

إستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية: مقارنة المدراء في القطاع العام والخاص الكويتي¹

د. عبد الله خالد العويهان

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

جامعة سانت لويس- الولايات المتحدة الأمريكية

أستاذ مشارك – قسم الإدارة والتسويق

كلية العلوم الإدارية – جامعة الكويت

abdullah.alouaihan@ku.edu.kw

د. عواد محمد الظفيري

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

جامعة سانت لويس- الولايات المتحدة الأمريكية

أستاذ مشارك – قسم الإدارة والتسويق

كلية العلوم الإدارية – جامعة الكويت

awad.alzufairi@ku.edu.kw

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة الى مقارنة الرؤساء في القطاعين العام والخاص حول ترتيب أولويات كل منهما نحو استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية واستكشاف الفروق بينهما. وقد تم تطبيق استبيان تم تطويره بناء على الإستخدامات العشرين لتقييم أداء الموارد البشرية التي أوجدتها دراسة (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989) حيث تم إستقصاء مجموعة من الرؤساء بلغت (275) فردا تم اختيارهم من بين عدد من الوزارات والمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت يعمل (167) منهم في القطاع الخاص وعدد (108) يعملون في القطاع الحكومي. ووجدت الدراسة أن هناك اختلافات في تحديد أولويات استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية ذات قيم معنوية متفاوتة بين الرؤساء في القطاعين العام والخاص ضمن ثمانية إستخدامات لتقييم الأداء في الأمور المتعلقة بالأجور، والترقيات، والاحتفاظ أو الاستغناء عن الأيدي العاملة، والاستغناء عن العاملين لظروف اقتصادية، وتخطيط الموارد البشرية، واحتياجات المنظمة التدريبية، والمساعدة بمعرفة الأهداف، وقياس مدى تحقق الأهداف.

كما وجدت الدراسة أيضا تفاوت في تحديد أولويات استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية في بيئة العمل الكويتية وغيرها من بيئات العمل المقارنة. وفي ضوء النتائج تم إقتراح بعض التوصيات التي يرجى منها رفع كفاءة وفاعلية عملية تقييم أداء الموارد البشرية لما لها من أثر إيجابي على المنظمة والعاملين بها.

الكلمات الدالة

إدارة الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، استخدامات تقييم الأداء، القطاع العام، القطاع الخاص

¹ تم تقديم البحث في 2023/1/27، وتم قبوله للنشر في 2024/2/11.

(1) مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في كل من منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء، كونها الإدارة المسؤولة عن كل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية منذ تعيينهم وحتى انتهاء علاقتهم الوظيفية بمنظماتهم. وقد عاظم دور وأهمية هذه الإدارة في عصرنا الحالي إحتدام المنافسة بين منظمات الأعمال لاسيما مع تطور وسائل الاتصالات والمواصلات وسرعة الوصول الى المعلومات، وكونها المعنية بشؤون أهم مورد من موارد المنظمة وهو المورد البشري، هذا بدوره يقتضي أن يكون لدى هذه المنظمات والتي تعمل في بيئات عالمية شديدة التنافسية ممارسات متفوقة في مجال إدارة الموارد البشرية (Beatty & Schneier, 1997; Dyer & Reeves, 1995; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999; Pfeffer, 1994; Wright & McMahan, 1992; Wright, Geroy, & MacPhee, 2000)

ويرى بعض الباحثون (Ferris et al., 1999) بأنه: "لقد تقدمت إدارة الموارد البشرية من وظيفة صيانة إلى حد كبير ... إلى ما يعتبره العديد من العلماء والممارسين اليوم مصدرا لميزة تنافسية مستدامة للمنظمات العاملة في الاقتصاد العالمي" (Ferris et al., 1999). وهذا بدوره يسلب الضوء على حقيقة أن الباحثين يجب أن يولوا اهتماما كبيرا لدراسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال (التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء وغيرها من المهام الأخرى) من أجل تزويد المنظمات بالميزات التنافسية التي تسعى لتحقيقها.

ولقد شكل تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الرئيسية والحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها لأي نظام لإدارة الموارد البشرية (McClendon 2020) لما يشملته تقييم الأداء من العديد من الأغراض المتعلقة بالعاملين والمنظمات بالإضافة إلى تأثير العديد من القرارات الإدارية بنظام تقييم الأداء، مثل الترقيات، والمكافآت، والتدريب، والنقل، والتخطيط (e.g., Brown, O'Kane, Mazumdar, & McCracken, 2019; Carlton & Sloman, 1992; Cawley, Keeping & Levy, 1998; Cleveland, Murphy, & Williams, 1989; Jawahar & Williams, 1997)

ويقصد بعملية تقييم أداء الموارد البشرية هو قياس أداء العاملين حول مدى تحقيقهم للأهداف والمهام المناط بهم تنفيذها، وغالبا تتم بصورة دورية ويقوم بها الرئيس المباشر للموظف لذا فإن عملية التقييم هي مهمة رقابية بالأساس ولكن نجاح هذه المهمة يحقق أهداف أخرى تتعلق بالفرد والمنظمة والذي يترتب عليه رفع الانتاحية وتعزيز الجودة وتحقيق الكفاءة والتطوير الوظيفي للموارد البشرية وتحقيق طموحات الموظفين في الترقيات والمكافآت وغيرها من الحوافز.

إن تقييم أداء الموارد البشرية له أهمية كبيرة ليس فقط للمنظمات ذاتها ولكن أيضا للمقيمين (عادة ما يكون رئيسا)، والمراد تقييمه (عادة ما يكون تابعا). ووفقا لذلك، يعتقد بعض الباحثين (Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995) أن أنظمة تقييم الأداء هي واحدة من الممارسات العظيمة لإدارة الموارد البشرية الفعالة، كما يرى البعض الأخر أهمية تقييم الأداء لنجاح إجراءات تطوير وتدريب الموارد البشرية (Werner, 2014; 2017).

كما أن الممارسات الرشيدة والعادلة لتقييم أداء العاملين ينتج عنها علاقات اجتماعية أفضل في المنظمة ومناخا تنظيميا أكثر صحة كونها توفر آلية ضرورية لتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن أدائهم (Judge & Ferris, 1993) والتي لانتم إلا عن طريق التفاعل والتواصل بين الرئيس والمرؤوس والذي بدوره يؤدي إلى تحفيزا أكبر للعاملين مما يساعد على الاستقرار الوظيفي وجودة الانتاجية (Fred & Kpurunee, 2022; Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan. 2020).

وستقوم الدراسة الحالية بمقارنة الرؤساء في القطاعين العام والخاص حول ترتيب أولويات كل منهما نحو استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية واستكشاف الفروق بينهما.

(2) مشكلة الدراسة

اهتم الباحثون بدراسات تقييم أداء العاملين منذ عشرينات القرن الماضي (Brown et al., 2019; DeNisi & Murphy, 2017) وفي الآونة الأخيرة، أصبحت دراسة تقييم أداء الموارد البشرية أحد المجالات الرئيسية التي تجذب الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس، ولا تزال واحدة من أكثر التطبيقات البحثية في إدارة الموارد البشرية (Borman, White & Dorsey, 1995; Brown et al., 2019; DeNisi & Murphy 2017; DeNisi & Smith, 2014; Murphy, & DeNisi, 2008)

والجدير بالذكر أن سوق العمل الكويتي يعاني من ندرة الأبحاث في هذا المجال، لذا فإنه من المأمول بأن إجراء مثل هذه الدراسة سيوفر للأكاديميين والمهنيين على حد سواء مجالا مثمرا لفهم أفضل للممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية خاصة المعني منها بتقييم أداء العاملين، لذلك فإن الدراسة الحالية وعلى الرغم من كونها إستكشافية لسوق العمل الكويتي إلا أنها أيضا ستساهم في إثراء الدراسات المقارنة في سياق تقييم أداء الموارد البشرية حيث سيتم مقارنة ماتوصلت إليه من نتائج مع تلك التي تمت في ثقافات أخرى لاسيما نتائج الدراسة الرائدة التي قام بها (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989).

(3) أهمية الدراسة

يلاحظ الإهتمام المتزايد بتقييم الأداء من خلال المقالات المختلفة التي تظهر في المجلات العلمية الوازنة، انظر المراجعة المعمقة التي قام بها فريق الباحثين:- (Schleicher , Baumann, Sullivan, Levy, Hargrove & Barros, Rivera, 2018)

ومن تلك الدوريات العلمية المؤثرة والمهتمة بهذا المجال: مجلة أكاديمية الإدارة ، ومجلة الإدارة ، ومجلة علم النفس التطبيقي ، وعلم نفس الموظفين ، والعلاقات الإنسانية ، والسلوك التنظيمي وعمليات القرار البشري ، بالإضافة إلى مجلات الموارد البشرية مثل مجلة إدارة الموارد البشرية والمجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي ذكر لهذه الدوريات بعناوينها الإنجليزية:

Academy of Management Journal, Journal of Management, Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, Human Relations, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Human Resource Management Journal and The International Journal of Human Resource Management

كما يعزى هذا الإهتمام اللافت إلى الطبيعة الديناميكية للعمل والبيئة التنافسية التي تتطلب أداء مدفوعا للغاية. علاوة على ذلك، يعتبر بعض الباحثين تقييم الأداء أكثر من مجرد أداة قياس (Findley, Giles, & Mossholder, 1995; Murphy & Cleveland, 2000) مما بدوره يؤدي إلى اتساع أفاق المجالات البحثية لتقييم الأداء. ويرى آخرون أن تقييم الأداء شرط أساسي للإدارة الفعالة لمنظمات الأعمال (Tow, 1999) كما يجادل البعض الآخر بأن تقييم الأداء العادل يعزز من رضا الموارد البشرية وروح الإنتماء لديها (Sommer & Kulkarni, 2012). كما يؤكد البعض على أن عملية تقييم الأداء للعاملين حينما تكون عادلة وموضوعية فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام الإيجابي نحو العمل (Setiawati & Ariani, 2019).

مما سبق يتضح أهمية إجراء هذه الدراسة في أحد المجالات المؤثرة في إدارة الموارد البشرية. وكما سلف من قول، فإن الدراسة الحالية ستساهم في تزويد المهتمين بتقييم أداء الموارد البشرية سواء الأكاديميين أو المهنيين بنتائج يرجى منها المساهمة في إثراء الأفق في هذا السياق.

(4) هدف الدراسة

إن الغرض الرئيس من هذا البحث هو دراسة الاستخدامات العشرين لتقييم أداء الموارد البشرية الواردة بدراسة (Cleveland et. al (1989) في سوق العمل الكويتي عن طريق مقارنة المدراء في القطاعين الخاص والعام حول أولويات كل منهما حين القيام بتقييم الموارد البشرية، حيث ترى الدراسة الحالية أن القصور الرئيسي للبحوث السابقة، باستثناء الدراسة أنفة الذكر على استخدامات تقييم الأداء هو عدم استخدام منهجيات بحث صارمة. وكانت معظم الأبحاث مفاهيمية بطبيعتها، وقد تم تصميم الدراسة التجريبية الحالية لتوفير مزيد من العمق في فهم استخدامات تقييم الأداء.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات في تقييم الأداء وبحثه على نطاق واسع في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Cleveland & Murphy, 1995; Schleicher et al., 2018)، لكن تم إجراء النزر اليسير من الأبحاث التجريبية حول استخدامات أو غرض تقييم الأداء، لذا فإن الهدف من هذا الجهد البحثي هو إجراء دراسة شاملة حول استخدامات تقييم الأداء في القطاعين الخاص والعام بدولة الكويت من المأمول أنها ستساهم بإثراء البحوث في مجال دراسات تقييم أداء الموارد البشرية المقارنة في بيئة عمل عربية.

(5) الإطار النظري

(1-5) الدراسات السابقة

من بين الدراسات المبكرة حول تقييم الأداء دراسة (McGregor (1957 التي أوضح فيها بأن تقييم الأداء له استخدامات متضاربة. ووفقا للباحث، فإن المقيم (الرئيس) له دوران أحدهما أن يكون قاضيا والآخر أن يكون مستشارا، مما قد يعني أن هناك استخدامات مختلفة ومتضاربة لتقييم الأداء ويرى الباحث بأنه يمكن استخدام تقييم الأداء في العديد من القرارات مثل: زيادة الرواتب، والترقيات، والنقل، والجزاءات، وإنهاء الخدمة، وملاحظة الموظفين، وتدريب المرؤوسين وتقديم المشورة لهم.

وحددت دراسة (Randell, Shaw, Packard & Slater (1972) ثلاثة مجالات رئيسية للقرارات التي يمكن أن يساعد فيها تقييم الأداء: 1- مراجعات المكافآت مثل توزيع الأجور والسلطة والمكانة. 2- مراجعات الأداء التي تساعد في تحسين أداء الموظفين؛ 3- المراجعات المحتملة التي تتعلق بقدرة الفرد على القيام بعمل مستقبلي.

ووجدت دراسة أخرى بشأن تقييم الأداء (Rendero (1980 أن مديري الموارد البشرية ذكروا أكثر من غيرهم بأن "استعراض الجدارة" أو "إجراء المرتبات" من بين أغراض أخرى لتقييم الأداء. بينما المرتبة الثانية ذهبت إلى "تطوير الموظفين". والمرتبة الثالثة كانت "ردود الفعل للموظفين" أو "تحسين الأداء". علاوة على ذلك، يعتبر مدراء الموارد البشرية "التغذية الراجعة" أو "التواصل مع الموظفين" أكبر فائدة لبرامج تقييم أداءهم لمرؤوسهم.

ويرى راينهارت (Reinhardt (1985 بأن تقييم الأداء يستخدم في الغالب للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل التعويض والتدريب والتطوير وقرارات الترقية وإنهاء الخدمة. وتؤكد الدراسة أن معظم الباحثين يتفقون على أهمية التغذية الراجعة لعملية تقييم الأداء.

وفي دراسة أخرى وجد ليفين (Levine (1986 أنه يمكن استخدام تقييم الأداء من أجل: تدريب الموظفين، وإدارة الرواتب، وقياس إنتاجية الموظف، وتحديد مساره الوظيفي، وتحديد حاجته إلى المشورة، وتحديد الاحتفاظ بالموظفين أو تسريحهم، وترقية الموظفين، والتخطيط الوظيفي، والتحقق من صحة إجراءات الاختيارات، ويمكن استخدامه كأداة تحفيزية لأنه يزيد الموظف بتعليقات ومعلومات حول أداءه.

ويجادل (Longnecker & McGinnis (1992 بأن: تقييم الأداء "يمكن أن يوفر بعض المزايا الجذابة مثل: 1- تحسين إنتاجية الموظفين، 2- تعزيز تطوير الموظفين، 3- زيادة التواصل بين المدير والموظف، 4- تنسيق أفضل لتخطيط العمل وتحديد الأهداف بشكل أكثر كفاءة، 5- توفير معلومات قيمة لزيادة الأجور والتدريب والقرارات الترويجية". (Longnecker & McGinnis, 1992).

كما ترى دراسة (Latham & Wexely (1994 بأن عملية تقييم الأداء لها غرضان أساسيان: الأول تحفيزي وتطويري للعاملين والغرض الثاني مرتبط بالقرارات الإدارية المتعلقة بالأجور والمزايا.

من جانب آخر، حين النظر إلى عملية تقييم الأداء من منظور المستوى الكلي، فس نجد أن هذه العملية هي ممارسة ذات توجه اجتماعي لأنها تنطوي على تفاعل بين طرفين "مقيم ومقيم لإدائه" (Judge & Ferris, 1993). ومن خلال البحث في العديد من المدارس الفكرية، وجد (Newton & Findlay (1996 أن الباحثين في العلاقات الإنسانية يرون تقييم الأداء كأداة تشاركية تمكن (empower) الموظفين. كما يرى (Baker (2010 أن نجاح تقييم الأداء وضمان فاعليته يتطلب التفاعل المنتظم والمستمر بين الرئيس والمرؤوس بصورة رسمية وغير رسمية حول تزويد الأخير بمعلومات مرتجعة عن إدائه مما يزيد من دافعيته ورضاه الوظيفي.

ويعتبر الباحثان (Mathis & Jackson (1996 تقييمات الأداء كأداة لإدارة الأجور والرواتب، وإعطاء ملاحظات عن الأداء للموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف الفردية للموظفين. كما ذكروا بعض الاستخدامات الإدارية الأخرى للتقييم والتي منها تعديلات الأجور، واتخاذ القرارات الوظيفية بشأن الترقيات والنقل، والإجراءات التأديبية للموظفين بما في ذلك إنهاء العمل.

أضافة إلى ذلك، فإن بعض الباحثين (Ellinger, 2014; Werner, 2017) شدد على أهمية تقييم الموارد البشرية من النواحي التطويرية للعاملين مثل وضع الأهداف، والتغذية المرتجعة المطورة للأداء وكذلك تدريب الموارد البشرية. ووجدت دراسة (Nor (2022 أن عملية تقييم الأداء ونتائجها تستخدم في القرارات الإدارية مثل الترقيات وخفض الرتب وإنهاء الخدمة وتسريح العمال وقرارات النقل كما تستخدم لقرارات التطوير الوظيفي للموارد البشرية بما في ذلك خطط تحسين الأداء وقرارات التدريب والتطوير وتستخدم أيضا للتخطيط الوظيفي. تستخلص الدراسة الحالية من مراجعة الأدبيات السابقة أن الدراسة المعمقة والشاملة والتي تكاد تكون الوحيدة لاستخدامات تقييم الموارد البشرية في المجال هي دراسة (Cleveland, et.al., 1989) والتي مازالت تستخدم على نطاق واسع من الباحثين،

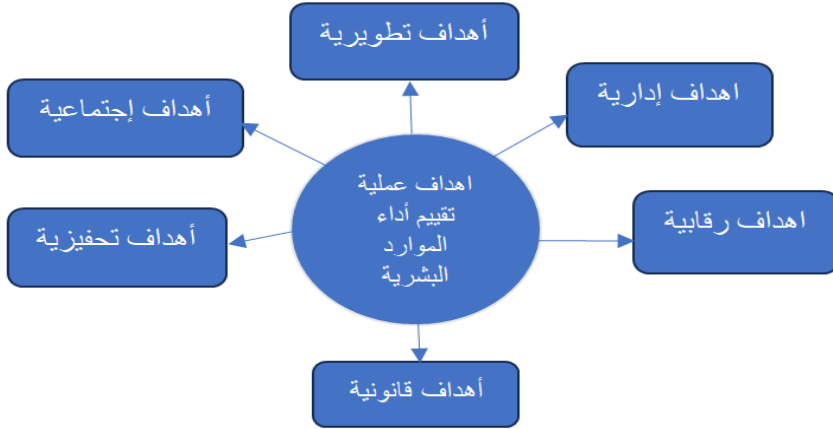
ومما يؤكد النتيجة أنفة الذكر ماوصلت إليه الدراسة الحديثة التي قام بها (DeNisi & Murphy (2017 والتي حققت الأدبيات المتعلقة بتقييم الأداء ونشرت في مجلة علم النفس التطبيقي *Journal of Applied Psychology* وهي من الدوريات الرائدة والوازنة في مجالي الإدارة وعلم النفس حيث أن هذه الدورية العلمية: "قدمت المساهمات الجديرة بالاهتمام في فهمنا لتقييم الأداء وإدارة الأداء. والأهم من ذلك، يمكن ويجب أن يكون للمجلة دور حاسم في التقدم المستقبلي لهذا المجال (DeNisi & Murphy, 2017)" وقد وجدت الدراسة السابقة بأن استخدامات تقييم الأداء المطورة بواسطة (Cleveland, et.al., 1989) مازالت تستخدم في هذا السياق نظرا لشموليتها ولم يجارها أي من الدراسات حول هذا الموضوع وقد وجد كليفلاند وزملاؤه أن هناك 20 استخداما لتقييم الأداء: (1) تحديد الترقيّة. (2) الاعتراف بالأداء الفردي؛ (3) إدارة الرواتب؛ (4) التغذية المرتدة على الأداء؛ (5) تعزيز هيكل السلطة؛ (6) تلبية المتطلبات القانونية؛ (7) تقييم تحقيق الأهداف؛ (8) تحديد نقاط القوة والضعف الفردية؛ (9) تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية؛ (10) تحديد الأداء الضعيف؛ (11) المساعدة في تحديد الأهداف؛ (12) توثيق قرارات الموظفين؛ (13) تحديد احتياجات التطوير التنظيمي؛ (14) تخطيط شؤون الموظفين؛ (15) معايير التأسيس للتحقق من صحة البحوث؛ (16) تحديد عمليات النقل والتخصيص؛ (17) تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة؛ (18) تقييم نظم شؤون الموظفين؛ (19) قرار الاحتفاظ بالعاملين أو الإنهاء؛ (20) قرار بشأن تسريح العمال لأسباب إقتصادية .

(2-5) نموذج مقترح بناء على نتائج الدراسات السابقة

كما أن الدراسة الحالية وبناء على ماتقدم من مراجعة للأدبيات السابقة واستخلاص ماورد بها من نتائج ومزجها في بوتقة واحدة فإنها ترى بأن هناك ستة أهداف رئيسة لإستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية وهي كالتالي:

- أهداف رقابية غرضها قيام الرؤوساء بواجبهم المعتاد بالرقابه على العاملين وضمان حسن سير الأعمال بالمنظمة.
- أهداف إدارية غرضها تعزيز سلطة الرؤوساء وتوثيق اجراءات العمل والالتزام بها مثل قرارات النقل والإستغناء.
- أهداف تطويرية غرضها تحسين فاعلية وكفاءة أداء العاملين والمنظمة.
- أهداف تحفيزية غرضها رفع دافعية العاملين وحثهم على تحقيق أهداف العمل ومكافأتهم نظير ذلك.

- أهداف إجتماعية غرضها تفعيل التواصل مع العاملين وخلق بيئة عمل شفافة تعزز روح الإنتماء والولاء لدى الأفراد.
 - أهداف قانونية غرضها تطبيق اللوائح والقوانين والإلتزام بها والرجوع لها حين الحاجة وكذلك الوفاء بمتطلبات قانونية قد تفرضها جهات رقابية.
- ويخلص شكل (1) أهداف إستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية المقترحة بواسطة الدراسة الحالية بناء على قراءتها للأدبيات السابقة:



شكل 1: أهداف إستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية

(6) المنهجية

(1-6) مجتمع الدراسة والعينة

حرصت الدراسة أن تكون العينة ممثلة لبيئة العمل الكويتية وأن تكون مشتقة من المنظمات الخاصة والعامة بهدف تمثيل المجتمع بصورة أكثر موضوعية وشمولية. لهذا كانت الوسيلة لذلك هي تنوع المنظمات المشاركة، والتي اشتملت على وزارات وهيئات حكومية، وشركات استثمار، وبنوك، وبناء، وأغذية وقد تم تقسيمها إلى خمسة قطاعات كما يوضح جدول رقم (1) وكان الحجم الكلي لعينة الدراسة يشمل (275) عنصراً.

شكل عناصر القطاع الحكومي (108) من إجمالي العينة وعناصر القطاع الخاص (167) وقد شكل الذكور (213) فرداً و(62) من الإناث كما شكل المدراء ذوي طبيعة العمل الإداري (245) عنصراً وذوي طبيعة العمل الفني (24) عنصراً منهم وكان من بين عينة الدراسة (209) كويتياً و(65) وافداً كما يظهر في جدول (2).

وبين جدول (3) المستويات العلمية لعناصر الدراسة حيث كان (209) منهم حائزين على درجة جامعية أو أعلى والتي يؤمل منها التعزيز من قوة الدراسة نظراً لفهم ودراية المستبنيين نظراً لإرتفاع مستوياتهم العلمية. وقد تمت الاستعانة بوحدة الدراسات الإحصائية في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت في توزيع الاستبيانات وجمعها من

الجهات المشاركة. كما روعي اختيار منظمات ممثلة لمجتمع الأعمال في دولة الكويت في قطاعيه الحكومي والخاص. وتم سحب عناصر العينة من كل منظمة على حده بالطريقة العشوائية وفقا لكشوف الموظفين لديها. توخت الدراسة أن يكون المحور الأساسي لمجتمع الدراسة ممثلاً لفئتين هما الرؤساء في القطاعين العام والخاص مما ينسجم مع هدف الدراسة والذي يتمحور حول المقارنة بين هاتين الفئتين، لذلك فإن الجداول الإحصائية تقسم عناصر الدراسة إلى (رئيس بالقطاع العام) و (رئيس بالقطاع الخاص).

وتوضح الجداول (1)، (2)، (3) معلومات إضافية وتفصيلية عن عينة الدراسة

جدول 1: توزيع عينة البحث حسب القطاعات

اجمالي العينة 275		طبيعة المنظمة
عدد	نسبة مئوية	
32	11.6	وزارة حكومية
32	11.6	هيئة حكومية
90	32.8	قطاع خاص
77	28.0	بنوك
44	16.0	هيئة حكومية مستقلة
275	%100	المجموع

جدول 2: توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية*

اجمالي العينة 275		المتغير
عدد	نسبة مئوية من اجمالي العينة	
213	77.5	ذكور
62	22.5	اناث
245	89.0	اداريين
24	11.0	فنيين
209	76.0	كويتيين
65	24.0	وافدين

○ عدد 6 مستبين لم يحددوا طبيعة العمل إن كان إداريا أو فنيا، 1 مستبين لم يحدد جنسيته إن كان كويتيا أو وافدا.

جدول 3: توزيع عينة البحث حسب المستويات التعليمية

رئيس		المستوى التعليمي
عدد	نسبة مئوية	
22	8	أقل من الثانوي
13	4.7	ثانوي
31	11.3	معهد (سنتان بعد الثانوي)
170	61.8	جامعي
39	14.2	دراسات عليا
275	%100	المجموع

(2-6) أداة الدراسة

كانت الأداة المستخدمة في الدراسة استبيان (Cleveland et al. (1989) والذين من خلاله طور كليفلاند وزملاؤه 20 عنصراً لاستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية. وتمت ترجمة عناصر الاستبيان من اللغة الإنجليزية إلى العربية بواسطة أستاذ متخصص في الإدارة ومن ثم أعيدت الترجمة مرة أخرى إلى اللغة الإنجليزية (Back Translation) بواسطة أستاذ آخر في الإدارة لضمان التماثل اللغوي والمعنوي، وفقاً لما هو متعارف عليه في أدبيات الدراسات المقارنة (Ali & Al-Shakis, 1989; Brislin, 1980; Cavusgil & Das, 1997); Peng, Peterson & Shyi, 1991; Yousef, 2002)

وتمت المراجعة بواسطة أستاذ ثالث وجميعهم متخصصون في الإدارة. وكانت الأسئلة من نوع ليكرت (Likert Type) تتفاوت بين موافق تماماً (سبع نقاط) إلى غير موافق تماماً (نقطة واحدة)، كما تم إجراء فحص أولي للاستبيان (Pilot Study) عن طريق توزيعه على خمسين مشاركاً للتأكد من سلامته اللغوية والتعبيرية قبل توزيعه النهائي وكانت النتائج مرضية ومشجعة لاستكمال الدراسة. كما تم إجراء فحص الاعتمادية (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) لعناصر الاستبيان الـ 20 لإستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية وكانت النتيجة (0.918). مما يدل على تماسك عناصره وقوة الارتباط الكلية بينها لأغراض الدراسة وكذلك التعويل عليه بحسبانه مؤشراً (Scale) قوياً مترابطاً.

(3-6) منهجية جمع بيانات الدراسة

لما كانت الكويت بلداً صغيرة جغرافياً يتيسر فيه التنقل من منطقة إلى أخرى لذلك تم توزيع الاستبيان بصورة مباشرة على المشاركين من قبل المساعدين العلميين واستلامه في موقع المنظمة المشاركة، وهذه الطريقة تضمن مشاركة عدد أكبر من المستبنيين والمساعدة في توضيح أي استفسار قد يطرحونه نظراً لتواجد المساعدين لديهم وقت توزيع واستلام الاستبيان. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة في توزيع الاستبيانات وجمع البيانات شائعة في الدول العربية لما لها من إيجابيات المذكورة آنفاً (Ali, 1989; Ali & Al-Shakis, 1989; Punnett & Shenkar, 1994; Yousef, 2000)

(4-6) الطرق الإحصائية المتبعة

لما كان الهدف الأساس للدراسة هو بحث الاختلاف بين الرؤساء في القطاعين العام والخاص في اتجاهاتهم نحو استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية ولكي تكون الدراسة أكثر دقة وموضوعية للوصول إلى استنتاجات سليمة، وقبل الشروع في النتائج والتحليلات الرئيسية، تم فحص ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وللتأكد من ذلك تم إجراء اختبار Semirnov Z-Kolmogorov. وكانت قيم p لجميع المتغيرات معنوية عند مستوى 0.00. مما يشير إلى أن البيانات غير موزعة طبيعياً وبناء على هذه النتيجة وكون أن البيانات نوع ليكرت ترتيبية (Ordinal) بطبيعتها لذا فقد استخدم الباحثان طريقة مان-وتني (Mann-Whitney) الإحصائية وهي طريقة أكثر تحفظاً من الطريقة الإحصائية التقليدية لتحليل التباين (ANOVA) وبالتالي تكون نتائجها أكثر موثوقية، لاسيما وأن أسئلة

الاستبيان من نوع ليكرت (Likert Type). وهذا الإجراء بدوره يتوافق مع الأدبيات الاحصائية في هذا السياق (Conover,1980; Daniel & Terrell,1995)

وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إدخال البيانات وتحليلها.

(7) النتائج

يوضح جدول (4) العلاقات بين الاستخدامات ال 20 لتقييم الأداء كما هو وارد في مصفوفة الارتباط. حيث أظهرت النتائج أن الارتباط بين توثيق قرارات الأفراد ومعايير صحة البحوث هو الأعلى مع معامل = 0.451 و $p > 0.00$ ، في حين أن أقل ارتباط هو بين قرارات الاحتفاظ أو الإستغناء وتلبية المتطلبات القانونية بمعامل = 0.23. عند مستوى غير ذي دلالة.

وبين الجدول (5) متوسطات استخدامات تقييم الأداء ال 20 لإجمالي عينة الدراسة من المدراء في القطاعين العام والخاص حيث يظهر الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتكشف النتائج المستمدة من الجدول (5) أن المتوسطات الأعلى لإستخدامات تقييم أداء العاملين كانت كما يلي: القرارات المتعلقة بتحديد الترقية، والتقدير لأداء الموظف، وتقييم مدى تحقيق الأهداف، وإدارة الأجور (وكانت المتوسطات = 6.23 و 5.95 و 5.81 و 5.80 على التوالي). وتشير النتائج أيضا إلى أن استخدامات تقييم الأداء كانت الأقل في مجالي قرارات الاحتفاظ أو إنهاء خدمات العاملين، والقرارات المتعلقة بتسريح الموظفين لأسباب إقتصادية (وكانت المتوسطات كما يلي: 5.21 و 4.93 على التوالي).

كما يشير جدول (6) إلى نتائج فروق استخدامات أداء تقييم العاملين بين الرؤساء في القطاع العام ونظرائهم في القطاع الخاص ويوضح الجدول فروق ذات قيم معنوية متفاوتة بين الرؤساء في القطاعين العام والخاص ضمن ثمانية إستخدامات لتقييم الأداء في الأمور المتعلقة بما يلي: الأجور بدرجة دلالة معنوية (0.000)، الترقيات بدرجة دلالة معنوية (0.000)، الاحتفاظ أو الاستغناء بدرجة دلالة معنوية (0.004)، الاستغناء لظروف اقتصادية بدرجة دلالة معنوية (0.000)، تخطيط الموارد البشرية بدرجة دلالة معنوية (0.004)، احتياجات المنظمة التدريجية بدرجة دلالة معنوية (0.000)، المساعدة بمعرفة الأهداف بدرجة دلالة معنوية (0.003)، قياس مدى تحقق الأهداف بدرجة دلالة معنوية (0.015).

جدول 4: نتائج الارتباط بين استخدامات تقييم أداء الموارد البشرية

Variable Acronym	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 SA	1	328**	194**	190**	157**	184**	104	130*	188**	215**	202**	200**	222**	149*	134*	106	195**	135*	212**	167**
2 DP		1	174**	226**	127**	183**	175**	185**	187**	231**	138*	226**	162**	094	159**	177**	176**	136*	143*	165**
3 DRT			1	281*	421**	169**	056	143*	140*	084	029	146*	197**	127*	163**	056	137*	193**	169**	023
4 RIP				1	225**	263**	330**	274**	181**	223**	252**	214**	264**	234**	145*	146*	151*	280**	270**	180**
5 DL					1	243**	137**	068	213**	162**	146*	150*	218**	143*	118	041	098	168**	140*	078
6 IPP						1	377**	239**	267**	308**	178**	239**	235**	204**	210**	187**	246**	317**	169**	194**
7 IITN							1	429**	346**	420**	308**	266**	188**	348**	287**	272**	330**	355**	272**	359**
8 PF								1	381**	386**	144*	248**	149*	279**	230**	295**	237**	272*	198**	191**
9 DTA									1	296**	158**	200**	214**	317**	271**	200**	207**	272**	269**	208**
10 IISW										1	333**	308**	246**	261**	207**	245**	195**	368**	335**	259**
11 PP											1	403**	271**	243**	291**	234**	352**	371**	288**	273**
12 DOTN												1	345**	316**	325**	260**	387**	298**	318**	254**
13 EGA													1	395**	275**	143*	263**	295**	343**	191**
14 AGI														1	330**	256**	351**	352**	307**	231**
15 EPS															1	286**	317**	393**	335**	247**
16 RAS																1	271**	228**	210**	203**
17 IODN																	1	387**	200**	225**
18 ECVR																		1	451**	289**
19 DPD																			1	313**
20 MLG																				1

الأجور = SA، الترقّيات = DP، الاحتفاظ أو الإستغناء = DRT، التقدير لأداء الموظف = RIP، الإستغناء لظروف إقتصادية = DL، معرفة الأداء الضعيف = IPP، معرفة احتياجات الفرد التدريبية = IITN، معلومات مرتدة عن الأداء = PF، النقل والمهام = DTA، معرفة عناصر القوة والضعف = IISW، تخطيط الموارد البشرية = PP، تحديد احتياجات المنظمة التدريبية = DOTN، تقييم مدى تحقق الأهداف = EGA، المساعدة بمعرفة الأهداف = AGI، تقييم نظم الأفراد = EPS، تعزيز هيكل السلطة = RAS، معرفة احتياجات تطوير المنظمة = IODN، معيار صحة البحوث = ECVR، توثيق قرارات الأفراد = DPD، الوفاء بمتطلبات قانونية = MLR.

*p < .05, **p < .01

جدول 5: استخدامات تقييم الأداء (إجمالي العينة)

انحراف معياري	المتوسط	الوسيط	نوع الاستخدام أو القرارات المتعلقة	1
1.18	6.23	7	الترقيات	1
1.26	5.95	6	التقدير لأداء الموظف	2
1.27	5.81	6	مدي تحقق الأهداف	3
1.54	5.80	6	الأجور	4
1.24	5.78	6	تعزيز هيكل السلطة	5
1.28	5.73	6	معرفة عناصر القوة والضعف	6
1.45	5.69	6	معرفة الأداء الضعيف	7
1.31	5.68	6	معلومات مرتدة عن الأداء	8
1.39	5.68	6	معرفة احتياجات الموظف التدريبية	9
1.38	5.66	6	المساعدة بمعرفة الأهداف	10
1.44	5.66	6	الوفاء بمتطلبات قانونية	11

إستخدامات تقييم أداء الموارد البشرية: مقارنة المدراء في القطاع العام والخاص الكويتي

انحراف معياري	المتوسط	الوسيط	نوع الاستخدام أو القرارات المتعلقة	
1.30	5.62	6	احتياجات المنظمة التدريبية	12
1.46	5,58	6	تخطيط الموارد البشرية	13
1.40	5.58	6	معرفة احتياجات تطوير المنظمة	14
1.37	5.57	6	توثيق قرارات الأفراد	15
1.42	5.43	6	تقييم نظم الأفراد	16
1.46	5,41	6	معياري صحة البحوث	17
1.55	5.32	6	النقل والمهام	18
1.69	5.21	6	الاحتفاظ أو الاستغناء	19
1.82	4,93	5	الاستغناء لظروف اقتصادية	20

جدول 6: فروق استخدامات تقييم الأداء بين الرؤساء في القطاع العام والقطاع الخاص

مستوى الدلالة	مان وتني	قطاع خاص		قطاع عام		نوع الاستخدام أو القرارات المتعلقة	
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط		
.000	3.961	1.649	5.91	1.61	5.72	الأجور	1
.000	4.734	1.176	6.32	1.543	5.75	التربقيات	2
.004	2.84	1.462	5.58	1.668	5.21	الاحتفاظ أو الاستغناء	3
.800	0.26	1.541	5.95	1.311	5.85	التقدير لأداء الموظف	4
.000	3.980	1.351	5.61	1.651	5.11	الاستغناء لظروف اقتصادية	5
.022	2.291	1.522	5.51	1.452	5.71	معرفة الأداء الضعيف	6
.196	1.310	1.541	5.49	1.412	5.64	احتياجات الفرد التدريبية	7
.389	0.849	1.430	5.69	1.321	5.67	معلومات مرتدة عن الأداء	8
.969	.0410	1.552	5.32	1.61	5.23	النقل والمهام	9
.104	1.638	1.498	5.51	1.267	5.75	معرفة عناصر القوة والضعف	10
.004	2.911	1.458	5.59	1.653	5.22	تخطيط الموارد البشرية	11
.000	3.980	1.311	5.64	1.654	5.11	احتياجات المنظمة التدريبية	12
.015	2.438	1.270	5.83	1.486	5.53	مدي تحقق الأهداف	13
.003	2.941	1.383	5.68	1.533	5.34	المساعدة بمعرفة الأهداف	14
.196	1.31	1.391	5.67	1.534	5.52	تقييم نظم الأفراد	15
.394	0.861	1.474	5.63	1.252	5.87	تعزير هيكل السلطة	16
.010	2.570	1.407	5.59	1.60	5.27	احتياجات تطوير المنظمة	17
.563	.601	1.570	5.34	1.452	5.43	معياري صحة البحوث	18
.126	1.530	1.556	5.33	1.369	5.58	توثيق قرارات الأفراد	19
.281	1.090	1.451	5.65	1.615	5.69	الوفاء بمتطلبات قانونية	20

(8) المناقشة

حين النظر الى إجمالي نتائج عينة الدراسة من الرؤساء في القطاعين العام والخاص مجتمعين نجد أن من بين 20 استخداما لتقييم أداء العاملين، ذهبت أعلى 5 درجات إلى تحديد الترقية، والتقدير أي الاعتراف بالأداء الفردي للموظف، وتقييم مدى تحقيق الأهداف، وإدارة الأجور، وتعزيز هيكل السلطة. كما ذهبت أقل الدرجات إلى القرارات المتعلقة بتسريح العاملين لأسباب اقتصادية، والقرارات المتعلقة بالاحتفاظ وإنهاء للأيدي العاملة، في حين صنفت نتائج (Cleveland et al., 1989) إدارة الرواتب، والتغذية الراجعة للأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف الفردية، وتوثيق قرارات الموظفين، وتحديد الأداء الضعيف الأعلى بين 20 استخداما لتقييم أداء العاملين وكانت نتائج تقييم أنظمة الموظفين، ومعايير التحقق من صحة البحوث الأدنى وفق الدراسة أنفة الذكر. كما وجدت أبحاث أخرى أن المعلومات المستمدة من تقييم الأداء تستخدم في الغالب في القرارات المتعلقة بالمكافآت والتعويضات، وتطوير الموظفين (Randell et al., 1972; Rendero, 1980; Reinhardt, 1985)

لذا يمكن القول بأن الثقافة المجتمعية قد تكون هي السبب في الترتيب المختلف لاستخدامات تقييم أداء العاملين لأنها تؤثر على أسلوب إدارة المدير.

وكون الدراسة الحالية صنفت إدارة الرواتب في المرتبة الرابعة على عكس معظم الأدبيات السابقة - والتي أجريت غالبا في بلاد غربية- والتي وضعت إدارة الرواتب في المرتبة الأولى، يمكن أن يعزى ذلك إلى حقيقة أنه في الكويت، عادة، يتم تنظيم الرواتب والتعويضات من قبل ديوان الخدمة المدنية حيث أن معظم الكويتيين يعملون في الحكومة كما أن قطاع العمل في وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل يفرض رقابة صارمة في صيانة حقوق العاملين في القطاع الخاص وبالتالي ربما يكون للمدير تأثير ضئيل على راتب الموظف بينما قد يكون له بعض التأثير على ترقية الموظف. كما تجدر الإشارة إلى أنه في الأنظمة الغربية ذات الطبيعة الرأسمالية التقليدية يكون للمدراء صلاحيات أعلى من نظرائهم في الدول العربية ذات الطبيعة الإقتصادية المختلطة.

كما أشارت النتائج أيضا إلى أن استخدامات تقييم الأداء كانت الأقل في مجالي قرارات الاحتفاظ أو إنهاء خدمات العاملين، والقرارات المتعلقة بتسريح الموظفين لأسباب إقتصادية وهذه النتيجة الإجمالية متسقة مع ثقافته العربية والإسلامية التي لاتميل بطبيعتها إلى إنهاء خدمات العاملين بحسبانها قطع لأرزاقهم، ففي دراسة حديثة عن أثر جائحة كورونا على سوق العمل في بعض الدول العربية وعلى الرغم من الصعوبات الأقتصادية التي واجهتها هذه الدول فإن بعض أرباب العمل لجأوا لتخفيض ساعات العمل بدلا من الإنهاء الكلي لخدمات العاملين (Krafft, Assaad & Marouani, 2021).

وحيث إجراء المقارنة بين إجابات المدراء في القطاعين العام والخاص كل على حدة وجدت الدراسة أن هناك تفاوت في أولويات استخدام تقييم الأداء لكل فئة وأن هناك فروق ذات دلالة معنوية في بعض هذه الإستخدامات. حيث وجدت الدراسة أن مدراء القطاع الخاص أعطوا متوسطات إجابات أعلى من نظرائهم في القطاع العام فيما يتعلق بأمور الأجور والترقيات و الإحتفاظ او الإستغناء عن الأيدي العاملة وكذلك الإستغناء لظروف أقتصادية وتخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المنظمة التدريبية والمساعدة بمعرفة الأهداف وتعزيز هذه النتيجة الى السلطة

والمرونة في اتخاذ القرار التي يتمتع بها مدراء القطاع الخاص وعلى الرغم من وجود الأجهزة الحكومية التي تشرف على عملهم إلا أن سلطاتهم قد لا تكون مغلولة كما هو الحال لسلطات مدراء القطاع العام الذين يخضعون لرقابة مستمره من أجهزه حكوميه متعددة منها ديوان الخدمة المدنية و وزارة المالية وديوان المحاسبة لاسيما الرقابة على القرارات المالية التي تمس الأمور المالية للأفراد مثل الترقيات والعلاوات الإستثنائية.

من جانب آخرأحرز مدراء القطاع العام متوسطات أعلى في استخدامات تقييم الأداء -وإن كانت ذوات دلالات غير معنوية- في المجالات التالية: تعزيز هيكل السلطة والوفاء بمتطلبات قانونية وتوثيق قرارات الأفراد وهذا بدوره يتسق مع طبيعة عمل الجهات الحكوميه وهي منظمات ذات طبيعة بيروقراطية يغلب على عملها الرسمية والرتابة وتوثيق الإجراءات وتكريس السلطة وتعزيزها عن طريق القرارات وتوثيقها.

مما سبق من مناقشة فإن هذه الاختلافات تشجع الباحثين في ترتيب الاستخدامات ال 20 لتقييم الأداء على التحقق فيما إذا كانت الثقافة ونوع المدير ونوع المنظمة أو أي عوامل أخرى لها تأثير على ترتيب وأهمية هذه الاستخدامات.

(9) التوصيات

بناء على ماتقدم من نتائج ومناقشه يمكن الوصول للتوصيات التالية:

- إجراء مزيد من الدراسات في مجال تقييم أداء الموارد البشرية حيث أن عملية التقييم ليست وسيلة رقابيه فحسب بل أداة تواصل إجتماعي مع العاملين ووسيلة تطوير للأداء وبالتالي هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد بها وليست غاية بذاتها بل وسيلة لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات والعاملين.
- يجب على متخذي القرار في المؤسسات العامة والخاصة إبراز أهمية تقييم أداء العاملين والحرص على نجاحها لما يترتب عليها من استخدامات ومن ثم قرارات حيوية للمنظمة والعاملين على السواء.
- إجراء دراسات حول أثر المؤسسات المنظمة والمشرفة على سوق العمل مثل ديوان الخدمة المدنية وقطاع العمل التابع لوزارة الشؤون المشرف على القطاع الخاص حول أثرهم على عملية تقييم الأداء وجودتها والاستفادة من نتائجها.
- إجراء دراسات حول أثر الثقافة الوطنية حول تحديد أولويات إستخدامات تقييم أداء العاملين مما بدوره يثري البحوث المقارنة بين الثقافات المختلفة.
- دراسة بعض العوامل المساعدة لجعل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر كفاءة وفاعلية مثل المعايير المستخدمة بالتقييم ونوعيتها وكذلك توقيت التقييم وضرورة إطلاع العاملين على الإجراءات والنتائج لضمان العدالة وكسب ثقتهم .
- الإستفادة من الإطار النظري الذي أقرحته الدراسة الحالية سواء في المناقشة أوالتطوير أوالتطبيق.

References

- Ali, A.J. (1992). Management research themes and teaching in the Arab World. *International Journal of Educational Management*, 6(4), 11-17.
- Ali, A., & Al-Shakhis, M. (1989). Managerial beliefs about work in two Arab States. *Organization Studies*, 10(2), 169-186.
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13, 477-485.
- Becker, G.A. & Miller, C.E. (2002). Examining Contrast effects in Performance Appraisals: Using Appropriate Controls and Assessing Accuracy. *The Journal of Psychology*. 136(6), 667-683.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1): 168-177. *Human Resource Development Review* , 18(1), 47 –82
- Brislin, R.W. (1980). Introduction to methodology. In *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 2, H.C. Triandis & J.W. Berry (eds.). Boston: llyn & Bacon: 389-444.
- Brown, T.C., O’Kane, P., Mazumdar,B., & McCracken,M. (2019). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47 –82.
- Carless, S.A., (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 39(11-12), 887-902.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Cavusgil, S. T., & Das, A. (1997). Methodological issues in empirical cross-cultural research: A survey of the management literature and a framework. *Management International Review*, 37. 71-96.
- Cedebloom, D. & Pemeerl, D.E. (2002). From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency’s Experience. *Public Personnel Management*, 31(2): 131-140.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1),130-135.
- Conover, W.J. (1980). *Practical Nonparametric Statistics*. Second Edition, John Wiley & Sons: New York.

- Daniel, W. W., & Terrell, J. C. (1995). *Business Statistics for Management and Economics*. 7th Edition. Houghton Mifflin Company, Boston.
- DeLeon, L. & Ewen, A. J. (1997). Multi-Source Performance Appraisals: Employee Perceptions of Fairness. *Review of Public Personnel Administration*, 17(1), 22-36.
- DeNisi, A.S., & Murphy, K.R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8, 127–179.
- Ellinger, A. D. (2014). Coaching and mentoring. In R. F. Powell, T.S. Rocco & G. Roth (Eds.), *The Routledge companion to human resource development* (pp. 258-271). New York, NY: Routledge.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D., (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Findley, H. M., Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and systems facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4),634-640.
- Fred, E.U. & Kpurunee, G.L. (2022). Performance Appraisal and Career Development in Oil and Gas Companies in Rivers State, Nigeria .*Scholarly Journal of Management Sciences Research* | ISSN: 2955-0793 (December, 2022) | www.ijaar.org/sjmsr, 1(7), (unnumbered)
- Gabris, G.T. & Ihrke, D. M. (2000). Improving Employee Acceptance toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems: The role of Leadership Credibility. *Review of Public Personnel Administration*. 20(1), 41-53.
- Golembiewski, R.T. (1995). *Managing Diversity in Organizations*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2020). An effectiveness of human resource management practice on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International Journal of Business Research & Management*, 3(2), 60-79.
- Jawahar, I.M., & Williams, C. R., (1997). Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect. *Personnel Psychology*, 50, 905-925.
- Jawahar, I.M., & Salegna, G. (2003). Adapting Performance Systems for Quality-Driven Environment. *Compensation and Benefits Review*. 35(1), 64-70.

- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.
- Keeping, L.M. & Levy, P.E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5),708-723.
- Kent, C.A., Sexton, D.L., & Vesper, K.H.(Eds.). (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krafft, C., Assaad, R & Marouani, M.A. (2021). The Impact of COVID-19 on Middle Eastern and North African Labor Markets: Glimmers of Progress but Persistent Problems for Vulnerable Workers a Year into the Pandemic. *Economic Research Forum*, Policy Brief Number 57m, June 2021
- Lam, S.S. & Shaubroeck, J. (1999). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process Versus Results and Group Versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 445-458.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity through Performance Appraisal (2nd Edition)*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Levine, H. Z. (1986). Performance appraisal at work. *Personnel*, 63(6), 63-71.
- Longnecker, C. O. & McGinnis, D. R. (1992). Appraising technical people: Pitfalls and solutions. *Journal of Systems Management*, December ,12-16.
- Madzar, S. (2001). Subordinates' Information Inquiry: Exploring the Effect of Perceived Leadership Style and Individual Differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), 221-232
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2008). (*Human Resource Management: Essential Perspectives*). South-Western College Pub; 5th edition
- McClendon, J.A. (2020). A study of system execution of performance appraisal. *International Journal of Selection and Assessment*. May 2020, 1-15.
- McGregor, D. (1957). An Uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35(3), 89-94.
- Milliman, J., Nason, S., Zhu, C., & DeCieri, H. (2002). An Exploratory Assessment of the Purpose of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim. *Human Resource Management*. 41(1), 87-102.
- Murphy, K. R., & DeNisi, A. (2008). A model of the performance appraisal process. In A. Varma, P. Budhwar, & A. DeNisi (Eds.), *Performance management systems around the globe* (pp. 81–96). London, UK: Routledge.

- Neider, L. (1987). A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 22-29.
- Newton, T. & Findlay, P. (1996). Playing God? The performance appraisal. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 42-58.
- Nor, A.I. (2022). Performance Appraisal: Tool For Administrative and Development Decisions. *International Review of Management and Business Research*, 11(4), 1-9
- Peng, T.K., Peterson, M.F., & Shyi, Y. (1991). Quantitative methods in cross-national management research: Trends and equivalence issues. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 87-107.
- Punnet, B.J. & Shenkar, O. (1994). International Management Research: Toward a Contingency Approach, *Advances in International Comparative Management*, 9, 39-55.
- Randell, G., Shaw R., Packard P. & Slater. J. (1972). *Staff Appraisal*. London: IPM.
- Reinhardt, C. (1985). The state of performance appraisal: A literature review. *Human Resource Planning*, 8, 105-110.
- Rendero, T. (1980). Consensus. *Personnel*, November-December Issue, 4-12.
- Schleicher, D.J. , Baumann, H.M., Sullivan, D.W., Levy, P.E., Hargrove, D.C. & Barros-Rivera, B.A, (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research, *Journal of Management*, 44 (6), 2209 –2245.
- Schnake, M.E., Dumler, M.P., Cochran, D.S., & Barnet, T.R. (1990). Effects of Differences in Superior and Subordinate Perceptions of Superiors' Communication Practices. *The Journal of Business Communication*, 27(1), 37-50.
- Setiawati, T. & Ariani, I. (2019). Influence of Performance Appraisal Fairness and Job Satisfaction through Commitment on Job Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 133-151.
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 177-201.
- Taylor, H. S., Tracy K. B., Renard, M. K., Harrison, A. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: Quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495-523.
- Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ human resource Management: So, what is it? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 127-139.

- Werner, J. M. (2017). *Human resource development/talent management (7th ed.)*. Boston, MA: Publisher Cengage Learning.
- Woehr, D.J. & Miller, M.J. (1997). Distributional Ratings of Performance: More Evidence for New Ratings Format. *Journal of Management*, 23(5), 705-720.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for human resources management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.C., Geroy, G.D., & MacPhee, M. (2000). A human resource model for excellence in global organization performance. *Management Decision*, 38(1):36-42.
- Yammarino, F.J. & Dubinsky, A.J. (1992). Superior-Subordinate Relationships: A Multiple Levels of Analysis Approach. *Human Relations*, 45(6), 575-591.
- Yousef, D. A. (2000). The Islamic Work Ethics as a Mediator of the relationship between Locus of Control, Role Conflict and Role Ambiguity: A Study of an Islamic Country Setting. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 283-302.
- Yousef, D.A. (2002). Job Satisfaction as Mediator of the Relationship between the Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.

The Uses of Human Resources Performance Appraisal: Comparing Superiors in Kuwaiti Public and Private Sectors

Dr. Awad M. Al-Zufairi

Dr. Abdullah Kh. Al-Owaihian

Abstract

The study compares superiors in private and public sectors and investigate the ranking of their uses of human resources performance appraisal (UHRPA) and explore any differences between the two groups in Kuwaiti labor market. The study used a questionnaire based on the 20 items of the (UHRPA) developed by (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989). A sample of (275) of superiors form different Kuwaiti organizations from both public and private sectors was selected, variables correlation, normality tests, Mann-Whitney-tests, and other descriptive statistics were employed.

The study found significant differences in eight of the twenty of the (UHRPA), furthermore the Kuwaiti superiors having differences in prioritizing the uses of performance appraisal compared to superiors investigated in other international studies. The study enriches the HRM field in researching one of its major functions, namely human resources performance appraisal. However, the study utilized a cross-sectional design, and results derived from cross-sectional study may presume, but not confirm, causality.

Keywords

Human Resources Management, Human Resources Performance Appraisal, Superiors, Private sector, Public sector

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الظفيري، عواد محمد، العويهان، عبد الله خالد (2024). إستخدام تقييم أداء الموارد البشرية: مقارنة المدراء في القطاع العام والخاص الكويتي. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية 61 (1)، 277 - 296.