

2020

## The Impact of Bias on Staff Performance at Environmental Protection Directorates of the Northern Region.

khalid Mahdawi  
*Ministry of Environment, kalmahdawi@gmail.com*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

### Recommended Citation

Mahdawi, khalid (2020) "The Impact of Bias on Staff Performance at Environmental Protection Directorates of the Northern Region.," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 23 : Iss. 01 , Article 12.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol23/iss01/12>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [u.murad@aar.edu.jo](mailto:u.murad@aar.edu.jo).

## أثر التحيز على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال

### The Impact of Bias on Staff Performance at Environmental Protection Directorates of the Northern Region

#### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحيز على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدواتها بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة الأولية التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (٤٤) موظفاً في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى عدم تأثير الانطباعات والأحكام المسبقة عن القضايا للعاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال على أداء العاملين، كما تبين وجود تأثير لرؤية الأحداث بعد وقوعها على أنها أكثر قابلية للتنبؤ مما هي عليه بالفعل؛ وأنها بديهية، في حين أنه في الواقع لم يكن من الممكن توقع الحدث بشكل منهجي وعلمي على أداء العاملين، وتبين أن هنالك أثراً لإصدار حكماً على أحد الأشخاص بناء على انتمائه لجماعة معينة دون التعرف بشكل كامل إلى شخصيته.

وأوصت الدراسة بوجود تعزيز أداء العاملين من خلال تحفيزهم للوصول إلى مستويات مرتفعة في الأداء مع إمكانية العمل على تقليص وجود التحيزات السلوكية من خلال دورات إدارية وتعاملية تتعلق بذلك، كما أوصت الدراسة بضرورة عدم بناء تصور معين عن المراجعين مبنية على انتماءاتهم السياسية والجغرافية والتعامل معهم بناء عليها.

#### الكلمات المفتاحية:

أداء العاملين، التحيز، تحيز التأكيد، تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي، القولية، مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال.

السيد: خالد حسين المهداوي  
MR. Khalid Al-Mahdawi  
باحث - وزارة البيئة  
kalmahdawi@gmail.com

تاريخ الاستلام: ٢٠١٩/٤/١٩

تاريخ القبول: ٢٠١٩/٨/٧

## Abstract

The study aimed to examine the impact of bias on staff performance at environmental protection directorates of the northern region, the study depended on descriptive analytical method, the questionnaire represented as a study tool, which distributed on population which consist (44) employees, So after had analyzed the data, the study found: no effecting of Confirmation Bias on staff performance at Environmental Protection Directorates of the Northern Region, while there are effecting of Hindsight Bias and Stable Model on staff performance.

Finally the study recommended enhancing staff performance trough staff motivation process and shortage staff behavioral bias, also the study recommended avoiding the customers classified on politician and geographic loyalty.

## Keywords:

The Bias, Confirmation Bias, Hindsight Bias, Northern Directorates, Stable Model.

## مقدمة:

إن السلوك الإنساني كان ولم يزل عنصر الاهتمام في المنظمات المختلفة، ذلك لأثره على طبيعة عمل المنظمة وكذلك على أدائها. وبما أن السلوك الإنساني هو عبارة عن محصلة للعوامل الاجتماعية والإدراكية والمعرفية بات الأمر يحمل في طياته الكثير من التشعبات التي تحاول فهم السلوك الإنساني في إطار المنظمة، فقد حاول الباحثون دراسته ولكن من زوايا مختلفة. وتبعاً لطبيعة اختلاف عمل المنظمات، واختلاف طبيعتها، وتكوينها، فكانت إسهامات الباحثين من زوايا مختلفة، والتي من الممكن إسقاطها بالشكل العام مع عدم القدرة في الإسقاط تفصيلاً خصوصاً إذا ما كان هناك تباين في المجتمع من حيث طبيعة العادات والتربية والسلوك العائلي الموجود؛ وهو ما يدعو إلى دراسة هذا الأمر من جوانب متعددة تبعاً لطبيعة المحيط الاجتماعي التي تعيش فيه المنظمة، سواء أكانت خاصة أو حكومية. ولا شك في الأمر أن منظمات الأعمال في المنطقة العربية تتأثر بالثقافة السائدة التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة. فتأتي دراسة التحيز وأثره على أداء العاملين ضرورة في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؛ لما للوزارة من أهمية في المحافظة على البيئة، والمساهمة في رفع مستوى العمل البيئي بما ينسجم مع الإسهامات الدولية في هذا المجال، لإمكانية تجنب التحيز لتتساوى الخدمة المقدمة لجميع المواطنين، وضمان الانسجام الموجود بين العاملين، وانعكاسه على الأداء. لما تقدم تأتي هذه الدراسة بعنوان: أثر التحيز على أداء العاملين.

## خلفية الدراسة:

التحيز: إن البشر عرضة لمختلف أنواع التحيز التي يمكن أن تصبح عقبة في سلوكهم الطبيعي وتؤثر في قراراتهم، لأن التحيز يشير إلى الاختلاف بين طريقة التفكير المفترض أن نتبعها كأفراد للوصول إلى نتيجة، وبين الطريقة التي ن فكر بها في الواقع، مما يسبب انحراف في السلوك الحالي عن السلوك المفترض، والذي من الممكن أن يكون بسبب وجود خطأ في طريقة تعاطي الفرد مع المعلومات؛ مما ينتج عنه تحيز واضح من خلال الدعاية والتعبئة لعقيدة وفكر معين، أو تحيز غير واضح بالنظر للعالم والحكم على الأشياء من المنظومة المعرفية (الحلبي، ٢٠١٤)، والتي تستلزم إدراك حالة التحيز للفرد والعمل على كشفها، للعمل على التخلص من التحيز في السلوك أو تهميش أثره أو إبقائه في الحد الأدنى (Chen, et al, ٢٠١٤).

يشمل التحيز السلوكي: التحيز المعرفي والعاطفي؛ فالتحيز المعرفي ناتج عن الميل إلى التفكير بطريقة معينة، والتي يمكن أن تؤدي إلى انحرافات منهجية عن معيار الحكم الجيد، أما التحيز العاطفي فهو ناتج من الاعتماد على المشاعر بدلاً من الحقائق، ولا يحدث التحيز المعرفي والعاطفي بمعزل عن بعض بل يتفاعلا مع بعضهما، بسبب تعقيد السلوك البشري الذي تلعب فيه المعرفة والتفكير والإدراك الدور الأساس (الزهراني، ٢٠١٧). كذلك من الممكن أن تلعب قيمة الهوية (الأنا) دوراً أساسياً في التأثير

على سلوك الإنسان كنتيجة للذات المُدرَكة بتكوين شخصية مستقلة عن الآخر، والقدرة على الفعل والإبداع الخاص، وهي متصلة بذاتية الفرد وموروثه الحضاري والاجتماعي (العادلي، ٢٠١٧).

## أنواع التحيز:

١. التحيز المعرفي: هو مفهوم لوصف الأداء العقلي الخاطئ في عملية التفكير أو التذكر، والتقييم، ومعالجة وتغيير المعلومات، مما يؤدي إلى آثار واضحة منها اتخاذ قرارات غير دقيقة وتشويه المذكرات الحية وتفسيرات غير منطقية وواقعية، ويحدث التحيز المعرفي من خلال قناعة وإيمان وتوقعات سابقة وراسخة عند الإنسان يتمسك بها دون الاكتراث إلى أية معلومة جديدة أو مغايرة، التي قد تكون أكثر واقعية وعقلانية، فالتحيز المعرفي مفهوم ضيق يتسم بالتصلب وعدم المرونة والتغيير، والأفراد يحاولون أن يكونوا عقلانيين ومنطقيين في اتخاذ قراراتهم في أمر ما، ولكن في حقيقة الأمر تكون قراراتهم عرضة لتحيزاتهم المعرفية، بالرغم من أن العقل البشري خلاق، ولكن هذا لا ينفي تعرضه إلى إعاقات وتقييدات تحول دون اتخاذ قرارات منجزة، فإن التحيز المعرفي جزء من عمل الدماغ البشري عامة (العادلي، ٢٠١٧).

ولتخطي الانحياز المعرفي والتوصل إلى قرارات جيدة وسريعة وفورية وإيجابية يجب أن تتوافر عدة أمور منها:

١. المعرفة: إن المعرفة البسيطة تؤدي إلى تشويه التفكير وانحرافه، وتؤثر المعرفة يؤدي إلى معرفة الظاهرة بصوره أكبر، وبيان واضح للظاهرة وإمكانية الحكم عليها.
٢. استيضاح الأمور: ففي حال توفرت المعلومات للتفاعلات الاجتماعية السلوكية للإنسان يتطلب استيضاح الموقف لعدم إمكانية الوقوع في دائرة التحيز.
٣. عمليات العصف الذهني: تتمثل بتبادل الآراء في أثناء اتخاذ القرار للوصول إلى أكثر من بديل مناسب واتخاذ القرار الأكثر مناسبة (العالي، ٢٠١٥).

ويظهر التحيز المعرفي في عدة أشكال منها:

١. انحياز الارتساء: ويوصف باتخاذ قرار تبعاً للميول العامة لتلك المعلومات العقلية الموجودة لدينا.
٢. الانحياز التأكيدي: يتمثل ببحث الأفراد عن أدلة تؤكد تبنينهم لقراراتهم التي تم اتخاذها مسبقاً.
٣. انحياز الجماعة: إعطاء قيمة بصورة أكبر لقرارات الجماعة.
٤. الانحياز الإسقاطي: إسقاط واقع حال الشخص على الآخرين من خلال التشابه في طريقة التفكير والمعرفة والعلم (Statman, ٢٠٠٦).
٥. انحياز الأناية: بالتعصب للقرار الذي تم اتخاذه من خلال إقناع أنفسنا أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار الصائب للهروب من الاعتراف بالخطأ.

### أداء العاملين

يُعرف الأداء (Performance) عموماً، بأنه: "جهد فُعين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص، لإنجاز عمل مُعين" (البلوي، ٢٠٠٨، ص٢٧)، وبذلك، فإن أداء المنظمة هو انعكاس لوسيلة المنظمة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها، ومن ثم يُعرف أداء المنظمة بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات منسجمة مع أهدافها، ويُنظر إلى أداء المنظمة بأنه الأثر الصافي لتفاعل موارد المنظمة البشرية والمادية، أو هو المحصلة النهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة في رغبتها بتحقيق الاستخدام المثلى لمواردها كافة بما يُحقق أهدافها (شواي، ٢٠١٦).

وقد عرّف الهيئتي (٢٠٠٥) أداء العاملين على أنه: "المدى الذي ينجز فيه العاملون هدفاً مرتبطاً بالعمل نوعياً أو كميّاً" (ص٢٢).  
وعرّفه السعودي (٢٠٠٦) على أنه: "قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها" (ص٥٨).

### عناصر أداء العاملين:

تعتني منظمات الأعمال المعاصرة بعملية قياس مستويات أداء عامليها، إذ يخضع غالبية العاملين من حين لآخر -غالباً ما تكون سنوياً- لعملية قياس أدائهم، وتتفاوت مدة ومنهجية ذلك القياس من منظمة إلى أخرى، وفق العناصر التي يُمكن من خلالها القياس السليم لذلك الأداء (أفراج ونوة، ٢٠١٦).

وفي الحقيقة تتعدد عناصر قياس أداء العاملين نظراً لتعدد آراء الباحثين حول مجموعة العناصر التي يُمكن من خلالها قياس ذلك الأداء، ونظراً للمجال الذي يُستخدم فيه ذلك القياس، حيث أن عناصر الأداء الوظيفي تستخدم في عملية تقويم أداء الموظفين، أو لقياس المستويات الحالية للأداء الوظيفي، مع ما يجري من خلط بين الباحثين في تحديد تلك العناصر (ناصر، ٢٠٠٤).

لذلك ظهر العديد من الدراسات التي تفاوتت فيما بينها من حيث اعتماد عناصر معينة لقياس أداء العاملين، ونظراً لذلك سوف نعرض فيما يلي بعض أبرز الدراسات التي حددت عناصر أداء العاملين، وصولاً إلى تحديد جملة العناصر الأكثر اشتراكاً بين تلك الدراسات، بهدف اعتمادها لاستخدامها في الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي: ذكر المعمر (٢٠١٤) أن العناصر أو المكونات الرئيسة لأداء العاملين هي:

- كفايات الموظف: بمعنى معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
- متطلبات الوظيفة: أي المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وهي العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل.
- نوعية العمل: أي مدى ما يُدرّكه الفرد عن عمله الذي يقوم به، بالإضافة إلى ما يملكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ مهام العمل دون أخطاء.
- كمية العمل المنجز: وتعني مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أيضاً.
- المتابعة والوثوق: أي الجدية والتفاني في العمل مع قدرة العامل على تحمل مسؤوليات العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من جانب المشرفين وتقييم نتائج عمله.

بينما يرى العساف (٢٠١٦) أن هناك جملة من العناصر لقياس مستوى أداء العاملين، تتمثل في: إنتاجية العاملين، وفعالية العاملين، وكفاءة العاملين، نوعية العاملين، وتحقيق الأرباح، ونمو العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا العملاء، والإبداعية.

أما الحلبي (٢٠١٣)، فيذكر أنه يُمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال العناصر الآتية:

- كمية الجهد المبذول: بمعنى مقدار الطاقة الجُسمانية/ البدنية، و/أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل عبر فترة زمنية محددة، إلى جانب السرعة في أداء العمل.
- نوعية الجهد المبذول: بمعنى مستوى الجودة في إنجاز مهام العمل، ومدى مطابقتها الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، بحيث يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الخطأ، ومدى مطابقتها الإنتاج للمواصفات

١. انحياز الانتساق: يأتي من خلال تشابه نفس الظروف الحالية لظروف سابقة، فتعكس تلك القرارات الماضية على القرارات الحالية (العادلي، ٢٠١٧).

٢. التحيز الإدراكي: وهو عملية تحريف أو تشويه في الإدراك الاجتماعي سببه الفهم الخاطيء لسلوك الآخرين، ويحدث بسبب قلة المعرفة والمعلومات أو معلومات خاطئة عن موضوع معين، فيترتب عليه إصدار قرارات خاطئة متعلقة بالموضوع (الحلي، ٢٠١٤).

أنواع التحيز الإدراكي: تتمثل أنواع التحيز الإدراكي بـ:

١. أخطاء العزو الأساسية: يُعزى السلوك الإنساني إلى أسباب داخلية وخارجية، فهناك من ينسب السلوك الإنساني إلى أسباب داخلية وإهمال للأسباب الخارجية، أو الاهتمام بالأسباب الخارجية وإهمال الأسباب الداخلية، مع عدم الغوص في مكونات السلوك وفهم طبيعة القرارات التي تم اتخاذها.

٢. تأثير الهالة: تكون بأخذ انطباع عن شخص من المرة الأولى من خلال تصرفه بشكل معين، ويصبح هذا الانطباع هو القاعدة الأساسية للثُكم عليه، بدون معرفة التشعبات أو الظروف في المرات الأخرى.

٣. التحيز للشبيه: من خلال شبه موجود بين شخص وآخر حيث نميل إلى الثُكم عليه بناء على القرارات المسبقة للشخص الذي نعرفه، ومن الممكن أن يكون شبيهاً لشخصية الإنسان الذي يُطلق الثُكم، فيميل إليه عاطفياً ويصبح الثُكم عليه أكثر ليوثته من الذي لا يحمل صفات مشابهة له.

٤. الإدراك الانتقائي: من خلال التركيز على مجموعة من الصفات وإهمال بعضها الآخر، والتي من الممكن أن تتحدد من خلال المعرفة العلمية أو التخصص أو مجال العمل فتكون هي معيار الثُكم على الشخص (رفاعي، وبيسوني، ٢٠٠٤).

٣. التحيز السلوكي: لا شك في أن التحيز السلوكي هو تحيز ناتج عن تحيز معرفي وإدراكي للفرد، مما يؤدي إلى اتخاذ سلوك معين بناء على توجهات وخلفيات معرفية وإدراكية، لذلك فالتحيز السلوكي هو نتاج المعرفة والإدراك اللذين يُؤدبان إلى سلوك متحيز.

ويأتي التحيز السلوكي المتعلق بموضوع الدراسة والتي تم تناول مؤشرات ممتثلة بـ:

أولاً: تحيز التأكيد (Confirmation Bias):

يملك الأشخاص انطباعات وأحكام مسبقة عن القضايا والأشخاص، الذين يتعاملون معهم وهذه الانطباعات الأولية من الصعب زرععتها؛ لأن هناك ميلاً طبيعياً إلى التصفية الانتقائية والمزيد من الاهتمام بالمعلومات التي تؤيد آراءهم، بينما تتجاهل أي منطق معارض لآرائهم وغالباً ما يُشار إلى هذا النوع من التفكير الانتقائي على أنه انحياز التأكيد.

ثانياً: إدراك الأمور بأثر رجعي (Hindsight Bias):

وهو تحيز إدراكي يمكن وصفه بالنزعة الفطرية لرؤية الأحداث بعد وقوعها على أنها أكثر قابلية للتنبؤ وأنها بديهية مما هي عليه بالفعل، في حين أنه في الواقع لم يكن من الممكن توقع الحدث بشكل منهجي، ولقد أثبتت هذه الظاهرة في مجالات مختلفة مثل حوادث التاريخ، والسياسة، والأحداث الرياضية، والاقتصادية، والحروب حيث نجد كثيراً من المحللين والمهتمين يعززون هزيمة دولة ما إلى سبب معين وكأنه كان من السهولة التنبؤ به، لكن في الواقع قبل الحدث لم تكن من السهولة قط أن يعرف ذلك ويتنبأ به، فالكال يُعد للحرب ويخطط لها جيداً ولكن توقع ماذا سوف يحصل يظل من أصعب الأشياء، بينما بعد الحرب من السهولة تفسير الحدث بربطه بأسباب معينة وفي الغالب هي غير صحيحة (الزهراني، وحمد، ٢٠١٧).

ثالثاً: القولية أو القالب الجامد (Stable Model):

وتعني أن نصر ثُكماً على أحد الأشخاص بناء على انتمائه لجماعة معينة دون محاولة التعرف إلى شخصيته بشكل كافٍ، وهو إضفاء صفات الجماعة عليه بدون التعرف إليه.

وهي تدخل في تعميم إدراكنا للشخص بناء على معرفة مسبقة حول جماعة معينة ومن الممكن أن تكون تلك الصفات إما إيجابية أو سلبية (الحلي، ٢٠١٤).

تغييرها لأن هنالك ميلا طبيعيا إلى التصفية الانتقائية وإيلاء المزيد من الاهتمام للمعلومات التي تؤدي آراءهم، بينما تتجاهل أي منطق معارض لآرائهم"، ويُعرّف إجرائياً: أنه امتلاك العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال تصور عن سير العمل وعن المراجعين وطريقة التعامل معهم من خلال الاعتماد على أدله داعمه تؤكد تصورهم.

تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي: وهو "نزعة فطرية لدى الأفراد عند رؤية الأحداث بعد وقوعها على أنها أكثر قابلية للتنبؤ مما هي عليه بالفعل، وأنها بديهية في حين أنه في الواقع لم يكن من الممكن توقع الحدث بشكل منهجي وعلمي، ولقد أثبتت هذه الظاهرة في مجالات مختلفة مثل حوادث التاريخ والسياسة والأحداث الرياضية والاقتصادية في الحروب وسقوط الدول مثلًا نجد كثيرا من المحللين والمهتمين يعززون هزيمة دولة ما إلى سبب معين وكأنه كان من السهولة التنبؤ به" (الزهراني، وحمدي، ٢٠١٧، ص١٤٢)، ويُعرّف إجرائياً: أنه امتلاك العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال لتصور أن طبيعة العمل تسير ضمن سير تنبؤي واضح.

القولية: وهي "إصدار حكما على أحد الأشخاص بناء على انتمائه لجماعه معينة دون أن نتعرف بشكل كامل على شخصيته" (الطلي، ٢٠١٤، ص٧)، ويُعرّف إجرائياً: على أنها قيام العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال بوضع الأفراد ضمن معايير وقوالب معينة بناء على انتمائهم العائلي أو السياسي أو الاجتماعي.

أداء العاملين: هو "سلوك أو عمل يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويشترط به أن يتم قياسه، وهو ماذا يدفع الشخص من قيمة نقدية للآخرين لإنجاز عمل معين في المنظمة ويكون لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن أداء العاملين متعدد الأبعاد كما أن هذه الأبعاد متصلة مع سلوك أو العمل في المنظمة، وهو مرتبط بكل أداء العمل سواء كان فردا أو مجموعة ("Campbell, 2007, P366)، ويُعرف إجرائياً على أنه: قيام العاملين بالواجبات الوظيفية، وإنجاز مهام عملهم في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المديريات.

#### الدراسات السابقة:

دراسة الجميلي، خالد، ٢٠١٨، بعنوان: التحيز الإدراكي وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة الجامعة.

هدفت الدراسة التعرف إلى التحيز الإدراكي وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) طالبا في المرحلة المنتهية للأقسام العلمية لكلية التربية في جامعة تكريت، وأظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة لا تتصف بالتحيز الإدراكي، وتبين عدم وجود فروق في مستوى التحيز الإدراكي لدى طلبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وأخيراً تبين عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغير التحيز الإدراكي وتقدير الذات لدى عينة البحث.

وأوصت الدراسة بضرورة تقديم محاضرات جماعية من قبل المتخصصين لتعريف الطلبة بمفهوم التحيزات الإدراكية وأسبابها وأثرها على الفرد أو المجتمع.

دراسة الزهراني، أحمد؛ وحمدي، أحمد، ٢٠١٧، بعنوان: التحيزات السلوكية لدى المستثمرين.

هدفت الدراسة التعرف إلى التحيزات السلوكية لدى المستثمرين، وعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال مسح عدد الدراسات التي تناولت التحيزات السلوكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود عشرة تحيزات تعد من أهم التحيزات السلوكية المنتشرة التي تناولها الخبراء في دراساتهم وهي تحيز التأكيد، وتحيز إدراك الأمور بأثر رجعي، وتحيز الثقة المفرطة، وتجنب الخسارة، والحساب العقلي، والتمثيل والمحافظة، والتمركز الخاطي، والتأطير، والتحيز للوضع الراهن، والترسية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المستثمرين بتجنب التحيزات والأخطاء السلوكية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، بالإضافة إلى تحسين القرارات الاستثمارية للأفراد وتخفيف أثر التحيزات السلوكية.

دراسة الطلي، شريف، ٢٠١٤، بعنوان: العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى ظاهرة التحيز الإدراكي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة خلال تعاملهم مع الآخرين، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٨٨) موظفاً وطبقت الدراسة على (٢٥٠) موظفاً تم

المطلوبة.

- نمط الأداء: أي الطريقة التي يتم بها تأدية مهام وأنشطة العمل، إذ يمكن من خلال نمط الأداء قياس الطريقة التي يتم التوصل بها إلى حلول عملية أو إقرار لمشكلة ما ومواجهتها.
- معدلات الأداء: أي قيام المُقيّم/المُشرف بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة هذا الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية، وذلك عبر فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المُنجَز مع المعدل المحدد.

#### مشكلة الدراسة:

إن التحيز مرتبط بطبيعة الإنسان المعرفية والإدراكية، وهو نشاط إنساني من الممكن وجوده في المجتمعات المختلفة، وتختلف درجة تأثيره باختلاف درجة ممارسته، وباختلاف طبيعة عمل الأفراد. فإن ممارسة العاملين للتحيز في المنظمات المختلفة يعكس على أدائهم، وينعكس على مستوى تقديم الخدمة للمجتمع.

ولما سبق يمكن إجمال مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس التالي:

- ما أثر التحيز على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:
- ما أثر تحيز التأكيد على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟
- ما أثر تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟
- ما أثر القولية على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى مدى ممارسة مفهوم التحيز في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال وأثره على أداء العاملين.

كما تهدف الدراسة إلى بيان أهم مؤشرات قياس التحيز وفقرات قياس أداء العاملين التي اتفقت عليها الدراسات السابقة بما يتناسب مع الدراسة الحالية.

وأخيراً تهدف الدراسة التعرف إلى نقاط القوة والضعف في دراسة أثر التحيز على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؛ لتجنب نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، في دراسة التحيز خصوصاً في المجتمعات العربية التي تتميز بالعصبية الاجتماعية، والذي من الممكن أن يُظهر تحيز للعلاقات الاجتماعية في المنظمات المختلفة، وما لذلك السلوك من أثر على أداء المنظمات بشكل عام.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية دور مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال في طبيعة عملها الرقابي الذي تقوم به، من خلال التنسيق مع القطاعات الحكومية والخاصة المختلفة للوصول إلى بيئة آمنة والعمل على استدامة المصادر الطبيعية، وما لتلك المديريات من الأثر الكبير في تحقيق رؤية وزارة البيئة، فمعالجة الاختلالات إن وجدت فيما يتعلق بموضوع الدراسة له الكثير من الأهمية لتجنب اتخاذ قرارات لها الأثر السلبي في تحني كفاءة العمل.

#### مصطلحات الدراسة:

التحيز: "هو الاختلاف في التعامل مع محيط العاملين من خلال سلوك يتمثل بعدم المساواة نتيجة معايير موجودة لدى الشخص أصلاً، وهو الاختلاف بين طريقة التفكير المفترض أن نتبعها كأفراد للوصول إلى أفضل نتيجة وبين الطريقة التي ن فكر بها في الواقع" (الزهراني، وحمدي، ٢٠١٧، ص١٤٢)، ويُعرّف إجرائياً أنه: عبارة عن خلل في تفكير العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال نتيجة لأسباب متعلقة بالإدراك أو لأسباب اجتماعية أو انفعالية أو ذاتية تؤثر على قراراتهم بشكل سلبي.

تحيز التأكيد: وهو "تملك الأشخاص لانطباعات وأحكام مسبقة عن القضايا والأشخاص الذين يتعاملون معهم وهذه الانطباعات الأولية من الصعب

أوصت الدراسة بضرورة أن تعطي إدارة المدينة الصناعية الاهتمام للجوانب المتعلقة بالقيم الثقافية، والفردية والتنظيمية، وذلك بإجراء دراسات تشخيصية، ونشر وتشجيع القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات الثقافية بين العاملين وفتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين، ورفع مستوى الوعي بإقامة الندوات والحوارات المتخصصة.

#### ما تتميز به الدراسة الحالية:

بعد عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة فإن الملاحظ أن الدراسات السابقة قامت بدراسة متغيرات الدراسة الحالية بشكل منفرد، أما الدراسة الحالية فجاءت شاملة في تناول متغيرات اتفقت عليها دراسات مختلفة في دراسة التحيز بهدف الوصول إلى نتائج أكثر شمولية ودقة تتعلق بموضوع الدراسة.

كما أن الدراسة الحالية تم تطبيقها على مديريات حماية البيئة في إقليم الشما؛ لتعزيز نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف، لينعكس في رفع مستوى الخدمة المقدمة بالمحافظة على المصادر الطبيعية واستدامتها للأجيال القادمة، خلافاً للدراسات السابقة التي قامت بهدف اقتصادي من خلال رفع الأداء، وهو ما يعتبر ميزة للدراسة الحالية.

#### الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة من خلال وصف التحيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، وتتبع المنهج التحليلي بتحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو ممارسة متغيرات الدراسة.

مصادر معلومات الدراسة: المعلومات الثانوية: من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري فيما يخص متغيرات الدراسة للتحيز وأداء العاملين من كتب ورسائل ماجستير وأبحاث منشورة.

المعلومات الأولية: من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة بعد تحليلها على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج تخدم أهداف وأسئلة الدراسة.

#### الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

##### اختبار ثبات أداة الدراسة:

للتعرف إلى ثبات أداة الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة فقد تم عمل كرونباخ ألفا للتعرف إلى درجة الثبات من خلال الاتساق الداخلي والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### صدق الأداة:

تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، فتم تطوير مقياس تحيز التأكيد بالاستفادة من دراسة (الزهراني، وحمدي، ٢٠١٧)، وتطوير مقياس تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي بالاستفادة من دراسة (الجميلي، ٢٠١٨)، كما تم تطوير مقياس القبولية بالاستفادة من (الطبي، ٢٠١٤)، كما وتم تطوير مقياس أداء العامل من خلال الرجوع إلى دراسة (الهيبي، ٢٠٠٥)، ودراسة (الشاطري، محمد، ٢٠١٥)، ودراسة (Madden, 2012) ودراسة (Lynn & Sturman, 2011)، ونتيجة لذلك فتم تطوير استبانة الدراسة بما يخدم أهداف الدراسة الحالية، وتم صياغتها بالشكل الأولي، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، للخروج بشكلها النهائي، وتم حذف العبارات التي لا تتناسب وأهداف الدراسة الحالية، وتم اعتبار دلالات تحكيمهم دلالات صدق ظاهري.

اختيارهم بطريقة عنقودية، وتمثلت نتائج الدراسة في: أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة يتمتعون بإدراك غير متحيز للمرؤوسين وللمن يتفعلون معهم، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين العوامل المؤثرة على التحيز وإدراك الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة لهم، كما أظهرت وجود علاقة عكسية بين القبولية والإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وأوصت الدراسة بتنمية الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتجنب التحيز من خلال تعميق فهم الأسباب الخارجية لسلوك الآخرين، وتجنب الحكم السطحي على سلوكهم.

دراسة جن وآخرون (Chen, et al), ٢٠١٤، الثقة في إدارة شبكات الهاتف المحمول لتقليل التحيز ورفع مستوى الأداء.

هدفت الدراسة التعرف إلى ثقة الزبائن في الإدارة للهواتف المحمولة؛ لتقليل من التحيز في العمل، ورفع أداء العاملين في الشركات لولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبين أن الإدارة لشركات هواتف المحمول دائمة العمل على تقليل التحيز إلى حده الأدنى، كما أنها تحاول رفع أداء العاملين، وأخيراً فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة لشركات هواتف المحمول بتطبيق نماذج اختبار للعمل في الشركات لعدم الوقوع في التحيز.

دراسة مونسامي (Munisamy), ٢٠١٣، العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.

هدفت الدراسة التعرف إلى أبرز العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، وتمثل مجتمع الدراسة بشركة مزارع نخيل الزيت في ماليزيا، والتي جرى اختيار عينة من موظفيها، بلغ عددهم (٥٠) موظفاً وموظفة، وبينت النتائج وجود أثر لعوامل: (الإجهاد، الراتب، بيئة العمل، وعبء العمل) على الأداء الوظيفي. وعلى ضوء ذلك بينت الدراسة عدد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في منظمات أخرى غير المنظمات الزراعية.

دراسة لين وستورمان (Lynn & Sturman), ٢٠١١، إمكانية حدوث تحيز الزبائن بتقييم أداء العاملين.

هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية حدوث تحيز من خلال تقييم الزبون لأداء العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة في تقييم أداء العاملين من قبل الزبائن في مطعم بنحوب الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الملاحظة، التي توصلت إلى عدم وجود تحيز من قبل الزبائن لطبيعة عمل الموظفين في المطعم سواء متعلق باللون (أسود أو أبيض)، أو المظهر، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المدراء بتتبع التحيز المتعلق باللون من قبل الزبائن وأثرها في تقليل شأن عمل الموظفين، كما أوصت بضرورة تطبيق الدراسة في عدد من المطاعم المختلفة لإمكانية تعميم النتائج.

دراسة الهيبي، صلاح الدين، ٢٠٠٥، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين "دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية".

هدفت الدراسة تحديد أثر (القيم الفردية) و (القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المُدرَك لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية ومعرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين المكونة من (٦٨٥) عاملاً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروقاً إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

#### جدول (١) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات

البيد	الاتساق الداخلي
تحيز التأكيد	٠,٧٤
أثر تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي	٠,٧٣
القبولية	٠,٨٣
أداء العاملين	٠,٧٨

## مجتمع الدراسة:

تسهل طريقة تعاملهم معهم" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٤), وبلغ المتوسط الحسابي للقبولة ككل (٣,٩٦).

يبين جدول (٦) أن أعلى متوسط حسابي (٣,٨٢) جاء في الفقرة رقم (٧) بالمرتبة الأولى وتنص على "يلتزم الموظفون بساعات العمل الرسمية", بينما جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يتمتع العاملون بالمعرفة الكافية عن طبيعة وظائفهم وكيفية أداء مهامهم" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٤), وبلغ المتوسط الحسابي لأداء العاملين ككل (٣,٥٥).

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر التحيز على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟  
للتعرف إلى أثر التحيز على أداء العاملين نقسم ممارسة التحيز حسب متغيراته الفرعية والتي يوضح ذلك:  
السؤال الفرعي الأول: ما أثر تحيز التأكيد على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟  
للإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الأول وللكشف عن العلاقة بين تحيز التأكيد و أداء العاملين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٧) التالي.

يتبين من الجدول (٧) أن التباين المفسر بلغ (٠,٠٠٢) أي أن تحيز التأكيد فسر ما قيمته ٠,٢% من أداء العاملين, وبلغت قيمة "T" ٤٣٦,٠٠٠, وبدلالة إحصائية ٠,٦٢١, وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠٤٢) مما يشير إلى عدم وجود أثر بين تحيز التأكيد على أداء العاملين.  
السؤال الفرعي الثاني: ما أثر تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال؟  
للإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الثاني وللكشف عن العلاقة بين تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي وأداء العاملين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٨).

يتبين من الجدول (٨) أنه أعله أن التباين المفسر بلغ (٠,١٤٤) أي أن الحصول على المعلومات فسر ما قيمته ١٤,٤% من أداء العاملين, وبلغت قيمة "T" ٤٣٢٠,٠٠٠, وبدلالة إحصائية ٠,٠٠١٢, وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) مما يشير إلى وجود لأثر تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي على أداء العاملين.

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مديريات حماية البيئة في إقليم الشمال المتمثلة في: مديرية حماية البيئة لمحافظة إربد, ومديرية حماية البيئة لمحافظة جرش, ومديرية حماية البيئة لمحافظة المفرق, والذي بلغ عددهم (٤٤), وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل للخروج بنتائج أكثر دقة على مجتمع الدراسة, وبعد توزيع أداة الدراسة عليهم تم استرداد (٣٦) استبانة بنسبة (٨١,٨%).

## الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة مدى ممارسة عينة الدراسة لمتغير الدراسة الحالي, ومعرفة مدى تشتت الإجابة عن المركز, وبالتالي تقسيم الممارسات إلى مرتفع ومتوسط وضعيف بناء على مقياس التحليل جدول (٢).
- تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة أثر كل متغير من متغيرات التحيز منفرداً في أداء العاملين.

## عرض نتائج الدراسة:

للتعرف إلى درجة الممارسة للتحيز تم تقسيم ممارسة التحيز حسب متغيراته الفرعية والتي يوضحها جدول (٣).

يبين جدول (٣) أن أعلى متوسط حسابي (٢,٦١) جاء في الفقرة رقم (١) بالمرتبة الأولى وتنص على "أتعامل مع المشاكل في العمل بناء على خبرتي", بينما جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "الخبرة التي أمتلكها مقارنة بخبرة الزملاء قادرة على مسانديتي باتخاذ القرار الصحيح" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٢,١٢), وبلغ المتوسط الحسابي للتحيز التأكد ككل (٢,٣٦).

يبين جدول (٤) أن أعلى متوسط حسابي (٢,٤٢) جاء في الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الأولى وتنص على "إن طبيعة العمل تسير ضمن سير تنبؤي واضح", بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "من الممكن حدوث معيقات في العمل ولكن هي سهلة الحل" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٢,٠٤), وبلغ المتوسط الحسابي للتحيز إدراك الأمور بأثر رجعي ككل (٢,٢٤).

يبين جدول (٥) أن أعلى متوسط حسابي (٤,٢٤) جاء في الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الأولى وتنص على "أدرك سلوك الأفراد وفق انتمائهم السياسي", بينما جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "معرفتي بمناطق سكن العاملين

## جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "تحيز التأكيد" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	أتعامل مع المشاكل في العمل بناء على خبرتي	٢,٦١	٠,٩٧	متوسطة
٢	٣	أملك القدرة على تأييد موقفي تجاه الأشياء بالعمل بناء على تأكيدات داعمة	٢,٤٧	٠,٨١	متوسطة
٣	٢	أملك القدرة على تحديد طبيعة الحل لمشاكل العمل من بداياتها	٢,٣٥	٠,٧٢	متوسطة
٤	٥	لدي تصور عن سير العمل وعن المراجعين وطريقة التعامل معهم	٢,٢٨	١,١٥	ضعيفة
٥	٤	الخبرة التي أمتلكها مقارنة بخبرة الزملاء قادرة على مسانديتي باتخاذ القرار الصحيح	٢,١٢	٠,٧٩	ضعيفة
		تحيز التأكيد	٢,٣٦		متوسطة

## جدول (٢) مقياس التحليل

الدرجة	المدى
ضعيف	٢,٣٣_١
متوسط	٣,٦٦_٢,٣٣
مرتفع	أكثر من ٣,٦٦

### جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	إن طبيعة العمل تسير ضمن سير تنبؤي واضح	٢,٤٢	٠,٧٧	متوسطة
١	٤	دائماً تسير توقعاتي بخصوص سير العمل بالاتجاه الذي تنبأت به	٢,٣٦	٠,٩٣	متوسطة
٣	١	إن مشاكل العمل التي تواجه عمل مديرية حماية البيئة هي مشكلات كانت من السهل التنبؤ بها	٢,٢٢	٠,٨٤	ضعيفة
٤	٥	لدي القناعه بما أملكه من إدراك حول سير العمل وطبيعة العلاقة مع الزملاء	٢,١٧	٠,٩٢	ضعيفة
٥	٣	من الممكن حدوث معيقات في العمل ولكن هي سهلة الحل	٢,٠٤	٠,٨٨	ضعيفة
		تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي	٢,٢٤		ضعيفة

### جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "القبولة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	أدرك سلوك الأفراد وفق انتمائهم السياسي	٤,٢٤	٠,٨٧	مرتفعة
١	١	أتعامل مع مديري في العمل بنفس الطريقة التي أتعامل فيها مع زملائي	٤,١٢	٠,٩٢	مرتفعة
٣	٥	أتعامل مع الأفراد بناء على العائلة التي ينتمون إليها	٣,٩٢	١,٠٢	مرتفعة
٤	٢	أتعامل مع الذكور زملائي في العمل بنفس الطريقة التي أتعامل فيها مع الإناث	٣,٨٠	٠,٩٤	مرتفعة
٥	٤	معرفتي بمناطق سكن العاملين تسهل طريقة تعاملهم	٣,٧٤	٠,٨٦	مرتفعة
		القبولة	٣,٩٦		مرتفعة

### جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "أداء العاملين" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٧	يلتزم الموظفون بساعات العمل الرسمية	٣,٨٢	٠,٩٤	مرتفعة
٢	١	يلتزم العاملين بإنجاز مهامهم وفق الخُطط المحددة	٣,٧٤	٠,٧٨	مرتفعة
٣	٥	يسعى العاملون لاكتساب المهارات العلمية اللازمة لتطوير مهامهم وإنجازها بالشكل الأفضل	٣,٧٠	٠,٨٤	مرتفعة
٤	١٠	إن مديرية حماية البيئة قادرة على التفاعل مع معيقات العمل بوقت قياسي	٣,٦٨	٠,٩٠	مرتفعة
٥	٣	يتمتع العاملون بالقدرة على حل المشكلات التي تعترض أداء أعمالهم بكل ثقة ومثابرة	٣,٦٢	١,٠٦	متوسطة
٦	٨	يتم تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها	٣,٥٨	٠,٧٦	متوسطة
٧	٩	نبتكر طرقاً جديدة لإنجاز العمل المناط بنا	٣,٤٤	٠,٩٦	متوسطة
٨	٤	يتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام مهارات الاتصال مع رؤسائهم بشكل مناسب	٣,٣٨	٠,٨٤	متوسطة
٩	٦	يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة من المشرفين	٣,٣٢	١,١٤	متوسطة
١٠	٢	يتمتع العاملون بالمعرفة الكافية عن طبيعة وظائفهم وكيفية أداء مهامهم	٣,٢٤	٠,٨٢	متوسطة
		أداء العاملين ككل	٣,٥٥	٠,٧٢	متوسطة

## النتائج:

- بعد تحليل بيانات الدراسة بناء على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج تمثلت في:
1. تبين وجود تحيز التأكيد بدرجة ممارسة متوسطة في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، مما يعني أن العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال لديهم انطباعات وأحكام مسبقه عن القضايا والأشخاص الذين يتعاملون معهم مما قد يسهم في التأثير على أداء العاملين.
  2. تبين وجود تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي بدرجة ممارسة ضعيفة في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، وهو ما يعني أن العاملين لا توجد لديهم نزعة فطرية نحو التنبؤ وتحليل المعيقات والمشاكل الإدارية والحكم المسبق عليها.
  3. تبين وجود القولية بدرجة ممارسة متوسطة في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، وهو أمر لا يمكن إخفاؤه في العلاقات الموجودة في الدول العربية عموماً من خلال تصنيفات قائمة على الانتماء العائلي وتصنيفهم جغرافياً، وهو ما يؤثر على عمل المديريات بشكل عام ويؤثر سلباً بما لا يخدم المصالح العليا للدولة.
  4. إن أداء العاملين يتصف بدرجة ممارسة متوسطة في الحد الأعلى في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال، وهو ما يعني أن العاملين لديهم التزام في تحقيق أهداف المديريات مع عدم وعيهم للتحيزات الموجودة لديهم والتي تؤثر على سير العمل سلباً.
  5. على الرغم من وجود تحيز التأكيد للعاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال إلا أنه لم يؤثر على أداء العاملين وهو ما يعني أن المناخ التنظيمي الموجود لا يسمح بظهور ذلك التحيز من خلال التغطاي مع المشاكل الإدارية والمالية الموجودة التي تواجه العمل من خلال المنهج العلمي.
  6. مع أن تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي موجود بدرجة ممارسة ضعيفة إلا أنه تبين له تأثير إيجابي على أداء العاملين وهو ما يعني عزو بعض المشاكل الإدارية على أنها قابلة للتنبؤ وأنهم يملكون خبرات عالية في مجال العمل ما قد تفيد في التنبؤ بحل المعيقات الإدارية التي من الممكن وجودها.
  7. كما وجاءت القولية بتأثير على أداء العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال وهو ما يمكن إجماله في أن العلاقات والتصنيفات للعاملين والمراجعين للمديريات بناء على أطيافهم الطبقية أو العائلية أو الدينية والتي لها تأثير سلبي على أداء العمل وذلك بسبب تأطير نمط تعاملي مع

## جدول (7) تحليل الانحدار لأثر تحيز التأكيد على أداء العاملين

المتغير المستقل	R الارتباط	R <sup>2</sup> التباين المفسر	قيمة F	دلالة الإحصائية F	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
تحيز التأكيد	.٤١	.٠٠٢	.١٩٠	.٦٦٣	.٤١	.٤٣٦	.٠٦٢١

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ).

## جدول (8) تحليل الانحدار لأثر تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي على أداء العاملين

المتغير المستقل	R الارتباط	R <sup>2</sup> التباين المفسر	قيمة F	دلالة الإحصائية F	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
تحيز إدراك الأمور بأثر رجعي	.٣٧٩	.١٤٤	١٨,٦٦٠	...	.٣٧٩	٤,٣٢٠	.٠٠١٢

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ).

## جدول (9) تحليل الانحدار لأثر القولية على أداء العاملين

المتغير المستقل	R الارتباط	R <sup>2</sup> التباين المفسر	قيمة F	دلالة الإحصائية F	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
القولبة	.١٩٥	.٠٣٨	٤,٣٧٣	.٣٩	.١٩٥	٢,٠٩١	.٠٠٢١

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ).

تلك التصنيفات.

- الإدارية، مج (٣٣)، ع (١)، ٥٨.
١٥. ناصر، سومر. (٢٠٠٤). أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري. رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، ص ٧٧

#### المراجع الأجنبية:

1. Campbell, J, P., & Others, A Theory of Performance, Personal Selection in Organization, USA, 1993, From Gary Lathen & Others, 2007, Performance Management, Article in the Oxford Handbook of Human Resources Management, Edited by Peter Boxall & Others, Oxford University Press.
2. Chen, Ing-Ray, & Guo, Jia & Bao, Fenye & Cho, Jin-Hee. (2014). Trust management in mobile ad hoc networks for bias minimization and application performance maximization, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/adhoc](http://www.elsevier.com/locate/adhoc), 72
3. Lynn, Michael & Sturman, Michael C. (2011). The Potential for Racial Bias in Customer Evaluations of Employee Performance, Journal of Applied Social Psychology, Cornell University.
4. Madden, Janice F. (2012). Performance-Support Bias and the Gender Pay Gap among Stockbrokers, This working paper is available at Scholarly Commons: [https://repository.upenn.edu/psc\\_working\\_papers/35](https://repository.upenn.edu/psc_working_papers/35).
5. Munisamy, S. (2013). Identifying Factors that Influences Job Performance Amongst Employees in Oil Palm Plantation. Open University Malaysia, <http://library.oum.edu.my/repository/979/1/library-document-979.pdf>
6. Statman, Melr, (2006), cognitive Biases series, formeloumbia university, <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/4>.

#### التوصيات

١. ضرورة تعزيز أداء العاملين من خلال تحفيزهم للوصول إلى مستويات مرتفعة في الأداء، مع إمكانية العمل على تقليص وجود التحيزات السلوكية من خلال دورات إدارية وتعاملية تتعلق بذلك.
٢. ضرورة عدم بناء تصور معين عن المراجعين مبنية على انتماءاتهم السياسية والجغرافية والتعامل معهم بناء عليهم.
٣. يجب تعزيز مساندة العاملين في مديريات حماية البيئة لإقليم الشمال لاتخاذ القرار الصحيح المبني على خبرتهم.
٤. العمل على بناء نماذج افتراضية في العمل وتقديم الحل للمعيقات التي من الممكن أن تواجهه.
٥. إمكانية قيام دراسات مختلفة تأخذ على عاتقها دراسة متغير مستقل واحد للدراسة الحالية ومعرفة أثره على أداء العاملين، مثل: أثر تحيز التأكيد على أداء العاملين أو أثر القولية على أداء العاملين للخروج بنتائج أكثر تفصيلاً.
٦. إمكانية تطبيق الدراسة الحالية بمتغيراتها الحالية في مديريات حماية البيئة لإقليم الوسط والجنوب للمقارنة في أثر التحيز على أداء العاملين في المديريات المختلفة.

#### المراجع العربية

١. البلوي، محمد سليمان. (٢٠٠٨). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٧.
٢. جرينبرج ج ا رلد، وباروف، روبرت. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة رفاعي، رفاع، بسيوني، اسماعيل، دار المريخ، ط٧، السعودية.
٣. الجميلي، خالد. (٢٠١٨). التحيز الإدراكي وعلاقته بتقدير الذات لدى طلبة الجامعة، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، مج (١٠)، ع (٣٣).
٤. الحلبي، شريف. (٢٠١٤). العوامل المؤثرة على التحيز في الإدراك الاجتماعي لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٧، ٤٠، ٤٧.
٥. الزهراني، أحمد؛ وحمد، احمد. (٢٠١٧). التحيزات السلوكية لدى المستثمرين، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٧)، ع (٣)، ١٤٠، ١٤٣\_١٤٣.
٦. زويدية، أفراح؛ و تلابجية، نوة. (٢٠١٦). تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية-نفتال، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ع (٣٩)، ٢٥٦.
٧. الشاطري، محمد. (٢٠١٥). دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٨. شواي، أعلام محمد. (٢٠١٦). الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد ٢٤، العدد (٤)، ٣٣٩١.
٩. صلاح الدين الهيتي. (٢٠٠٥). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية على أداء العاملين دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١، ع ١، ٢٢.
١٠. العادلي، عذراء. (٢٠١٧). الانحياز المعرفي وعلاقته بالاسلوب المعرفي لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، ٣٠، ٣٨.
١١. العاني، منير. (٢٠١٠). النظريات التي فسرت التكافل الاجتماعي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الانسانية، ع (٤).
١٢. العساف، فلاح محمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ٤٣.
١٣. المعمر، وسام سليمان. (٢٠١٤). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر- غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
١٤. موسى السعودي. (٢٠٠٦). أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي: دراسة ميدانية، دراسات العلوم

**Translated Arabic References:**

- I. Al-Balawi, Muhammad Suleiman. (2008). Administrative empowerment and its relationship to job performance among public school teachers in Al Wajh Governorate - Saudi Arabia, from their point of view. Master Thesis, Mutah University, Jordan, 27.
- II. Greenburg, JA World, and Parouf, Robert (2004). Behavior management in organizations, Arabization and translation of Rifai, Riffa, Bassiouni, Ismail, Dar Al Marikh, 7th floor, Saudi Arabia.
- III. Al-Jumaili, Khaled. (2018). Cognitive bias and its relationship to self-esteem among university students, Journal of Historical and Cultural Studies, Vol. (10), P (33).
- IV. Al-Halabi, Sharif. (2014). Factors affecting bias in social perception among administrators working in the Ministry of Education in the Gaza Strip, Master's thesis, Islamic University, Gaza, 7, 40, 47.
- V. Al-Zahrani, Ahmad; And Hamdi, Ahmed. (2017). Behavioral biases among investors, The Arab Journal of Management, Mag (37), Issue (3), 140, 141\_143.
- VI. Zawaidiyah, Afrah; And refrigerator, Noah. (2016). Evaluating the performance of individuals and its role in improving productivity at the Petroleum Products Marketing and Distribution Corporation - Naftal, Al-Quds Open University Journal for Research and Studies. P (39).
- VII. Al-Shatri, Muhammad. (2015). The Role of Strong Organizational Culture in Improving Staff Performance, Master Thesis, Mohamed Khaider University, Biskra, Algeria.
- VIII. Shuai, Muhammad's dreams. (2016). Electronic management and its impact on developing and improving job performance. Babylon University Journal - Human Sciences, Volume 24, Issue (4), 3391.
- IX. Salah al-Din al-Hiti. (2005). The Impact of Potential Differences in Cultural Values on Employee Performance A field study of employee attitudes in Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial City, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume 1, Issue 1, 22.
- X. Al-Assaf, Falah Muhammad. (2016). The Impact of Applying Human Resource Management Strategies on Job Performance: A Case Study at Amman Civil Airport, Unpublished Master Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan, 43.
- XI. Al-Muammar, Wissam Suleiman. (2014). The relationship of Total Quality Management with employee performance in Palestinian universities - Gaza Strip. Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University - Gaza, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gaza, Palestine.
- XII. Musa Al-Saudi. (2006). The effect of computerized management information systems on the performance of workers in the Social Security Institution: a field study, studies of administrative sciences, vol. (33), p (1), 58.
- XIII. Nasir, Sumer. (2004). Wage systems and their impact on the performance of workers in industrial public sector companies and establishments in Syria: A field study on spinning and weaving companies in the Syrian coast. Master Thesis, Tishreen University, Faculty of Economics, Syria, p. 77.