشيئاً حتى تتلاشى العوائد الزائدة في حالة التوازن.<sup>(٣)</sup>

ويفترض من الناحية النظرية أن تتساوى معدلات العائد الصافي المتوقع الحصول عليها من بيع أصل مالي معين مع معدلات العائد الصافي المتوقع الحصول عليها من شراء هذا الأصل عند التوازن. ويعني ذلك أن صافي القيمة الحالية المتوقعة للعوائد الزائدة Expected Excess Returns عند إبرام أي عقد تساوي صفراً. ولهذا السبب تقبل الأطراف المختلفة على الدخول في العقد بصورة اختيارية. من ناحية أخرى فإنه من المفترض أن تتساوى في المتوسط معدلات العائد التي يحصل عليها كل من المشتري والبائع بعد أخذ المخاطرة بعين الاعتبار. وينطبق هذا التحليل بصورة أوضح على معدلات العائد في سوق ما بين البنوك لمدة ليلة ، إذ يفترض عند التوازن أن يتساوى معدل العائد المتوقع المعدل

(٣) لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة : [ ٦-٨ ] ، كذلك هناك المزيد من التحليل الرياضي للتحكيم في [ ٩ ] .

بالمخاطرة على الاقتراض مع معدل العائد المتوقع المعدل بالمخاطرة على الإقراض. وبمعنى آخر فإنه في حالة التوازن تتساوى تكلفة الفرصة البديلة للاقتراض مع تكلفة الفرصة البديلة لعملية الإقراض وهو ما يمكن التعبير عنه كالآتي :

$$(٣) \quad E[(d-r)_t / \pi_t]^B = E[(r-d)_t / \pi_t]^L ;$$

حيث ؛

$$\pi = \text{علاوة المخاطرة}$$

$$B = \text{تشير إلى سوق الاقتراض}$$

$$L = \text{تشير إلى سوق الإقراض}$$

$$E = \text{القيمة المتوقعة}$$

وبالتالي فإن الفروقات المتوقعة بين العوائد المعدلة بالمخاطرة في كل من سوقي الإقراض والاقتراض تساوي صفراً، أي أن :

$$(٤) \quad E[(d-r)_t / \pi_t]^B - E[(r-d)_t / \pi_t]^L = 0 ;$$

ومن ثم فإنه في حالة التوازن يصبح الأمر سواء بالنسبة للمتعاملين في أي جانب من السوق يعملون، أي سواء إذا ما كانوا في سوقي الإقراض أو الاقتراض، إلا أن درجة المخاطرة الأنسب للبنك تحدد كيفية توزيع البنك لاستثماراته بين المدى القصير والطويل، أخذاً في الاعتبار القيود التي تفرضها المؤسسات الرقابية، وبصفة خاصة لوائح وقوانين البنك المركزي.

### النموذج التطبيقي وطريقة المعالجة

يعتمد صافي العائد الذي يحصل عليه البنك في سوق الاقتراض والمتمثل في الفرق بين الإيراد الذي يمكن أن يحصل عليه مقرباً بمعدل الخصم (d)، والتكلفة التي يتحملها

والمتمثلة في معدل الفائدة على القروض بين البنوك لمدة ليلة ( $r$ )، على علاوة المخاطرة ( $\pi$ )، أي أن: <sup>(٤)</sup>

$$(5) \quad (d-r)_t = f(\pi_t)^B + \varepsilon_{1t};$$

حيث:

$$\varepsilon_{1t} = \text{الخطأ العشوائي}$$

من ناحية أخرى فإن صافي العائد الذي يحصل عليه البنك في سوق الإقراض والمتمثل في الفرق بين الإيراد الذي يمكن أن يحصل عليه والمتمثل في معدل الفائدة على القروض بين البنوك لمدة ليلة ( $r$ )، والتكلفة التي يتحملها مقربة بمعدل الخصم (تكلفة الفرصة البديلة للأموال المقرضة) يعتمد على علاوة المخاطرة  $\pi$ ، أي أن:

$$(6) \quad (r-d)_t = f(\pi_t)^L + \varepsilon_{2t};$$

ويفترض عند التوازن أن

$$(7) \quad (d-r)_t - (r-d)_t = \{f(\pi_t)^B + \varepsilon_{1t}\} - \{f(\pi)^L + \varepsilon_{2t}\};$$

أي أن:

$$(8) \quad 2(d-r)_t = [f(\pi_t^B) - f(\pi_t^L)] + \xi_t;$$

حيث؛

$$\xi_t = \text{الخطأ العشوائي}$$

(٤) يمكن تبرير تقريب سعر الخصم بمعدل العائد على السندات الحكومية على أساس أن معدل الخصم في حالة التوازن يساوي العائد على السندات في السوق الثانوية وخصوصاً للسندات قصيرة الأجل. أما في السوق الأولية فعادة ما تقوم البنوك المركزية ببيع السندات الحكومية بناء على معدل الخصم. وحيث إن الودائع المتبادلة بين البنوك والتي تم استخدامها في هذه الدراسة هي ودائع لمدة ليلة، لذلك يمكن التقريب بين معدل الخصم والعائد على السندات الحكومية.

ويعبر المصطلح  $2(d-r)_t$  عن الفرق بين صافي العوائد في كل من سوقي الاقتراض والإقراض، أو ما يمكن أن نطلق عليه بالعوائد الزائدة Excess Returns. ويمكن إعادة صياغة المعادلة (8) في الصورة الآتية؛

$$(9) \quad y_t = f(\Pi_t) + \zeta_t;$$

حيث؛

$$y_t = \text{العوائد الزائدة}$$

$$\Pi_t = \text{فروق علاوة المخاطرة والذي يساوي } f(\pi_t^B) - f(\pi_t^L)$$

غير أن هناك بعض العوامل الأخرى المحتمل أن تؤثر على العوائد الزائدة في سوق ما بين البنوك، والتي قد تختلف من حالة إلى أخرى، ويعتمد ذلك على خصوصية السوق موضع الدراسة. وبالنسبة لسوق قد يتسم باحتكار القلة، فإنه من الممكن توسيع نطاق النموذج من خلال افتراض أن المتعاملين في هذا السوق لا يتصفون بالتجانس وذلك من خلال اخذ جانب اختلاف السلوك Heterogeneity بين البنوك المشتركة في السوق في سياسات الاقتراض والإقراض في الاعتبار (x)، والمعبر عنه من خلال متغيرات صورية لكل بنك من البنوك، حيث تأخذ x القيمة 1 عندما يدخل البنك السوق سواء كان مقرضا أو مقرضا، والقيمة صفر عندما لا يتواجد في السوق.<sup>(٥)</sup> كما يمكن اخذ طبيعة اليوم الذي تتم فيه المعاملات خلال الأسبوع (z) في الاعتبار، والذي يأخذ شكل متغيرات صورية لكل يوم من أيام العمل في سوق ما بين البنوك.<sup>(٦)</sup> ولا شك أن هذه الإضافة إلى النموذج تسهم في توفير معلومات إضافية لعملية التقدير، بما يحسن من الخصائص الإحصائية للمعلومات المقدرة.

(٥) تشمل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة الشركات الكبرى الكويتية كشركات الاستثمار وكذلك البنوك

الأجنبية إلى جانب البنوك التجارية والتي أدرجت في النموذج بصورة مباشرة كمتغيرات صورية

(٦) لمزيد من المناقشة حول أثر أيام الأسبوع راجع: [١٠-١٤]



وتجدر الإشارة إلى أنه إذا ما تعددت عمليات دخول السوق في نفس اليوم من جانب البنوك فإنه من المتوقع أن يكون بين تلك المعاملات التي تتم في نفس اليوم أو في فترات متقاربة ارتباطا كبيرا. ويعني ذلك أنه في حالة التقدير قد نواجه مشكلة الارتباط المتسلسل لعنصر الخطأ Serial Correlation، ولتصحيح هذا الوضع فقد تم إدراج المتغير التابع المؤخر Lagged Variable كأحد المتغيرات المستقلة لثلاث فترات تأخير.

وبناءً على المناقشة السابقة فإنه من الممكن صياغة النموذج كالاتي:

$$(10) \quad y_t = f(\Pi_t, x_{it}^L, x_{it}^B, z_{jt}, y_{t-n});$$

حيث:

$x_{it}^L$  = متغير صوري يعبر عن البنك الذي يدخل سوق الإقراض، حيث تأخذ  $i$  قيم تتراوح بين ١ إلى ٧، وهو عدد البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

$x_{it}^B$  = متغير صوري يعبر عن البنك الذي يدخل سوق الاقتراض، حيث تأخذ  $i$  قيم تتراوح بين ١ إلى ٧.

$z_{jt}$  = متغير صوري يعبر عن يوم الأسبوع، حيث تأخذ  $j$  قيم تتراوح بين ١ إلى ٥ وهو عدد أيام العمل خلال الأسبوع في دولة الكويت والتي تبدأ من الأحد إلى الخميس.

$y_{t-n}$  = العوائد الزائدة المؤخرة للفترات  $i$  التي تتراوح بين ١ إلى ٣ فترات زمنية. ومن الممكن صياغة الصورة شبه اللوغاريتمية التالية للنموذج موضع التقدير:

$$(11) \quad \log y_t = a_0 + b_1^{(+)} \Pi_t + c_i^{(0)} x_{it}^L + g_i^{(0)} x_{it}^B + h_j^{(0)} z_{jt} + k_n^{(+)} y_{t-n} + v_t;$$

حيث:

$v_t$  = عنصر الخطأ في الفترة الزمنية  $t$  والذي يفترض خلوه من الارتباط المتسلسل ولا يعاني من مشكلة عدم ثبات التباين، أي أنه يتصف بالسكون Stationary.

وتشير الإشارات بين الأقواس إلى الإشارات المتوقعة للمعاملات عند التقدير. فبالنسبة لإشارة معلمة المتغير  $\Pi_t$  من المتوقع أن تكون موجبة في حالة الكويت، وهو ما يعكس فرض العدم بأن المقترضين في سوق الودائع بين البنوك يتم تعويضهم عن ارتفاع درجة المخاطرة في السوق بدرجة أكبر من المقرضين، وذلك نتيجة لارتفاع معدل الخصم عن معدل الفائدة على الودائع بين البنوك لمدة ليلة. أما بالنسبة للمتغيرات  $x_{it}^L$  و  $x_{it}^B$  و  $z_{jt}$  فمن المتوقع أن تساوي معلماتها صفراً في حالة كون السوق يتمتع بالكفاءة، ومن ثم فإن انحرافها عن الصفر سيعني أن سوق ما بين البنوك يعاني من عدم الكفاءة.<sup>(٧)</sup> وقد تم صياغة التباين المشروط على أساس نموذج E-GARCH مع الأخذ بعين الاعتبار بقدرة التقلبات في قيمة المتغير التابع المؤخر على التأثير على التباين المشروط وكالتالي:

$$(12) \quad \log(\Pi_t) = w + \beta \log(\Pi_{t-1}) + \alpha \left| \frac{v_{t-1}}{\Pi_{t-1}} \right| + \gamma \frac{v_{t-1}}{\Pi_{t-1}} + \theta \log y_{t-1}^2;$$

### نتائج التقدير

تم تقدير النموذج باستخدام ٣٤٩١ مشاهدة للمعاملات التي تمت في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة واحدة في دولة الكويت خلال الفترة من سبتمبر ١٩٩٣م إلى نهاية شهر مايو من عام ١٩٩٥م. وقد تم استخدام أسلوب (1,1) E-GARCH-M لتقدير معاملات النموذج، كما تم تعديل مصفوفة التباين لتعكس عدم اتصاف البيانات المالية بالتوزيع الطبيعي، لأنها تأخذ شكل مدبب Leptokurtic. [١٦] ويوضح الجدول رقم (١) نتائج التقدير للمعادلة رقم (11)، أما الجدول رقم (٢) فيوضح نتائج التقدير للمعادلة رقم (12). ومن المعلوم أن هناك أكثر من صياغة لنماذج ARCH، ومن ثم فإنه بالإضافة إلى الخصائص التي يتمتع بها كل نموذج، فإن طبيعة السلاسل الزمنية المستخدمة تلعب دوراً هاماً في عملية اختيار النموذج المستخدم. ومن خلال تجربة استخدام نماذج مختلفة لطريقة ARCH، فقد وجدنا أن نموذج E-GARCH(1,1)-M هو أكثر هذه النماذج ملائمة لعملية التقدير حيث يتوافق مع طبيعة السلاسل الزمنية المستخدمة في هذه الدراسة.

(٧) أوضح Attanasio، أنه حتى إذا كانت معلمة المخاطرة معنوية فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن السوق غير كفئ.

الجدول رقم (١). نتائج التقدير لسوق لسوق الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة واحدة

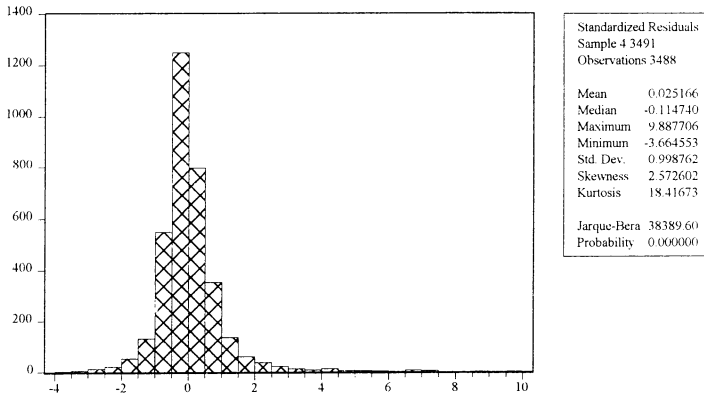
المعلمة المقدره	المعلمة	إحصاء z	اختبارات تشخيصية
$a_0$	-0.026	-0.4073	$\bar{R}^2 = 0.611$
$b_1$	0.180	***2.832	SEE = 0.616
$c_1$	0.035	1.099	SSR = 1313.0
$c_2$	-0.034	-0.844	F = 196.6***
$c_3$	-0.027	-0.904	Ljung-Box Q (35peiods)
$c_4$	0.043	0.873	$\chi^2 = 40.461$ (P- value=0.242)
$c_5$	-0.058	-1.225	Ljung-Box Q2 (35peiods)
$c_6$	-0.037	-0.799	$\chi^2 = 20.22$ (P-value=0.675)
$c_7$	-0.043	-1.227	
$g_1$	-0.033	-0.517	
$g_2$	-0.066	-1.073	
$g_3$	-0.022	-0.379	
$g_4$	0.061	0.630	
$g_5$	0.040	0.543	
$g_6$	-0.051	-0.813	
$g_7$	-0.044	-0.650	
$h_1$	0.019	1.170	
$h_2$	0.028	0.880	
$h_3$	0.147	***5.729	
$h_4$	0.035	1.407	
$h_5$	0.063	1.555	
$k_1$	0.507	***16.252	
$k_2$	0.246	***6.894	
$k_3$	0.059	*1.715	

الجدول رقم (٢). معادلة التباين المشروط

إحصاء Z	المعلمة	المتغير
***-7.133	-0.513	$w$
***8.757	0.548	RES /SQR[GARCH](1): $\alpha$
-1.231	-0.069	RES/SQR[GARCH](1): $\gamma$
***50.470	0.902	EGARCH(1): $\beta$
**2.224	0.022	$\log y_{t-1}^2$

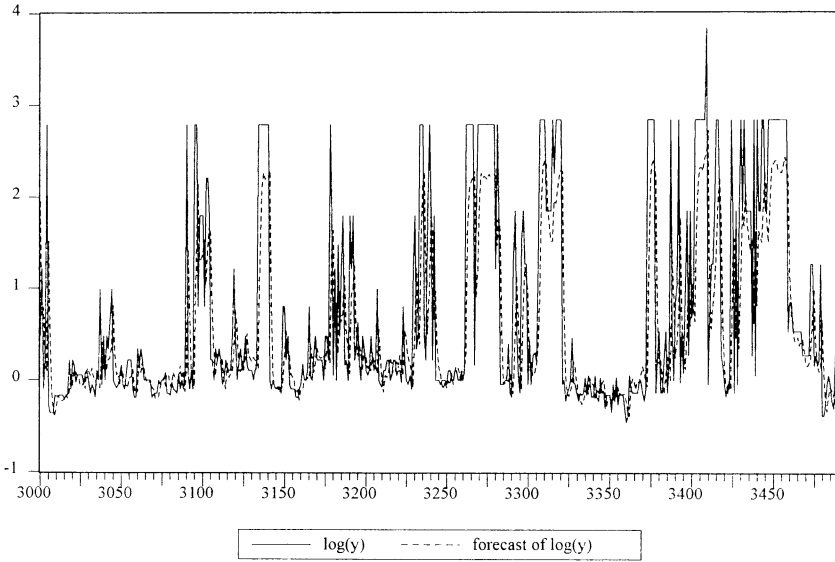
\*\*\* = معنوي عند ١٪، \*\* = معنوي عند ٥٪، \* = معنوي عند ١٠٪.

ومن الجدول يتضح أن الاختبارات التشخيصية تشير إلى أن نتائج الانحدار تتمتع بدرجة عالية من الجودة. بصفة خاصة يلاحظ عدم وجود ارتباط متسلسل بين البواقي Residuals، وذلك وفقاً لنتائج اختبار Ljung-Box [١٧]. كما أن الاختبار سالف الذكر بين أنه لا يوجد ارتباط متسلسل كذلك بين مربعات الأخطاء العشوائية. كما أن استخدام اختبار Lagrange Multiplier for the ARCH Models أتى بنتائج مشابهة، مشيراً إلى أن مربع الخطأ العشوائي المعياري لا يرتبط مع مربع الخطأ العشوائي المعياري المؤخر مما يدل على أن معادلة التباين المشروط تم توصيفها بصورة مناسبة. وكما هو مبين بالشكل رقم (١) أدناه، فإن متوسط الخطأ العشوائي المعياري والانحراف المعياري لا يختلفان بصورة معنوية عن الصفر والواحد الصحيح على التوالي وهذا مؤشر آخر على صحة توصيف النموذج.



الشكل رقم (١). توزيع البواقي المعيارية.

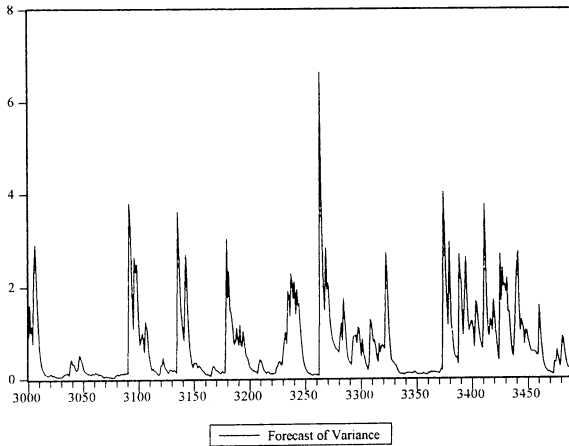
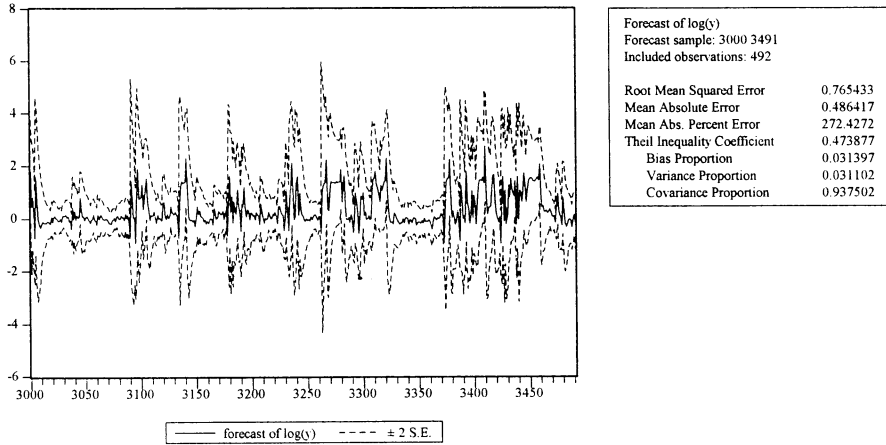
كما تشير معنوية إحصاء F إلى أن نموذج الانحدار معنوي بشكل عام. كما أن قيمة  $\bar{R}^2$  تعتبر جيدة آخذاً في الاعتبار طبيعة البيانات المستخدمة في الدراسة، وكذلك بالمقارنة مع هذا النوع من النماذج. وباستخدام تقديرات المعلمات في النموذج المقدر أعلاه تم إجراء تنبؤ خارج نطاق العينة، لآخر ٥٠٠ ملاحظة، حول سلوك العوائد الزائدة في سوق ما بين البنوك لمدة ليلة واحدة. ويوضح الشكل رقم (٢) نتائج عملية التنبؤ.



الشكل رقم (٢). العوائد الزائدة الفعلية والمتنبأ بها.

وبالنظر إلى الشكل رقم (٢) أعلاه يلاحظ أن هناك قدراً من المغالاة في التنبؤ بشكل عام عندما تميل العوائد الزائدة إلى الارتفاع مقارنة بالوضع الذي تكون عليه تلك التنبؤات عندما تكون العوائد الزائدة منخفضة، غير أن يلاحظ أن نسبة المغالاة في التنبؤ تعد محدودة، وبالنظر إلى سلوك المحاكاة بشكل عام سنجد أن النموذج المستخدم يحاكي التقلبات في العوائد الزائدة بصورة فعالة مما يعكس ارتفاع القدرة التنبؤية للنموذج، حيث تميل تنبؤات العوائد الزائدة إلى التوافق بصورة كبيرة مع المستويات الفعلية لها، الأمر الذي يعطي ثقة أكبر في النتائج الإحصائية للنموذج المستخدم. كما أن معاينة القيمة المتوقعة

للمتغير التابع تشير إلى أنها تتصف بخصائص إحصائية جيدة، والموضح بالشكل رقم (٣) أدناه. فبناء على اختبار معامل ثيل لعدم التساوي Theil Inequality Coefficient يلاحظ أن تناسب الانحراف يساوي ٠,٠٣١، بينما تناسب التباين يساوي ٠,١٢٥، وهذه مؤشرات تدعم القدرة التنبؤية للنموذج المستخدم.



الشكل رقم (٣). القيمة المتوقعة للمتغير التابع.

وبالنظر إلى نتائج التقدير الميينة ادناه يتضح أن فروق علاوة المخاطرة  $\Pi_t$  معنوية وموجبة كما كان متوقعا منذ البداية. وبأخذ الصياغة الأساسية للنموذج في المعادلة رقم (٨)، فإن ذلك يعني أن البنوك المقرضة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك تحصل على عائد اكبر من البنوك المقرضة. ويفترض مع ارتفاع مستويات المخاطرة أن يتم تعويض البنوك المقرضة عن ذلك، غير أننا توصلنا إلى أن الذين يتم تعويضهم في الواقع هي البنوك المقرضة، بعكس ما هو متوقع عادة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك. وترجع هذه النتيجة إلى كون معدل الخصم اكبر من معدل الفائدة على الودائع بين البنوك في المتوسط كما سبقت الإشارة. ويعني ذلك أن البنوك الداخلة في سوق الاقتراض تحقق عائدا إضافيا أعلى مقارنة بالبنوك المقرضة. وتجدر الإشارة إلى أنه من المتوقع أن تنعكس هذه النتائج إذا ما كان معدل الخصم أقل من معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك، بحيث تحقق البنوك المقرضة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك عائدا إضافيا أعلى وليس العكس. ومما لا شك فيه أن هذا الوضع الغير الطبيعي قد يؤدي إلى خلق مناخ في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك يحفز البنوك على الاقتراض ويجعلها أكثر عرضة لازمات سيولة في حال مجابهة أية أزمات مالية.

كما تشير النتائج إلى أن هامش الوساطة المؤخر Lagged ذو أثر معنوي موجب على هامش الوساطة الحالي، وهو ما يعني ارتفاع درجة الارتباط بين هامش الوساطة الحالي وهامش الوساطة بالنسبة للعمليات السابقة، ومن الواضح أن هذا الأثر الموجب يستمر عبر ثلاث فترات تأخير، الأمر الذي يعكس وجود ارتباط وثيق بين معدلات الفائدة في الفترات القصيرة نسبيا (حوالي ساعة أو ما يقارب ذلك أخذا في الاعتبار متوسط عدد المعاملات اليومية)، غير أن أثر هامش الوساطة المؤخر يميل إلى التناقص بصورة واضحة كلما ازداد طول فترة التأخير، حتى يتلاشى تماما عند فترة التأخير الرابعة.

بالنسبة لأثر أيام الأسبوع توصلت الدراسة إلى أن يوم الثلاثاء له تأثير معنوي موجب على العوائد الزائدة، إذ ميل معدل الفائدة بين البنوك لمدة ليلة واحدة إلى الانخفاض في هذا اليوم، ومن ثم، بفرض ثبات معدل الخصم، فإن ذلك يعني ارتفاع العوائد الزائدة. ويعكس هذا الانخفاض في معدل الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك لمدة ليلة واحدة احتمال زيادة تدفقات الأموال من الأسواق الدولية في هذا اليوم، سواء للجهات الحكومية أو للقطاع الخاص، حيث أن هذا اليوم يلي يوم افتتاح أسواق المال الدولية (الاثنين)، حيث من المتوقع أن تقدم طلبات تحويل الأموال يوم الافتتاح. ووفقاً للنتائج فإن الأمر قد يتطلب حوالي يوم لكي تصل هذه التحويلات إلى الداخل ويتم تحويلها لأصحابها. ويترتب على هذه التحويلات زيادة إقبال البنوك على الإقراض في هذا اليوم، حيث يتوقع أن تزيد عروض الإقراض بالنسبة للبنوك المقرضة في ذات اليوم بسبب الاحتياطات الزائدة الناجمة عن عمليات التحويل، وبالتالي سوف يترتب على ذلك اتساع الفجوة بين معدل الخصم ومعدل الفائدة في سوق ما بين البنوك لمدة ليلة، مما يتيح للبنوك المقرضة فرصة الحصول على عوائد زائدة أكبر. وكما سبقت الإشارة فإن معلمة أثر أيام الأسبوع لا بد وان تساوي صفراً كي يتصف السوق بالكفاءة، وبما أن معلمة يوم الثلاثاء قد انحرفت عن الصفر فإن ذلك يعد خروجاً عن الشروط العامة لكفاءة السوق التي تم صياغتها وفقاً لمعادلة (١١).

بالنسبة لسلوك البنوك المشتركة في سوق الإقراض، لم تتوصل الدراسة إلى وجود أي تأثير معنوي لها على العوائد الزائدة. كذلك الأمر بالنسبة للبنوك العاملة في سوق الاقتراض، ويعني ذلك أن أي من البنوك لا يمكنه بصورة منفردة أن يحدث تأثيراً معنوياً على العوائد الزائدة في سوق ما بين البنوك لمدة ليلة واحدة، وهو مؤشر ينم عن عدم هيمنة أي من البنوك على السوق. كما تشير هذه النتيجة إلى أن قطاع البنوك التجارية الكويتية لا يؤثر بصورة مختلفة على العوائد الزائدة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك مقارنة بالشركات المالية الأخرى المتعاملة في السوق. ويمكن أن نعزو ذلك إلى وجود وحدات مالية



كبرى أخرى كمؤسسة التأمينات والصندوق الكويتي للتنمية وشركات الاستثمار الكبرى وكذلك بعض البنوك الأجنبية، ومما لا شك فيه أن هذا مؤشر إيجابي عن السوق. وبالنظر إلى جدول التباين المشروط المقدر باستخدام نموذج الـ E-GARCH (1,1)-M، وجد أن المتغير  $\beta$  معنوي وذو قيمة كبيرة نسبياً، مما يعني أن التباين المشروط يعكس علاقة أسية Exponential وليس علاقة تربيعية Quadratic، وهو ما يعكس وجود تقلبات حادة في قيمة التباين المشروط. [١٨] كما أن كون المعلمة  $\alpha$  أكبر من الصفر يدل على أن التباين المشروط يزداد بزيادة قيمة الخطأ العشوائي المعياري في حالة كونه ذو إشارة موجبة. ويتحقق ذلك عندما تكون القيم الفعلية للعوائد الزائدة أكبر من القيم المتوقعة. وحيث أن معدل سعر الخصم ثابت لمدد طويلة نسبياً فإن حدوث ذلك يعزى إلى انخفاض معدلات الفائدة على الودائع المتبادلة بين البنوك بصورة كبيرة والذي نرجعه إلى التغير في السيولة المالية لدى البنوك التجارية الناجمة عن التدفقات من وإلى البنوك. أما كون المعلمة  $\gamma$  غير معنوية فإن ذلك يعني أن ارتفاع معدلات الفائدة في سوق الودائع بين البنوك لا يؤثر بصورة معنوية على حدة التقلبات في أسعار هذه الأصول، كما أن حدة التقلبات تتصف بالتطابق ولا تتأثر بتغيرات معدلات الفائدة ارتفاعاً أو انخفاضاً. وأخيراً فإن زيادة حدة التقلبات في المتغير التابع المؤخر تؤثر على المتغير التابع من خلال علاوة المخاطرة، أي إن السوق يعوض البنوك المقترضة عن التقلبات المتوقعة في أسعار الفائدة وذلك من خلال مزيد من الانخفاض في أسعار الفائدة السائدة في السوق.

### الخلاصة والاستنتاجات

تناولت الدراسة محددات العوائد الزائدة في سوق ما بين البنوك لمدة ليلة، وقد أوضحت النتائج أن البنوك الداخلة في سوق الاقتراض تحقق علاوة مخاطرة أعلى من تلك التي تدخل سوق الإقراض، بسبب سلوك السياسة النقدية في فترة الدراسة. وبأخذ أثر أيام الأسبوع في الاعتبار اتضح أن يوم الثلاثاء ذو تأثير موجب على العوائد الزائدة وبالتالي

نستطيع القول في ان سوق الودائع المتبادلة بين البنوك لا يتصف بالكفاءة. كما اتضح أنه ليس باستطاعة أي من البنوك العاملة في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك أن يؤثر على السوق بمفرده. وتتمثل أهم نتائج الدراسة في أن السياسة النقدية الحالية المتعلقة بمعدل الخصم تشجع البنوك على الاقتراض لتكوين محافظ استثمارية غير قابلة للتسييل بصورة سريعة، نظرا لانخفاض سيولة السندات الحكومية، ومن ثم تحمل مستويات أعلى من المخاطرة، مما قد يعرض النظام المصرفي لمخاطر سيولة عند أي أزمة طارئة.

### الاستنتاجات

وبناءً على نتائج الدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١- أن على بنك الكويت المركزي أن يكون أكثر حذرا عند صياغة سياسة معدل الخصم في الأحوال الطبيعية حتى لا تؤثر تلك السياسة على هيكل الحوافز في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك وحتى لا يترتب على تلك السياسة تحول في اتجاه البنوك نحو الاستثمارات ذات المخاطر الأعلى نسبيا.

٢- أن على بنك الكويت المركزي تشجيع الابتكارات المالية Financial Innovations والعمل على إدخال أدوات مالية مستحدثة ذات أجال قصيرة نسبيا بحيث تمكن البنوك من تنويع محافظها المالية من جانب وتجنب المخاطر الناجمة عن انخفاض سيولة تلك المحافظ من جانب آخر.

٣- أنه بالإضافة إلى العمل على استحداث أدوات مالية مبتكرة قصيرة الأجل، فإن على بنك الكويت المركزي العمل على زيادة درجة سيولة السندات الحكومية من خلال رفع درجة كفاءة سوق الودائع المتبادلة بين البنوك، وتفعيل سياسة السوق المفتوح وتوسيع نطاق السوق الثانوية للسندات الحكومية بحيث تكون أكثر سيولة.

٤- أن على بنك الكويت المركزي أن يتلافى الآثار السلبية لمعاملات يوم الثلاثاء في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك من كل أسبوع على العوائد الزائدة، حيث يزداد عرض النقود المترتب على التحويلات من الخارج للداخل في ذلك اليوم، بصفة خاصة فإن البنك

المركزي يمكنه تكثيف عمليات البيع المفتوح في هذا اليوم لامتناس جانب من السيولة الزائدة في هذا اليوم.

٥- قد تعكس نتائج الدراسة كذلك وبصورة غير مباشرة فقدان التنسيق بين السياستين المالية والنقدية، حيث يرتبط الانفاق الحكومي بدرجة كبيرة بحجم الإيرادات المتوقعة للنفط والذي تتسم بالتقلب العشوائي، مما يحد من قدرة صانع السياسة النقدية على التأثير على المتغيرات الاقتصادية الكلية بصورة فعالة. ومما لا شك فيه أن اتساق السياسات المالية والنقدية سوف يزيد من قدرة الاقتصاد المحلي على النمو ويزيد من سيولة السندات الحكومية ومن ثم يساعد القطاع المصرفي على تنوع محافظه ويقلل من علاوة المخاطرة بشكل عام.

٦- تعكس نتائج الدراسة بصورة غير مباشرة كذلك أهمية تحرير القطاع المصرفي من بعض القيود المفروضة عليه حالياً وعلى وجه الخصوص إتاحة المجال للبنوك الأجنبية لدخول السوق الكويتية، حيث سيؤدي ذلك إلى زيادة عدد المتعاملين في سوق الودائع المتبادلة بين البنوك مما يساعد على زيادة فاعلية السوق. وغني عن البيان أن ذلك يتطلب إزالة الكثير من القيود على النظم المصرفية التي تحد من كفاءة البنوك العاملة، حتى تزيد قدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية وكذلك قدرتها على الصمود في ظل أوضاع اقتصادية صعبة.

### المراجع

[١] Parkinson, J. M. "Thin Capital Markets. A Case Study of the Kuwaiti Stock Market: [١]

A Further Note", *Applied Economics*, 17, (1985), , 955-958

Gandhi, D., A. Saunders, and R. S. Woodward "Thin Capital Markets. A Case Study [٢]

of the Kuwaiti Stock Market: A Reply", *Applied Economics*, 17, (1983) , 955-958

Butler, K. C. and S. J. Malaikah "Efficiency and Inefficiency in Thinly Traded Markets: [٣]

Kuwait and Saudi Arabia", *Journal of Banking and Finance* 16, (1992) , 197-210

- Bessembinder, H. "Bid-ask Spreads in the Inter-bank Foreign Exchange Markets", [٤٤]  
*Journal of Financial Economics*, 35, (1994), 317-48
- Engle, R. F. Arch Selected Readings: Advanced Texts in Econometrics, Oxford [٥٥]  
 Oxford University Press, 1995.
- Elton, E. J. and M. J. Gruber "Modern Portfolio Theory and Investment Analysis", [٦٦]  
 5Th(ed.) jone, Wiley, 1995.
- Chou, R., R. F. Engle, and A. Kane "Measuring Risk Aversion from Excess Returns [٧٧]  
 on Stock Index", *Journal of Econometrics*, 52, (1992) , 201-224
- Sercu, P. and R. Uppal "International Financial Markets and the Firm", *Current [٨٨]  
 Issues in Finance*, International Thomas Business Press (1995).
- Neftci S. N. "*An Introduction to the Mathematics of Financial Derivatives*", [٩٩]  
 2nd(ed). Academic Press, New York , 2000.
- Lakonishok, J. and M. Levi "Weekend Effects on Stock Returns: A Note", Journal [١٠٠]  
 of *Finance*, 37, (1982) , 883-89
- Kim, C. W. and J. Park "Holiday Effects and Stock Returns: Further Evidence", [١١١]  
*Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 29, (1994) , 146-57
- French, K. R. "Stock Returns and Weekend Effect", *Journal of Financial [١٢٢]  
 Economics*, 8, (1980) , 55-70
- Gibbons, M., and P. Hess "Day of the Week and Assets Returns", *Journal of [١٣٣]  
 Business*, 54, (1981) , 579-96
- Lakonishok, J. and E. Maberly "The Weekend Effect: Trading Patterns of [١٤٤]  
 Individuals and Institutional Investors", *Journal of Finance*, 40, (1990) , 231-43

- Attanasio, O. "Risk, Time-varying Second Moments and Market Efficiency", *Review of Economic Studies*, 58, (1991), 479-494 [١٥]
- Bollerslev, T. and J. M. Wooldridge "Quasi Maximum Likelihood Estimation and Inference in Dynamic Models with Time Varying Covariance", *Econometric Review*, 11, (1992), 143-172 [١٦]
- Ljung, G., and G. Box "On a Measure of Lack of Fit in Time Series Models", *Biometrika*, 66, (1979), 265-270 [١٧]
- Nelson "Conditional Heteroskedasticity in Assets Returns: A New Approach" *Econometrica*, Vol. 59, (1991), 347-370 [١٨]
- Engle, R. F., D. Lilien, and R. Robins "Estimating Time Varying Risk Premia in the Term Structure: The Arch-m Model", *Econometrica*, 55, (1987), 391-407 [١٩]

## **The Implication of a Discount Rate that is Higher than the Overnight Rate: A Case Study of Kuwait**

**Ahmad S. A. Alrefai and Muhammad I. Alsaqqa**

*Economics Department, Kuwait University*

( Received 13/3/1423; accepted for publication 29/1/1424 )

**Abstract.** The study is motivated by the phenomenon that the discount rate is higher than the overnight rate in the State of Kuwait. The study investigates the ramifications of such a case on the market as a whole as well as on the behavior of the individual commercial banks operating in the market. An excess return model is used within an EGARCH-M framework and the results indicate that banks that enter the market on the borrowing side make higher returns than those that are involved in lending. The model also reveals that excess returns increase on Tuesdays, and that the Kuwaiti commercial banks do not impact excess returns differently from the non-banking sector. A significant finding is that the relatively high discount rate seems to encourage banks to invest in illiquid government bonds and borrow in the short-run from the inter bank market, which might increase the level of risk in the market.

It is suggested that efforts be undertaken to increase the efficiency of the inter-bank market and that better coordination be achieved between the fiscal and monetary policies.

## العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية " دراسة ميدانية "

نضال صالح الحوامده

أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة،

جامعة مؤتة، الأردن،

( قدم للنشر في ١٤٢٣/٨/٣هـ؛ وقبل للنشر في ١٤٢٤/١/٢٩هـ )

**ملخص البحث.** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، حيث قام الباحث بتجميع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٤٨٣) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.
- ٢- وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

### المقدمة

تتوقف عملية نجاح المنظمات الحكومية على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية والوسيلة للخلافة، في تطوير المنظمات وفي إجراء التغيرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر والاستفادة منه، ولكي تستفيد المنظمات من هذا العنصر المهم، لا بد أن تقوم بالتقويم المستمر لأدائه، للتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف من أجل علاجها وتنميتها، وحتى تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها، تركز الاهتمام على جوانب الدقة، والموضوعية، والعدالة، والفاعلية في هذه العملية، باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء.

نتيجة لذلك حظي موضوع تقويم الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وخصوصاً الغربيين منهم، وقد تناول عدد من الكتاب والباحثين العرب موضوع تقويم الأداء من الناحية النظرية وقليل من تناول الموضوع من الناحية التطبيقية [١؛ ص ٢٦٠]. ونظراً لأهمية الموضوع وقلة الدراسات الميدانية في الأردن، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مستوى إدراك العاملين في الوزارات الأردنية لفاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم، ثم التعرف على مدى إسهام هذا النظام في تحسين الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحسين مستوى فاعلية وعدالة نظام قويم الأداء، ويساعد في عملية التحديث والتطوير الإداري، التي تسعى الحكومة الأردنية إلى المضي فيها خصوصاً في السنوات الأخيرة، لغرض مواكبة التطورات والتقنيات التي يلزم إحلالها في المنظمات الحكومية، ولغرض مواجهة التحديات الجديدة، التي تفرض على تلك المنظمات سعياً حثيثاً نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.



### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الناحيتين الأكاديمية النظرية، والتطبيقية العملية، فأهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية تتجلى بأنها سوف تسهم في التعرف على العلاقة التي تربط إدراك العاملين لفاعلية، وعدالة نظام تقويم الأداء في كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، الأمر الذي يُعدُّ إضافة في هذا المجال خصوصاً فيما يتعلق بمتغير الثقة التنظيمية. وهذه تفيد الباحثين والدارسين في مواضيع إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالناحية العملية والتطبيقية، فترجع أهمية الدراسة إلى مساعدة المديرين والعاملين في الخدمة المدنية في الأردن للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام تقويم الأداء المطبق حالياً على موظفي الحكومة في الأردن، والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبات ليصبح النظام أكثر كفاءة وفاعلية ويسهم في تحسين مستويات الأداء والرضا، والولاء والثقة وبالتالي أداء النظام الإداري بشكل عام.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر عملية تقويم من أهم العمليات ذات العلاقة في إدارة شؤون العاملين في أية منظمة، لأن تقويم الأداء يسهم في مراجعة الأداء السابق ومكافأته، ووضع أهداف الأداء المستقبلي وتنمية العاملين، كما أن له تأثير واضح في رضا العاملين ودافعيتهم للعمل، ويسهم كذلك بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات، والترقيات، والتدريب، والنقل، وتخطيط الأداء، وتحسين وتطوير معاييرهم. وبالرغم من كل ذلك إلا أن هذا الموضوع لم يلقى الاهتمام الكافي في الوطن العربي نتيجة لعدم إدراك القائمين على هذه العملية بانعكاساتها على اتجاهات وسلوكيات العاملين. [٢؛ ص ٣٧٢].

وقد توصل بعض الباحثين في الأردن إلى وجود إحساس بعدم عدالة نظام تقويم الأداء من قبل العاملين في القطاع العام الأردني، وكذلك عدم اهتمام ديوان الخدمة المدنية في تطوير وتحسين وصيانة نظام تقويم الأداء. [٣؛ ص ٣٧٩].

لذا جاءت هذه الدراسة للحصول على إجابات علمية عن التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء في الوزارات الخدمية الأردنية؟
  - ٢- ما مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء في الوزارات الخدمية الأردنية؟
  - ٣- ما مستوى الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الخدمية الأردنية؟
- أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف :

- ١- التعرف على مستوى إدراك العاملين لفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء في الوزارات الخدمية الأردنية.
- ٢- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الخدمية الأردنية.
- ٣- دراسة وتحليل العلاقة بين إدراك العاملين لفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.
- ٤- تقديم التوصيات والمقترحات للأكاديميين والرسميين في مجال تقييم الأداء للاستفادة منها سواء في الأبحاث والدراسات أو التطبيق العملي.

#### فرضيات الدراسة

تبنت هذه الدراسة، مجموعة من الفرضيات، ونظراً لتعددتها فقد وضعها الباحث في المحورين التاليين :

**المحور الأول:** ويتضمن الفرضيات المتعلقة بإدراك فاعلية نظام تقييم الأداء وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، ويتكون هذا المحور من أربع فرضيات هي :

**الفرضية (١):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء، وبين الأداء الوظيفي في الوزارات الخدمية الأردنية.

**الفرضية (٢):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء، وبين الرضا الوظيفي في الوزارات الخدمية الأردنية.

**الفرضية (٣):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء، وبين الولاء التنظيمي في الوزارات الخدمية الأردنية.

**الفرضية (٤):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك، لفاعلية العاملين ونظام تقييم الأداء، وبين الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية.

**المحور الثاني:** ويتضمن الفرضيات المتعلقة بإدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء وعلاقته بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية ويتكون هذا المحور من أربع فرضيات هي:

**الفرضية (١):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء، وبين الأداء الوظيفي في الوزارات الخدمية الأردنية.

**الفرضية (٢):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء، وبين الرضا الوظيفي في الوزارات الخدمية الأردنية.

**الفرضية (٣):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء، وبين الولاء التنظيمي في الوزارات الخدمية الأردنية.

**الفرضية (٤):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء، وبين الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

#### المتغيرات المستقلة

#### أولاً: فاعلية نظام تقييم الأداء

ويشير إلى مجموعة الخصائص، التي يجب أن يتحلى بها نظام تقييم الأداء كالشمولية، وإلى توضيحه لتقديرات الأداء الحقيقي، ومراعاة الوصف الوظيفي،

والأهداف التي يراد تحقيقها من تطبيق نظام تقويم الأداء كفهم مشكلات المرؤوسين، وتحسين علاقات المرؤوسين مع بعضهم البعض من جهة وتحسين علاقات المرؤوسين مع الرئيس من جهة أخرى، وكذلك التعرف على أوجه القوة والضعف وتطوير البرامج التدريبية لمعالجتها وبالتالي تحسين الأداء للعاملين بشكل عام.

### ثانياً: عدالة نظام تقويم الأداء

ويشير إلى مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقويم الأداء من كسب قدرته في الحكم على أداء العاملين، وعدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية، وملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف ومدى تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز وكذلك تمتع القائمين على هذا النظام بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين.

### المتغيرات التابعة

#### أولاً: الأداء الوظيفي

ويشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

#### ثانياً: الرضا الوظيفي

ويمثل القناعات أو الاستجابات النفسية والعاطفية، السلبية والإيجابية الصادرة من الموظف، تجاه جوانب عديدة من مهامه وصلاحياته ومسؤولياته وعن مدى رضاه أو عدمه عن أدائه أو عن فرص ترقيته وما يمكن أن يحصل عليه من الأجر وعلاقته مع رؤسائه وأقرانه ممن يتعامل معهم في المنظمة.

#### ثالثاً: الولاء التنظيمي

هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد.

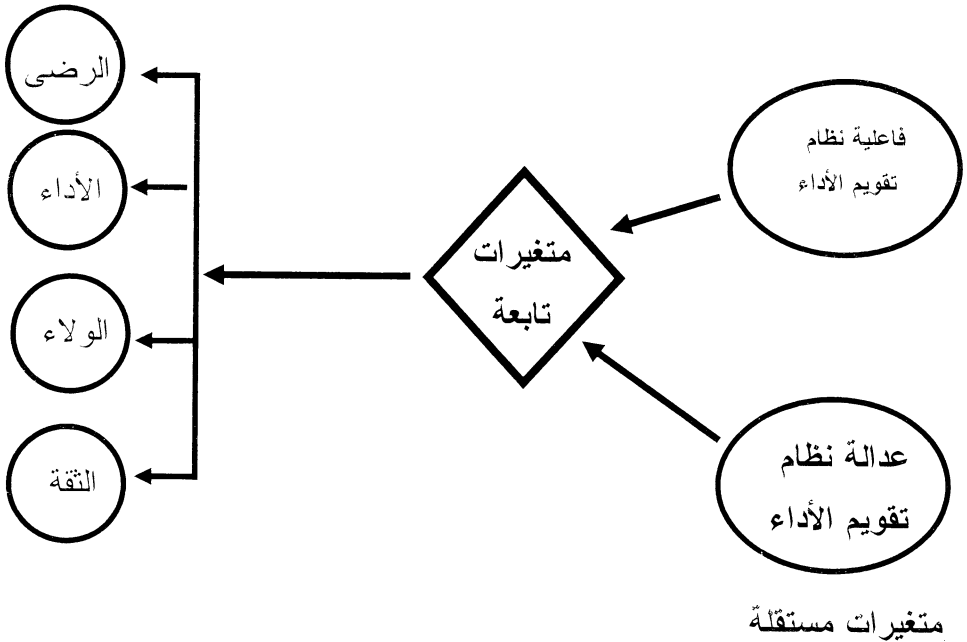
والافتخار بمآثر المنظمة وخلق التوافق بين قيمة وقيمتها، مما يعزز نجاح منظمتها وتفضيلها دون سواه من وجهة نظره.

#### رابعاً: الثقة التنظيمية

يتمثل في توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

#### الأنموذج الافتراضي للدراسة

إن المتغيرات التابعة في هذه الدراسة هي "الرضا الوظيفي"، "الأداء الوظيفي" و"الولاء التنظيمي"، "الثقة التنظيمية"، أما المتغيرات المستقلة فهي "فاعلية نظام تقويم الأداء"، "عدالة نظام تقويم الأداء" ويوضح الشكل رقم (١، ١) أنموذج الدراسة.



الشكل رقم (١، ١). أنموذج الدراسة

### الدراسات السابقة

يُعد موضوع تقييم الأداء، من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، ولقد تناول عدد كبير من الباحثين العرب والأجانب موضوع تقييم الأداء، وسنحاول استعراض أهم الدراسات في هذا المجال والتي ترتبط مع الدراسة موضوع البحث مباشرة أو ذات صلة بموضوع الدراسة.

الدراسات العربية

قام يوسف [ ٤ ]، بدراسة بعنوان "إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية دراسة ميدانية" على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وكذلك تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء [٤]؛ ص ص ٥٧٥ - ٦٠٩].

كما قام الباحث نفسه أيضاً عام ١٩٩٩م، بدراسة بعنوان "العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العامة والخاصة بدولة الإمارات العربية، وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع الحكومي وإلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقييم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي [ ١ ]؛ ص ص ٢٥٩ - ٢٧٥].

وقام العجمي، [ ٥ ] بدراسة بعنوان تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في خمس منظمات من القطاع الحكومي في دولة الكويت، ودلت النتائج على أن إحساس العاملين بالعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات والتوزيع على التوالي، وأوضحت الدراسة أن السبب وراء انخفاض

إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل [٥؛ ص ص ٧١ - ٩٩]. وتناول زايد [٢] موضوع تقييم الأداء من حيث العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، فتوصلت الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر في إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات في حين لم يكن لها تأثير في إحساس العاملين بعدالة التوزيع [٢؛ ص ص ٣٦٩ - ٣٩٨].

وتناول الطعمانه [٣] هذا الموضوع من حيث اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في المملكة الأردنية الهاشمية، فتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود إحساس بعدم عدالة عملية تقييم الأداء وموضوعيتها ووجود اتجاهات سلبية نحو نظام تقييم الأداء وعدم اهتمام الإدارة العليا باعتراضات العاملين على تقارير أدائهم [٣؛ ص ص ٢٧٧ - ٣٠٨].

وتطرق جاب الله [٦] إلى موضوع تقييم الأداء من حيث ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء والعوامل المحددة لهذه الثقة وأثر ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء على مستوى كل من الرضا والولاء - وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء ودقته تزداد كلما شعر العاملون بأن النظام المطبق يتسم بالعدالة الإجرائية، وأبرزت الدراسة كذلك أن لثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في مستوى كل من الرضا والولاء للمؤسسة [٦؛ ص ص ١٢٨ - ١٧٣].

وأجرى بحيري وآخرون [٧] دراسة بعنوان اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة المملكة العربية السعودية المتعلقة بتقييم الأداء بالجهاز الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى أن الرؤساء المسؤولين عن تقييم الأداء يرون أن نظام التقييم الحالي يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن مساهماته متوسطة في مجالات

تشجيع ودفع العاملين إلى العمل وبناء المعدلات القياسية لأدائهم، كما أن هذا النظام يساهم مساهمة محدودة في إشباع حاجات العاملين [٧]؛ ص ٦١].

### الدراسات الأجنبية

وتناولت دراسة تانج وسيرسفليد [٨] علاقة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية مع الرضا والولاء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية ذات علاقة معنوية بالرضا عن العائد المادي والترقية وتقويم الأداء والولاء التنظيمي، كما توصلت إلى أن جوانب مختلفة من العدالة الإجرائية ذات علاقة معنوية بالرضا عن الرئيس المباشر والتقويم الذاتي للأداء والولاء التنظيمي والانهمك في العمل [٨]؛ ص ص ٢٥ - ٣١].

أما إيغان [٩] فأجرى دراسة: لتحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية هي، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات وقد شملت الدراسة (٣٦٢) مديراً ومشرفاً من (١٠) شركات، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة التوزيع والتعاملات ترتبط بشكل قوي وإيجابي مع أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم الوظيفية من جهة ومع ولائهم التنظيمي من جهة أخرى [٩]؛ ص ١١٥].

وتوصلت دراسة فولجر وزميله [١٠] 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 [١٠]، ص ٤٢٠].

وقام مورمان [١١] بدراسة بعنوان العلاقة بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية، على عينة تتكون من (٨٧) مديراً في إحدى شركات الأغذية، وحاول في هذه الدراسة الإجابة على سؤال هل إدراك الموظف للعدالة يؤثر على ولائه التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن شعور الموظف للعدالة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي [١١]؛ ص ص ٨٤٥ - ٨٥٥].



وتناول جرينبرج [١٢] بالدراسة محددات ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء وتوصل إلى أن عاملين رئيسيين يفسران (٩٤.٧٪) من التباين في ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء، وهما العامل الأول يتكون من خمسة عناصر تصف محددات العدالة الإجرائية، والعامل الثاني يتكون من عنصرين. يصفان محددات العدالة التوزيعية [١٢؛ ص ص ٣٤٠ - ٤٤٢].

### منهجية الدراسة

#### أسلوب الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي، إلى جانب البحث الميداني، ففيما يتعلق بالجانب الوصفي اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأساليب البحث المكتبي ومُسوحاته المعروفة، أما فيما يتعلق في الجانب الميداني، فقد اعتمد على جمع البيانات بواسطة استبانة صممها الباحث وسيتم الحديث عنها تحت عنوان أداة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى، والثانية، والثالثة في الوزارات المعنية بقطاع الخدمات في المملكة الأردنية الهاشمية وهي (وزارة السياحة، وزارة النقل، وزارة البريد والاتصالات، وزارة المياه والري، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وقد بلغ عدد العاملين في الفئات الثلاثة في هذه الوزارات (١٩٨٦) موظفاً حسب تقرير ديوان الخدمة المدنية الصادر بتاريخ ٢٠/٣/٢٠٠٢. [١٣؛ ص ٦].

#### عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغت (٩٧٥) موظفاً موزعين على مختلف الوزارات المبحوثة، بالاعتماد على الرقم الوظيفي الموجود في قوائم أسماء العاملين في هذه الوزارات والمعدة من دوائر شؤون العاملين والتي شكلت ما نسبته (٤٩٪) من مجتمع الدراسة. وقد جرى توزيع استبانات على جميع مفردات العينة عشوائياً، وتم استرجاع (٥٧٥) استبانة، وقد تم استبعاد (٩٢) استبانة غير صالحة للتحليل

الإحصائي ليتبقى (٤٨٣) استبانة، والتي شكلت ما نسبته (٤٩,٥٪) من عينة الدراسة، وما نسبته (٢٤,٣٪) من مجتمع الدراسة. وسيلة جمع البيانات

بعد الاطلاع على الجانب النظري ونتائج الدراسات السابقة لموضوع تقويم الأداء، ومتغيرات الدراسة الأخرى، قام الباحث بتصميم استبانة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة معتمداً على بعض المقاييس التي استخدمها الباحثين بعد تطويرها لتناسب ونظام تقويم الأداء المستخدم في نظام الخدمة المدنية الأردني، والبيئة الإدارية الأردنية بشكل عام.

فيما يتعلق بقياس متغيري فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء استخدم الباحث مقياس (Pearce and porter) [١٤؛ ص ص ٢١١-٢١٨]، أما فيما يتعلق بقياس متغير الرضا الوظيفي فقد استخدم الباحث المقياس الذي صممه الباحث Alutto عام ١٩٨٦م [١٥؛ ص ص ١٥-٢٠] أما متغير الولاء التنظيمي فقد استخدم الباحث المقياس الذي استخدمه بورتر وسميث عام ١٩٧٠م [١٦؛ ص ص ١٥-٢٥]، أما فيما يتعلق بمقياس الثقة التنظيمية فقد استخدم الباحث مقياس صممه الغامدي عام ١٩٩٠م [١٧؛ ص ص ٥-٤٧] وقد طور الباحث جميع هذه المقاييس لتناسب البيئة الإدارية الأردنية الإدارية، فيما يلي وصف لأداة الدراسة:

**الجزء الأول:** ويشتمل على معلومات ذاتية عن الموظفين في الوزارات المركزية المبحوثة والتي تتمثل في: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والفئة الوظيفية.

**الجزء الثاني:** ويتألف هذا الجزء من (٤٢) فقرة تقيس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وحسبما يأتي:

الفقرات من (٩ - ١) تقيس متغير فاعلية نظام تقويم الأداء.

الفقرات من (١٠ - ١٨) تقيس متغير عدالة نظام تقويم الأداء.

الفقرات من (١٩ - ٢٤) تقيس متغير الأداء الوظيفي.

الفقرات من ( ٢٥ - ٣٠ ) تقيس متغير الرضا الوظيفي.

الفقرات من ( ٣١ - ٣٦ ) تقيس متغير الولاء التنظيمي.

الفقرات من ( ٣٧ - ٤٢ ) تقيس متغير الثقة التنظيمية.

وقد تم تحديد فقرات الاستبانة على النحو التالي: إعطاء خمس نقاط للإجابة (موافق بشده)، وإعطاء الإجابة (موافق) أربع نقاط والإجابة (محايد) ثلاث نقاط، والإجابة (غير موافق) نقطتين، والإجابة (غير موافق بشده) نقطة واحدة.

### صدق وثبات الاستبانة

يهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم الإدارية والسلوكية في عدد من الجامعات المختلفة، لاستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد أسفرت عنها ملاحظات نالت اهتمام الباحث بحيث تمت مناقشتها معهم في عدة جولات أفضت إلى إجراء عمليات حذف وتعديل وإضافة عليها، وعلى النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها بما يتلاءم مع فرضيات البحث. كما وقام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (١٠٠) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظر المبحوثين وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً، إضافة إلى ذلك فقد تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة مجتمعة حيث بلغت قيمة ألفا (٠,٩٦) وهي نسبة ثبات عالية جداً، وكذلك قام الباحث باستخراج معامل الثبات لكل مقياس على حده كما هو موضح أدناه:

( إسم المتغير ) ( قيمة كرونباخ ألفا )

٠,٩٤ فاعلية نظام تقويم الأداء

٠,٨٩ عدالة نظام تقويم الأداء

٠,٨١ الأداء الوظيفي

٠,٧٢ الرضا الوظيفي

٠.٧٦ الولاء التنظيمي

٠.٨٣ الثقة التنظيمية

### أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة وللتحقق من فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

#### ١ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)

وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية.

#### ٢ - تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة كل على حدا.

#### ٣ - معامل الارتباط البسيط (R)

لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والمساعدة في تأكيد اختبارات فرضيات البحث.

#### محددات الدراسة

إن هذه الدراسة شأنها شأن الدراسات الأكاديمية الأخرى يمكن أن لا تعمم نتائجها وذلك راجع إلى بعض المحددات.

١ - اقتصر مجتمع الدراسة على قطاع الوزارات الخدمية في الأردن ، ولربما توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لو شملت هذه الدراسة القطاعات الوزارية الأخرى مثل قطاع التربية والتعليم العالي ، القوى البشرية ، المال والاقتصاد وغيرها.

٢ - لم تشمل الدراسة الموظفين من فئة العقود ، والمياومة ، وقد قام الباحث باستبعادهم وذلك لقلّة عددهم وعدم استقرارهم وثباتهم الوظيفي ، وكذلك استبعد الباحث الفئة الخاصة وهم الأمناء العامين ، والمدراء العامين وذلك لقلّة عددهم وصعوبة الوصول إليهم لتعبئة الاستبانة.

٣ - كذلك الصعوبة القصوى التي قد يواجهها الباحث في إدراج كافة الوزارات

الأردنية.

## عرض وتحليل البيانات

## خصائص عينة الدراسة

فيما يأتي توضح لأهم خصائص المبحوثين :

نلاحظ في الجدول رقم (١) أن عدد الذكور يبلغ تقريباً ضعف عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (٦٢.٥ %) فيما بلغت نسبة الإناث (٣٧.٥ %) وهذا يعكس واقع الدوائر الحكومية، إذ في الغالب تكون نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، أما فيما يختص بمتغير المؤهل العملي فكانت أعلى نسبة تمثل حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٣٦.٢ %)، تلا ذلك حملة شهادة الدبلوم ونسبتهم (٢٥.٦ %)، وهذا كله يعكس مجتمع الدراسة تقريباً.

الجدول رقم (١). خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

اسم المتغير	ذكور		إناث		
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
	الجنس	٣٠٢	٪ ٦٢,٥	١٨١	٪ ٣٧,٥
الفئة الوظيفية	الفئة الأولى		الفئة الثانية		الفئة الثالثة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
	٦٣	٪ ١٣	٣٢٦	٪ ٦٧,٥	٩٤
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون		دبلوم		بكالوريوس
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
	١٢٠	٪ ٢٤,٨	١٢٣	٪ ٢٥,٥	١٧٥
العمر	٢٥ سنة فأقل		٢٦ - ٣٥ سنة		٣٦ - ٤٥ سنة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
	٢٣٤	٪ ٤٨,٥	١٧٢	٪ ٣٥,٦	٦١
الخبرة	٥ سنوات فأقل		٦ - ١٠ سنوات		١١ - ١٥ سنة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
	١٠٤	٪ ٢١,٥	١٣١	٪ ٢٧,١	١٣١

وفيما يتعلق بمتغير العمر فكانت أعلى نسبة هي الفئة العمرية من (٢٦ - ٣٥ سنة) إذ بلغت نسبتها (٤٨,٤ ٪) تلاها في ذلك، ٢٥ سنة فأقل، وبنسبة ٣٥,٦ ٪ وهاتان الفئتان تمثلان النسبة العالية من العاملين فعلياً في وزارات الخدمات في المملكة الأردنية الهاشمية. فيما يتعلق بالفئة الوظيفية فكانت الفئة الثانية هي أعلى الفئات حيث بلغت نسبتها (٦٧,٥ ٪) في حين كانت الفئتين الأولى والثالثة متقاربتين لحد ما وهذا طبيعي جداً ويعكس الواقع الوظيفي للفئات داخل القطاع الحكومي الأردني. وأخيراً بالنسبة إلى متغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي الفئتين (٦- ١٠ سنة)، (١١ - ١٥ سنة) حيث كان نسبتهم نفس النسبة وبلغت (٢٧,١ ٪).

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يتعلق في السؤال الأول ما هو مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء في الوزارات الخدمية الأردنية.

ففي ضوء المقياس المستخدم في الدراسة فإن نتيجة المتوسط إذا كانت أكثر من (٣) دل على أن البعد أو الفقرة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط (٣) فإن ذلك يشير إلى أن البعد كان متوسطاً في حين يكون البعد منخفضاً في حالة قيمة المتوسط دون (٣). ونتائج الجدول رقم (٢) تشير إلى أن اتجاه المتوسط الكلي للأبعاد يميل نحو الارتفاع بصفة عامة حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٥٢٤٠) مما يدل على أن مستوى إدراك العاملين في الوزارات المبحوثة لفاعلية نظام تقويم الأداء كانت مرتفعة وإيجابية. وقد احتل المرتبة الأدنى من حيث الأهمية النسبية فقرة قدرة نظام تقويم الأداء على تحسين علاقة الموظف مع زملائه بمتوسط حسابي (٣,٦٧٧٠)، وتلاها في ذلك الفقرة التي تشير إلى قدرة نظام تقويم الأداء في التعامل مع الوصف الوظيفي بمتوسط حسابي (٣,٦٦٩٧)، وتلاه في ذلك فقرات تحسين علاقة الموظف مع رئيسه، قدرة نظام تقويم الأداء في التعرف على أوجه نقاط القوة والضعف، وقد احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة التي تشير إلى قدرة نظام تقويم الأداء في تحسين قدرة الرئيس على فهم مشكلات العاملين بمتوسط حسابي (٣,٣٧٢٧) ولكن رغم ذلك فإن هذه الفقرة الأخيرة هي مرتفعة. وهذا كله يؤكد على أن إدراك

العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء هام جداً من حيث تأثيره على سلوكهم داخل المنظمات، لكون متغير فاعلية نظام تقويم الأداء، يشكل حافزاً قوياً في تأكيد معطياته عند الموظف الإداري بشكل عام.

الجدول رقم (٢). يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المحوثين عن

فقرات متغير فاعلية نظام تقويم الأداء.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الفقرة بالنسبة للمتوسط
١	ساعد نظام تقويم الأداء الرئيسي المباشر على فهم مشكلات العاملين	٣,٣٧٢٧	١,٣٣٦٥	٩	مرتفعة
٢	ساعد نظام تقويم الأداء على تحسين العلاقات اليومية للموظف مع الرئيس.	٣,٦٤١٨	١,٢٢٦٥	٣	مرتفعة
٣	ساعد نظام تقويم الأداء على تحسين علاقات الموظف مع زملائه.	٣,٦٧٧٠	١,١٧٣٤	١	مرتفعة
٤	ساعد نظام تقويم الأداء على التعرف على أوجه القوة والضعف لدى الموظف.	٣,٥١٣٥	١,٣٢٢٢	٤	مرتفعة
٥	ساهم نظام تقويم الأداء في تطوير البرامج التدريبية.	٣,٥٠٥٢	١,٣٥٧٩	٦	مرتفعة
٦	ساهم نظام تقويم الأداء على تحسين أداء العاملين بشكل عام.	٣,٣٨٥١	١,٣١٧٣	٨	مرتفعة
٧	يعكس نظام تقويم الأداء تقديرات حقيقة لأداء العاملين.	٣,٤٤٧٢	١,٣٩٩٠	٧	مرتفعة
٨	يغطي نظام تقويم الأداء جميع أبعاد الوظيفة.	٣,٥٠٧٢	١,٢٤٨٠	٥	مرتفعة
٩	يتعامل نظام تقويم الأداء مع الوصف الوظيفي.	٣,٦٦٦٧	١,٣٢٩٠	٢	مرتفعة
	المتوسط الكلي لفاعلية تقويم الأداء	٣,٥٢٤٠	١,٠٥٦٢		مرتفعة

أما فيما يختص بالسؤال الثاني :

ما هو مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء في الوزارات الحكومية الأردنية. فقد أشارت معطيات الجدول رقم (٣) أن المتوسط الكلي العام لفقرات متغير عدالة نظام تقويم الأداء ككل مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٥٤٠٨) وهذا يعني أن مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء كانت عالية، حيث احتلت الفقرة المتعلقة بمعرفة الموظف بمعايير تقويم الأداء المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٠٩٥) تلاها في ذلك الفقرة التي تتعلق بإدراك الرئيس المباشر للمعنى الحقيقي للأداء بمتوسط حسابي (٣.٧٥٩٨) ومن ثم الفقرة التي تتعلق بملاءمة معايير الأداء بمتوسط حسابي (٣.٧٢٠٥)، وكانت أقل الفقرات إدراكاً من قبل العاملين هي الفقرة رقم (١٧) والمتعلقة بتطبيق نظام تقويم الأداء دون تمييز بين الموظفين بمتوسط حسابي (٣.٢٧٥٤). ولكن بشكل عام تدلل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٣) بأن هناك ارتفاعاً واضحاً في مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء في الوزارات المبحوثة.

الجدول رقم (٣). يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على

فقرات متغير عدالة نظام تقويم الأداء

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الفقرة بالنسبة للمتوسط
١٠	معرفة الموظف بمعايير تقويم الأداء المستخدمة.	٣,٨٠٩٥	١,١٣٤٦	١	مرتفعة
١١	ملائمة معايير تقويم الأداء.	٣,٧٢٠٥	١,٢٢٥٠	٣	مرتفعة
١٢	إحادة القائمين على نظام تقويم الأداء لعملهم	٣,٦٧٤٩	١,١٤٨٧	٤	مرتفعة
١٣	إدراك الرئيس المباشر للمعنى الحقيقي للأداء.	٣,٧٥٩٨	١,٢٤٧٥	٢	مرتفعة
١٤	عدم خضوع تقويم الرئيس لضغوطات خارجية.	٣,٣٨٣٠	١,٣٠٩٢	٧	مرتفعة
١٥	عدم خضوع تقويم الأداء للعلاقات الشخصية.	٣,٣٣٢٥	١,٣٠٤٣	٨	مرتفعة
١٦	عدالة معايير نظام تقويم الأداء المستخدم.	٣,٤٨٦٥	١,٣٧٧٦	٥	مرتفعة
١٧	تطبيق نظام تقويم الأداء دون تمييز بين الموظفين.	٣,٢٧٥٤	١,٤٣٢٠	٩	مرتفعة
١٨	خبرة القائمين على نظام تقويم الأداء.	٣,٤٢٠٣	١,٢٩٧٧	٦	مرتفعة
	المتوسط الكلي لعدالة نظام تقويم الأداء	٣,٥٤٠٨	٠,٩٢٤٤		مرتفعة



أما فيما يخص بالسؤال الثالث :

ما هو مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الخدمية الأردنية.

يبين الجدول رقم (٤) أن متغير الأداء الوظيفي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٧٥٢) ، بمعنى أن مستوى الأداء كان مرتفعاً جداً لدى العاملين في الوزارات المبحوثة ، تلاه في الأهمية النسبية الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٥٥١) ومن ثم الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٤٦٧٦) وأخيراً الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٤١١٣). وهذا يعني أن الأربعة متغيرات كان مستواها أعلى من المتوسط المعياري لدى العاملين بمعنى أنهم كان أدائهم مرتفعاً ، ورضاهم وثقتهم وولائهم مرتفعة جداً.

الجدول رقم (٤). يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على متغيرات الأداء، الرضا، الولاء، الثقة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات المبحوثة.

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتغير بالنسبة للمتوسط
الولاء التنظيمي	٣.٥٥١١	٠.٨٥٥٧	٢	مرتفع
الأداء الوظيفي	٣.٩٧٥٢	٠.٨٦٦١	١	مرتفع
الرضا الوظيفي	٣.٤١١٣	٠.٨٤٠٦	٤	مرتفع
الثقة التنظيمية	٣.٤٦٧٦	٠.٩٢٥١	٣	مرتفع

اختبار الفرضيات

فرضيات المحور الأول ( فاعلية نظام تقييم الأداء ).

الفرضية الأولى:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم

الأداء وبين الأداء الوظيفي.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي.

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٥) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر بكثير من قيمتها الجدولية، الأمر الذي يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وبهذا نصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي، ويؤكد هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط والبالغة (٤٥٪) وهذا يعني أن نظام تقييم الأداء الذي يتسم بالفاعلية سيساهم بكشف أوجه نقاط الضعف في أداء الفرد ويؤدي إلى رفع مستوى أداءه، وبلاستناد إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فإن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٢٠,٢ ٪) من التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم (٥). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى (العلاقة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	٣٨,٥٣٨	٣٨,٥٣٨	١٢٢,٠٤٤	*٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨١	١٥١,٨٨٦	٠,٣١٦		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = ٠,٠٠٠١$ )

معامل الارتباط  $R = ٠,٤٥٠$

معامل التحديد  $R^2 = ٠,٢٠٢$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠١$ ) ودرجات حرية (٤٨١, ١)  $= ٧,٧٨٩$

الفرضية الثانية:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم

الأداء وبين الرضا الوظيفي.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين الرضا الوظيفي.

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (٦) أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء، وبين المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة (٣٢٥,٦٧٦) وهي أكبر بكثير من قيمة (F) الجدولية وهذا يتوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود العلاقة بين المتغيرين، ومما يعزز هذه العلاقة الارتباطية قيمة معامل الارتباط والبالغة (٦٣,٥ ٪)، وبالأستناد إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فإن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٤٠,٤ ٪) من التباين في المتغير التابع. وهذا كله يدل على أن إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء المطبق في الوزارات يساهم في رفع مستوى رضاهم عن العمل.

الجدول رقم (٦). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية (العلاقة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين الرضا الوظيفي).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	١٣٧,٤٩٤	١٣٧,٤٩٤	٣٢٥,٦٧٦	*٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨١	٢٠٣,٠٦٩	٠,٤٢٢		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = ٠,٠٠٠١$ )

معامل الارتباط  $R = ٠,٦٣٥$

معامل التحديد  $R^2 = ٠,٤٠٤$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠١$ ) ودرجات حرية (٤٨١,١) = ٧,٧٨٩

الفرضية الثالثة:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم

الأداء وبين الولاء التنظيمي.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين الولاء التنظيمي.

يظهر في الجدول رقم (٧) ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (٤٨١.١) لذا فإنه ينبغي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، ويعزز قوة هذه العلاقة قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (٥٨.٦ %) كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٣٤.٣ %) من التباين في قيمة المتغير التابع اعتماداً على قيمة معامل التحديد.

الجدول رقم (٧). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة (العلاقة بين فاعلية نظام تقويم الأداء وبين الولاء التنظيمي).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	١٢١,٦٥	١٢١,٠٦٥	٢٦١,١١٣	*٠,١١١
الخطأ	٤٨١	٢٣١,٨٩٧	٠,٤٨٢		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.0001$ )

معامل الارتباط  $R = 0.586$

معامل التحديد  $R^2 = 0.343$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (٤٨١.١) = ٧.٧٨٩

الفرضية الرابعة:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين الثقة التنظيمية.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين الثقة التنظيمية.

يبين الجدول رقم (٨) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر بكثير من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) لذا فإنه يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (فاعلية نظام تقويم الأداء) وبين المتغير التابع (الثقة التنظيمية). ويعزز قوة هذا العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط ( $0.630$ ). كما أن معامل التحديد يشير إلى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره ( $39.7\%$ ) من التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم (٨). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة (العلاقة بين فاعلية نظام تقويم الأداء وبين الثقة التنظيمية).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	١٦٣,٧١٩	١٦٣,٧١٩	٣١٦,٥٥٠	٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨١	٢٤٨,٧٧٣	٠,٥١٧		

ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.0001$ )

معامل الارتباط  $R = 0.630$

معامل التحديد  $R^2 = 0.397$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.1$ ) ودرجات حرية (٤٨١, ١) = ٧,٧٨٩

فرضيات المحور الثاني (محور عدالة نظام تقويم الأداء)

الفرضية الأولى:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الأداء الوظيفي.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الأداء الوظيفي.

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٩) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، الأمر الذي يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وبهذا نصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء، والأداء الوظيفي، ومما يؤكد قوة هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قيمة معامل الارتباط (٠,٥٦٥) وبلاستناد إلى قيمة معامل التحديد فإن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٣٢٪) من المتغير التابع.

وبشكل عام فإن العلاقة الارتباطية بين العدالة والأداء الوظيفي أقوى من العلاقة الارتباطية بين فاعلية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي، كما يظهر في الجدولين (٥ ، ٩).

الجدول رقم (٩). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى في المحور الثاني (العلاقة بين عدالة نظام تقويم

الأداء والأداء الوظيفي).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	٦٠,٨٩٥	٦٠,٨٩٥	٢٢٦,١٣١	*٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨١	١٢٩,٥٢٩	٠,٢٦٩		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.0001)$

معامل الارتباط  $R = 0.565$

معامل التحديد  $R^2 = 0.320$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$  ودرجات حرية (٤٨١,١) = ٧,٧٨٩

الفرضية الثانية:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الرضا الوظيفي.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الرضا الوظيفي.

تؤكد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٠) وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عدالة نظام تقويم الأداء) وبين المتغير التابع (الرضى الوظيفي)، بدليل ارتفاع قيمة  $F$  المحسوبة، وارتفاع قيمة معامل الارتباط، وهذا يعني أنه يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود العلاقة بين المتغيرين، ويفسر المتغير المستقل ما مقداره (٤٥,٧ %) من التباين في المتغير التابع استناداً على قيمة معامل التحديد. وبمقارنة النتائج في الجدول رقم (١٠) مع النتائج في الجدول رقم (٦) نجد أن العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا أقوى وأكثر دلالة من العلاقة بين فاعلية نظام تقويم الأداء والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (١٠). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى في المحور الثاني (العلاقة بين عدالة نظام تقويم

#### الأداء والأداء الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	١٥٥,٦١٨	١٥٥,٦١٨	٤٠٤,٧٢٥	*٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨١	٣٤٠,٥٦٣	٠,٣٨٤		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha = 0.0001)$

معامل الارتباط  $R = 0.676$

معامل التحديد  $R^2 = 0.475$

قيمة  $F$  الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha = 0.01)$  ودرجات حرية (٤٨١,١)  $= 7.789$

#### الفرضية الثالثة:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الولاء التنظيمي.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الولاء التنظيمي.

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (١١) والتي تشير إلى وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عدالة نظام تقويم الأداء) وبين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وذلك لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (٤٨١.١) ويعزز ذلك ارتفاع قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (٠.٦٥١) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وكذلك فإن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٤٢.٣ %) من التباين في المتغير التابع بناء على قيمة معامل التحديد، وبمقارنة نتائج هذا الجدول مع نتائج الجدول رقم (٧) نجد أن العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي هي أقوى من العلاقة بين فاعلية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (١١). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة للمحور الثاني (العلاقة بين عدالة نظام تقويم

الأداء وبين الولاء التنظيمي).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة ( F )	مستوى دلالة ( F )
الانحدار	١	١٤٩,٣٦٩	١٤٩,٣٦٩	٣٥٢,٨٩١	*٠,٠٠٠
الخطأ	٤٨١	٢٠٣,٥٩٤	٠,٤٢٣		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.0001$ )

معامل الارتباط  $R = 0.651$

معامل التحديد  $R^2 = 0.423$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (٤٨١.١) = ٧.٧٨٩

الفرضية الرابعة:

(H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الثقة التنظيمية.

(Ha) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم

الأداء وبين الثقة التنظيمية.



يبين الجدول رقم (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (٤٨١.١)، وهذا يعني وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عدالة نظام تقويم الأداء) وبين المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود العلاقة، ويعزز قوة هذه العلاقة الارتباطية قيمة معامل الارتباط المرتفعة ( $R = 0.683$ )، كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٤٦.٧٪) من قيمة التباين في العامل التابع، وبمقارنة النتائج في هذا الجدول مع النتائج في الجدول رقم (٨) يتبين أن العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والثقة التنظيمية هي أقوى من العلاقة بين فاعلية نظام تقويم الأداء وبين الثقة التنظيمية.

الجدول رقم (١٢). نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة في المحور الثاني (العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والثقة التنظيمية).

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	١	١٩٢.٤٨٨	١٩٢.٤٨٨	٤٢٠.٨٤١	* ٠.٠٠٠
الخطأ	٤٨١	٢٢٠.٠٠٤	٠.٤٥٧		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha = 0.001$ )

معامل الارتباط  $R = 0.683$

معامل التحديد  $R^2 = 0.467$

قيمة F الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (٤٨١.١)  $= 7.789$

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: يتبين من التحليل الإحصائي بأن مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء بشكل عام كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وأن أكثر عناصر الفاعلية أهمية

بالنسبة للعاملين هو مساهمة نظام تقويم الأداء في تحسين علاقة الموظف مع زملائه في العمل ، وكذلك كان مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام التقويم مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وأن أكثر عناصر عدالة نظام تقويم الأداء أهمية هو معرفة الموظف بمعايير تقويم الأداء المطبق عليه.

ثانياً: كما اتضح من التحليل أن مستويات الرضا والأداء والولاء والثقة كانت مرتفعة لدى العاملين المبحوثين في الوزارات الأردنية ، وقد احتل المرتبة الأولى متغير الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (٣,٩٨) تلاه في ذلك الولاء التنظيمي ، الثقة التنظيمية وأخيراً الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أما فيما يتعلق بالمحور الأول من الفرضيات وهو علاقة إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وعلاقته بالأداء ، والرضا ، والولاء ، والثقة التنظيمية فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقات كانت معنوية ودالة بين المتغير المستقل (إدراك العاملين لفاعلية تقويم الأداء) وبين المتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية). ويلاحظ أن أكثر هذه العلاقات دلالة ، هو العلاقة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء والرضا الوظيفي ، وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتهم أدى ذلك إلى زيادة رضاهم عن العلاقة مع زملائهم في العمل ، وعن الراتب الوظيفي ، وعن علاقته مع الرئيس ، وطبيعي جداً أن الرضا الوظيفي سوف يكون له انعكاسات إيجابية أهمها العمل بروح الفريق الواحد الذي يعود بالفائدة على أداء الفرد واثمائه وثقته في الوزارة التي يعمل بها ، وهذا يعني أن إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ، وهذا كله أثبت سابقاً في الفرضيات الأربعة الأولى من المحور الأول.

رابعاً: أما فيما يتعلق بالمحور الثاني وهو علاقة إدراك العاملين بعدالة نظام تقويم الأداء بالأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية ، فيتضح من النتائج

الإحصائية أن إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء المطبق في الوزارات الخدمية الأردنية يؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، بمعنى كلما زاد إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء كلما زاد ولائهم وانتماؤهم ورضاهم وأداءهم وثقتهم في الوزارة التي يعملون فيها، وكانت أكثر هذه العلاقات دلالة بين إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وبين الثقة التنظيمية بمعنى أن زيادة إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى ثقة العاملين بوزارتهم، وإدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء ناتجة عن معرفة المرؤوس بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائه وعمق شعوره بعدالة هذه المعايير وموضوعيتها وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس وعن إتقان الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج أشارت بشكل عام أن علاقات المحور الثاني (إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء مع الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية) كانت علاقات أكثر دلالة من علاقات المحور الأول الذي يتعلق بفاعلية نظام تقويم الأداء، ولعله من الواضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء المطبق عليهم وبين المتغيرات التابعة في هذه الدراسة، وبناء على ذلك فإن العاملون سوف يميلون إلى زيادة سلوكهم الإيجابي عندما يدركون بأن الطريقة التي يتم تطبيق نظام تقويم الأداء عليهم بطريقة نزيهة ومحيدة وعادلة.

### التوصيات

بناء على النتائج السابقة والتحليل الإحصائي يوصي الباحث الآتي:

١- العمل على تطوير نظام تقويم الأداء المطبق في جهاز الخدمة الأردنية ليضمن خصائص العدالة والفاعلية والموضوعية بشكل أكبر، لأن وجود مثل هذه الخصائص ضمن النظام يكون لها انعكاسات ايجابية عديدة لتحسين الأداء، ورفع مستوى الولاء، وزيادة رضا العاملين وتعزيز الثقة التنظيمية، وقد ظهر هذا واضحاً في اختبار الفرضيات.

- ٢- ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء، وذلك من أجل تدريبهم على أفضل السبل لتطبيقه بعدالة وفاعلية وموضوعية على العاملين لما له من مردود إيجابي على أداء التنظيم، وعلى تطوير موارده البشرية بشكل عام.
- ٣- ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء، وذلك لمعرفة مستوى أدائهم، لما له أثر إيجابي على خاصية العدالة، وبالتالي على نظام التقييم نفسه وأداء العاملين.
- ٤- العمل على تعزيز الرضى الوظيفي لدى العاملين عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لأن الدراسة أثبتت أن مستوى الرضى لدى العاملين أقل من مستوى الولاء، والأداء، والثقة في الوزارات الخدمية الأردنية.
- ٥- العمل على جعل نظام تقييم الأداء أكثر فاعلية لما له من أثر إيجابي على كفاءة أداء الوزارات وقد أثبتت الدراسة أن أثره متدنٍ مقارنة مع خاصية عدالة نظام تقييم الأداء.
- ٦- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر خصائص أخرى في نظام تقييم الأداء كالموضوعية وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى كبناء الفريق مثلاً.

### ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة

أخي الموظف الفاضل

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، فنرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، وأشكر تعاونكم، وأؤكد لكم أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تُستخدم إلا لغايات البحث العلمي .  
وشكراً لكم مع التقدير

الباحث

### الجزء الأول

المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة ( X ) في المربع المناسب لإجابتك .

- |                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| ١ - الجنس           | <input type="checkbox"/> ذكر            | <input type="checkbox"/> أنثى          |
| ٢ - المؤهل العلمي : | <input type="checkbox"/> توجيهي فما دون | <input type="checkbox"/> دبلوم         |
| ٣ - العمر :         | <input type="checkbox"/> ٢٥ سنة فأقل    | <input type="checkbox"/> ٢٦ - ٣٥ سنة   |
| ٤ - الخبرة          | <input type="checkbox"/> ٥ سنوات فأقل   | <input type="checkbox"/> ٦ - ١٠ سنوات  |
| ٥ - الفئة الوظيفية  | <input type="checkbox"/> ١١ - ١٥ سنة    | <input type="checkbox"/> ١٦ سنة فأكثر  |
|                     | <input type="checkbox"/> الفئة الأولى   | <input type="checkbox"/> الفئة الثانية |
|                     | <input type="checkbox"/> الفئة الثالثة  |  |

## الجزء الثاني

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لأجابتك علماً أن موافق بشدة تعني (٥) درجات وصولاً إلى غير موافق بشدة وتعني درجة واحدة .

الرقم	العبارة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
١	إن نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها ساعد رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي.					
٢	إن نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها ساعد على تحسين علاقتي اليومية مع رئيسي المباشر.					
٣	إن نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها ساعد تحسين علاقتي اليومية مع زملائي في العمل.					
٤	إن نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها ساعد على التعرف على أوجه الضعف والقوة لدي.					
٥	ساهم نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارتي.					
٦	ساهم نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها على تحسين أداء العاملين بشكل عام.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
٧	تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها بأنها تعكس تقديرات حقيقية للأداء.					
٨	تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها بأنها تغطي جميع أبعاد وظيفتي.					
٩	يراعي نظام تقويم الأداء المطبق في وزارتي التي أعمل بها الوصف الوظيفي المحدد لعملي.					
١٠	إنني على معرفة بالمعايير التي تستخدم في تقويم أدائي في وزارتي التي أعمل بها.					
١١	إن المعايير المستخدمة في تقويم أدائي في وزارتي التي أعمل بها تتسم هي معايير ملائمة.					
١٢	يجيد القائمين على نظام تقويم الأداء في وزارتي الحكم على أدائي.					
١٣	يدرك رئيسي المباشر في وزارتي التي أعمل بها المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.					
١٤	لا يخضع تقويم رئيسي المباشر لأدائي في الوزارة التي أعمل بها لضغوطات خارجية.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
١٥	لا يخضع تقويم رئيسي المباشر لأدائي في الوزارة التي أعمل بها لعلاقتي المباشرة معه.					
١٦	تنسم المعايير المستخدمة في تقويم أدائي في وزارتي التي أعمل بها بأنها عادلة.					
١٧	يطبق نظام تقويم الأداء في وزارتي التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز.					
١٨	القائمين على تطبيق نظام الأداء في وزارتي التي أعمل بها لهم خبرة طويلة في هذا المجال.					
١٩	أن أدائي في الوزارة التي أعمل بها تتميز دائماً بالجودة والإتقان.					
٢٠	إنني وباستمرار اعمل على تنفيذ التعليمات بدقة في الوزارة التي أعمل بها.					
٢١	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الوزارة التي أعمل بها.					
٢٢	علاقاتي بزمامتي في العمل علاقة طيبة وحسنة في الوزارة التي أعمل بها.					
٢٣	إن أدائي في الوزارة التي أعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية.					



الرقم	العبارة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
٢٤	أطلب دائماً عمل أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني في الوزارة التي أعمل بها.					
٢٥	بوجه عام أنا راضي ومرتاح عن طبيعة عملي في الوزارة التي أعمل بها.					
٢٦	عملي الراهن في الوزارة التي أعمل بها يقدم لي فرصاً جيدة للحصول على الترقية.					
٢٧	أشعر دائماً بالرضا والراحة عن العلاقة التي تربطني مع زملائي في العمل.					
٢٨	أشعر بقدر معقول من الرضا حيال الراتب الذي استحقته.					
٢٩	هناك تناسب مرضي بين مستوى أدائي في العمل وبين مستوى راتي.					
٣٠	رئيسي المباشر يتمتع بالكفاءة العالية والمعرفة في أدائه لعمله.					
٣١	أنا دائم الاستعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب من الجهد لنجاح وزارتي التي أعمل بها.					
٣٢	امتدح وزارتي التي أعمل بها حينما أتحدث مع أصدقائي.					
٣٣	أقبل أي مهمة أو عمل في سبيل أن أبقى عضواً في وزارتي التي أعمل بها.					

غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارة	الرقم
					أشعر بأن قيمي الشخصية تلتقي وتشابه مع قيم وزارتي التي أعمل بها.	٣٤
					دائماً وزارتي تدفعني لإظهار ما لدي من الطاقات الإنجازية.	٣٥
					تعتبر وزارتي بالنسبة لي الأفضل بين الوزارات الأخرى.	٣٦
					توافر المعلومات التي يتطلبها العمل في الوزارة التي أعمل بها.	٣٧
					رئيسي المباشر يتصف بالموضوعية في التعامل مع العاملين.	٣٨
					تستطيع وزارتي حل المشكلات التي تواجهها بكفاءة عالية.	٣٩
					يوجد احترام للموظفين من قبل الإدارة في الوزارة التي أعمل بها.	٤٠
					تتيح لي الوزارة التي أعمل بها تنمية ذاتي وتقدر جهودي في ذلك.	٤١
					لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في الوزارة التي أعمل بها.	٤٢

### المراجع

- [١] يوسف، درويش عبد الرحمن. "العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد (٦)، عدد (٢)، (١٩٩٩)، ٢٥٩ - ٢٧٥.
- [٢] زايد، عادل محمد. "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت مجلد (٢)، عدد (٢) (١٩٩٥)، ٣٦٩ - ٣٩٨.
- [٣] طعمانه، محمد. "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) (١٩٩٤)، ٢٧٧ - ٣٠٨.
- [٤] يوسف، درويش عبد الرحمن. "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية". *دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية، الإدارة العامة*، مجلد ٤٠، عدد (٣)، (٢٠٠٠)، ٥٧٥ - ٦٠٩.
- [٥] العجمي، راشد شبيب. "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية". *الإداري*، مجلد (٢٠)، عدد (٧٢) (١٩٩٨)، ٧١ - ٩٩.
- [٦] جاب الله، رفعت محمد، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر*، (١٩٩١)، ٢: ١٢٨ - ٧٣.
- [٧] بحيري، سعد صادق؛ مجاهد؛ عبد الرزاق؛ أبو العلا، محمد. "اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة العامة*، مجلد (٣٠)، عدد (٧٠) (١٩٩٠)، ص ٦١.
- [٨] Tang, Thomas and Sarsfield Linda. "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment". *Advanced Management Journal*, 61 (3);, (1996), 25 - 31.

- Egan , Terri , Multiple Dimension of Organizational Justice perceptions and Individual Level Performance". *Dissertation Abstract International*, Vol (54), (8), (1994), 1150. [١٠]
- Corpanzano R and Folger , R. Procedural Justice and Worker Motivation. In: R.M. strers and L.W. Porter ( Eds). *Motivation and Work Behavior*, 5th ed New york : Metro Hill ,1991. [١٠]
- Moorman, R.H. "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Berceptions Influence Employee Citizenship". *Journal of Applied Psychology*, 75, (1991), 845 – 855. [١١]
- Greenberg, Jerald. "Determinates of Perceived Fairness of performances Evaluation". *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): (1986), 340 – 442. [١٢]
- المملكة الأردنية الهاشمية، ديوان الخدمة المدنية، تقرير بأعداد الموظفين حسب القطاع والدائرة في المملكة لعام، (٢٠٠٢)، ٦. [١٣]
- Pearce , John and Porter . Lyman . “ Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback “. *Journal of Applied Psychology*, Vol. . (71), No. (2). (1986), 211 – 218. [١٤]
- Alutto, J. Job and Organization Questionnaire, (Buffalo, State university of New York, (1986), 15 – 25. [١٥]
- Porter, L.W., and Smith, F.J. *The Etiology of Organizational Commitment*, University of California at Irvine , (1970), 15 – 20. [١٦]
- الغامدي، عبدالله عبد الغني. "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية" *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٤) العدد (٣)، (١٩٩٠)، ٥ – ٤٧. [١٧]

**The Relationship Between Level of Perceived Effectiveness and  
Justice of Performance Appraisal System (PAS) and  
Job Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment and  
Organizational Trust in Jordanian Service Ministries  
(An Empirical Study).**

Nidal S. Al-Hawamdeh

*Mutah University- Public Administration Department*

*Jordan*

( Received 3/8/1423; accepted for publication 29/1/1424 )

**Abstract.** The purpose of this study is to analysis and examine the relationship between the effectiveness and justice of "P A S" and job performance job satisfaction organizational commitment and organizational trust in the service ministries of Jordan. Data was collected from random sample of (483) Public employees. Number of statistical techniques has been used to answer the study questions and to test the hypotheses.

The results of this study are as follow:

- 1- There is a positive significant statistical relationship between the effectiveness of "PAS" and job performs job satisfaction, organizational commitment and organizational trust among the subjects.
- 2- There is a positive significant statistical relationship between the justice of "PAS" and job performance, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust among the subjects.