



ISSN (Paper) 1994-697X

Online) 2706 -722X)



## التحيز النفسي للموظفين و تأثيره في الأداء العالي للموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في دائرة صحة محافظة ميسان

محمد نجم عبد صالح      ضرغام حسن العبدلي

قسم تقنيات ادارة الاعمال،الكلية التقنية الادارية/ كوفة      جامعة الفرات الاوسط  
التقنية

### المستخلص

ان الغرض من الدراسة هو استكشاف علاقات التأثير بين التحيز النفسي للموظفين من خلال ابعاده الفرعية و الاداء العالي للموارد البشرية على مستوى عينة من الموظفين في دائرة صحة محافظة ميسان ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة في جمع البيانات عن عينة الدراسة و البالغ عددها (١٣٠) فردا متمثلة بالموظفين في دائرة صحة محافظة ميسان، و تم التوصل الى استنتاجات عديدة اهمها وجود علاقة تأثير معنوية للتحيز النفسي للموظفين في الاداء العالي للموارد البشرية على مستوى الدراسة، وكما قدمت عدد من التوصيات اهمها ضرورة الاهتمام بنشر الوعي حول التحيز النفسي للموظفين في المنظمة المبحوثة و المنظمات كافة.

الكلمات الرئيسية : (التحيز النفسي للموظفين ، الاداء العالي للموارد البشرية ، دائرة صحة محافظة ميسان)

### Psychological bias of employees and its impact on the high performance of human resources

### An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Misan Governorate Health department

Mohammed Najm Abed Saleh

Dhurgham Hassan Abdily

Department of Business Administration Technologies,  
Administrative Technical College / Kufa, Al-Furat Al-Awsat  
Technical University

Dhurgham.abdily@atu.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0001-5370-4579>

### Abstract

The purpose of the study is to explore the influence relationships between the psychological bias of employees

through its sub-dimensions and the high performance of human resources at the level of a sample of employees in the Misan Governorate Health department, the questionnaire was adopted as a main tool in collecting data on the study sample, which numbered (130) individuals, represented by employees in the Misan Governorate Health department, many conclusions were reached through the study, the most important of which is the existence of a significant impact relationship of the psychological bias of employees on the high performance of human resources at the level of the study, the study also presented a number of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to spreading awareness about the psychological bias of employees in the researched organization and all organizations.

**Keywords:**(Psychological bias of employees, high performance of human resources, Misan Governorate Health department).

## المقدمة Introduction

عُدَّت المواضيع النفسية اليوم محركاً رئيسياً لاغلب الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمات، حيث يشير علماء النفس الى حقيقة مفادها ان الانسان اعمق بكثير مما نراه عليه، فاذا ما اردنا النظر الى انسان ما بعين الدقة من اجل التنبؤ بمدى استحقاقه للمكان الذي يشغله ومدى قدرته على القيام باداء فعال ونافع لا بد من النظر الى نفسه نظرة مجردة عن المادة فالانسان ليس الة حاسبة ليتم برمجته على مجموعة من الخطوات الصحيحة.

الدراسة الحالية تبحث تأثير التحيز النفسي للموظفين في الاداء العالي للموارد البشرية في المنظمات الصحية متخذة دائرة صحة محافظة ميسان عينة لها، وذلك للاهمية البالغة للمنظمات الصحية و لما تتميز به من بيئة ديناميكية معقدة و سريعة النمو والتغير لذا تعتبر هذه البيئة مناسبة لاتخاذ قرارات او اجراءات متأثرة بالتحيزات النفسية للموظفين ، ويسعى الباحث لتكون هذه الدراسة اسهامة حقيقية و فاعلة من اجل زيادة فاعلية الاداء العالي للموارد البشرية وبالتالي تطوير الواقع الصحي في محافظة ميسان

## ١- المنهجية العلمية للدراسة Scientific methodology of the study

ان المنهجية العلمية تمثل المسار الذي يجب ان تتبعه الدراسة اذ يتم من خلالها وضع الاسس التي ينبغي العمل بها من قبل الباحث ، و سيستخدم الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب العملي.

### ١.١- مشكلة الدراسة

هذه الدراسة تسلط الضوء على موضوع نفسي غاية الاهمية الا وهو التحيز النفسي للموظفين و الذي ينبع من حقيقة ان الانسان هو كائن تملؤه المشاعر و الاحاسيس و التفضيلات و يمكن القول ان مشكلة هذه الدراسة تكمن في الاجابة عن التساؤل الرئيسي الاتي: ما اثر التحيز النفسي للموظفين في الاداء العالي للموارد البشرية ؟ ومن التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الجوانب الفكرية التي تركز عليها مواضيع الدراسة؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية ؟ وما مدى الاستفادة منها في الجانب الميداني للدراسة؟
- ٣- هل يمتلك الموظفون في دائرة صحة محافظة ميسان (عينة الدراسة) تصورا و اضحا لاثر تحيزهم النفسي في الاداء العالي للموارد البشرية؟

٢.١- اهمية الدراسة:

تتبع اهية هذه الدراسة من حداثتها اذ انه لم يتم كتابة بحث يربط بين متغيراتها حسب اطلاع الباحث فهي تربط بين متغيرات حساسة جدا ولها تأثير كبير في نجاح اي مجال عمل من عدمه ، الموظف هو انسان و بالتالي لا يمكن الحديث عن مدى فاعلية و أهمية ادائه دون المرور على تحيزاته النفسية و المتأثرة بخصائصه الشخصية أو رغباته أو مشاعره ، لذا فان دراسة موضوع التحيز النفسي للموظفين تساعد الباحث و الجهات المعنية في معرفة مدى قدرة الانسان على القيام باداء فعال في ظل العوامل النفسية المؤثرة في ذلك و بالتالي الارتقاء بواقع المنظمات.

٣.١- اهداف الدراسة :

تتمثل الاهداف الرئيسية التي تسعى الدراسة الى تحقيقها بما يلي :

- ١- اقتراح حلول لمشكلة تأثير التحيز النفسي للموظفين في الاداء العالي للموارد البشرية .
- ٢ - اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين ابعاد التحيز النفسي للموظفين و الاداء العالي للموارد البشرية كل على انفراد على مستوى المنظمة المبحوثة.
- ٣- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغيرات الدراسة، و رفع مستوى الوعي لدى موظفيها حول الاثر البالغ لتحيزاتهم النفسية في الاداء العالي للموارد البشرية.

٤.١- فرضيات الدراسة:

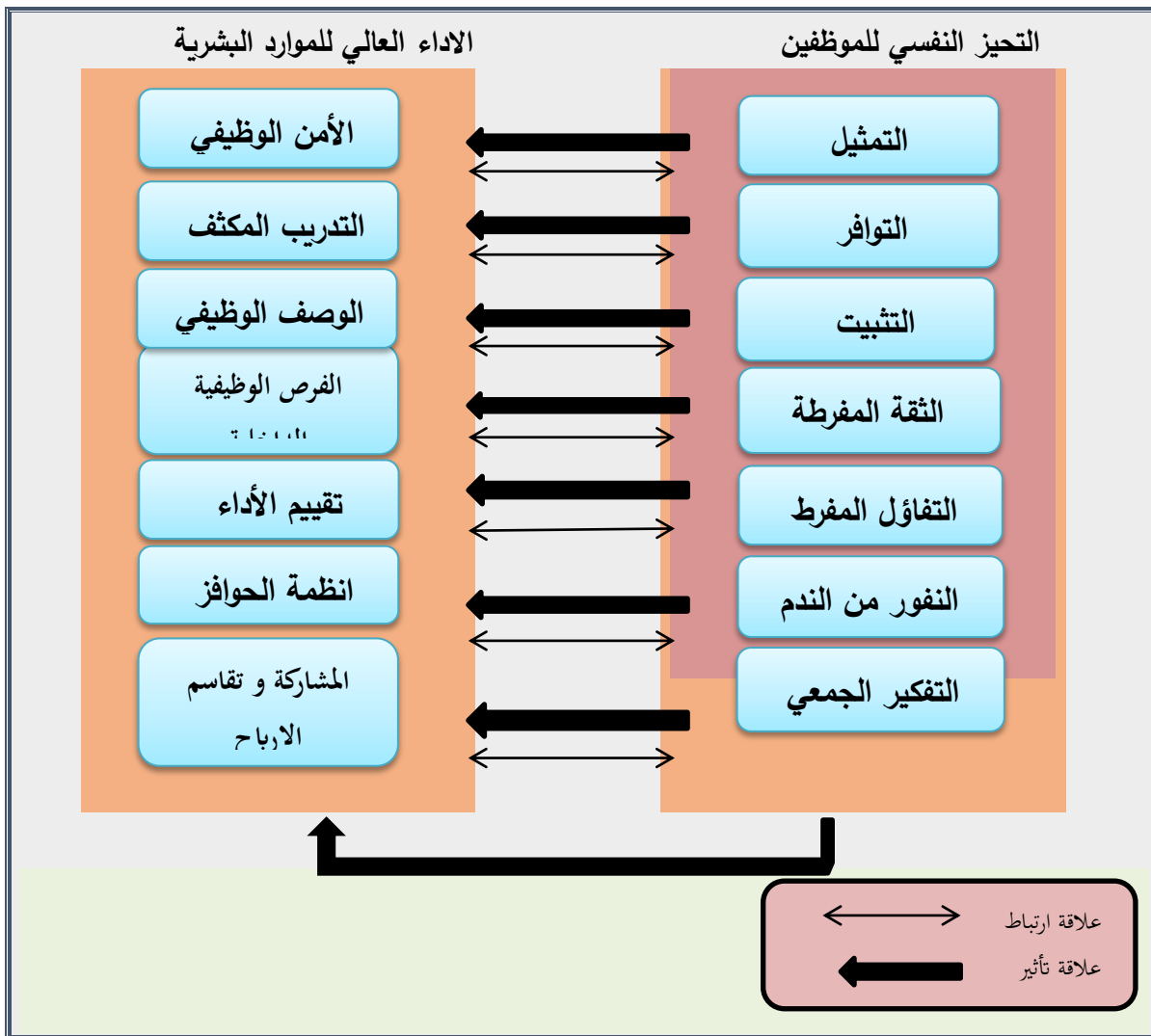
قام الباحث بوضع مجموعة فرضيات لاختبار المخطط الفرضي للدراسة مجسدا اتجاهات العلاقة و التأثير بين متغيراتها و بما يتوافق مع اهداف الدراسة و كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحيز النفسي في الاداء العالي للموارد البشرية على المستوى الكلي و تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:

- الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمثيل في الاداء العالي للموارد البشرية
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوافر في الاداء العالي للموارد البشرية
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتثبيت في الاداء العالي للموارد البشرية
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقة المفرطة في الاداء العالي للموارد البشرية الفرضية
- الفرضية الخامسة : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفاؤل المفرط في الاداء العالي للموارد البشرية
- الفرضية الفرعية السادسة : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للنفور من الندم في الاداء العالي للموارد البشرية

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الجمعي في الاداء العالي للموارد البشرية  
٥.١- المخطط الفرضي للدراسة

المخطط الفرضي للدراسة يعبر عن فكرة الدراسة، الشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث استنادا على الادبيات الواردة

## ٢- الجانب النظري للدراسة The theoretical side of the study

### ١.٢- التحيز النفسي للموظفين psychological bias

#### ١.١.٢ مفهوم التحيز النفسي:

التحيز لغة حسب قاموس اكسفورد الانكليزي هو "كره أو تفضيل غير معقول لشخص أو جماعة أو عرف وما إلى ذلك" ، لا سيما عندما يكون قائمًا على العرق أو الدين أو الجنس " والتحيز أمر طبيعي تمامًا ولكن يجب ألا يتعارض مع الهدف (Saariluoma,2022:2)

وذكر الباحثين العديد من التعاريف للتحيز النفسي ، لذا يستعرض الباحث آراء أشهر الباحثين و الكتاب في هذا المجال كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١) تعريف التحيز النفسي

ت	اسم الباحث و السنة	التعريف
١	(Matoussi & Mostafa,2016:6)	مفهوم يشير الى عدم قدرة العقل البشري على معالجة جميع المعلومات والأدلة المتاحة والمحتملة عند اتخاذ القرار، بحيث يعتمد الانسان على الانظمة او المعتقدات التي يؤمن بها.
٢	(Delpish et al,2018:3)	ميل الأفراد إلى استخلاص استنتاجات أو تبني معتقدات في ظل وجود أدلة غير كافية أو عدم وجود أدلة منطقية تدعمها والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع الفرص وضعف اتخاذ القرار.
٣	(Kordzadeh & Ghasemaghaei, 2022:390)	موقف أو شعور تجاه مجموعة اجتماعية وأفرادها بدون أسس عادلة أو أدلة كافية، مثلا يمكن استخدام العنصرية لتبرير الاعتقاد بأن فئات عرقية معينة أعلى أو أدنى من فئات أخرى
٤	(Håkansson,2021:7)	المواقف (الواعية أو اللاواعية) تجاه المجموعات الاجتماعية ، مثلا قد تحصل المرشحات الاناث على تقييمات سلبية بدرجة كبيرة اعتمادا على مؤهلاتهن ومدى استحسانهن مقارنة بالذكور.

المصدر : اعداد الباحث استنادا على الادبيات الواردة

وبالاستناد على الادبيات الواردة اعلاه يرى الباحث ان التحيز النفسي هو ميول الانسان الواعية او اللاواعية تجاه ما لديه من معتقدات او آراء او رغبات، والتي تؤدي الى زيادة تمسكه بتلك المعتقدات او الآراء او الرغبات حتى مع وجود الادلة على خطئها بل قد تؤدي به الى خلق الادلة التي تدعمها، وبالتالي فان التحيز النفسي هو عامل مؤثر جدا في القرارات التي يتخذها الافراد المتحيزين وفي كافة المجالات.

٢.١.٢ تأثير التحيز النفسي

هناك الكثير من التأثيرات التي تنتج عن اتباع اسلوب متحيز نفسيا (في جميع القرارات و المجالات)، نذكر منها ما يلي :-

١- وجود التحيز النفسي البشري يؤدي إلى تقييد إدراكي بشري صارم يمنع الأفراد من النظر في الأدلة دون تحيز ويؤدي إلى الميل لعرض المعلومات بطريقة تدعم المعتقدات الحالية للفرد (Morris,2022:7)

٢- الأشخاص الذين يتبعون تحيزاتهم النفسية سوف يرون أن الرسائل الإعلامية لها تأثير في الآخرين أكثر من أنفسهم (Cheng & Luo ,2020:3)

٣- التحيزات النفسية لمتخذي القرار تؤثر في خيارات محفظتهم الاستثمارية وقد يتخذ المديرون العقلانيين قرارات استثمارية معينة لاستغلالهم (VanderPal & Brazie,2022:36)

٤- يمكن أن يؤثر التحيز النفسي في المجموعات التي تطور أنظمة الذكاء الاصطناعي لدعم البحث والتفسير والاختيار للمعلومات والتي تستخدم لاستخلاص استنتاجات من البيانات الضخمة (Reyero-Lobo et al,2022:11)

٣.١.٢ أنواع التحيز النفسي :

تطرق بعض الباحثين الى ذكر انواعا عديدة من التحيزات النفسية ، والجدول التالي سيستعرض مجموعة من اهم التحيزات النفسية .

جدول (٢) توضيح لبعض التحيزات النفسية والاقتصادية الشائعة

التحيزات النفسية	
الوصف	التحيز
يُظهر الناس ميلاً لفعل شيء ما أو تصديقه فقط لأن العديد من الأشخاص الآخرين يؤمنون بهذا الشيء لان القيام بذلك يجعلهم يشعرون بأمان أكبر أو يجنبهم الصراع.	التأثر بالآخرين (تأثير العربة)
سيخذ الناس قرارات غير منطقية لتبرير الإجراءات التي اتخذوها بالفعل .	تصعيد الالتزام
يظهر الناس تأثير الهالة في الطريقة التي يشكلون بها انطباعات عن الأشخاص الجذابين، فعندما يتعلق الأمر بتقييم مدى لطف أو إثارة أو قدرة شخص ما يميل الناس إلى الحكم على الشخص الجذاب بشكل إيجابي أكثر مما يستحق.	تأثير الهالة
يمتلك الناس ميلاً تلقائياً لاوعياً ليكونوا أقل كرمًا مع الأشخاص من عرق مختلف عن الأشخاص من عرقهم.	محاباة المجموعة
يُظهر الناس نزعة "الخدمة ذاتية" في الطريقة التي يرون بها الأداء أي أنهم يميلون إلى الاعتراف بنجاحهم لكنهم ينفون مسؤوليتهم عن الفشل.	التحيز لخدمة المصالح الذاتية

Source:Niszcota, P., Pawlak, M., & Bialek, M. (2021). Bilinguals are less susceptible to the bias blind spot in their second language,p:21-23

٤.١.٢ ابعاد التحيز النفسي :

اجرى كل من Sutherla و Pompian دراسة حول التحيز النفسي حددوا من خلالها مجموعة من الابعاد التي يمكن اعتمادها لقياس التحيز النفسي و هي ما يلي:(Kubilay & Bayrakdaroglu,2016:175)

١- التمثيل: يعتمد التحيز التمثيلي على القوالب النمطية لتكوين آراء أو قرارات سريعة ولكن غير عقلانية ، ويتم تعريفه على أنه ميل لربط خاصية ما بأخرى بطريقة غير منطقية (Adiputra,2021:197)



٢- التوافر: يحدث تحيز التوافر عندما يعتمد صانع القرار على المعرفة المتوفرة بسهولة و يشير إلى ميل الناس إلى تحديد احتمالية وقوع حدث وفقاً لسهولة تذكر الحالات المماثلة وبالتالي زيادة أهمية المعلومات الحالية بدلاً من معالجة جميع المعلومات ذات الصلة (Siraji,2019:3-4)

٣- التثبيت: يشير تحيز التثبيت إلى ميل البشر إلى الاعتماد المفرط على الجزء الأول من المعرفة التي يتم تحصيلها عند اتخاذ القرارات ويحدث ذلك عندما يستخدم متخذوا القرار معلومة أولية لإصدار الأحكام (Dangol & Manandhar,2020:4)

٤- الثقة المفرطة: هي ميل الناس إلى المبالغة في مدى معرفتهم بصحة قراراتهم، وهي خطأ في الحكم يصدره الأفراد عندما يقومون بتقييم ردودهم تجاه المواقف الفكرية أو الإدراكية (Berry,2017:5)

٥- التفاؤل المفرط: هو المبالغة في تقدير احتمالية وجود مستقبل أفضل والتقليل من احتمالية وجود مستقبل سيئ و ينعكس تأثير الإفراط في التفاؤل كصفة شخصية في اتخاذ القرارات اذ قد يجعل المدير يبالغ في تقدير إمكانية الحصول على آفاق تطوير جيدة للمنظمة (Wu,2019:126)

٦- النفور من الندم : يمكن تعريف الندم على أنه الاسى الذي يشعر به المرء عندما يتضح ان قراره السابق سيئ أو ينتج عنه خسارة (Aurengzeb,2022:17) ويمكن تعريف النفور من الندم على أنه النمط الذي يسعى فيه الأفراد إلى تجنب وضع أنفسهم في موقف يدركون بعده انه كان لديهم خياراً أفضل (Pak & Ferdowsian,2021:3)

٧- التفكير الجمعي : وجد Asch أن افكار الناس تتأثر بافكار المجموعة فمثلا عندما تكون اختيارات الفرد أو سلوكياته غير متوافقة مع معظم الناس فمن المحتمل أن يتعرض الفرد لضغوط نفسية ويصبح قلقاً لذا قد يغير خياراته أو سلوكياته السابقة. (Gao et al,2022:5)

## ٢.٢ الأداء العالي للموارد البشرية High performance of human resources

### ١.٢.٢ مفهوم الاداء العالي للموارد البشرية :

الاداء العالي للموارد البشرية هو ممارسة يتفق الخبراء على أنها يجب أن تشمل الفاعلية الجماعية والتعاون والوعي الجماعي والقيم المشتركة للعاملين والتركيز على تلبية احتياجات جميع العاملين (Toto,2020:4)

وذكر الباحثين العديد من التعاريف للاداء العالي للموارد البشرية ، لذا يستعرض الباحث اراء اشهر الباحثين و الكتاب في هذا المجال كما هو موضح في الجدول الاتي:

ت	اسم الباحث و السنة	التعريف
---	--------------------	---------

هي نهج إداري يدمج مجموعة مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء الأعمال وكما تعرف باسم أفضل ممارسات إدارية للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية الحديثة.	(Chahal et al,2016:2)	١
هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهتم بتعزيز مهارات الموظفين وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز جهود الموظفين المستقلين.	(Rothenberg et al,2017:392)	٢
هي الوسيلة الأساسية التي تؤثر بها الشركات وتشكل مهارات ومعرفة وسلوك موظفيها لتحقيق الأهداف التنظيمية و يشار أيضًا إليها بممارسات موارد بشرية عالية الالتزام أو عالية المشاركة.	(van Esch et al,2018:4)	٣
هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي ترتبط بشكل أكثر إيجابية بأداء الشركة فعلى عكس الممارسات التقليدية التي تؤكد على علاقات التبادل الفردية قصيرة الأجل تهدف ممارسات الأداء العالي بشكل أساسي إلى الاستثمار طويل الأجل في الموظفين.	(Jerez-Gómez ,2019:5)	٤

### جدول (٣) تعريف الاداء العالي للموارد البشرية

المصدر : اعداد الباحث استنادا على الادبيات الواردة

#### ٢.٢.٢ أهمية الاداء العالي للموارد البشرية:

هناك الكثير من النتائج الايجابية التي يمكن الحصول عليها من خلال اتباع الاساليب التي تعتمد على الاداء العالي للموارد البشرية ومنها ما يلي: (Fareed et al,2020:990-998)

١- يمكن الوصول إلى الرضا والنجاح الوظيفي من خلال الأداء العالي للموارد البشرية و في حين أن عدم الرضا والفشل الشخصي قد يكونان بسبب الأداء المنخفض للموارد البشرية .

٢- تم تصميم نظام العمل عالي الأداء في المقام الأول لتعزيز فعالية الموظفين لانه يعتمد على الاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض .

٣- مع مراعاة ممارسات عمل الموارد البشرية عالية الأداء يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال اتخاذها كخطوة أساسية في تنفيذ استراتيجية الشركة.

٤- وجدت النتائج الإحصائية تأثير كبير و إيجابي لنظام العمل عالي الأداء في فعالية محترفي الموارد البشرية ، حيث تكشف النتائج أن المنظمات القائمة على التكنولوجيا يجب أن تستخدم نظام عمل عالي الأداء .

#### ٣.٢.٢ مقاييس الاداء العالي للموارد البشرية :



قد تختلف مقاييس الاداء العالي للموارد البشرية عبر الدراسات ولكن القاسم المشترك في أي نهج عالي الأداء هو التركيز على نموذج AMO ( ability, motivation and opportunity - القدرة والتحفيز والفرصة) ، وحسب هذا النهج فان مقاييس الاداء العالي للموارد البشرية هي: (Jerez-Gómez, 2019:8)

١- الأمن الوظيفي : هو توقعات الموظفين بشأن استقرار واستمرارية عملهم في المؤسسة وعدم وجود اي تهديدات او مشاكل تعيق العمل (Pacheco et al,2020:59-60)

٢-التدريب المكثف: يعد التدريب هيكلا اساسيا مهما للمنظمة حيث يعتمد وجود واستمرار منظمة ما على التدريب الفاعل بشكل اساسي، فبالترتيب المكثف يمكن تطوير أنشطة الموظفين ودعمهم من حيث قدراتهم البدنية ونوع تفكيرهم (Burhan Ismael et al,2021:16)

٣- الوصف الوظيفي: الوصف الوظيفي هو بيان مكتوب لما يفعله العامل وكيف يجب عليه القيام بذلك وظروف العمل التي يجب أن يتم العمل في ظلها (Anyakoha,2019:10)

٤- الفرص الوظيفية الداخلية: هي فرص وظيفية توجد داخل المنظمة و تتعلق بملء الوظائف الشاغرة من قبل أعضاء المنظمة من خلال الترويج لوظيفة أفضل من حيث ظروف العمل أو التقدم في التسلسل الهرمي للوظائف. (Muscalu,2015:353)

٥- تقييم الأداء: هي عملية يتم من خلالها تحديد قرارات إدارة الأعمال ونتائجها النهائية والقرارات التي يجب اتخاذها لتحسين النتائج النهائية وهي عملية لا تهتم فقط بالمعلومات المالية بل تتضمن جميع معلومات العمل & (Narkunienė & Ulbinaitė,2018:126)

٦ - أنظمة الحوافز: ان تركيز المنظمة على انظمة تعتمد على الحوافز الخارجية مثل المكافئة او الترقية او التقدير يؤدي الى تعزيز السلوكيات التعاونية وبالتالي يعزز من الاداء الوظيفي (Wang et al,2019:1)

٧- المشاركة و تقاسم الارباح: الهدف العام للشركات التي تدخل تقاسم الأرباح في سياسة المكافآت الخاصة بها هو تحفيز أداء الموظفين نظراً لأنه يمكن ان يكون استراتيجية مريحة لكل من الموظفين ومالكي الشركة (Aerts et al,2015:4)

### ٣.٢ الربط بين متغيرات الدراسة : The link between the study variables

#### ١.٣.٢ العلاقة بين التحيز النفسي للموظفين و الاداء العالي للموارد البشرية:

ذكر الباحثين العديد من الجوانب التي من خلالها يرتبط التحيز النفسي للموظفين بالاداء العالي للموارد البشرية ، نذكر منها ما يلي:

١- إذا كان الموظفون يعانون من تحيز نفسي مثل الإفراط في التفاؤل فمن المحتمل أن يكون هناك اثرا سلبيا لقيامهم بتوسيع اعمالهم ليصبحوا رائدين أو مميزين في مجالهم ، ويعتبر السؤال حول ما الذي يحفز الناس على أن يصبحوا رواد أعمال مهم لتقييم رغباتهم و دوافعهم الحقيقية (Benz,2009:41)

٢- اظهرت بعض الدراسات ان الموظفين اثناء ازدياد ضغط العمل يعتمدون على شعورهم الفطري حيث انهم يبحثون عن إشارات في المعلومات لفهمها وجعلها معقولة ونتيجة ذلك غالبا يكون اختيار المعلومات بطريقة متحيزة للمفاهيم التي يمتلكونها (Sumar & Karlsson,2022:47-48)

٣- أن الموظفين لديهم اهتمامات مختلفة نتيجة سماتهم الشخصية وخبراتهم المهنية و في بعض الحالات يحاولون التأثير في نتيجة القرارات بحيث تسود مصلحتهم ويفعلون ذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب السياسية وهذا يحد من مستوى ادائهم (sunday ewah,2018:66)

٤- الموظفون يفضلون زيادة ادائهم في الأنظمة او الاعمال التي تتسجم مع مبادئهم او عاداتهم (تحيزاتهم النفسية)، اذ اشارت الكثير من الادبيات النفسية الى قدرة الإنسان على التكيف مع قيود الواقع حتى لو كانت غير مرغوب فيها من خلال الاستقادة من عدد كبير من التحيزات النفسية (Eibach & Libby,2009:158)

### ٣- تشخيص و وصف متغيرات الدراسة و تحليل النتائج :

Diagnose and describe the study variables and analyze the results

١.٣ - التحليل الوصفي لمتغير التحيز النفسي للموظفين:

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير التحيز النفسي للموظفين، فإن الجدول (٤) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (٤) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التحيز النفسي للموظفين

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثاني	0.899	4.034	التمثيل
الخامس	0.1056	3.88	التوافر
الثالث	0.91	4.031	التثبيت
السابع	0.932	3.105	الثقة المفرطة
الرابع	0.897	3.95	التفاؤل المفرط
السادس	0.86	3.87	النفور من الندم
الأول	0.865	4.15	التفكير الجمعي
	0.907	3.1054	التحيز النفسي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

يتضح من الجدول (٤) ان بعد (التفكير الجمعي) جاء في المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في دائرة صحة محافظة ميسان ، في حين جاء بعد (الثقة المفرطة) في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية الترتيبية ، وهذا يعني انه البعد الاقل انتشاراً في دائرة صحة محافظة ميسان .

٢.٣ التحليل الوصفي لمتغير الاداء العالي للموارد البشرية:

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير الاداء العالي للموارد البشرية، فإن الجدول (٥) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي

جدول (٥) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاداء العالي للموارد البشرية

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الاول	0.761	4.434	الأمن الوظيفي
الثاني	0.671	4.301	التدريب المكثف
الثالث	0.697	4.148	الوصف الوظيفي
الخامس	0.621	4.114	الفرص الوظيفية الداخلية
الرابع	0.625	4.128	تقييم الأداء
السادس	0.618	4.112	أنظمة الحوافز
السابع	0.609	4.106	المشاركة وتقاسم الأرباح
	0.657	4.192	الاداء العالي للموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

يتضح من الجدول (٥) ان بعد (الأمن الوظيفي) جاء في المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في دائرة صحة محافظة ميسان ، في حين جاء بعد (المشاركة و تقاسم الأرباح) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية ، وهذا يعني انه البعد الاقل انتشارا في دائرة صحة محافظة ميسان.

٣.٣ اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات التأثير باستخدام اسلوب الانحدار البسيط و المتعدد من خلال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) الذي يظهر مقدار التأثير و مستوى معنوية كل تأثير ، و ان قبول او رفض فرضية التأثير يعتمد على مستوى المعنوية و التي افترضتها الدراسة (٠,٠٥) فاذا كان مستوى المعنوية المتحقق يساوي او يفوق (٠,٠٥) فان الفرضية تقبل واذا كان مستوى المعنوية المتحقق اقل من (٠,٠٥) فان الفرضية ترفض.

١.٣.٣ اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (التحيز النفسي للموظفين) في المتغير التابع (الاداء العالي للموارد البشرية)، ولغرض اختبار هذه الفرضية باستخدام البرنامج الاحصائي (SmartPLS) تم وضع الجدول (٦) الذي يوضح نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية

جدول (٦) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة

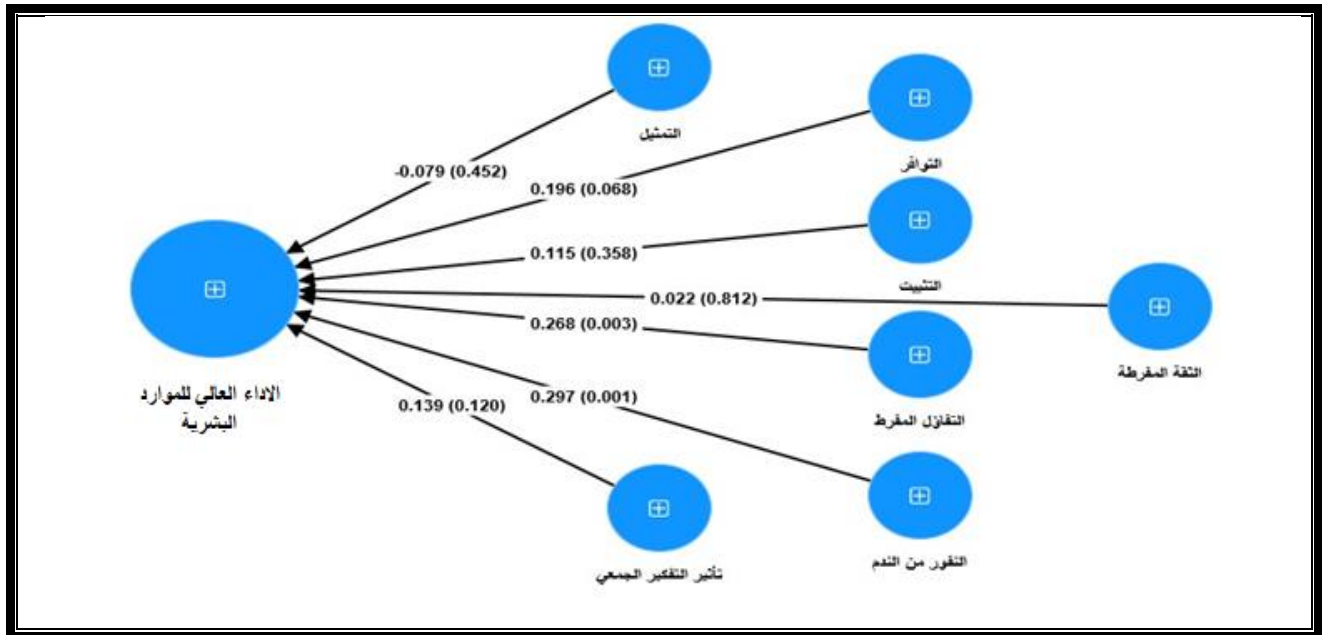
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
H2	X → Y	1	٠.٣٣٧	٢.٧٤٩	٠.٠٠٠٦	رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	٠.١٢٨	٠.١١٣	٠.١٠٤

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.0.8.4.

يستعرض الجدول (٦) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (٠.٣٣٧) كما ان قيمة (p) بلغت ٠.٠٠٠٦ وهي اقل من مستوى المعنوية التي فرضتها الدراسة (٠,٠٥) ، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الرئيسة وذلك لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (التحيز النفسي للموظفين) في المتغير التابع (الاداء العالي للموارد البشرية) .

٢.٣.٣ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة باستعمال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) تم وضع الجدول (٧) الذي يوضح نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضيات.



شكل (٢) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.0.8.4.

جدول (٧) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة

المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
التثبيت-الاداء العالي للموارد البشرية	1	٠.١١٥	٠.٩١٩	٠.٣٥٨	قبول فرضية العدم	٠.٠١٣	٠.٤١٢	٠.٣٦٦
التفاؤل المفرط- الاداء العالي للموارد البشرية	1	٠.٢٦٨	٢.١٠٥٣	٠.٠٠٣	رفض فرضية العدم	٠.٠٨٣		
التمثيل- الاداء العالي للموارد البشرية	١	٠.٠٧٩-	٠.٧٥٢	٠.٤٥٢	قبول فرضية العدم	٠.٠٠٦		
التوافر- الاداء العالي للموارد البشرية	١	٠.١٩٦	١.٨٢٣	٠.٠٦٨	قبول فرضية العدم	٠.٠٤٠		
الثقة المفرطة- الاداء العالي للموارد البشرية	١	٠.٠٢٢	٠.٢٣٧	٠.٨١٢	قبول فرضية العدم	٠.٠٠١		
النفور من الندم- الاداء العالي للموارد البشرية	١	٠.٢٩٧	٣.٣٩٧	٠.٠٠١	رفض فرضية العدم	٠.١٣٦		
التفكير الجمعي- الاداء العالي للموارد البشرية	١	٠.١٣٩	١.٥٥٤	٠.١٠٥	قبول فرضية العدم	٠.٠٢٥		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.0.8.4.

وبناء على النتائج الواردة في الجدول اعلاه سيتم مناقشة اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية

و كالاتي :-

١- لا توجد علاقة تأثير معنوية للتمثيل في الاداء العالي للموارد البشرية:- يظهر الجدول (٧) ، عدم وجود علاقة تأثير معنوية للتمثيل في الاداء العالي للموارد البشرية، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-٠.٠٧٩) عند مستوى معنوية (٠.٤٥٢) وهي اكبر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى قبول هذه الفرضية وذلك لعدم وجود علاقة تأثير معنوية للتمثيل في الاداء العالي للموارد البشرية.

٢- لا توجد علاقة تأثير معنوية للتوافر في الاداء العالي للموارد البشرية:- بلغت قيمة معامل التأثير بين التوافر و الاداء العالي للموارد البشرية (٠.١٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٦٨) وهي اكبر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى قبول هذه الفرضية وذلك لعدم وجود علاقة تأثير معنوية للتوافر في الاداء العالي للموارد البشرية.

٣- لا توجد علاقة تأثير معنوية للتثبيت في الاداء العالي للموارد البشرية:- بلغت قيمة معامل التأثير بين التثبيت و الاداء العالي للموارد البشرية (٠.١١٥) عند مستوى معنوية (٠.٣٥٨) وهي اكبر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى قبول هذه الفرضية وذلك لعدم وجود علاقة تأثير معنوية للتثبيت في الاداء العالي للموارد البشرية.

٤- لا توجد علاقة تأثير معنوية للثقة المفرطة في الاداء العالي للموارد البشرية:- بلغت قيمة معامل التأثير بين الثقة المفرطة و الاداء العالي للموارد البشرية (٠.٠٢٢) عند مستوى معنوية (٠.٨١٢) وهي اكبر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى قبول هذه الفرضية وذلك لعدم وجود علاقة تأثير معنوية للثقة المفرطة في الاداء العالي للموارد البشرية.

٥- لا توجد علاقة تأثير معنوية للتفاوض المفرط في الاداء العالي للموارد البشرية:- بلغت قيمة معامل التأثير بين التفاوض المفرط و الاداء العالي للموارد البشرية (٠.٢٦٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٣) وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى رفض هذه الفرضية وذلك لوجود علاقة تأثير معنوية للتفاوض المفرط في الاداء العالي للموارد البشرية.

٦ . لا توجد علاقة تأثير معنوية للنفور من الندم في الاداء العالي للموارد البشرية:- بلغت قيمة معامل التأثير بين النفور من الندم و الاداء العالي للموارد البشرية (٠.٢٩٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى رفض هذه الفرضية وذلك لوجود علاقة تأثير معنوية للنفور من الندم في الاداء العالي للموارد البشرية.

٧. لا توجد علاقة تأثير معنوية للتفكير الجمعي في الاداء العالي للموارد البشرية:- بلغت قيمة معامل التأثير بين التفكير الجمعي و الاداء العالي للموارد البشرية (٠.١٣٩) عند مستوى معنوية (٠.١٠٥) وهي اكبر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (٠.٠٥)، وهذا ما يدعو إلى قبول هذه الفرضية وذلك لعدم وجود علاقة تأثير معنوية للتفكير الجمعي في الاداء العالي للموارد البشرية.

#### ٤: الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations

##### ٤.١- الاستنتاجات Conclusions

١- ان التحيز النفسي للموظفين يعد عاملا مؤثرا بارزا في الاداء العالي للموارد البشرية ، لذا يجب على المنظمات كافة تسليط الضوء على موضوع التحيز النفسي من أجل الحصول على المعلومات الكافية عنه لكي تتمكن من تقليل تأثيره السلبي في موظفيها و بالتالي تعزيز الاداء العالي للموارد البشرية.

٢- الظروف الاقتصادية و السياسية المضطربة التي يشهدها العراق بالتحديد تحتم على المنظمات كافة ان تهتم بالاداء العالي للموارد البشرية غير المتأثر بالتحيزات النفسية للموظفين.

٣- أن اعتراف الموظفين بأنهم تأثروا بتحيزاتهم النفسية عند قيامهم ببعض الاعمال او اتخاذهم لبعض القرارات الخاطئة وعدم اعتمادهم الحجج غير الصادقة هو أمرا مهما جدا في تجنب تأثرهم بتحيزاتهم النفسية مرة أخرى.



٤- يمكن الاستدلال من الجانب النظري للدراسة أن وضوح المعايير و اللوائح المتبعة في المنظمات يقلل من تأثير التحيز النفسي للموظفين.

٥- اظهرت نتائج اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وجود علاقة تأثير للتحيز النفسي في الاداء العالي للموارد البشرية على مستوى الدراسة و أن اي تغير في المتغير التابع (الاداء العالي للموارد البشرية) ينتج عن التغير الذي يحدث في المتغير المستقل (التحيز النفسي للموظفين) وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية.

٦- كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في علاقة التأثير لأبعاد التحيز النفسي للموظفين هي قبول الفرضيات المتعلقة بأبعاد التمثيل و التوافر و التثبيت و الثقة المفرطة و التفكير الجمعي و رفض للفرضيات المتعلقة بكل من التفاوض المفرط و النفور من الندم.

#### ٢.٤ - التوصيات Recommendations

١- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر الوعي حول موضوع التحيز النفسي للموظفين في المنظمات كافة من أجل تعريف الموظفين فيها على العوامل المؤثرة في التحيز النفسي و تأثيراته في ادائهم وكيفية معالجته وتأثيره وبالتالي ضمان اداء عالي للموظفين.

٢- يجب اهتمام الادارة العليا للمنظمات بتشجيع الموظفين فيها على الاعتراف بمسؤوليتهم عن بعض الاخطاء الناتجة عن تأثيرهم بتحيزاتهم النفسية التي يمكن ملاحظتها في ادائهم العام وذلك باستخدام وسائل مشجعة مثل (المكافآت للموظفين الذين يقومون بتقييم جودة ادائهم في الماضي و تحديد مواضع الخطأ فيه ) وذلك من أجل تلافي تأثيرهم مرة أخرى بتحيزاتهم النفسية و ضمان الاداء العالي للموظفين.

٣- توصي الدراسة المنظمة المبحوثة بأستخدام المعايير و اللوائح الواضحة و التي لا تدع مجالاً للأجتهاد الشخصي من قبل الموظفين في تفسيرها وذلك من أجل منع تأثيرهم بتحيزاتهم النفسية و ضمان ادائهم العالي.

٤- توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بدراسة العوامل و الظروف التي من شأنها أن تزيد من تأثير التحيز النفسي في موظفيها من أجل ضمان الاداء العالي للموظفين.

#### المصادر و المراجع

- 1-Fareed, M., Ahmad, A., Saoula, O., Salleh, S. S. M. M., & Zakariya, N. H. (2020). High performance work system and human resource professionals' effectiveness: A lesson from techno-based firms of Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 989-1003.
- 2-Toto, R. (2020). *Phenomenological Study On The Impact of Servant Leadership For Establishing a Culture of High Performance As Perceived by Human Resource Administrators* (Doctoral dissertation, Brandman University).
- 3-Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Perez-Valls, M. (2019). Do high-performance human resource practices work? The mediating role of organizational learning capability. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 189-210.

- 4-Wang, Shengling & Sun, Weiman & Ma, Liran & Lv, Weifeng & Cheng, Xiuzhen. (2019). Quantum Game Analysis on Extrinsic Incentive Mechanisms for P2P Services. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems*. PP. 1-1. 10.1109/TPDS.2019.2933416
- 5-Pacheco, T., Coulombe, S., Khalil, C., Meunier, S., Doucerain, M., Auger, E., & Cox, E. (2020). Job security and the promotion of workers' wellbeing in the midst of the COVID-19 pandemic: A study with Canadian workers one to two weeks after the initiation of social distancing measures. *International Journal of Wellbeing*, 10(3).
- 6-Anyakoha, C. (2019). Job analysis as a tool for improved organizational performance of SMEs in Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 7-16.
- 7-Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 6(1), 125-138.
- 8-Aerts, K., Kraft, K., & Lang, J. (2015). Profit sharing and innovation. *Industrial and Corporate Change*, 24(6), 1377-1392.
- 9-Burhan Ismael, N., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., ... & Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness.
- 10-Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.
- 11-Morris, C. (2022). Divine Hiddenness, Cognitive Psychology, and the Problem of Unconscious Resistance (Doctoral dissertation).
- 12-Delpish, R., Jiang, S., Davis, L., & Odubela, K. (2018, July). A visual analytics approach to combat confirmation bias for a local food bank. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 13-23). Springer, Cham
- 13-Håkansson, S. (2021). Do women pay a higher price for power? Gender bias in political violence in Sweden. *The journal of politics*, 83(2), 515-531.
- 14-Kordzadeh, N., & Ghasemaghahi, M. (2022). Algorithmic bias: review, synthesis, and future research directions. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 388-409.
- 15-Cheng, Y., & Luo, Y. (2020). The presumed influence of digital misinformation: examining US public's support for governmental 26-restrictions versus corrective action in the COVID-19 pandemic. *Online Information Review*
- 16-VanderPal, G., & Brazie, R. (2022). Influence of Basic Human Behaviors (Influenced by Brain Architecture and Function), and Past Traumatic Events on Investor Behavior and Financial Bias. *Journal of Accounting and Finance*, 22(2), 33-53
- 17-Kubilay, B., & Bayrakdaroglu, A. (2016). An empirical research on investor biases in financial decision-making, financial risk tolerance and financial personality. *International Journal of Financial Research*, 7(2), 171-182.
- 18-Berry, C. (2017). A Proposal to Study the Effect of Optimism, Overconfidence, and the Planning Fallacy on Lawyers' Ability to Secure Favorable Results for Clients.
- 19-Wu, G. T. (2019). Research on Management Over-optimistic Measurement: Based on Text Sentiment Analysis.
- 20-Aurengzeb, A. (2022). Examining the link between behavioral finance and portfolio management considering disposition effect as mediating role: Empirical evidence from Pakistan. *iKSP Journal of Business and Economics*, 2(2), 15-24.
- 21-Pak, R., & Ferdowsian, A. (2021). The Decoy Effect and Risk Aversion.
- 22-Deng, Y. (2022, April). Analysis of Stock Markets and Investors during COVID-19. In *2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2022)* (pp. 1834-1840). Atlantis Press.
- 23-Gao, L., Li, R., Zhao, P., & Zhang, Y. (2022). The Peer Effect on Dietary and Nutritional Cognition among Primary School Students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7727.
- 24-Benz, M. (2009). Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 23-44.
- 25-Sumar, A., & Karlsson, J. (2022). Exploring Strategic Decision-Making: A Qualitative Study of How Top Management Respond to Economic Turbulence
- 26-SUNDAY EWAH, P. H. D.(2018), MANAGING THE DYNAMICS OF STRATEGIC DECISION MAKING.

- 27-Eibach, R. P., & Libby, L. K. (2009). Ideology of the good old days: Exaggerated perceptions of moral decline and conservative politics. *Social and psychological bases of ideology and system justification*, 402-423
- 28-Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 107S-132S.
- 29-Rothenberg, S., Hull, C. E., & Tang, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business & Society*, 56(3), 391-418.
- 30-van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- 31-Saariluoma, J.(2022). Managing Bias in Judging, medias <https://www.fci.be>.
- 32- Matoussi, H., & Mostafa, M. A. (2016). An investigation of Investors Bias on Saudi stock exchange. *International Research Journal of Finance and Economics*, (31), 66-81.
- 33- Reyero Lobo, P., Daga, E., Alani, H., & Fernandez, M. (2022). Semantic Web technologies and bias in artificial intelligence: A systematic literature review. *Semantic Web*, (Preprint), 1-26.
- 34-Niszczota, P., Pawlak, M., & Białek, M. (2021). Bilinguals are less susceptible to the bias blind spot in their second language,p:21-23
- 35- Adiputra, I. G. (2021). The Influence of Overconfidence, Representative Bias, and Risk Tolerance in Investment Decision Making: Evidence on stock investors in Indonesia. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(4).
- 36- Siraji, M. (2019). Heuristics Bias and Investment Performance: Does Age Matter? Evidence from Colombo Stock Exchange. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 12(4), 1-14.
- 37-Dangol, J., & Manandhar, R. (2020). Impact of Heuristics on Investment Decisions: The Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 5(1), 1-14