



**الجامعة الافتراضية السورية**  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الافتراضية السورية  
ماجستير إدارة الأعمال

**فاعلية تقويم الأداء الفردي باستخدام طريقة 360 درجة تغذية راجعة :**  
**دراسة مقارنة بين نتائج تقويم الأداء المستند إلى النظام الحالي و المستند إلى طريقة 360 درجة تغذية راجعة في شركة (Atmata) للحلول الهندسية المتقدمة**

The effectiveness of employee evaluation using 360° feedback performance appraisal: A comparative study between appraisal results using the current appraisal system and the results using 360° feedback in (Atmata) company for advanced engineering solutions

إعداد الطالبة علا محمد أيمن الحموي

Ola\_69245

المشرف الدكتور أسامة الفراج



## الإهداء

أهدي هذا العمل و الجهد المتواضع إلى والدي صاحبِي الفضل الأكبر في حياتي ... إلى إخوتي مصدر القوة و الدعم في حياتي ... إلى خطيبِي رفيقِ الدرس الذي دعمني و يدعمني حتى اللحظة ... إلى كل من دعمني، وجهني، ساندني، ساعدني، قدم لي أي نوع من المعلومات ... و إلى كل من كان له أثر مباشر أو غير مباشر في إتمام هذه الدراسة ...

## شكر و تقدير

أشكر مشرفي الدكتور أسامة الفراج على توجيهاته و إشرافه على الدراسة و حسن متابعته ... لك فضل عظيم  
لن أنساه

وأشكر الكادر التدريسي في الجامعة الافتراضية على تقديرهم لكافة الظروف التي نواجهها أثناء اتمام هذا  
الماجستير و على علمهم و خبرتهم التي أسلقوها لنا على مدى عامين

أشكر مدير البرنامج د. إياد زوكار و المشرفين و العاملين في الجامعة الافتراضية على تعبهم حتى تتقدم  
الجامعة و يسمو اسمها إلى أوائل الجامعات على مستوى القطر

أشكر مديري في العمل و زملائي على تفهمهم و دعمهم خلال هذه المرحلة ...

الصفحة	الموضوعات
أ	اهداء
ب	شكر و تقدير
ج	فهرس المحتويات
٥	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
و	فهرس الملحقات
5 -1	الفصل الاول : الإطار العام للدراسة
2	1. مقدمة
2	2. أهمية الدراسة
3	3. أهداف الدراسة
3	4. مشكلة الدراسة و تساؤلات البحث
4	5. متغيرات الدراسة
4	6. نموذج الدراسة
5	7. فرضيات الدراسة
5	8. حدود الدراسة
32 -6	الفصل الثاني : الاطار النظري و الدراسات السابقة
7	1-1- الاطار النظري للدراسة
7	المبحث الاول : تقويم اداء العاملين
20	المبحث الثاني : طريقة 360 درجة تغذية راجعة لتقويم الاداء
24	2-2- الدراسات السابقة
24	2-2-1- الدراسات العربية
28	2-2-2- الدراسات الأجنبية
32	3-2-2- التعميق على الدراسات السابقة
37 -33	الفصل الثالث : الدراسة العملية

34	1. منهج الدراسة
35	2. ادوات الدراسة
35	3. مجتمع و عينة الدراسة
36	4. الاساليب الاحصائية المستخدمة
36	6. لمحه عن شركة اتمنة للحلول الهندسية المتقدمة و نظام التقويم فيها
62 -38	الفصل الرابع : نتائج الدراسة و مناقشتها
39	1-4- عرض النتائج
40	1-1- صدق اداة الدراسة
44	1-2- الوف الاحصائي لعينة الدراسة
47	1-3- التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة
56	2- اختبار الفرضيات
61	3- النتائج و التوصيات
61	النتائج
62	التوصيات
63	المراجع
66	الملاحق

## فهرس الجداول

40	الجدول 1 مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان
41	الجدول 2 قيمة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان الاول
41	الجدول 3 قيمة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان الثاني
42	الجدول 4 نتائج اختبار بيرسون للاستبيان الاول
43	الجدول 5 نتائج اختبار بيرسون للاستبيان الثاني
44	الجدول 6 نسب توزع عينة الاستبيان الاول حسب الجنس
44	الجدول 7 توزع عينة الاستبيان الاول حسب العمر
45	الجدول 8 توزع عينة الاستبيان الثاني حسب العمر
46	الجدول 9 توزع عينة الاستبيان الاول حسب سنوات الخبرة
46	الجدول 10 توزع عينة الاستبيان الثاني حسب سنوات الخبرة
47	الجدول 11 قيم المتوسط الحسابي المكافئة لمقياس ليكرت الخمسى
48	الجدول 12 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعينة الاستبيان الاول
48	الجدول 13 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الاول
49	الجدول 14 اختبار ت لعينة واحدة للمحور الاول
49	الجدول 15 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الثاني
50	الجدول 16 اختبار ت لعينة واحدة للمحور الثاني
51	الجدول 17 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الثالث
51	الجدول 18 اختبار ت لعينة واحدة للمحور الثالث
52	الجدول 19 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الرابع
52	الجدول 20 اختبار ت لعينة واحدة للمحور الرابع
53	الجدول 21 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الخامس
54	الجدول 22 اختبار ت لعينة واحدة للمحور الخامس
55	الجدول 23 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعينة الاستبيان الثاني
56	الجدول 24 المتوسط و الانحراف المعياري لنتائج تقويم الاداء الطريقيتين التقليدية و المختبرة
56	الجدول 25 معامل الارتباط بين نتائج طريقي التقويم قيد الدراسة
56	الجدول 26 اختبار ت للعينات المرتبطة
57	الجدول 27 معامل ارتباط بيرسون بين التقويم الذاتي و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة
58	الجدول 28 معامل ارتباط بيرسون بين تقويم الزملاء و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة
59	الجدول 29 معامل ارتباط بيرسون بين تقويم المرؤوسين و التقويم بطريقة 360 درجة درجة تغذية راجعة
59	الجدول 30 معامل ارتباط بيرسون بين تقويم المدراة و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	الشكل 1 نموذج الدراسة	1
9	الشكل 2 مجالات استخدام تقويم الاداء	2
14	الشكل 3 ابعاد الاداء التي يمكن لمصادر التقويم المختلفة قياسها	3

## فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
66	الملحق 1 : الاستبيان الاول	1
68	الملحق 2 : نموذج تقويم الاداء الذاتي ( الاستبيان الثاني )	2
70	الملحق 3 : نموذج تقويم اداء الموظفين ( الاستبيان الثالث )	3

## **الفصل الاول : الإطار العام للدراسة**

1. مقدمة
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. مشكلة الدراسة و تساؤلات البحث
5. نموذج الدراسة
6. متغيرات الدراسة
7. فرضيات الدراسة
8. حدود الدراسة

## 1. مقدمة

ازداد إيمان الشركات و المؤسسات في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري فيها و مدى تأثيره على نجاح الأعمال فيها و دوره الهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات و المؤسسات و انطلاقا من هذا الإيمان أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في كل الشركات. و تعنى إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام منها تقويم أداء العاملين في الشركات و بناء على هذا التقويم يتم صرف العلاوات او اقرار الترقىات و غيرها من الاجراءات التي تتم بناء على نتيجة تقويم الأفراد. و يستفاد من التقويم ايضا بأنه يكون مؤمرا على مناسبة العامل للمهام الموكلة اليه و ضمان ادائها مما يؤدي في النهاية إلى ضمان تحقيق الشركة لاهدافها كما يلعب دورا في زيادة مردود الانتاج و فعاليته. و يتم تقويم الأداء في الشركات بالعديد من الطرق منها طرق تقليدية و اخرى حديثة. و من الطرق الحديثة لتقويم الأداء طريقة 360° تغذية راجعة . و نظرا لأهمية و ضرورة تقويم أداء العاملين في مسيرة الشركات إلى جانب أهمية طريقة التقويم في دقة النتائج التي تعطيها فستتم الموازنة بين الطريقة التي تستخدمها الشركة موضع الدراسة ( شركة أتمتة ) لتقويم أداء موظفيها و سيتم اجراء استبيان لتجربة طريقة 360 درجة تغذية راجعة و الموازنة بين الطريقتين من حيث فاعليتها.

## 2. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من النواحي التالية

- 1- أهمية وظيفة تقويم أداء العاملين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و التي تأتي من أهمية العامل البشري في نجاح المؤسسات و الشركات
- 2- الفائدة التي تعود بها نتائج تقويم أداء العاملين على الشركة و منها معرفة نقاط القوة و الضعف في الكادر البشري بالإضافة إلى تحقيق اهدف عملية التقويم الأخرى
- 3- أهمية طريقة التقويم المتبعة التي تتعكس على نتائج عملية التقويم
- 4- أهمية نتائج الدراسة بالنسبة للشركة محط الدراسة من حيث اختيار طريقة تقويم الأداء الامتثل و التي تؤدي إلى زيادة الإنجاز و تحقيق اهداف الشركة و زيادة الاباح
- 5- امكانية تعميم نتائج الدراسة بحيث تستطيع شركات أخرى الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و تطبيقها لديها لتحقيق أعلى مستويات من الفائدة من برامج تقويم الأداء.

### 3. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي

- 1- التعرف على عملية تقويم أداء العاملين من حيث أساليبها و أهدافها
- 2- التعرف على مدى تحقيق عملية تقويم أداء العاملين في شركة أتمتة لأهداف عملية التقويم
- 3- تحسين عملية التقويم من خلال دراسة فاعلية اسلوب التقويم المتبعة حالياً في شركة أتمتة
- 4- المقارنة بين عملية التقويم الحالية وبين عملية تقويم الأداء بأسلوب 360 درجة تغذية راجعة و التعرف على أي الطريقتين لها أثر أفضل في تحقيق الشركة لأهدافها
- 5- تسليط الضوء على طريقة 360 درجة تغذية راجعة لتقويم الأداء باعتبارها من أكثر الطرق الموضوعية للتقويم

### 4. مشكلة الدراسة و تساؤلات البحث

بما أن العامل البشري هو مركز عملية النجاح والتطور في الشركات فإن عملية تقويم أداء الموظفين تعطي مؤشراً لاصحاب القرار عن مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المستقبلية و تبني الشركات على نتائج التقويم خطوات تتبعها لتحسين سير العمل و رفع كفاءة الأداء و من هنا أتت ضرورة دراسة فاعلية نظام تقويم الأداء ففي حال لم تكن طريقة التقويم تعطي نتائجاً واقعية و صحيحة فإن الفائدة من عملية التقويم تصبح أقل من الفائدة المنشودة و من هنا تتجلى مشكلة البحث في دراسة فاعلية نظام تقويم أداء العاملين ثم مقارنته مع اسلوب التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة. و تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

" ما مدى فاعلية نظام تقويم الأداء المتبوع في شركة أتمتة و مقارنته مع فاعلية اسلوب التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة "

و تتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تقويم الأداء و ما هي طرق التقويم ؟
- ما مدى فاعلية تقويم الأداء بالطريقة التي تعتمدتها الشركة حالياً ؟
- ما مدى فاعلية تقويم الأداء بطريقة 360 درجة تغذية راجعة ؟

- أي الطريقيتين افضل في تقويم الأداء من حيث نتائج مستويات أداء العاملين : طريقة التقويم المتبعة حالياً في الشركة ام طريقة 360 درجة تغذية راجعة ؟
- هل تشكل طريقة 360 درجة تغذية راجعة بديلاً ناجحاً عن الأسلوب المتبعة حالياً في تقويم الأداء في شركة أتمته

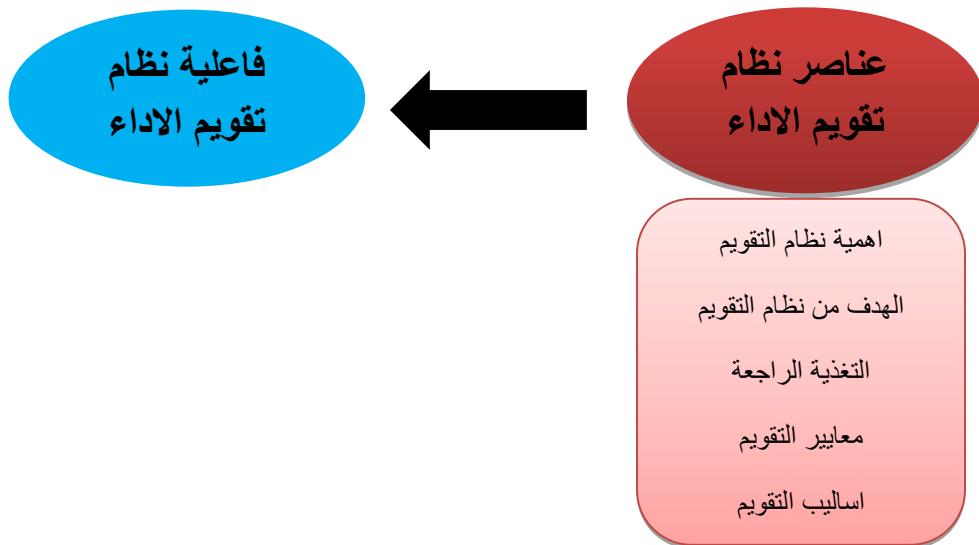
## 5. متغيرات الدراسة

المتغير التابع: فاعلية نظام تقويم الأداء  
 المتغير المستقل : عناصر نظام التقويم المتبعة في الشركة و تتمثل ب : اهمية نظام التقويم – الهدف من نظام التقويم – التغذية الراجعة – معايير التقويم – اساليب التقويم

## 6. نموذج الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع وفق الشكل التالي

الشكل 1 نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

## 7. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الاولى :** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم وفق طريقة التقويم المتبعة في الشركة.
- **الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين من قبل كل طرف من الاطراف المشتركة في عملية التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم النهائي
- **الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين لادائهم ذاتيا و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.
- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل زملائهم و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل مرؤوسيهم و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل مدرائهم (مشرفيهم) و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.

## 8. حدود الدراسة

- الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة فاعلية نظام تقويم اداء العاملين في شركة اتمتة للحلول الهندسية فقط
- الحدود الزمنية :** تمت هذه الدراسة في العام الدراسي 2017-2018
- الحدود البشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركة اتمتة للحلول الهندسية

## **الفصل الثاني : الاطار النظري و الدراسات السابقة**

**1- الاطار النظري للدراسة**

**المبحث الاول : تقويم أداء العاملين**

**المبحث الثاني : طريقة 360 درجة تغذية راجعة لتقويم الأداء**

**2- الدراسات السابقة**

**الدراسات العربية**

**الدراسات الأجنبية**

**التعليق على الدراسات السابقة**

## 2-1- الاطار النظري للدراسة

### المبحث الاول: تقويم أداء العاملين

#### 1- تعریف تقويم الأداء

تشيع لفظة (التقييم) عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، وقد ينتهي المراجع إلى تقرير مدى النجاح الذي تحقق أو الفشل الذي آلت له المنظمة الخاضعة للمراجعة. ويؤكد علماء اللغة وخبراؤها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التصريف والاشتقاق النحوين؛ لأن الفعل الثلاثي المشتق منه هو "قوم" وليس "قيم"، وقد أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينيات بالمصطلح "تقويم الأداء"، ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغويًا "تقييم الأداء" والتقويم في اللغة قد ينصرف لمعنى تعديل الشيء أو تصحيحة أو قد يعني تثمين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستوى مقارنة بما يشابهه من أشياء، والمعنى الأخير هو الذي نقصده هنا.

يعد تقويم أداء العاملين من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تستفيد منها في توزيع الاجور و الترقى و صرف المكافآت إلى جانب كشف نقاط القوة و الضعف لدى العاملين مما يساعد الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها بما يخدم اهداف المؤسسة، كما يعتبر تقويم الأداء مهمًا من ناحية حث العاملين على بذل مجهود اكبر في عملهم حين يعلمون أن أدائهم سوف يتم تقويمه و سوف يتم اخذه بعين الاعتبار عند اقرار زيادات الرواتب او الترقى او المكافآت.

و قد عرف عدد من الباحثين تقويم الأداء بتعريفات مختلفة، حيث عرفه (ماهر، 2001) بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" و قد عرفه (العابدي، 1997) بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه كماً و نوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم و المطلوب" و يميل البعض إلى وصفه كالتالي "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل" و عرفه (عبد الباقي ، 2000) بأنه "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو

ترقيته لوظيفة أخرى " اما (Mondy, 2009) فقد عرف تقويم الأداء بأنه " نظام رسمي لمراجعة و تقويم أداء المهام للأفراد أو الفرق "

## 2- مجالات استخدام تقويم الأداء

يحقق تقويم الأداء العديد من الفوائد للموظفين و للشركة معاً و هدفه الاساسي هو تحسين أداء الموظفين و بالتالي تحسين أداء الشركة او المؤسسة ككل لذلك تلجأ الشركات إلى وضع أنظمة لتقويم أداء العاملين توفر لها المعلومات اللازمة لاستخدامها في مجالات متعددة منها (Mondy, 2009)

1- تخطيط الموارد البشرية : و يقصد بها أن التقويم يساعد في تحديد الاشخاص المؤهلين للترقية اضافة إلى أنه يكشف في حال وجود نقص في عدد الافراد في احد الاقسام مثلاً

2- التوظيف و الاختيار : يساعد احياناً نموذج تقويم الأداء على توقع الأداء للمتقدمين لشاغر ما

3- التدريب و التطوير : اي أنه في حال وجود حاجة لدى أحد الموظفين لتطوير او تربية مهارة معينة تسهم في تطوير عمله فإن هذه الحاجة يتم الكشف عنها عن طريق تقويم الأداء و بالتالي يتخذ قسم الموارد البشرية الاجراء اللازم لتجاوز نقاط الضعف هذه لدى الموظفين إلى جانب تطوير مهارات جديدة لديهم بم يؤدي إلى رفع جودة الأداء

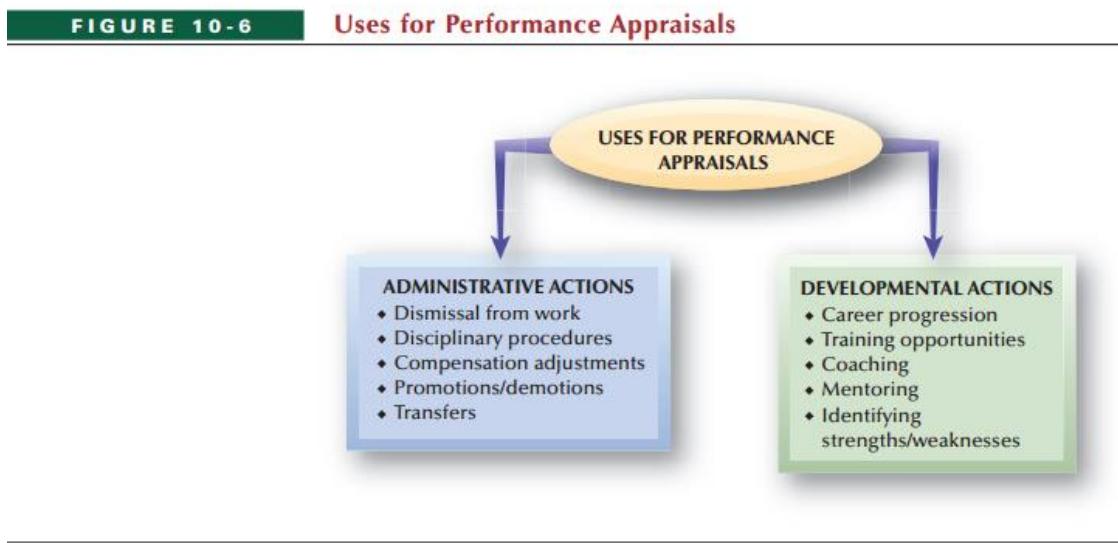
4- تخطيط المسار المهني و التطوير : تخطيط المسار المهني هو عملية مستمرة لقسم الموارد البشرية يساعد الافراد على وضع اهدافهم المهنية و تحديد الطرق المناسبة لتحقيق هذه الاهداف. وقد يستفيد المدراء من بيانات تقويم الأداء لتوجيه و مساعدة المرؤوسيين على وضع خططهم المستقبلية و ارشادهم لتحقيقها.

5- التعويضات : يؤمن عدد من المدراء بأن مكافأة الأداء المتميز يحافظ عليه و هنا تكمن ضرورة وجود نظام تقويم الأداء بشك فعال لتمييز هذا الأداء

6- علاقات الموظفين الداخلية : و يقصد بها أن الادارات توظف البيانات الواردة إليها من نظام تقويم الأداء الوظيفي في تحديد قابلية ترقية، نقل، فصل او تخفيض رتبة احد الموظفين بناء على بيانات تقويم الأداء لهذا الموظف

7- تقويم القدرات الكامنة للموظف : قد تظهر اثناء تقويم الأداء بعض الصفات المميزة التي يمتلكها الموظف و التي تؤهلة فيما بعد للترقية او للنقل إلى قسم اخر لتوظيف هذه الميزات بالشكل المناسب

الشكل 2 مجالات استخدام تقويم الأداء



( من كتاب human resource management , Mathis,Jackson, 2010 )

### 3- أهداف و أهمية تقويم الأداء

- 1- أهداف استراتيجية : من خلال ربط نشاطات الأفراد مع أهداف الشركة
- 2- أهداف إدارية : من خلال مساعدة القرارات الإدارية في عمليات الرواتب، الترقى، المكافآت، قرارات النقل والتعيين و تحديد المسؤوليات و واجبات الأفراد
- 3- أهداف تطويرية : من خلال تطوير الموظفين الفاعلين في عملهم و البحث في تحسين أداء الموظفين غير الفاعلين في عملهم

أما عن أهمية عملية تقويم الأداء فقد قسمها صالح إلى ثلاثة مستويات هي الفرد العامل و المدير و المنظمة كما يلي (صالح، 2004)

- 1- أهمية التقويم بالنسبة للمنظمة:
  - إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة
  - رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور
  - تقويم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية و لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة و فاعلية هذه السياسات

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة
- أهميتها على مستوى المدراء
  - حث المدراء و المشرفين على تنمية مهاراتهم و امكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء مرؤوسيهم
  - دفع المدراء إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسيين و التقرب اليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم

### 3- أهميتها على مستوى العاملين

- تزيد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و أن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان لدى المنظمة
- تحفيز العاملين على العمل بجد و إخلاص ليترقب فوزه باحترام و تقدير رؤسائه معنوياً و مادياً

## 4- صعوبات و معوقات تقويم الأداء

لا تخلو عمليات تقويم الأداء المتبعة في الشركات من مشاكل يعاني منها المدراء في تنفيذ التقويم، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقويم الأداء و قد يكون هذا الأمر من عوامل نشوء الصراعات داخل الشركة او المؤسسة فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ينشأ الصراع بين الأشخاص و المسؤولين على حساب مصلحة العمل(عبد الواحد،2008) و تقسم المشاكل المرتبطة بالتقويم الى ثلاثة اقسام كما يلي

- مشاكل خاصة بأنظمة تقويم الأداء
- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقويم
- مشاكل خاصة بالمقيم من خلال عملية التقويم

### 1- المشاكل الخاصة بأنظمة التقويم

- عدم وضوح المعايير و المقاييس التي يتم على أساسها التقويم و هذا قد يؤدي الى حكم المدير على الأداء الجيد او المتوسط بأنه أداء سيء أو قد يحدث العكس و لهذا يجب أن يفهم كل من المدير و الموظف المعايير التي سوف يتم التقويم على أساسها
- عدم دقة المعايير

- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في اسلوب التقويم
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين
- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقويم
- الشعور بالذنب : قد يشعر المدير اثناء تقويمه للموظفين بالذنب خاصة عندما يترب على عملية التقويم بعض النتائج السلبية فيما يخص الترقيات و الوافز و الاستمرار بالعمل و هذا ينعكس على كفاءة و فاعالية عملية التقويم
- عدم وجود محاسبة للمدراء عن نتائج التقويم : عند عدم وجود مسألة للمدراء عن نتائج التقويم فقد يقوم المدراء بعملية التقويم دون تحضير مسبق مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقويم أو إعطائهم نتائج أقل مما يستحقون لذا يجب أن تتم محاسبة القائمين بالتقدير لما يترب عليه من قرارت هامة مثل الحوافز، المكافآت، و الترقيات و أحياناً قد يتم فصل الموظف نتيجة للتقدير
- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين : قد يقوم بعض المدراء بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة خوفاً من إيذاء مشاعرهم، و لكن يجب معرفة أن ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم و كذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة و الضعف لدى كل عامل منهم حتى يتم على أساسها إقرار الترقيات (المغربي، 1995)
- مشاكل تتعلق بالمقيم من خلال عملية التقويم
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقويم
- الشعور بالظلم و عدم العدالة
- عدم الاهتمام بنتائج التقويم
- عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياته
- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم

## 5- وضع معايير الأداء

يعرف المعيار بأنه الوسيلة او المقاييس الذي تتم مقارنة الاداء الفعلي به بما يؤدي الى معرفة الانحراف في الاداء عن المستوى المطلوب كما يعرف بأنه المستوى المرضي للأداء الذي يقارن به اداء العاملين. و يتم وضع معايير الأداء تبعاً لطبيعة العمل المسند الى الموظف او تبعاً لطبيعة عمل الشركة ككل ففي بعض الشركات التي يكون من الصعب قياس مخرجات اداء الموظف فيها لأن معايير التقويم توضع بناء على

امتلاك الموظف لصفات أو اتباعه لسلوك يؤدي إلى تحقيق العمل بالنتائج المرجوة. و من المعايير المستخدمة عادة في عملية التقويم (Mondy,2009)

1- الصفات : بعض الصفات الشخصية للموظف كالمظهر و المبادرة تدخل في تقويم الاداء و لكنها قد تؤدي إلى تقويم خاطئ لأنها صفات لا يمكن قياسها و يعتمد تقديرها على القائم بعملية التقويم و أحيانا تكون هذه الصفات غير مرتبطة باداء العمل بينما بعض الصفات الأخرى كالمظهر و المرونة و التكيف فقد تكون لها علاقة بالعمل الاداء

2- التصرفات : عندما يصعب قياس مخرجات اداء المظف يمكن أن يلجأ المدير الى تقويم سلوك الموظف اثناء اداء مهامه كالقيادة و روح الفريق و يمكن أن يتم عبر نظام التقويم تسليط الضوء على السلوك المميز و مكافأته

3- الكفاءات : و هي واسعة و منها ما هو عام كالقيم الأخلاقية و المعرفة و مهارات التواصل و منها ما هو خاص ببعض الوظائف كالمهارات الفنية التي تكون ضرورية للموظفين في المستوى الأدنى من هرم التراتبية بينما المهارات القيادية تلزم للمراء في المستوى المتوسط و الأعلى

4- تحقيق الأهداف : هذا المعيار يناسب الشركات التي يكون فيها نتيجة العمل النهائية أكثر أهمية من الطريقة التي تم فيها إنجاز العمل

5- تقويم القدرات الكامنة : قد يكون سلوك الموظف في السابق مؤشرا على سلوكه في المستقبل لكن هذا لا يمكن الاعتماد عليه لوحده عند أخذ قرارات الترقية أو النقل حيث يجب النظر إلى المهارات الإدارية و الشخصية إلى جانب المهارات و الفنية لتجنب حدوث مشاكل عند ترقية أحد الموظفين إلى منصب إداري

## 6- مصادر تقويم الاداء

لكل مصدر من مصادر تقويم الاداء مميزات و عيوب و تشمل هذه المصادر ما يلي

1- المدير المباشر و هي الطريقة الأكثر شيوعا حيث يقوم المسؤول المباشر عن الموظف سواء كان مدير او مشرفا بعملية تقويم الاداء لكونه مطلعا على نتائج اداء الفرد الى جانب مسؤوليته امام الإدارات الأعلى عن أداء هذا الفرد و لكن يعاب على الاعتماد على هذا المصدر كمصدر وحيد أنه يقيم على أساس النتائج غالبا إلى جانب الخوف من الانحياز أو التسلط أو المزاجية في التقويم

2- الزملاء

أي أن يقوم الزملاء في نفس الوحدة أو القسم بتقويم موظف معهم في نفس القسم و يكثر استعمال هذا المصدر في حالة وجود فرق أو مجموعات عمل لأن الزملاء في هذه الحالة يكونون أقدر على تقويم المهارات التي يمتلكها زملائهم نظراً لطول الوقت الذي يعملون به معاً، ولكن تقويم الزملاء قد تقل مصدقته نظراً لاعتبارات الصدقة وقد يكون هناك تحيز أو يؤدي إلى إفساد العلاقات الاجتماعية في العمل

### 3- المرؤوسون

و تعرف أيضاً بالتقدير الصاعد وفي هذه الحالة يقوم المرؤوسون بتقويم مدرائهم أو رؤسائهم في حال تم منحهم الثقة للتعبير عن رأيهم و حمایتهم من ردود أفعال الرؤساء على التقويم و هذا المصدر هو الأقدر على تقويم ممارسة الرؤساء للمهام الإدارية كالتنظيم و الرقابة و المهارات القيادية للرؤساء كما يمكنهم اكتشاف المشاكل الإدارية التي يواجهها الرؤساء و يفضل استعمال هذا المصدر للأهداف التطويرية

### 4- التقويم الذاتي

من مميزات تقويم الذات أن الفرد يصبح أكثر تقبلاً لنتائج عملية التقويم و للتغيير المطلوب بعدها لكونه شارك فيها و لكن لا يمكن الاعتماد على هذا المصدر وحده للتقويم إنما يتم مشاركته مع مصادر أخرى للوصول إلى نتائج منطقية و يؤخذ على هذا المصدر الميل إلى إعطاء تقديرات مبالغ فيها و لا يمكن الاعتماد على هذا المصدر في الأهداف الإدارية كالترقية أو العلاوات إنما توظف في خدمة الأهداف التطويرية

### 5- العملاء أو الزبائن ( مصادر خارجية )

يكون العملاء العنصر الأهم في عملية التقويم خصوصاً في حالة الشركات الخدمية حيث يكون المدير أو الزملاء أقل احتكاكاً مع الموظف و وبالتالي لا يمكنهم الحكم بشكل كافٍ على أداء الموظف فيما يكون العميل هو القادر على ملاحظة سلوك الموظف و أدائه

### 6- التقويم من مصادر متعددة

و يعرف أيضاً بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و يمتاز التقويم من مصادر متعددة بأنه يحد من سلبيات وجود طرف واحد هو من يقوم بعملية التقويم كما أنه يمكن الإدارة من رؤية أداء الموظف من زوايا مختلفة مما يعطي صورة كاملة عن الأداء و تقوم عملية التقويم بمشاركة المدير المباشر و المرؤوسين و الزملاء و العملاء إلى جانب تقويم الموظف لنفسه.

الشكل 3 أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقويم المختلفة قياسها

أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقويم المختلفة ملاحظتها				
العملاء	الرؤساء	الزملاء	المروضون	أبعاد الأداء
	✓			مهارات إدارية
			✓	مهارات قيادية
✓		✓	✓	مهارات اتصال
	✓	✓		مهارات اتخاذ القرار
✓	✓	✓		مهارات فنية
✓	✓	✓		الحافز الذاتي
✓				مهارات التعامل مع العملاء

(المصدر: من مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال، 1998)

## 7- توقف التقويم

يتم التقويم في معظم الشركات مرة أو مرتان سنوياً و هذا الأمر تحدده ادارة الموارد البشرية في الشركة.

أما الموظفون الجدد فيتم تقويمهم بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من تعيينهم ثم بعد ستة أشهر و يصبح بعدها تقويمهم سنوياً. و في بعض الحالات أو في بعض الوظائف التي تتطلب تقويمها متكرراً لأداء أفرادها يقوم المدراء بالتقويم بشكل نصف سنوي إلى جانب عقد اجتماعات غير رسمية لمتابعة الأداء و إبداء الملاحظات في حال وجودها ( Mathis, Jackson, 2010 )

## 8- مراحل تقويم الأداء

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطاً سليماً مستنداً على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل:- (Moorhead, 2001)

1- وضع توقعات الأداء، وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقعة تحقيقها.

- 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استناداً إلى المعايير المعتمدة مسبقاً.
- 3- تقويم الأداء، يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائهم وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.
- 4- التغذية الراجعة، وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكّن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورية لفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية، وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.
- 6- وضع خطط لتطوير الأداء، وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

## 9- طرق تقويم الأداء

يوجد العديد من طرق تقويم الأداء و لكل طريقة منها ميزات و عيوب و لا يمكن الحكم على أي من هذه الطرق بأنها الأفضل بشكل مطلق و لكن ينصح بأن تقوم الشركات بتجربة أكثر من طريقة لتقويم الأداء و المقارنة بينها من حيث النتائج للوصول إلى الطريقة الأنسب لها. و تقسم طرق التقويم إلى طرق تقليدية و طرق حديثة حيث تستخدم الطرق التقليدية الجوانب الكمية و المؤشرات المالية و الأداء الفردي أما الطرق الحديثة فهي تهتم بالصفات الشخصية و الأداء الجماعي و تركز على النواحي النوعية

### 9-1-1- الطرق التقليدية

#### 9-1-1- طريقة الترتيب البسيط

هي من أقدم الطرق المستخدمة لغرض تقويم الأداء حيث يقوم المقيم بترتيب الأفراد محل التقويم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ بناء على الأداء الكلي للشخص

من ميزات هذه الطريقة أنها بسيطة و غير معقدة و سهلة التنفيذ و تصلح للشركات الصغيرة، أما من عيوبها أنها غير دقيقة حيث تعتمد على التقويم العام كما لا يمكن من خلالها تقويم الموظفين ذوي الكفاءة المتقاربة

#### 4-1-9- طريقة المقارنة المزدوجة

تعتمد على المقارنة بين الموظفين بشكل ثنائيات ثم يتم ترتيب الأفراد حسب تكرار اختيارهم في المقارنات الثنائية فيكون الموظف الأكثر اختيارا في المقارنات هو الأفضل ثم الأقل منه تكرارا بعده و هكذا و يحسب عدد المجموعات الثنائية اللازمة بالمعادلة التالية  $\frac{n(n-1)}{2}$  حيث  $n$  هو عدد الأفراد أو الموظفين

من ميزات هذه الطريقة سهولتها حيث يكون على المقيم أن يقارن بين فردین فقط في كل مرة و يختار الأفضل بينهما من حيث الأداء كما أنه في حال إعادة الطريقة من قبل شخص آخر فإنها ستعطي نفس النتائج غالبا، أما من عيوبها فهي أنها لا تحدد نقاط القوة أو الضعف لدى العاملين و وبالتالي لا تصلح لأهداف الترقية أو التدريب كما أنها لا تصلح في الشركات التي تحوي أعدادا كبيرة من الموظفين

#### 4-1-9- طريقة التدرج

يتم تصنيف أداء الأفراد في هذه الطريقة بتوزيعه على ثلاثة تصنیفات هي : أداء مرضي، أداء غير مرضي، أداء متميز.

من ميزات هذه الطريقة سهولتها و بساطتها كما أنها تساعد القائم بالتقويم على فصل العاملين تبعاً لأدائهم و لوك من العيوب فيها أنها ترك أثرا سلبيا على الخاضعين للتقويم و تؤثر سلبا على الروح المعنوية كما أنها لا توضح الفروقات الفردية في التقويم

#### 4-1-9- طريقة التدرج البياني

في هذه الطريقة يكون هناك نموذج يتضمن خصائصا و صفاتًا معينة يريد قياسها في اداء موظفيه و امام كل صفة منها يضع درجات مقسمة من واحد الى خمسة مثلا فيقوم المقيم بوضع علامة امام الدرجة التي

يرى انها تناسب الموظف و في نهاية التقويم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف و هي التي تعتبر عن مستوى الاداء

من ميزات هذه الطريقة دقتها في تعيين الصفات و السمات المرتبطة بالاداء الفعال كما انها مناسبة في حالة وجود اعداد كبيرة من الافراد تقييمهم، اما من عيوبها فهي اعتمادها على تقدير القائم بالتقويم كما ان تتأثر بالهالة أو التساهل أو التشدد كما أنه من الصعب توظيفها في تصحيح سلوك الفرد الذي ينال تقويمًا منخفضاً

#### 4-5- طريقة التوزيع الإجباري

وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين على سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي

- 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة
- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسطة
- 30% معدلات أدائهم متوسطة
- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط
- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة (ديسلر، 2003)

من ميزات هذه الطريقة عدم قدرة القائم على التقويم على إعطاء تقديرات أعلى من التقديرات الفعلية أو أقل منها، أما من عيوبها فهي تفترض توزيع الأفراد على المنحنى الطبيعي و وبالتالي فهي تصلح للشركات التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين و لكن يصعب تطبيقها في حالة الشركات الصغيرة لصعوبة توزيع الأفراد على منحنى التوزيع الطبيعي (بربر، 1997)

#### 4-6- طريقة الاختيار الاجباري

توضع في هذه الطريقة مجموعة من العبارات يتضمن كل منها 4 جمل اثنان منها تمثلان صفتين مرغوبتين و الآخرين تمثلان صفتين غير مرغوبتين في الاداء و يختار المقيم اثننتين من العبارات دون أن

يعرف أن واسع التقويم قد حدد لكل من جملة من الجمل الاربعة وزنا محددا للتعبير عن الجملة الاكثر اهمية في التقويم

من ميزات هذه الطريقة تجنب التحيز و التعميم، أما من عيوبها عدم وجود تغذية عكسية للموظف و صعوبة تصميم الاستمارات و الأوزان

#### 9-1-7- طريقة القوائم

تعتمد هذه الطريقة على قوائم تحوي صفات و سلوكيات تحددها ادارة الموارد البشرية و التي ترها مؤثرة على الاداء ثم تعطي هذه القوائم للقائم بالتقويم فيوضع امام كل عبارة اشارة بنعم او لا و عند الانتهاء من القائمة تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد الاوزان و الدرجات لكل جملة في القائمة تبعا لاهميتها و يتم حساب تقويم الموظف النهائي بعدها و اعادة التقويم الى المشرف لمناقشته مع الموظف مع مراعاة ان المقيم لا يملك فكرة مسبقة عن الاوزان و الدرجات لكل جملة

من ميزات هذه الطريقة انها موضوعية و تقلل من التحيز ، و من عيوبها انها تتطلب وقتا لا يعادلها كما تحتاج دقة في انتقاء العبارات لتعبير عن الاداء الفعلي

#### 9-1-8- طريقة الوقائع الحرجة

يقوم المشرف او المقيم بعمل سجل للانشطة و الافعال الجوهرية المرغوبة و غير المرغوبة التي يقوم بها الموظفون و تكرارها ثم يقوم بمناقشتهم فيها عندما يحين موعد عملية التقويم و هي تتطلب ملاحظة دقيقة من قبل المشرفين

من اهم ميزات هذه الطريقة هي اعتمادها على سلوك و افعال قام بها الفرد بنفسه و بالتالي يتم تسلیط الضوء عليها لتشجيع السلوك الجيد و تفادي السلوك غير المرغوب و غياب التحيز فيها ، و من عيوبها أنها تتطلب جهدا كبيرا من المشرفين و متابعة مستمرة للمرؤوسين مما يشعر المروظف بأنه مراقب و مقيد في عمله

#### 9-2- الطرق الحديثة لتقويم الاداء

#### 9-1-2- طريقة التدرج البياني السلوكي (BARS)

تهدف هذه الطريقة الى التغلب على عيوب طريقي التدرج البياني و طريقة الوقائع الحرجية و يتم فيها وضع اعمدة لكل صفة او سلوك مبني على واقع الاداء الفعلي و ليست صفات عامة محددة من قبل و يتم تقويم مدى امتلاك الموظف لهذه الصفات و سلوكه المتوقع في العمل كما يتم فيها توضيح المستويات المختلفة للسلوك بوصف الاداء بأنه متميز او جيد او ضعيف مما يساعد في ربط التقويم مع سلوك الموظف

من ميزات هذه الطريقة انها تزيد الصدق و الموضوعية لهذا المقياس كما انها تساهم في تحديد نقاط الضعف و القوة بدقة و بالتالي تمكن من وضع البرامج التدريبية للموظفين و هي ملائمة من حيث ربطها للاداء الفعلي بالتقدير، اما عيوبها فهي انها تتطلب وقتا و جهدا كبيرا لوضع المقاييس و عدم مناسبتها للشركات الصغيرة بسبب تكلفتها

#### 9-2- طريقة الملاحظات السلوكية (BOS)

تعتبر طريقة مطورة عن الطريقة السابقة فقد تم فيها تقاديم التقويم على اساس السلوك المتوقع و اصبح التقويم يتم بناء على السلوك الملاحظ على الموظف كما انه في هذه الطريقة يتم ترتيب سلوك الفرد على مقياس من خمسة اوزان

#### 9-3- طريقة التقرير المكتوب

تتطلب هذه الطريقة ان يقوم المدير او المشرف باعداد تقرير مكتوب عن الموظف يصف به نقاط القوة و الضعف التي يملكتها الموظف و يذكر فيه القدرات الكامنة التي يمكن العمل عليها لتحسين اداء الموظف و المهارات التي يتحلى بها و التي تتعكس على اداء المهام الموكلة اليه و قابلية ترقيته في المستقبل

من عيوب هذه الطريقة انها تعتمد على قدرة المدير على التعبير و مهارته كما انها غير ممكنة في حالة وجود عدد كبير من الموظفين لانها تتطلب وقتا طويلا و هي بعيدة عن الموضوعية و تعتمد على الرأي الشخصي

#### 9-4- طريقة الادارة بالاهداف (MBO)

يقوم المدير في هذه الطريقة بوضع أهداف معينة لكل موظف ثم يناقشها معه و يتم التقويم بناء على تحقيق هذه الأهداف و يشير المصطلح الى برنامج شامل للتقويم على مستوى المنظمة حيث يتم وضع اهداف لكل الشركة (ديسلر، 2003) و يتم التقويم بمراجعة الأهداف الموضوعة مسبقا و تقييم جودة تنفيذها و عدد الاهداف التي تم اتمامها مقابل الاهداف التي لم تتحقق

من عيوب هذه الطريقة ان لكل موظف اهدافا مخصصة وبالتالي لا يمكن المقارنة بين اداء الافراد بهذه الطريقة كما انها تحتاج الى مهارات ادارية كبيرة من المدراء و المرؤوسين الى جانب كونها عدم قابلية استخدامها للافراد في المستويات التنظيمية الدنيا

### المبحث الثاني : طريقة 360 درجة تغذية راجعة للتقويم الأداء

وهي أن يُقيِّم الموظف استناداً على تقويم من حوله، كأن يُقيِّم من مديره و ممن يديرهم و ممن الموظفين الذين في نفس مستوى الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقويمات. تعتبر طريقة 360 درجة تغذية راجعة من الطرق الشائعة للتقويم اداء العاملين و تعتمد على مدخلات لتقويم الاداء من مصادر متعددة او من مستويات مختلفة في الشركة او المنظمة كما قد يشتر� في التقويم اطراف خارجية كالزبائن او العملاء. يطلق عليها ايضا اسم التقويم متعدد المصادر Multi-source Appraisal

هذا النوع من التقويم سيحقق للموظف تقييماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيتها، ويوجهه إلى التدريب المناسب.

و يعد الجانب الأكثر تحديا للتقويم 360 درجة تغذية راجعة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقويم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

و تختلف هذه الطريقة عن طرق التقويم التقليدية التي يعتمد فيها التقويم على المدير او المشرف المباشر فقط اذ يقوم كل الاطراف الذين لهم احتكاك مع الشخص بالمشاركة في عملية تقويمه بما فيهم الموظف نفسه. و تعتمد على هذه الطريقة ما يقارب 90% من الشركات الواردة في استطلاع مجلة فورتشن البالغ عددهم 500 شركة. و توظف معظم الشركات نتائج عملية التقويم بطريقة 360 درجة لاغراض تدريبية، تحفيظ المسار المهني، التطور الوظيفي الى جانب اهداف التقويم التقليدية.

يرتبط مفهوم 360 درجة تغذية راجعة الذي راج حديثا ، بمفاهيم إدارة وتنمية الموارد البشرية. وقد انطلق استخدامه في بداية الأمر من مجال الأعمال بهدف تطوير أداء منسوبى الشركات لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية ثم انتشار استخدام هذا الأسلوب مع تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة والمحاسبة. وبدأت المؤسسات التربوية حديثا انتهاج هذا الأسلوب كأداة لتطوير أداء الأفراد وتقويمهم (Armstrong, et al., 2000، Bracken, et al., 1998، Manat

تعرف طريقة 360 درجة تغذية راجعة بأنها نتاج عملية التقويم لأداء فرد ، والمستخلص بناء على استجابة عدة مقومين (رؤساء وزملاء عمل ومرؤسين، إضافة إلى الفرد المقوم ) على أداء التقويم التي غالبا ما تكون الاستبيانات أو المقابلات الشخصية ؛ وذلك بهدف تطوير أداء الفرد أو تقويمه من خلال بيان نقاط القوة لديه واحتياجاته من التنمية المهنية. كما يمكن استخدامها أيضا في عملية تقويم الأداء الوظيفي. (Manat Bracken, et al., Armstrong, et al., 1998، 2000)

ان توزيع مسؤولية عملية التقويم الى اطراف متعددة تؤدي الى التقليل من اخطاء طرق التقويم التقليدية او الى التخلص منها تماما لان اشتمال عملية التقويم على وجهات نظر لاطراف مختلفة يعطي نظرة اشمل على اداء الموظف و يقلل اثار الاراء المتطرفة او المتحيزه. ( Mondy, 2009 )

### خطوات التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

- تمر عملية التغذية الراجعة 360 بعدة خطوات . (Manat Bracken, et al., 1998) وتمثل في الآتي:
- تحديد الكفايات الخاصة بالوظيفة
  - بناء أدوات التقويم ( الاستبيانات أو المقابلة )

- توزيع الاستبيانات على عدة أفراد من فئات مختلفة تعامل مباشرة مع الموظف المقوم مثل الرئيس المباشر (manager)، زملاء العمل او النظارء (Peers-Colleagues)، المرؤسين وآخرين والفرد المقوم نفسه ، بحيث لا يقل عدد كل فئة من المقومين عن 3 أفراد عدا الرئيس المباشر أو المدير الذي يمثل استجابة واحدة.
- يستلم الفرد المقوم الأعداد المطلوبة من الاستبيانات كل منها في ظرف خاص. حيث يجيب على أحدها ويوزع بقيتها على من سيقوم بتقويمه من الفئات المشار إليها أعلاه .ويُشترط في اختياره للمستجيبين أن يكونوا على معرفة وثيقة به كاشتراكهم معه في عمل ما .
- يتولى مختص تنمية الموارد البشرية فقط باستلام استجابات التقويم من قبل المقومين دون تحديد هويتهم. حيث يتولى تحليل النتائج وإعداد تقرير سري عن التغذية الراجعة ثم يرسله إلى الفرد المُقوم .الذي يقارن بدوره تقويمه لذاته مع تقويم الآخرين له .
- يحدد اجتماعاً خاصاً بين مختص التنمية البشرية والفرد المقوم بناءً على طلب الأخير لمناقشة التقرير ووضع خطة تطوير الأداء مبنية على اقتراحات الفرد نفسه ومساعدة مختص التنمية البشرية .

#### مزايا أسلوب 360 درجة تغذية راجعة

- **الخصوصية والسرية :** إذ لا يكشف عن هوية المقومين وبذلك تناح الفرصة للاستجابة بحرية عن الفرد المُقوم.
- تساعد الفرد المقوم على التغيير إلى السلوك المهني المرغوب فيه حيث تكشف للفرد انطباعات الآخرين عنه أداءه مقارنة بنظرته الخاصة لذاته .
- إن خطة التطوير الذاتي تنبثق من الفرد المقوم .
- ونظراً للتعدد الأطراف المساهمة في التقويم فإن العملية تتطلب وقتاً أطول و بالتالي تعتبر أكثر تكلفة من طرق التقويم الأخرى إلا أنها ضرورة في الوقت ذاته نظراً للطرق التنظيمية والإدارية الجديدة في الشركات و التي فرضت وجود أنظمة تقويم بديلة عن الطرق التقليدية.

#### العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

أشار لنمان Linman إلى أن نجاح طريقة 360 درجة تغذية راجعة يعتمد على الآتي:

- "مناخ تنظيمي يبني النمو الفردي.
- ينظر إلى النقد على أنه فرصة للتحسين.
- التأثير الإداري المناسب لأسلوب التغذية الراجعة 360 درجة.
- التأكيد على خصوصية وسرية التغذية الراجعة.
- تصميم أداة لجمع تغذية راجعة مبنية على أهداف المنظمة وقيمها.
- تضمين أداة التغذية الراجعة مساحة مخصصة للتعليقات.
- إشعار المُقومين والمشرفين والرؤساء عن هدف واستخدامات بيانات الاستبيانات أو المقابلات قبل بدء التطبيق.
- تدريب العاملين في المنظمة على تلقي وإعطاء التغذية الراجعة.
- دعم التغذية الراجعة بخدمات مساندة كالتدريب الملازم ونحوه".
- ويضيف اورييلي(O'Reilly 1994) مؤكدا على أهمية وجود الرغبة في التغيير لدى الفرد المقوم ، وأن يركز في خطة النمو على معالجة عدد قليل من الثغرات في الأداء.
- من الضروري ان تكون كافة الاطراف المشاركة في عملية التقويم على اطلاع ووعي بالمعايير التي يتم التقويم بناء عليها، طرق جمع و معالجة التقويمات، و النتائج التي سترتب على نتائج عملية التقويم. ( Mondy, 2009 )

من عوامل فشل نظام 360 درجة تغذية راجعة تمثل في التالي:

- "ارتباطها بالعلاوة والترقية.
- التعرف على هوية كاتبي التعليقات يثير الاستياء بين العاملين.
- عدم ارتباط التغذية الراجعة بأهداف وقيم المنظمة.
- الاقتصر على استخدام أدوات التغذية الراجعة وعدم المتابعة .
- التنفيذ السيء لأسلوب التغذية الراجعة 360 يؤدي إلى آثار سلبية على دافعية الأفراد للعمل."
- اشار بعض المدراء في الشركات التي تستخدم التغذية الراجعة من 360 درجة الى بعض مشكلات هذه الطريقة. حيث قالت Gochman احد المدراء في شركة Watson Wyatt

"لقد وجدنا ان علاقة الارتباط بين استخدام التغذية الراجعة من 360 درجة و النتائج المالية هي علاقة سلبية كما ذكر Welch المدير التنفيذي السابق لشركة GE انه لم يؤخذ بشكل جدي في شركتهم حيث اتجه الموظفون الى ذكر اشياء ايجابية و لطيفة عن بعضهم مما ادى الى نتائج تقويمات مرتفعة للجميع. و هناك

مأخذ اخر قد يؤثر على نتائج التقويم بهذه الطريقة هو تقويم الزملاء او النظراء المنافسين على الترقى او زيادات الاجور فان تقويمهم قد يكون مضللا ويشتت المعلومات ويفل في النهاية هذا الموظف الخاضع للتقويم. تجاوزت شركة Google العقبة السابقة باتاحتها الفرصة امام الموظفين لترشيح زملائهم او نظراهم الذين سيشاركون في عملية تقويمهم ، وفق ما ذكرته Karp مديره الموارد البشرية في الشركة. وتبقى اكبر مشكلة تواجه طريقة 360 درجة تغذية راجعة هي الخصوصية، مما جعل بعض الشركات تستعين بأطراف خارجية في عملية التقويم تضمن سرية المعلومات الواردة اليها لاعطاء الموظف الحرية في التقويم بصدق دون الخوف من المسائلة. ( Mondy, 2009 )

## 2-2- الدراسات السابقة:

### 1-2-2- الدراسات العربية :

#### 1- دراسة ( الاشقر، 2015 ) بعنوان : فاعلية برنامج تقييم الاداء الالكتروني الحديث في قياس اداء الموظفين

جرى الباحث هذه الدراسة بغية دراسة فاعلية برنامج تقييم الاداء الالكتروني في قياس اداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية. قام الباحث بتوزيع استبانة تحوي 50 فقرة على عينة يبلغ عددها 243 فردا من مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة البالغ عددهم 486 فردا، استرد منهم 218 استبانة بنسبة 89.7 %. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و قام بتحليل البيانات عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS. توصل الباحث الى نتائج اهمها:

- تبلغ نسبة فاعلية برنامج تقييم الاداء الالكتروني المستخدم في وكالة الغوث الدولية 73.73 % و هي تعتبر جيدة، كما وجد ان هذا النظام يساهم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين
- وجد الباحث انخفاضا في تقدير مشرفي وكالة الغوث في اهتمام الوكالة بالظلمات المقدمة من الموظف حول نتيجة التقويم، و انخفاضا في تقدير المشرفين في اعتبار الانجاز معيارا هاما للترقيات
- وجد الباحث ان النظام يفتقر الى تنوع وسائل جمع المعلومات الازمة لعملية التقويم مما يؤثر سلبا على كمية المعلومات و نوعيتها

كما جاءت الدراسة بعدد من التوصيات منها :

- لضمان فاعلية برنامج التقويم الالكتروني و عدالته و ثقة الموظفين فيه فقد اوصى الباحث بضرورة مراجعة و تحديث البرنامج بشكل دوري
- اوصى الباحث بالاعتماد على مصادر متعددة للتقويم كالزماء و المسؤولين بهدف الوصول الى معلومات من اكثر من جهة مما يزيد من نزاهة و مصداقية عملية التقويم
- ربط الانجاز المتحقق بالمكافآت و الترقیات و الحوافز و يتحقق ذلك بتفعيل و تطبيق و تحسين نظام المكافآت و الحوافز لتشجيع الموظفين على الاداء الجيد

2- دراسة (بوبيرطخ، 2012) بعنوان : دراسة فعالية نظام تقويم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية  
 (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية )

هدف الباحث من خلال الدراسة الى التعرف على نظام تقويم اداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية و تحليل هذا النظام للتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته و تحديد افضل الطرق لتقويم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من اجل تعزيز مكاسبه سواء بالنسبة للعاملين او للمؤسسة و توضيح اهمية تطبيق هذا النظام و وضع نظرة ايجابية نحوه و تغيير فكرتهم عن ان هدفه كشف اخطاء العاملين و انزل العقوبة بهم. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و وزع استبيانا يحوي 26 عبارة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها 175 و هي تمثل 20% من اجمالي مجتمع مجتمع الدراسة البالغ عدده 876 عاملة.  
 اهم نتائج الدراسة

- نظام التقويم الموجود في المؤسسة كان نابعاً من بدایته عن مرسوم قانوني و ليس عن احتياجات المؤسسة و لكن الحاجة اليه ظهرت بعد تتمتع المؤسسة بالاستقلالية لدوره في فعال و تحقيق اهداف المؤسسة
- يقوم المدير العام باعداد التقويم بالمشاركة مع رؤساء مراكز المنفعة ثم يتم التنقيط من طرف ادارة الموارد البشرية
- يحدد الهدف من التقويم بعد اجراءه و يكون غالباً متمثل في صرف الحوافز و المكافآت
- يكون عرض النتائج بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين و يتم فيها ايضاح نقاط الضعف و الاخطاء لتفاديها في المستقبل كما يعتمد النظام على نتائج الاداء الكمية و النوعية مع اخذه بالاعتبار سلوك المستخدمين و صفاتهم الشخصية لكنه يعتمد على النتائج بشكل اكبر

- يرى الباحث ان نظام التقويم يفتقد الموضوعية لأن الرئيس المباشر وحده هو من يقوم بالتقويم وقد يدخل في تقويمه التحيز الشخصي والانطباعات المسبقة كما ان بعض الوحدات لا يتم ابلاغها بنتائج التقويم خوفاً من النظرة السلبية المستخدمة تجاه الرئيس المباشر
- بينت الدراسة الميدانية ان اسباب ضعف الانتاج تعود بشكل رئيسي الى الالات المستعملة والتي تعتبر مهملة تماماً

اهم التوصيات التي جاء بها الباحث:

- ضرورة ان يكون نظام التقويم نابعاً من قناعة المؤسسة واحتياجاتها حتى يؤدي دوره في مساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها
- يجب ان تقوم المؤسسة بايضاح مفهوم نظام التقويم و اهدافه لجميع العاملين حتى تزول نظرة الموظف السلبية لنظام التقويم و التي تؤدي الى نظرة سلبية للمدير القائم بالتقويم ايضاً ( يرى الموظف في النظام انه يبحث عن نقاط الضعف في الموظف و عيوب الاداء )
- اقترح الباحث ان يصبح التقويم عن طريق لجنة تقويم مستقلة لزيادة مصداقية النتائج ، كما نوه الى و ضرورة ايضاح الاهداف العامة للمؤسسة لجميع الموظفين مما يدفع العامل الى زيادة و تحسين اداءه و تفعيل التغذية العكسية
- اوصى الباحث بربط نتائج اداء العاملين اثناء التقويم و العوامل الخارجية الاخرى المتعلقة بظروف الانتاج حتى يكون التقويم اكثر دلالة و تحديداً للأسباب الفعلية في ضعف الانتاج و نوعيته

### 3- دراسة (أبو حطب، 2009) بعنوان : فاعلية نظام تقويم الاداء و اثره على مستوى اداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية

قام الباحث بإجراء دراسة على جميع العاملين الدائمين في جمعية اصدقاء المريض الخيرية و فروعها في غزة بهدف التعرف على فاعلية نظام تقويم الاداء المتبعة فيها و اثره على مستوى اداء العاملين فيها. شملت العينة 121 موظفاً و بلغت نسبة الاستجابة 98.3% و استخدم الباحث في دراسته استبانة تضم 65 فقرة للدراسة كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة الى جانب استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة و توصل الى عدة نتائج اهمها :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية نظام تقويم الاداء و كل من لتحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقويم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقويم و مستوى الاداء
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية)
- و من النتائج الاخرى : عدم وجود مراجعة دورية لعملية التحليل الوظيفي بالإضافة الى قلة عدد المعايير المستخدمة كما ان اراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة

و قد خرج الباحث بالعديد من التوصيات منها :

- العمل على مراجعة و تحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري و مستمر
- ضرورة ان توضع معايير الاداء من قبل لجنة مختصة مع التركيز على ملائمة المعايير لكافة الوظائف بحيث تكون موضوعية و واضحة
- مراعاة اختلاف طبيعة الوظائف ما يتطلب استخدام اساليب و طرق مختلفة في عملية التقويم، مع ضرورة وجود تغذية راجعة عن عملية التقويم لايضاح نقاط القوة و الضعف
- تفعيل و تطبيق و تحسين نظام المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية و ربطها بعملية تقويم الاداء

#### 4- دراسة ( عمران، 2007 ) بعنوان : تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية " سironix "

اجرى الباحث هذه الدراسة بهدف معرفة مستوى اداء العاملين من وجهة نظر المشرفين عليهم و ارتباط هذا الاداء ببعض المتغيرات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته و استعان فيها باستمارة لقياس اداء العاملين في الشركة و قد شملت الدراسة 111 عامل و عاملة في خط الانتاج. من اهم نتائج الدراسة

- يعتبر المشرفون مستوى اداء العاملين في الشركة بالإنجاز الإيجابي
- يزداد مستوى اداء العاملين في شركة سironix بزيادة كل من العوامل التالية : المستوى التعليمي للعاملين، الاجر الشهري للعامل، عدد الاجازات التي يأخذها العامل، التكريم المادي و المعنوي للعاملين و الدورات التدريبية التي قاموا بها

اما التوصيات التي جاءت بها الدراسة فاهمها :

- اعادة النظر بأساليب تقويم الاداء المستخدمة حاليا من قبل المؤسسات الاقتصادية
- اعلان نتائج تقديرات الاداء على العاملين كافة و اشعارهم بالنتائج من اجل توضيح نقاط القوة و الضعف في ادائهم لضمان زيادة الانتاج و تحسين نوعيته
- ضرورة استقطاب العاملين من الجنسين و مساواة الفرص بين العازبين و المتزوجين لعدم وجود فروق في سوية الاداء بينهما
- وضع برنامج تأهيلي للعاملين و اعادة النظر في نظام الرواتب و الاجور و استقطاب الافراد الحاملين لتأهيل دراسي عال
- اعطاء الامانة لاذ العاملين لجاز ادائهم و اعطاء اهمية للتكرير المادي و المعنوي

## 2-2-2- الدراسات الاجنبية :

### 1- دراسة ( Evaluating the effectiveness of a 360-degree performance appraisal and feedback in a selected steel organization Lithakong, 2014 ) بعنوان :

قام الباحث بهذه الدراسة في افريقيا الجنوبية بهدف تقويم فاعلية طريقة 360 درجة تغذية راجعة المتبعة في منظمة الفولاذ ام ان هناك حاجة لايجاد طريقة غيرها لتقويم اداء العاملين و اعطاء التغذية الراجعة في هذه المنظمة. درس الباحث نظام التقويم من حيث تأثيره على تحفيز الموظفين و ادائهم، الرضا الوظيفي، اداء المنظمة، نجاح التخطيط و التدريب و التطوير. قام الباحث باستطلاع اراء عينة عشوائية من 250 موظفا من الاداريين و الموظفين و موظفي قسم الموارد البشرية في المنظمة البالغ مجموعهم 515 موظفا و وزع عليهم استبيانا مكونا من 34 عبارة و قام بمعالجة النتائج عن طريق برنامج مايكروسوفت اكسل Excel اهم النتائج التي توصل اليها الباحث :

- لا يوجد دلالة احصائية على ان طريقة التقويم المتبعة ساهمت في تحقيق اهداف المنظمة، و زادت هذه الطريقة من تحفيز الموظفين فيما لم يكن لها اثر على تحسين الاداء، و لكنها بشكل عام طريقة جيدة لتقويم الاداء
- اثبتت الدراسة احصائيا ان طريقة التقويم هذه حسنت من الرضا الوظيفي، و ساهم بشكل ضئيل في تدريب و تطوير العاملين فيما اثبتت الطريقة فاعليتها في تحديد الاحتياجات التدريبية

- رغم ان التقويم ساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الا انها لم تتنفيذ و هذا مأخذ على الادارة و ليس سببه عيب في طريقة التقويم و شجع الباحث المنظمة على الاستمرار في استعمال طريقة التقويم الحالية

#### اهم توصيات الدراسة

- توظيف برامج مراقبة لضمان تجاوز التقصير، التأكد من تنفيذ برامج التدريب التي تم وضعها
- انتقاء الزملاء المقيمين بعناية و التأكد من ان يكون المشاركون في عملية التقويم على احتكاك مع الموظفين الذين يتم تقويمهم و على دراية بمخرجات عملهم و ظروفها او هناك تقاطع في عملهم حتى يكون تقويمهم دقيقا. يمكن ان يطلب من الموظف ان يدرج اسماء افراد يمكن ان يقوموا بتقويمه بناء على الاحتكاك بينهم في العمل
- ربط الترقىات بمخرجات تقويم 360 درجة تغذية راجعة و اعطاء مكافآت مالية للموظفين الذين يساهمون في سد الثغرات الموجودة و تحسين اداء المنظمة

#### 2- دراسة ( 360-degree feedback performance ) بعنوان : Padhi, Sahu, 2013 appraisal in management educational institution – A study

- هدفت الدراسة الى دراسة الفروق بين نظام التقويم التقليدي و نظام التقويم بطريقة 360 درجة راجعة الى جانب تحديد القصور في طريقة 360 درجة تغذية راجعة و تسليط الضوء على معوقات تنفيذه، كما هدفت الى استطلاع دعم الموظفين لهذه الطريقة و تفضيلهم لها. اجريت الدراسة على 150 موظفا من 3 معاهد تعليمية و لكن 80 فردا منهم فقط هم من خضعوا للاستبيان. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها :
- الموظفون الكبار على علم و اطلع على نظام تقويم الاداء و اشاروا الى قصر الفائدة في نظام التقويم القديم
  - اجمع المشاركون في الدراسة على وجود ارتباط جيد بين طريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين الاداء و صنع القرار و التعاون
  - لم يتفق الموظفون في الادارات الوسطى على ان نهج و موقف الموظفين مرتبط بتقويم الاداء

اما التوصيات لنجاح طريقة التقويم متعدد المصادر في حال تطبيقها هي:

- اجراء تدريب لجميع العاملين على طريقة التقويم الجديدة و شرح مفهوم الطريقة لهم و فوائدها
- الحفاظ على سرية المقيم و مراعاة قصر استبيان التقويم بما لا يتجاوز تنفيذه ساعة
- ان يقوم بالتقدير على الاقل ثلاثة اطراف و اجراء تقويم دوري لبرنامج التقويم و اجاء التعديلات اللازمة بما بتتناسب مع ظروف و بيئة العمل

### **3- دراسة ( Mahar,2009 ) بعنوان : The use of 360-degree feedback compared to traditional evaluative feedback for the professional growth of teachers**

هدفت الباحثة من هذه الدراسة الى اجراء مقارنة بين التغذية الراجعة التي يتلقاها المدرسون من نظام تقويم 360 درجة تغذية راجعة مع التغذية الراجعة التي يتلقونها من نظام التقويم التقليدي من حيث استخدامها في تحقيق التطور الوظيفي للمدرسين. قامت الباحثة باجراء تجربة لتطبيق طريقة التقويم باسلوب 360 درجة تغذية راجعة على عينة عشوائية ملوفة من 27 مدرسا يعملون في مدرسة لكافة المراحل الدراسية في احد ضواحي مدينة نيويورك كبديل عن نظام تقويم الاداء الحالي الذي يقوم به مصدر وحيد سواء كان مديرا او مشرفا. اجرت الباحثة استبيانا لاستطلاع اراء العينة عن مدى تحقيق نظام التقويم الحالي لاهداف التطور الوظيفي عند المدرسين في تلك المدرسة كما قامت بتوزيع الاستبيان نفسه على نفس المدرسين بعد تجربة تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة. لتجربة نظام تقويم 360 درجة اعدت الباحثة استبيانات لكل مرحلة عمرية على حدة قامت بتوزيعها على عينة من طلاب كل مرحلة، ثم قامت بتوزيع نماذج مخصصة لاهالي الطلاب و نماذج للزملاء و نماذج للمدراء و استعادتهم و قامت باطلاع كل مدرس على التقويمات التي حصل عليها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و اجرت تحليل نتائج الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS و توصلت الى نتائج اهمها :

- لم تكن هناك نظرة ايجابية من المدرسين لطريقة تقويم الاداء التقليدية المتبعة في المدرسة و التي يقوم بها المدير وحده عادة، كما عبروا عن تفاوت تقويمات المدراء بشكل كبير اضافة الى عدم وجود تغذية راجعة عن ادائهم
- لا تركز طريقة التقويم التقليدية على اي من اهداف التطور الوظيفي للمدرسين الا انها تركز على انجازات الطلاب.اما بالنسبة لمعايير التقويم فقد كانت مقبولة من قبل المدرسين
- عبر معظم المدرسين عن رضاهم عن طريقة 360 درجة تغذية راجعة، كما اكدوا على انها تعطي تغذية راجعة بشكل افضل فيما يخص التطور الوظيفي و تحديد احتياجات التطور الوظيفي

- و من التوصيات التي كتبتها الباحثة
- استبدال طريقة تقويم الاداء 360 درجة تغذية راجعة بالطريقة التقليدية المتبعة في التقويم السنوي لانها تساعد المدرسين على وضع خطط التطور الوظيفي لانفسهم و هذا يخدم في النهاية مصلحة الطلاب
  - المحافظة على سرية المشاركين في استبيانات التقويم لتجنب حدوث تحيز كنتيجة على التقويمات المنخفضة
  - اعتماد مصطلح "مراجعة اداء" او "تطور وظيفي" كبديل عن مصطلح التقويم
  - مشاركة المدير في تقويم المدرسين حيث يعتبر كزميل في عملية التقويم
  - القيام باجتماعات دورية بين الادارة والمدرسين لتحديد اهداف التطور الوظيفي لكل مدرس.

#### **4- دراسة ( Poon, 2003 ) بعنوان : Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention**

قام الباحث في هذه الدراسة بدراسة اثر سياسات تقويم اداء الموظفين المتبعة على الرضا الوظيفي و نوايا ترك العمل، و ذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة ( اداريون ، تقنيون ) من الموظفين الاداريين من عدة منظمات في ماليزيا و بلغ عدد افراد العينة 120 موظفا و توصلت الدراسة الى نتائج اهمها

- عبر الموظفون عن شعورهم بالتحيز اثناء عملية التقويم كما ان بعضهم اشار الى ان معدلات التقويم الوظيفي يتم التلاعب بها و هذا بدوره ادى الى شعور بعدم الرضا الوظيفي و وجو نوايا لترك العمل
- ان تعديل معدلات الاداء لاسباب تحفيزية لم يكن له اثر على الرضا الوظيفي
- كانت العلاقة بين سياسة التقويم المتبعة و الرضا الوظيفي سلبية، اما العلاقة بين سياسة التقويم و نية ترك العمل فقد كانت ايجابية

- و اوصت الدراسة ببعض التوصيات منها:
- ضرورة العمل على ايجاد نظام تقويم اداء يتمتع بالشفافية ينعكس ايجابا على الرضا الوظيفي للعاملين
  - ضرورة وجود نظام حواجز في الشركات يحسن من الرضا الوظيفي

○ العمل على ان تصبح العلاقة بين عملية تقويم الاداء و الرضا الوظيفي و تحسين الاداء علاقة

ايجابية

### 2-3-2- التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية بعض الدراسات السابقة التي تتقاطع معها في محورين هما : محور فاعلية نظام تقويم الاداء و محور طريقة 360 درجة تغذية راجعة لتقويم الاداء. و تختلف بعض الدراسات عن الدراسة الحالية من تناولها لموضوع فاعلية تقويم الاداء و ربطه بمتغيرات اخرى مثل مستوى اداء الموظفين كدراسة ( الاشقر ، 2015 ) و دراسة (ابو حطب، 2009 ).

و تتشابه بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية قيام الباحثين بدراسة فاعلية نظام تقويم اداء العاملين عن طريق تجربة طريقة تقويم جديدة كما في دراسة ( Mahar, 2009 ) و دراسة ( Padhi, 2013 ) او بادخال طريقة تقويم للاداء الى شركة لا تقوم بعملية تقويم لاداء موظفيها كما في دراسة ( Sahu, 2013 ) بينما تتشابه دراسات اخرى مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بتقويم اداء العاملين عمران، 2007). بينما تتشابه دراسات اخرى مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بتقويم اداء العاملين بطريقة 360 درجة تغذية راجعة كما في دراسة ( Mahar, 2009 ) و دراسة ( Padhi, Suhu, 2013 ) و دراسة ( Lithakong, 2014 )

و قد تنوّعت الدراسات السابقة من حيث عينة و مجتمع الدراسة فمنها ما طبق على معلمين و اعضاء هيئات تدريسية ، و منها ما طبق في منظمات صحية و اخرى في شركات صناعية، كما تنوّعت مجتمعات الدراسة بين موظفين حكوميين و موظفي القطاع الخاص.

تحتّل الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كون الدراسة المقارنة قليلة في الدراسات العربية كما انها تسلط الضوء على طريقة 360 درجة لتقويم الاداء كونها من الطرق الحديثة و التي تتبعها العديد من كبرى الشركات العالمية و تسعى الى اختبار فاعليتها في احدى الشركات المحلية الخاصة.

و قد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد اهداف الدراسة، و اختيار المقاييس و الادوات المناسبة للحصول على النتائج المطلوبة، و اتباع الخطوات الاجرائية و المنهجية الصحيحة في كامل الدراسة كما استفادت منها في بناء بعض جوانب الاطار النظري للدراسة.

## **الفصل الثالث : الدراسة العملية**

1. منهج الدراسة
2. اداة الدراسة
3. مجتمع و عينة الدراسة
4. اجراءات الدراسة
5. الاساليب الاحصائية المستخدمة
6. لمحۃ عن شركة أتمتة للحلول الهندسة و نظام التقویم فيها

## 1. منهج الدراسة

تمت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة المشكلة بكافة أبعادها من خلال دراسة المعلومات المتاحة عنها في المراجع و قراءة الدراسات السابقة في هذا المجال لمحاولة الإلمام بمفاهيم هذا البحث الى جانب اجراء دراسة ميدانية لمعرفة فاعلية نظام تقويم الاداء في الشركة و مقارنته مع فاعلية نظام 360 درجة تغذية راجعة

## 2. ادوات الدراسة

قامت الباحثة بجمع البيانات ذات العلاقة بالبحث من مصادرين هما :

المصادر الثانوية : تشمل جمع المادة العلمية من المقالات و الكتب و الدراسات السابقة العربية و الأجنبية و البحوث المرتبطة بالموضوع المدروس بهدف بناء الإطار النظري للدراسة و إيضاح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالموضوع

المصادر الأساسية : تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيانات لدراسة الحالة العملية للبحث و التي من خلالها سيتم تحليل البيانات و اختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج.

تم تصميم ثلاثة استبيانات للدراسة:

- الاستبيان الاول يحوي مجموعة من الاسئلة هدفه استطلاع اراء الموظفين حول نظام تقويم

الاداء المتبعة حاليا في الشركة

- اما الاستبيانان الثاني و الثالث فهما يشكلان معا نموذجا لنظام تقويم اداء العاملين بطريقة 360 درجة تغذية راجعة ؛ النموذج الثاني يقوم فيه الموظف بتقويم نفسه فيما يوزع النموذج الثالث

على المحيطين بالموظف الذي شارك في التقويم الذاتي و بعد استعادة الاستبيانات قامت الباحثة بحساب نتيجة التقويم النهائي لكل موظف عن طريق المتوسط الحسابي لمجموع التقويمات كلها ثم تحويلها الى نسبة مئوية لمقارنتها مع نتيجة تقويم الموظف بالطريقة التقليدية المتبعة في الشركة

### 3. مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون في شركة ائمة و عددهم 125 موظف و تم استخدام اسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبيان فقادت الباحثة بتوزيع ما مجموعه 125 استبانة من الاستبيان الاول و استرجاع 100 منها . و بعد مراجعة الاستبيانات لم يتم استبعاد اي منها لتحقق الشروط المطلوبة للاجابة على الاستبانة و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 100 ( %80 ) اما تجربة طريقة التقويم متعدد المصادر فقد تمت على عينة عشوائية من المشاركين في الاستبيان الاول و عددها 37 موظفا

### 4. اجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع ما مجموعه 125 استبانة من الاستبيان الاول و استرجاع 100 منها اما الاستبيان الثاني ( التقويم الذاتي ) فقد تم توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين عددهم 37 موظفا و استرجعت الاستبيانات كاملة و بعد معainتها لم يستثنى منها اي استبيان.

الاستبيان الثالث تم توزيعه كالتالي

- 37 استبيانا من النموذج الثالث للمدراء المباشرين الذين وردت اسماؤهم في الاستبيان الثاني
- 45 استبيانا للزملاء الذين وردت اسماؤهم في الاستبيان ( بعض افراد العينة لم يذكر سوى اسم زميل واحد )
- 42 استبيانا للمرؤوسين ( 7 افراد من العينة ليس لديهم مرؤوس بينما حذر اخرون اسماء مرؤوسين او اكثر )
- 5 استبيانات تم توزيعها لزبائن وردت اسماؤهم في التقويم الذاتي لثلاثة افراد من العينة و بعد استعادة الاستبيانات الثاني و الثالث، قامت الباحثة بحساب التقويم النهائي لكل موظف للوصول الى تقويمه النهائي وفق طريقة 360 درجة تغذية راجعة التي يتم اختبارها في الشركة قيد الدراسة، و قد قامت الباحثة بذلك عن طريق حساب متوسط مجموع نتائج التقويمات التي يحصل عليها كل موظف من الاطراف المشتركة في عملية تقويمه ( تقويم الذات، المدير، الزميل، المرؤوس في حال وجوده، الزبون في حال وجوده) و في بعض الحالات التي ورد فيها تقويم اكثر من مرؤوس او اكثر من زميل فقد تم اخذ المتوسط الحسابي للتقويمات الواردة من نفس الطرف لادخالها في معادلة حساب التقويم النهائي. كما قامت الباحثة

بتحويل قيم التقويم الى مكافئ من 1-5 حتى تكون موازية للمقياس المستخدم في الاستبيان ( مقياس ليكرت الخماسي )

## 5. الاساليب الاحصائية المستخدمة

اختبار صدق و ثبات اداة الدراسة : استخدمت الباحثة هذا الاختبار بغية ايجاد معامل الارتباط بين كل من المتغيرات و الدرجة الكلية للمتغيرات، بالإضافة الى ايجاد معامل الترابط بين فقرات كل متغير و الدرجة الكلية له و ذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسن.

النسبة المئوية : تم استخدام النسبة المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لتوضيح خصائصها، بالإضافة الى معرفة التوزيع النسبي لاجابات مفردات عينة حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبيانة لوصف متغيراتها.

المتوسط الحسابي : تم استخدام هذا المقياس لمعرفة متوسط اجابات افراد العينة عن الفقرات الواردة باستمارة الاستبيانة.

الانحراف المعياري : تم استخدام هذا المقياس للتعرف الى الانحرافات في اتجاهات افراد العينة عن فقرات اسئلة استمارة الاستبيانة.

اختبار ت للعينة الواحدة : من اجل اختبار متوسطات اجابات افراد العينة حول برنامج تقويم الاداء في شركتهم

اختبار t للعينات المترابطة : من اجل التتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين بالطريقتين ( المختبرة و الحالية ) من اجل اختبار الفرضيات الاحصائية، كما تم الاعتماد على مستوى دلالة (0.05) كأساس لقبول او رفض الفرضية.

## 6. لمحة عن شركة أتمنة للحلول الهندسة و نظام التقويم فيها

تم تأسيس شركة اتمنة عام 2005 في دمشق و مقرها في المزرعة – ساحة الشلال ومن ثم تم توسيع نطاق العمل ليشمل الاردن وال سعودية و العراق لتقديم خدماتها في الحلول الهندسية المتقدمة في اهم المجالات الحياتية و منها

حلول النفط والغاز - حلول الطاقة الكهربائية - حلول التحكم الصناعي - حلول تقنيات البرمجة - حلول الاتصالات والشبكات - حلول إدارة أنظمة المباني - حلول الاتمتة الصناعية

تهدف شركة اتمتة لتقديم حل متكامل لزبائنها لتحدث تطور تقني ملموس وذلك بخبرات وكفاءات مؤهلة ومدربة بعناية كما أنها تعنى كثيراً بتقديم خدماتها بجودة عالية مع الحرص دائماً على المحافظة وتحقيق رضى زبائنها وعملاؤها الكرام

تمتلك عدة وكالات في اختصاص عملها منها endres& hauser, phonics, rital, omron

كما أنها تعنى بتحقيق اشباع رضى الذات لدى موظفيها وتحقيق التطور الوظيفي والمهني لهم لينعكس ذلك على جودة العمل وولاء الموظفين للشركة

حصلت شركة اتمتة على عدة جوائز وشهادات تقدير كما أنها من الشركات الأولى التي حصلت على شهادة الجودة الايزو ١٤٠٠١ وايزو ٩٠٠١ و Ohsas 19001 لنظام الصحة والسلامة البيئية لمزيد من المعلومات عن شركة اتمتة يمكنكم زيارة موقعها الإلكتروني [www.atmata.com](http://www.atmata.com)

اما عن نظام التقويم في الشركة فقد تم انشاؤه منذ بداية عمل الشركة ايماناً من قسم الموارد البشرية في الشركة بضرورة عملية التقويم للموظفين حيث قام قسم الموارد البشرية بوضع نظام التقويم مع مشاركة فعالة من الادارة العليا ويقوم كل من قسم الموارد البشرية والمدراء المباشرين والموظفين بالمشاركة في تنفيذه. وقد حدد قسم الموارد البشرية في الشركة اهدافه من عملية التقويم منذ البداية كما يلي:

- 1- وضع معايير واضحة لعملية الترقية لتحقيق التطور الوظيفي لموظفيها الاكفاء و تشجيعهم
- 2- اكتشاف و تحديد نقاط القوة لدى الموظفين ليتم دعمها و تشجيعها و نقاط الضعف حتى يتم العمل على تجاوزها و الحد من اثارها مما يؤدي الى تحسين الاداء الكلي للشركة و يخدم اهدافها
- 3- اكتشاف الاخطاء و تحديد اسبابها للعمل على تفاديهما في المستقبل و الحد منها

## **الفصل الرابع : نتائج الدراسة و مناقشتها**

1. عرض النتائج
2. اختبار الفرضيات
3. النتائج و التوصيات

## ٤-١- عرض النتائج

الاستبيان الاول :

تم تطوير اداة الدراسة (الاستبيان) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال فاعلية نظام تقويم اداء العاملين وقد تكون من قسمين

- القسم الاول : المتغيرات الديموغرافية و هي:

❖ الجنس

❖ العمر

❖ عدد سنوات الخبرة

- القسم الثاني : و هو محور اسئلة تقويم نظام تقويم الاداء المتبعة في الشركة حيث تمت الاستعانة بالاستبيان الذي اعتمدته (ابو حطب، 2009 ) في دراسته و يتكون من خمسة محاور لقياس فاعلية نظام تقويم الاداء الحالي و المحاور هي محور اهمية و جدية نظام التقويم و تقسيمه الفقرات (4-1)، محور الهدف من عملية تقويم الاداء و تقسيمه الفقرات (5-8) ، محور التغذية الراجعة و تقسيمه الفقرات (9-13)، محور معايير التقويم و تقسيمه الفقرات (14-18) و المحور الاخير هو محور اساليب التقويم و تقسيمه الفقرات (19-23)

اما الاستبيانان الثاني و الثالث فهما معا يشكلان نموذجا لتقدير الاداء متعدد المصادر و كل منهما يحوي على اسئلة ديموغرافية ثم اسئلة التقويم و هي مقسمة الى اربعة محاور هي جودة العمل و تقسيمه الفقرات (1-3) ، التواصل و تقسيمه الفقرات (4-7) ، العمل الجماعي و تقسيمه الفقرات (8-10)، الصفات الشخصية و القيادة و تقسيمه الفقرات (11-14)

ثم تم عرض اسلوب التحليل الاحصائي المستخدم لاجابات العينة على اسئلة الاستبيانة التي تم توزيعها، حيث اجرت الباحثة عدد من الاختبارات الاحصائية على بيانات الدراسة بغية تحليل اجابات مفردات العينة و وصفها و تفسيرها و اختبار فرضياتها

و قد كانت الاجابات على كل عبارة او محور وفق مقياس ليكرت الخمسي حسب الجدول

الجدول 1 مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التصنيف
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر : من تصميم الباحثة

#### ٤-١-١- صدق اداة الدراسة

##### اختبارات الصدق و الثبات لاداة الدراسة:

لاختبار صدق و ثبات اداة القياس تم الاعتماد على

- مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والاستفادة من بعض ادوات القياس فيها و التي تم اختبار صدقها و ثباتها لتصميم اداة الدراسة
- تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف على الدراسة و تعديل الاستبانة الاولية وفق توجيهاته و اقتراحاته

##### ١- اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ

استخدمت الباحثة معامل الفا كرونباخ لكل بعد من ابعاد الاستبانة بهدف اختبار ثباتها حيث ان قيمة الفا كرونباخ تعتبر مقبولة في العلوم الانسانية في حال كانت تساوي او اكبر من 60 % ، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (0-1) و كلما اقتربت من الواح كلما دل ذلك على ثبات اعلى للاستبانة

##### نتائج اختبار الفا كرونباخ للاستبيان الاول

**الجدول 2 قيمة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان الاول**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.943	23

المصدر: من برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول السابق ان قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة كانت اكبر من 60 % و هذا يعني ان محاور الاستبانة تتمتع بالثبات كما تتمتع ايضا بالصلاحية، مما يدل على موضوعية العبارات و قدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح.

#### نتائج اختبار الفا كرونباخ للاستبيان الثاني ( التقويم الذاتي )

**الجدول 3 قيمة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان الثاني**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.749	.746	14

المصدر: من برنامج SPSS V.22

نرى في الجدول السابق ان قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الثانية كانت اكبر من 60 % و هذا يعني ان محاور الاستبانة تتمتع بالثبات كما تتمتع ايضا بالصلاحية، مما يدل على موضوعية العبارات و قدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح

### نتائج اختبار الفا كرونياخ للاستبيان الثالث ( تقويم المحيط )

بما ان العبارات المستخدمة في الاستبيان الثالث هي نفس العبارات و المحاور المستخدمة في الاستبيان الثاني، وبما ان اختبار الفا كرونياخ للاستبيان الثاني دل على موضوعية العبارات و قدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح فهذا يعني ان الاستبيان الثالث ايضا يتمتع بالثبات و الصلاحية.

#### 2- اختبار صدق الاستبانة

تم التحقق من الصدق البنائي و ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد من الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه و ذلك على النحو التالي

#### الاستبيان الاول :

**الجدول 4 نتائج اختبار بيرسون للاستبيان الاول**

اهمية و جدية نظام التقويم	Pearson Correlation	.927 **
	Sig. ( 2 – tailed )	.000
	N	100
الهدف من عملية التقويم	Pearson Correlation	.889 **
	Sig. ( 2 – tailed )	.000
	N	100
التغذية الراجعة	Pearson Correlation	.929 **
	Sig. ( 2 – tailed )	.000
	N	100
معايير التقويم	Pearson Correlation	.807 **
	Sig. ( 2 – tailed )	.000
	N	100
اساليب التقويم	Pearson Correlation	.864 **
	Sig. ( 2 – tailed )	.000
	N	100

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

نجد من الجدول السابق ان جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جيدة و تزيد عن 65 % كما كانت المعنوية تامة، وبالتالي نستطيع القول بأن الابعاد التي وضعناها كانت جيدة

### الاستبيان الثاني :

**الجدول 5 نتائج اختبار بيرسون للاستبيان الثاني**

جودة العمل	Pearson Correlation Sig. ( 2 – tailed ) N	.695 ** .000 37
التواصل	Pearson Correlation Sig. ( 2 – tailed ) N	.772 ** .000 37
العمل الجماعي	Pearson Correlation Sig. ( 2 – tailed ) N	.751 ** .000 37
الصفات الشخصية و القيادة	Pearson Correlation Sig. ( 2 – tailed ) N	.759 ** .000 37

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

نجد من الجدول السابق ان جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جيدة و تزيد عن 65 % كما كانت المعنوية تامة، وبالتالي نستطيع القول بأن الابعاد التي وضعناها في الاستبيان الثاني كانت جيدة ايضا .

### الاستبيان الثالث :

بما ان العبارات المستخدمة في الاستبيان الثالث هي نفس العبارات و المحاور المستخدمة في الاستبيان الثاني، وبما ان جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كان جيدة فهذا يعني ان الاستبيان الثالث ايضا يتمتع بالصدق البنائي.

## 4-1-2- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

### وصف المتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة

#### - متغير الجنس

الجدول 6 نسب توزع عينة الاستبيان الاول حسب الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
%77	77	ذكر
%23	23	انثى
<b>% 100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

يبين الجدول ان نسبة 77% من افراد العينة هم من الذكور فيما تبلغ نسبة الاناث 23% من العينة ويرى الباحث ان ها التوزع منطقى نظرا لطبيعة نشاط الشركة و هو المجال الهندسى الى جانب ميل الادارة الى توظيف الذكور بسبب طبيعة العمل التي قد تتطلب زيارات الى موقع العمل او السفر في بعض الاحيان و هو ما قد ترفضه الاناث غالبا الى جانب طبيعة العمل المجهدة و ضغوط العمل المرتفعة.

و في العينة الثانية البالغ عددها 37 موظفا التي تمت دراسة نظام 360 درجة تغذية راجعة عليها بلغ عدد الذكور 23 موظفا اي ما نسبته 62.2 % فيما كان عدد الاناث 14 موظفة و هي تكافئ 37.8 % من اجمالي العينة.

#### - متغير العمر

الجدول 7 توزع عينة الاستبيان الاول حسب العمر

النسبة المئوية	النكرار	العمر
% 18	18	اقل من 25 سنة
% 50	50	35-25 سنة
% 23	23	45-35 سنة

**نقطة الجدول 7 : توزع عينة الاستبيان الاول حسب العمر**

% 4	4	سنة 55-45
% 5	5	اكثر 55 سنة
<b>% 100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

**الجدول 8 توزع عينة الاستبيان الثاني حسب العمر**

النسبة المئوية	التكرار	العمر
% 32.43	12	اقل من 25 سنة
% 56.76	21	سنوات 35-25
% 8.11	3	سنوات 45-35
% 2.7	1	سنوات 55-45
% 0	0	اكثر 55 سنة
<b>% 100</b>	<b>37</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول ( رقم 7 ) أن غالبية الموظفين في الشركة تتراوح اعمارهم بين 35-25 سنة و تبلغ نسبتهم 50% من حجم العينة بينما النسبة الاقل تبلغ 4% و هم الذين تتراوح اعمارهم بين 55-45 سنة ، اما بقية العينة فكان 18% منهم اعمارهم دون 25 سنة و 23% من الموظفين تتراوح اعمارهم بين 45-35 سنة ، 5 موظفين فقط كانوا ضمن الفئة العمرية الاكبر من 55 سنة و نسبتهم تعادل 5% من اجمالي حجم العينة.

اما الجدول ( رقم 8 ) فهو يمثل توزع افراد العينة الذي اجري عليهم تقويم 360 درجة تغذية راجعة على الفئات العمرية. و يتضح من الجدول ان 21 موظفاً منهم تتراوح اعمارهم بين 35-25 سنة و يشكلون نسبة 56.76% من حجم العينة بينما بلغت نسبة الذين اعمارهم اقل من 25 سنة 32.43% و 8.11% من العينة كانت اعمارهم بين 35-45 سنة ، في المجال العمري بين 55-45 سنة كان هناك 2.7% من العينة و هو موظف واحد فقط بينما لمتشتمل هذه العينة على اي موظف يتجاوز عمره 55 سنة .

بالنظر الى توزع اعمار موظفي الشركة الكلي فان التوزع يعتبر منطقيا اذ ان اكثر من نصف افراد العينة ( 68 % ) لم تتجاوز اعمارهم 35 سنة و هو يعكس صورة المجتمع السوري الذي يصنف كمجتمع فتى. و كما في متغير الجنس، فان العينة العشوائية كانت ممثلة تقريبا للعينة الكاملة.

#### - متغير عدد سنوات الخبرة

**الجدول 9 توزع عينة الاستبيان الاول حسب سنوات الخبرة**

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
% 60	60	اقل من 5 سنوات
% 28	28	5 - 10 سنوات
% 7	7	15 - 10 سنة
% 5	5	اكثر من 15 سنة
% 100	100	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

**الجدول 10 توزع عينة الاستبيان الثاني حسب سنوات الخبرة**

النسبة المئوية	النكرار	عدد سنوات الخبرة
% 48.64	18	اقل من 5 سنوات
% 29.72	11	5 - 10 سنوات
% 16.21	6	15 - 10 سنة
% 5.4	2	اكثر من 15 سنة
% 100	37	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS V.22

يظهر الجدول الاول ان اكثر من نصف موظفي الشركة لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، و 28 % من العينة خبرتهم تراوحت بين 5-10 سنوات، اما 7 % من الموظفين فكانت خبرتهم 10-15 سنة و النسبة الاقل من الموظفين هم اصحاب اطول خبرة ( اكثر من 15 سنة ) و هؤلاء لم تتجاوز نسبتهم 5 %

اما الجدول الثاني فيصف نسب خبرات افراد العينة العشوائية حيث بلغت نسبة الافراد ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات 48.64 % و كان عددهم 18 موظفا، بينما كان هناك 11 موظفا نسبتهم 29.72 % ممن تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات، و 6 موظفون نسبتهم 16.21 % تراوحت خبرتهم بين 10-15 سنة و النسبة الاقل كانت نسبة الافراد الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة و هي 5.4 %

#### 4-1-3- التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة

للتعرف على درجة توافر كل سؤال من اسئلة الاستبانة ، اعطيت كل درجة من درجات التوافر فيما متدرجة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، و حددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي :

$$\frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

و استنادا الى قاعدة التقريب الرياضي ، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي

الجدول 11 قيم المتوسط الحسابي المكافئة لمقياس ليكرت الخماسي

مستوى الدرجات	القيمة المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
غير موافق بشدة	1	1.80 – 1.00
غير موافق	2	2.60 – 1.81
محايد	3	3.40 – 2.61
موافق	4	4.20 – 3.41
موافق بشدة	5	5.00 – 4.21

المصدر: من اعداد الباحثة

ثم قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي لكل سؤال من اسئلة الاستبانة الاساسية لتبيان درجة رأي العاملين في كل منها، كما قامت بحساب الانحراف المعياري لكل سؤال لتبيان مدى الاجماع كل عبارة و قد كانت النتائج كما يلي :

بالنسبة للاستبيان الاول :

الجدول 12 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الاستبيان الاول

Std. Deviation	Mean	N	المحور
.958	3.42	100	اهمية و جدية نظام التقويم
.929	3.14	100	الهدف من عملية التقويم
.857	3.17	100	التغذية الراجعة
.660	3.06	100	معايير التقويم
.789	3.03	100	اساليب التقويم
.745	3.16	100	الاستبيان كاملا

المصدر: من اعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج SPSS V.22

يشير جدول المتوسطات الى ان معظم اجابات العينة تقع في المجال الحيادي اي لم يبد الافراد عن رضاهم التام عن نظام التقويم في شركتهم كما لم يعبروا عن عدم ملائمتها بشكل واضح.

اختبار لعينة واحدة لمعرفة اتجاهات العينة حول نظام التقويم المتبعة حاليا في الشركة

الجدول 13 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الاول

Mean	عبارات التقويم
3.42	(A) اهمية و جدية نظام التقويم
3.32	1- ترى ان نظام التقويم في الشركة هام جدا
3.41	2- تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة نظام تقويم الاداء المتبوع
3.78	3- يتم التقويم بشكل دوري منتظم و بشكل رسمي
3.16	4- تتم مراجعة نظام التقويم و تطويره بما يناسب متغيرات العمل

المصدر: من اعداد الباحثة

الجدول 14 اختبار لعينة واحدة للمحور الاول

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جدية و اهمية نظام التقويم	4.331	99	.000	.41500	.2249	.6051

المصدر : من برنامج SPSS V.22

من الجدول رقم 14 نجد :

قيمة  $t = 4.331$  و قيمة  $Sig. = 0.000$  (2-tailed) و هي أصغر من  $0.05$  و بالتالي نرفض الفرضية القائلة انه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور و درجة حيادي (3) و يتضح وجود اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة  $5\%$ . تتناسب هذه النتيجة مع القيم الواردة في الجدول رقم 11 الذي يعبر عن المجالات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي حيث تقع قيمة متوسط هذا المحور ضمن المجال المعيير عن القيمة 4 على مقياس ليكرت الموافقة لعبارة موافق.

و بما ان نتيجة المتوسط الحسابي للمحور  $3.42$  و  $Sig. < 0.05$  يمكننا القول ان اتجاه الاجابات اعلى من درجة الحيادي اي ان موظفي الشركة يرون ان نظام التقويم الموجود في شركتهم له اهمية و تقوم به الشركة بجدية.

و نلاحظ من الجدول 13 ان العبارة (يتم التقويم بشكل دوري منتظم و بشكل رسمي) كانت الاعلى من حيث المتوسط الحسابي اي ان موظفي الشركة يتفقون على دورية و رسمية نظام التقويم المتبعة، بينما العبارة (تم مراجعة نظام التقويم و تطويره بما يناسب متغيرات العمل) كانت الاقل بين المتوسطات و هذا يعني ان هناك ضعفا في نظام التقويم من حيث خضوعه للتطوير المستمر

الجدول 15 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الثاني

Mean	عبارات التقويم
3.14	(B) الهدف من عملية التقويم

نتمة الجدول رقم 15 : متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الثاني

3.15	1- تهدف عملية التقويم الى حساب العلاوات و المكافآت
3.26	2- تهدف عملية التقويم الى تحسين مستوى اداء العاملين
3.17	3- تهدف عملية التقويم الى الكشف عن الاحتياجات التدريبية و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى كل موظف
2.97	4- تهدف عملية التقويم الى اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية ثم تتم ترقيتهم

المصدر: من اعداد الباحثة

الجدول 16 اختبار لعينة واحدة للمحور الثاني

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الهدف من عملية التقويم	1.480	99	.142	.13750	-.0468	.3218

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS V.22

من الجدول رقم 16 نجد :

قيمة  $t = 1.480$  و قيمة  $Sig. = 0.142$  (2-tailed) وهي اكبر من  $0.05$  و بالتالي نقبل الفرضية القائلة انه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور و درجة حيادي (3) اي انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة  $5\%$ .

و بما ان نتيجة المتوسط الحسابي للمحور  $3.14$  و  $Sig.$  اكبر من  $0.05$  يمكننا القول ان اتجاه الاجابات لا تتبع عن درجة الحيادي اي ان موظفي الشركة لا يمتلكون موقفا محددا من اهداف عملية التقويم التي تتم في شركتهم فلم يعبروا عن موافقتهم كما ان اجاباتهم لم تكن اقل من الحياد اي في جهة الرفض.

و نلاحظ من الجدول 15 ان العبارة (تهدف عملية التقويم الى تحسين مستوى اداء العاملين) كانت الاعلى من حيث المتوسط الحسابي اي ان موظفي الشركة يرون ان هدف شركتهم من عملية التقويم هو تحسين

مستوى ادائهم بينما كانت عبارة (تهدف عملية التقويم الى اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية ثم تتم ترقيتهم) الاقل بين المتوسطات و هذا يعني ان الشركة لا توظف مخرجات نظام التقويم في عمليات الترقية و دعم التطور الوظيفي بالشكل الكافي.

الجدول 17 متوسطات اجابات الاقراد على استلة المحرر الثالث

Mean	عبارات التقويم
3.17	(C) التغذية الراجعة
3.45	1- يخبرك مديرك عن طريق مقابلة مباشرة عن نتيجة تقويمك و يمكنك ان تناقش النقاط التي حصلت عليها
3.08	2- يتبع قسم الموارد البشرية تقويم الموظفين و يوظف النتائج في تطوير العاملين
3.01	3- يتم تصميم برنامج تدريب بناء على نتائج التقويم لتجاوز نقاط الضعف
3.16	4- يرتبط نظام التقويم ببرنامج خاص للمكافآت و زيادات الاجور
3.14	5- تقدم التغذية الراجعة تحفيزاً للموظف لتحسين اداءه

المصدر : من اعداد الباحثة

الجدول 18 اختبار لعينة واحدة للمحرر الثالث

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
التغذية الراجعة	1.960	99	.053	.16800	-.0020	.3380

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS V.22

من الجدول رقم 18 نجد :

قيمة  $t = 1.960$  و قيمة  $Sig. = 0.053$  و هي اكبر من  $0.05$  و بالتالي نقبل الفرضية القائلة انه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحرر و درجة حيادي (3) اي انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة  $\%5$

و بما ان نتائج المتوسط الحسابي للمحور 3.17 و Sig اكبر من 0.05 يمكننا القول ان اتجاه الاجابات لا تبتعد عن درجة الحيادي اي انه لا توجد تغذية راجعة كافية بعد عملية التقويم كي يستفيد منها الموظفون

و نلاحظ من الجدول 17 ان العبارة (يخبرك مديرك عن طريق مقابلة مباشرة عن نتائج تقويمك و يمكنك ان تناقش النقاط التي حصلت عليها) كانت الاعلى من حيث المتوسط الحسابي اي ان موظفي الشركة يرون انهم يحصلون على تغذية راجعة من مدرائهم عن تقويمهم كما يمكنهم مناقشة النقاط التي وضعوا لهم بينما كانت عبارة (يتم تصميم برنامج تدريب بناء على نتائج التقويم لتجاوز نقاط الضعف) الاقل بين المتوسطات وهذا يعني ان الشركة لا توظف مخرجات نظام التقويم في تصميم برامج تدريبية تزيد بها من مهارات موظفيها و تبني نقاط قوتهم او تساعدهم من خلالها على تجاوز نقاط ضعفهم.

الجدول 19 متوسطات اجابات الافراد على اسئلة المحور الرابع

Mean	عبارات التقويم
3.06	(D) معايير التقويم
3.30	1- تتناسب المعايير المستخدمة للتقويم مع طبيعة عمل كل قسم
2.96	2- معايير تقويم الاداء عادلة و موضوعية لا يتدخل فيها العامل الشخصي للمقيم
2.72	3- تقدير معايير التقويم الصفات الشخصية التي يملكها الموظف ومهارات القيادة لديه
3.07	4- يتم اعلام العاملين بمعايير الاداء المطلوبة منهم بشكل واضح
3.25	5- تقدير المعايير المستخدمة بعض جوانب الاداء فقط كقياس النتائج دون اخذ جودة الاداء بالاعتبار

المصدر : من اعداد الباحثة

الجدول 20 اختبار لعينة واحدة للمحور الرابع

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معايير التقويم	.909	99	.366	.06000	-.0710	.1910

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS V.22

من الجدول رقم 20 نجد :

قيمة ت = 0.909 و قيمة Sig. = 0.366 (2-tailed) و هي اكبر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية القائلة انه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور و درجة حيادي (3) اي انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 5%.

و بما ان نتيجة المتوسط الحسابي للمحور 3.06 اكبر من 0.05 يمكننا القول ان اتجاه الاجابات لا تبتعد عن درجة الحيادي اي انه رأى موظفي الشركة في المعايير التي يتم تقويم ادائهم بناء عليها حيادي فهي ليست جيدة بشكل كاف كما انها ليست سيئة.

و نلاحظ من الجدول 17 ان العبارة (تناسب المعايير المستخدمة للتقويم مع طبيعة عمل كل قسم) كانت الاعلى من حيث المتوسط الحسابي اي ان موظفي الشركة يرون ان هناك معاييرًا مختلفة للتقويم الاداء في كل قسم بما يتناسب مع طبيعة عمل كل منها بينما كانت عبارة (تقيس معايير التقويم الصفات الشخصية التي يملكونها الموظف ومهارات القيادة لديه) الاقل بين المتوسطات و هذا يعني ان نظام التقويم المتبعة حاليا في الشركة يركز على معايير مهنية و لا تشمل معايير التقويم على عبارات او محاور ترتكز على الصفات التي يملكونها الموظف من مهارات قيادية و غيرها.

الجدول 21 متوسطات اجابات الافراد على استلة المحور الخامس

Mean	عبارات التقويم
3.03	(E) اساليب التقويم
3.11	1- يقوم المدير او المشرف المباشر لوحده بعملية التقويم
2.90	2- يستفاد من اراء المستفيدين من الخدمة في تقويم الاداء
2.97	3- يتم مشاركة الموظفين في تحديد الاهداف المطلوبة منهم
3.28	4- يتم استخدام نماذج تقويم مختلفة للوظائف المختلفة
2.88	5- يتم استخدام اكثر من طريقة لتقويم اداء العاملين

المصدر : من اعداد الباحثة

الجدول 22 اختبار لعينة واحدة للمحور الخامس

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اساليب التقويم	.355	99	.724	.02800	-.1286	.1846

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS V.22

من الجدول رقم 22 نجد :

قيمة t = 0.355 و قيمة Sig. = 0.724 (2-tailed) . وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية القائلة انه لا يوجد اختلاف بين متوسط المحور و درجة حيادي (3) اي انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 5%

و بما ان نتيجة المتوسط الحسابي للمحور 3.03 و Sig. اكبر من 0.05 يمكننا القول ان اتجاه الاجابات لا تبتعد عن درجة الحيادي اي انه لا يوجد رضا تام من قبل الموظفين عن الاساليب التي تستخدمها الشركة في عملية التقويم

و نلاحظ من الجدول 21 ان العبارة (يتم استخدام نماذج تقويم مختلفة للوظائف المختلفة) كانت الاعلى من حيث المتوسط الحسابي اي ان نظام تقويم الاداء الحالي في الشركة يميز بين طبيعة الوظائف المختلفة ضمن الشركة و تراعى هذه الاختلافات عن طريق وضع عدة نماذج للتقويم بما يتوافق مع طبيعة كل وظيفة و مهامها، بينما كانت عبارة (يتم استخدام اكثراً من طريقة لتقويم اداء العاملين) الاقل بين المتوسطات و هذا يعني ان الشركة لا تستخدم في عملية تقويم الاداء سوى طريقة واحدة و هي طريقة يقوم بها المدير المباشر معظم الاحيان.

## بالنسبة للاستبيان الثاني

الجدول 23 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الاستبيان الثاني

Std. Deviation	Mean	N	المحور
.631	3.72	37	جودة العمل
.560	3.59	37	التواصل
.814	3.52	37	العمل الجماعي
.692	3.95	37	الصفات الشخصية و القيادة
.486	3.70	37	الاستبيان كاملا

المصدر: من اعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج SPSS V.22

يشير جدول المتوسطات للاستبيان الثاني (التقويم الذاتي) الى ان متوسط اجابات افراد العينة تمثل عن الحياد الى الحد الاعلى و هو منطقي اذ ان الافراد يميلون الى اعطاء انفسهم تقويمات ايجابية على عبارات الاستبيان التي تقييمهم ذاتيا

## 2. اختبار الفرضيات

**الفرضية الاولى :** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم وفق طريقة التقويم المتبعة في الشركة.

ان عدد مفردات العينة اكبر من 30 مفردة و بالتالي يمكننا القيام بالاختبارات المعلمية. و لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار t للعينات المترابطة و هو اختبار يستخدم عند تطبيق دراسة على عينة واحدة و نريد دراسة الفروق بين المتosteatas في نتائج العينة قبل و بعد الاختبار و هو ما قامت الباحثة به في هذه الدراسة. و يعرض الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

الجدول 24 المتوسط و الانحراف المعياري لنتائج تقويم الاداء الطريقيتين التقليدية و المختبرة

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 traditional_appraisal	3.284	37	.7259	.1193
	3.527	37	.5205	.0856

المصدر: من برنامج SPSS V.22

الجدول 25 معامل الارتباط بين نتائج طريقيتي التقويم في الدراسة

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 traditional_appraisal & multisource_appraisal	37	.792	.000

المصدر: من برنامج SPSS V.22

الجدول 26 اختبار العينات المرتبطة

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)			
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference							
				Lower	Upper						
Pair 1 traditional_appraisal - multisource_appraisal	-.2432	.4463	.0734	-.3920	-.0944	-3.315	36	.002			

المصدر: من برنامج SPSS V.22

يظهر في الجدول 14 متوسط كل من العينتين و الانحراف المعياري لهما، بينما يبين الجدول 15 قيمة معامل الارتباط بين الطريقتين و هو ارتباط قوي موجب و قيمته 0.792 ، فيما يبين الجدول رقم 16 الفرق بين متوسطي العينتين و قيمته (0.243) - ) و تشير الاشارة السالبة الى ان المتوسط الاكبر هو متوسط قيم نتائج العاملين بطريقة 360 درجة، كما نجد فيه قيمة (2-tailed) Sig. و تساوي 0.002 و هي اقل من 0.05 و هذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم وفق طريقة التقويم المتبعة في الشركة.

**الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين من قبل كل طرف من الاطراف المشتركة في عملية التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم النهائي

**الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين لادائهم ذاتيا و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون وفق الجدول التالي

**الجدول 27** معامل ارتباط بيرسون بين التقويم الذاتي و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

Correlations			
		self_appraisal	multisource_appraisal
self_appraisal	Pearson Correlation	1	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
multisource_appraisal	Pearson Correlation	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من برنامج SPSS V.22

يشير الجدول السابق بأن قيمة Sig. اصغر من مستوى الدلالة (0.01) و هي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05) و بالتالي نقبل الفرضية التي تقول انه توجد علاقة ارتباط خطى ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين لادائهم ذاتيا و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة، و تبلغ قيمة معامل الارتباط (0.753) و هو ارتباط طردي قوي.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل زملائهم و بين

محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون وفق الجدول التالي

الجدول 28 معامل ارتباط بيرسون بين تقويم الزملاء و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

**Correlations**

		peer_apprais al	multisource_ appraisal
peer_appraisal	Pearson Correlation	1	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
multisource_appraisal	Pearson Correlation	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من برنامج SPSS V.22

يشير الجدول رقم 18 بأن قيمة Sig اصغر من مستوى الدلالة (0.01) و هي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط خطى ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل زملائهم و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة، و تبلغ قيمة معامل الارتباط (0.868) و هو ارتباط طردي قوي.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل مرؤوسيهم و بين

محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون وفق الجدول التالي

**الجدول 29** معامل ارتباط بيرسون بين تقويم المرؤسين و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

**Correlations**

		subordinate_appraisal	multisource_appraisal
subordinate_appraisal	Pearson Correlation	1	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
multisource_appraisal	Pearson Correlation	.915**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	37

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من برنامج SPSS V.22

يشير الجدول رقم 19 بأن قيمة *Sig.* اصغر من مستوى الدلالة (0.01) و هي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط خطى ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل مرؤسيهم وبين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة، و تبلغ قيمة معامل الارتباط (0.915) و هو ارتباط طردي قوي.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل مدرائهم (مشرفيهم) و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون وفق الجدول التالي

**الجدول 30** معامل ارتباط بيرسون بين تقويم المدراء و التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة

**Correlations**

		manager_appraisal	multisource_appraisal
manager_appraisal	Pearson Correlation	1	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	37	37
multisource_appraisal	Pearson Correlation	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	37	37

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من برنامج SPSS V.22

يشير الجدول رقم 20 بأن قيمة Sig اصغر من مستوى الدلالة (0.01) و هي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05) و بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط خطي ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل مدرائهم (مشرفיהם) وبين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة، و تبلغ قيمة معامل الارتباط (0.795) و هو ارتباط طردي قوي.

بعد مناقشة الفرضيات الفرعية الاربعة المتفرعة عن الفرضية الثانية نستنتج ان هناك علاقة ارتباط خطية ايجابية قوية بين نتائج تقويم اداء العاملين من قبل كل طرف من الاطراف المشتركة في عملية التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم النهائيه التي تمثل محصلة تقويمات كل من الزملاء، المدراء، المرؤوسيين و التقويم الذاتي.

اكبر قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.915) و هي قيمة ارتباط نتائج تقويم المرؤوسيين مع نتائج التقويم المتعدد الاطراف، فيما كان الارتباط الاقل بين نتائج التقويم الذاتي و نتائج التقويم المتعدد المصادر حيث كانت قيمته (0.753) و لكنه يبقى ارتباطا قويا ايضا، و لم تقم الباحثة باختبار فرضية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم العاملين من قبل زبائنهم (عملائهم) و بين محصلة نتائج تقويمهم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة لأن الشركة ليست خدمية الى جانب قلة عدد الزبائن الذين شاركوا في عملية التقىي بطريقة 360 درجة تغذية راجعة حيث لم يرد الى الباحثة سوى 5 استبيانات من الزبائن تم فيها تقويم 3 موظفين فقط و بالتالي لا يمكن اجراء اختبارات احصائية على حجم العينة هذا لصغرها و عدم امكانية تعميم نتائجها.

### 3. النتائج و التوصيات

#### النتائج :

- 1- أشارت نتائج الاستبيان الاول الذي كان هدفه تقويم نظام تقويم الاداء المتبعة في الشركة الى ان اراء العينة كانت حيادية اي ان نظرتهم الى نظام التقويم ليست سلبية الا انها ليست ايجابية ايضا حيث كان متوسط اجابات الاستبيان كاملا 16.3 و هو قريب جدا من درجة الحياد .3
- 2- كانت متوسطات اجابات العينة على اسئلة المحاور كلها اقرب الى الحياد اذ تراوحت بين ( 3.03 ) عن محور اساليب التقويم و هي ادنى قيمة فيما بلغت اعلى قيمة ( 3.42 ) عن محور اهمية و جدية نظام التقويم
- 3- يرى افراد العينة ان نظام التقويم في شركتهم هام و يوجد جدية من قبل الشركة في تطبيقه، الا ان انه بحاجة الى تطوير و متابعة حتى يؤدي الى النتائج المرجوة بفاعلية اكبر.
- 4- بينت الدراسة ان اساليب التقويم التي يستند اليها نظام التقويم في الشركة بحاجة الى تطوير كي تتناسب مع طبيعة العمل فيها.
- 5- بينت الدراسة ان اهداف عملية التقويم غير واضحة لدى الموظفين فقد كانت اجاباتهم عن هذا المحور حيادية، و التغذية الراجعة بعد عملية التقويم بحاجة الى تفعيل اكثر بحيث تؤدي الى تحسين اداء الموظفين الذي ينعكس بدوره على اداء الشركة الكلي، كما ان المعايير المستخدمة في عملية التقويم يجب ان تشتمل على معايير لتقويم بعض الصفات الشخصية التي تتعكس على الاداء الفردي للمهام كالصفات القيادية و غيرها كما انه من الضروري ان تكون هذه المعايير موضوعية بعيدة عن الاراء الشخصية.
- 6- بينت الدراسة ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم وفق طريقة التقويم المتبعة في الشركة عند مستوى الدلالة 0.05
- 7- بينت الدراسة الحالية انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نتائج تقويم اداء العاملين من قبل كل طرف من الاطراف المشتركة في عملية التقويم بطريقة 360 درجة تغذية راجعة و بين نتائج تقويمهم النهائي بهذه الطريقة.
- 8- بينت الدراسة ان ارتباط نتائج تقويم المرؤوسين مع نتائج التقويم المتعدد المصادر هو الاقوى مقارنة بنتائج التقويم الواردة من بقية الاطراف
- 9- بينت الدراسة ان ارتباط نتائج التقويم الذاتي مع نتائج التقويم المتعدد الاطراف هو الاقل مقارنة بنتائج التقويم الواردة من بقية الاطراف و لكنه يبقى ارتباطا قويا ايضا.

## التوصيات :

- 1- ضرورة العمل على متابعة وتحديث نظام تقويم الاداء الحالي في الشركة و ان يصبح ذلك بشكل مستمر و دوري لزيادة فاعلية هذا النظام والاستفادة القصوى منه في تحسين اداء العاملين و بالتالي تحسين اداء الشركة.
- 2- توصي الباحثة بالعمل على مشاركة اكثرب من طرف في عملية التقويم لأن ذلك يؤدي الى الغاء سلبيات التقويم من طرف واحد كالتحيز، مما يزيد من عدالة عملية التقويم.
- 3- ضرورة العمل على مشاركة العاملين في وضع الاهداف المطلوبة منهم ان امكن ذلك، و في حال تعذر مشاركتهم فيجب على المدير او المشرف ان يوضح هذه الاهداف للعاملين قبل شروعهم في عملهم و شرح اهميتها للشركة و لزيادة خبرة الموظف.
- 4- النظر في امكانية الاعتماد على اكثرب من طريقة لتقويم الاداء لأن ذلك يؤدي الى محصلة تقويم افضل و تعكس جوانب متعددة عن الاداء، او تطبيق ذلك في الاقسام التي يتعدز تقويمها تقويمها عادلا بالاعتماد على الطريقة الحالية.
- 5- وضع اهداف واضحة ت يريد الشركة تحقيقها او الوصول اليها بناء على مخرجات عملية تقويم الاداء.
- 6- وضع برامج تدريبية لتطوير العاملين بناء على مخرجات عملية التقويم، هدفها مساعدتهم على تجاوز نقاط الضعف لديهم او تقويتهم، الى جانب ربط نظام الحوافز و المكافآت بنتائج عملية التقويم لزيادة دافع العاملين لتحسين ادائهم
- 7- ضرورة الانتباه الى اهمية مرحلة التغذية الراجعة في عملية تقويم الاداء الفردي، لأن عدم اطلاع الموظف على نتائج تقويمه يحرمه من معرفة اخطائه او الجوانب التي تحتاج الى تحسين في ادائه و بالتالي تفقد عملية تقويم الاداء جزءا اساسيا من اهدافها
- 8- تطوير معايير لتقويم الاداء تمتاز بالموضوعية و البعد عن الاراء الشخصية للقائم بعملية التقويم، كما يجب ان تراعي الاختلافات في طبيعة الوظائف و الاقسام. و يجب ان يتم شرح المعايير التي ستتم عملية التقويم بناء عليها للعاملين، و ان تتبع بين معايير كمية و معايير نوعية تهتم بجودة الاداء و اخرى شخصية تبحث في الصفات الشخصية للأفراد المقيمين.
- 9- توصي الباحثة ان تقوم الشركة بوضع طريقة 360 درجة تغذية راجعة قيد الدراسة كبديل عن طريقة التقويم الحالية فيها استنادا الى نتائج هذه الدراسة، و تفعليها بشكل تجاري لمدة سنتين مثلا في بعض الاقسام فيها و قياس نتائجها و بناء على نتائجها يتم تعميم تطبيق الطريقة على بقية اقسام الشركة او البحث عن طريقة بديلة اخرى للطريقة الحالية.

## المراجع

### اولاً : المراجع العربية

- 1- شاويش، مصطفى نجيب . (2005) . ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع
- 2- ماهر، احمد . (2006) . ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر
- 3- عبد الباقي، صلاح الدين محمد . (2000) . ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : الدار الجامعية
- 4- عباس، علي . (2004) . اساسيات علم الادارة ، عمان : دار المسيرة للنشر
- 5- صالح، محمد فالح . (2004) . ادارة الموارد البشرية – عرض و تحليل ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع
- 6- بربير، كامل . (1997) . ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، بيروت : المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع
- 7- توفيق، عبد الرحمن . (2000) . الاداء البشري الفعال للخدمة ، مركز الخبرات المهنية للادارة
- 8- الهيتي، خالد عبد الرحيم . (2005) . ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، الطبعة 2 ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع
- 9- ديسлер، جاري . (2003) . ادارة الموارد البشرية : ترجمة عبد المتعال ، محمد ، الرياض : دار المريخ للنشر و التوزيع

10- العبادي؛ هاشم ، منهل؛ محمد ، السعد؛ مسلم . (1997) . **بطاقة العلامات المتوازنة – مدخل للادارة المستدامة** ، بيروت : دار الكتب العلمية

11- السلمي، علي . (2001) . ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة : مكتبة غريب

12- الكاتب غير معروف، (1998) . **نظم التغذية العكسية – التقويم الوارد من 360 زاوية** ، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال ، م 6 ، ع 21

13- المغربي، كامل محمد . (1995) . **السلوك التنظيمي** ، ط 2 ، عمان : دار الفكر للنشر و التوزيع

14- عبد الواحد، مؤمن خلف. بحر، يوسف عبد . (2011) . **معوقات عملية تقويم الاداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين**، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 1 ، ع 13

#### ثانياً : المراجع الاجنبية

1- Mondy, R Wayne. (2010). **Human Resource Management**, 11<sup>th</sup> ed, Pearson.

2- Edwards, M Robert. Ewen, Ann. (1996). **360° feedback: the powerful new model for assessment and performance improvement**. New York, AMACOM

3- Bracken, B, A. (1998). **Examinar's manual for the Bracken Basic Concept Scale – Revised**. San Antoni, TX: Psychological Corporation.

4- Mathis, Robert. Jackson, John. (2010). **Human Resource Management**, 13<sup>th</sup> ed, South-Western, Cengage Learning.

5- Armstrong, Michael. (2006). **Human Resource Management – Key Strategies and Practical Guidelines**, 3<sup>rd</sup> ed, London and Philadelphia, Kogan page

6- McGregor. (1957). **An uneasy look at performance appraisal**, Harvard Business Review, May–June

7- Ward, P. (2004). **360 Degree Feedback**. Mumbai: Jaico Publishing House

8- Kanaslan, Ece Kuzulu. Iyem, Cemal. (2016). **Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation?** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 5: pp. 172 – 182

9- Moorhead, Gregory. Griffin, Ricky W. (2001). **Organizational behavior: managing people and organizations**, 6<sup>th</sup> ed, New York: Houghton Mifflin.

## الملحق

### الملحق 1 : الاستبيان الاول

#### حضره الموظفين الكرام

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة ماجستير ادارة الاعمال في الجامعة الاقتراضية حول فاعلية تقويم اداء العاملين

و نظرا لأهمية شركة اتمتة في قطاعها فقد قمنا بدراسة الحالة فيها و نأمل منكم ان تفضلوا بالاجابة على اسئلة الاستبيان التالي بدقة و موضوعية بما يخدم نتائج الدراسة و يحقق الهدف منها، مع التوبيه بأن كافة المعلومات لن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

#### محور البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر اثنى

2- العمر:  اقل من 25 سنة  25-35 سنة  35-45 سنة  45-55 سنة  اكبر من 55 سنة

3- عدد سنوات خبرة العمل الاجمالية داخل و خارج الشركة  
 اقل من 5 سنوات  5-10 سنة  10-15 سنة  اكثر من 15 سنة

#### محور اسئلة تقويم نظام تقويم الاداء

غیر موافق بشدة = 1 غير موافق = 2 موافق = 3 موافق بشدة = 4 موافق بشدة = 5

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات التقويم
					(A) اهمية و جدية نظام التقويم
					1- ترى ان نظام التقويم في الشركة هام جدا
					2- تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة نظام تقويم الاداء المتبعد
					3- يتم التقويم بشكل دوري منتظم و بشكل رسمي
					4- تتم مراجعة نظام التقويم و تطويره بما يناسب متغيرات العمل
					(B) الهدف من عملية التقويم
					1- تهدف عملية التقويم الى حساب العلاوات و المكافآت
					2- تهدف عملية التقويم الى تحسين مستوى اداء العاملين

				3- تهدف عملية التقويم الى الكشف عن الاحتياجات التدريبية و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى كل موظف
				4- تهدف عملية التقويم الى اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية ثم تتم ترقيتهم
<b>(C) التغذية الراجعة</b>				
				1- يخبرك مديرك عن طريق مقابلة مباشرة عن نتيجة تقويمك و يمكنك ان تناقش النقاط التي حصلت عليها
				2- يتبع قسم الموارد البشرية تقويم الموظفين و يوظف النتائج في تطوير العاملين
				3- يتم تصميم برنامج تدريب بناء على نتائج التقويم لتجاوز نقاط الضعف
				4- يرتبط نظام التقويم ببرنامج خاص للمكافآت و زيادات الاجور
				5- تقدم التغذية الراجعة تحفيزاً للموظف لتحسين اداءه
<b>(D) معايير التقويم</b>				
				1- تتناسب المعايير المستخدمة للتقويم مع طبيعة عمل كل قسم
				2- معايير تقويم الاداء عادلة و موضوعية لا يتدخل فيها العامل الشخصي للمقيم
				3- تقيس معايير التقويم الصفات الشخصية التي يملكتها الموظف ومهارات القيادة لديه
				4- يتم اعلام العاملين بمعايير الاداء المطلوبة منهم بشكل واضح
				5- تقيس المعايير المستخدمة بعض جوانب الاداء فقط كقياس النتائج دون اخذ جودة الاداء بالاعتبار
<b>(E) اساليب التقويم</b>				
				1- يقوم المدير او المشرف المباشر لوحده بعملية التقويم
				2- يستناد من اراء المستقيدين من الخدمة في تقويم الاداء
				3- يتم مشاركة الموظفين في تحديد الاهداف المطلوبة منهم
				4- يتم استخدام نماذج تقويم مختلفة للوظائف المختلفة
				5- يتم استخدام اكثر من طريقة لتقويم اداء العاملين

## الملحق 2 : نموذج تقويم الاداء الذاتي ( الاستبيان الثاني )

### تقويم اداء الموظفين (نموذج التقويم الذاتي)

هذا النموذج سيساعد في اعداد تقويم الاداء للموظفين، يرجى ملء التقويم التالي عن نفسك اي انك ستقوم بإجراء تقويم ذاتي لادائك، ومن هنا فإن الباحث يشجعك على إكمال هذا التقويم بدقة و موضوعية. تعهد إدارة الموارد البشرية بالحفظ التام على سرية المعلومات حيث ستستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط لا غير ، بالمقابل انت مطالب ايضا بالحفظ التام على سرية كافة بيانات التقويم الذي تمنحه.

#### بيانات الفرد الخاضع للتقويم (القياس الاداء)

1- الاسم : \_\_\_\_\_

2- الجنس  ذكر  أنثى

3- العمر:  اقل من 25 سنة  25-35 سنة  35 سنة  اكبر من 55

4- عدد سنوات خبرة العمل الاجمالية داخل و خارج الشركة  
اكثر من 15 سنة  اقل من 5 سنوات  5-10 سنة  10-15 سنة

5- من هو مديرك المباشر \_\_\_\_\_

من هم المرؤوسون لديك ( حدد اثنين على الاقل ) \_\_\_\_\_

من هم زملاؤك الذين لهم علاقة بمخرجات عملك ( حدد اثنين على الاقل ) \_\_\_\_\_

من هم الفئة المستفيدة من خدماتك \_\_\_\_\_

6- عناصر التقويم:

غير موافق بشدة = 1 غير موافق = 2 موافق = 3 موافق بشدة = 5

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	جودة العمل
					1- يضع معاييرًا عالية للجودة المطلوبة لنتائج الاعمال

					2- يتأكد من صحة العمل و عدم وجود اخطاء فيه قبل تسليمه
					3- يساعد الاخرين على تحسين جودة ادائهم لاعمالهم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التواصل
					4- يتواصل بشكل جيد شفهيا و كتابيا
					5- يظهر مهارات استماع جيدة
					6- يتحمل المسؤولية لتحقيق اهداف الفريق كما لو كانت اهدافه الشخصية
					7- يشارك المعلومات بسهولة مع الاخرين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العمل الجماعي
					8- يسهم بشكل ايجابي في الفريق
					9- يساعد على تحديد الادوار في الفريق لزيادة انتاج الفريق
					10- يمكن الاعتماد عليه لانجاز المهام بشكل صحيح

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الصفات الشخصية و القيادة
					11- يعكس صورة جيدة للاخرين
					12- ودود و سهل التعامل معه
					13- يتكيف بشكل جيد مع التغيير
					14- يملك معايير مهنية و قيم عالية

**الملحق 3 : نموذج تقويم اداء الموظفين ( الاستبيان الثالث ) ( يوزع على المدير و الزملاء و المرؤوسين و الزبائن )**

**تقويم اداء الموظفين ( 360 درجة تغذية راجعة )**

هذا النموذج سيساعد في اعداد تقويم الاداء للموظف المدرج ادناه، كونك شخص يعمل مع هذا الموظف على اساس منظم ، فإن التغذية الراجعة التي ستقدمها فيما يتعلق بأدائه تعتبر مفيدة لعملية تقويم الاداء الشامل له، و من هنا فإن الباحث يشجعك على إكمال هذا التقويم بدقة و موضوعية.

تعهد إدارة الموارد البشرية بالحفظ التام على سرية هويتك حيث ستستخدم هذه البيانات لاغراض البحث العلمي فقط لا غير، بالمقابل انت مطالب ايضا بالحفظ التام على سرية كافة بيانات التقويم الذي تمنحك.

- بيانات الفرد الخاضع للتقويم (قياس الاداء)

\_\_\_\_\_ 1- الاسم :

2- الجنس  ذكر  أنثى

- بيانات الفرد القائم بالتقويم

\_\_\_\_\_ 3- اسم المقيم:

4- علاقتك بالموظف:

المدير المباشر  مرؤوس  زميل  زبون خارجي  متعامل داخلي

5- معدل احتكاكك بالموظف:  يومي  شهري  كل بضعة اشهر  اسبوعي

6- عناصر التقويم :

غير موافق بشدة = 1 موافق بشدة = 5 موافق = 4 موافق = 3 محيد = 2 غير موافق = 1

موافق بشدة	موافق	محيد	غير موافق	غير موافق بشدة	جودة العمل
					1- يضع معاييرًا عالية للجودة المطلوبة لنتائج الاعمال

					2- يتأكد من صحة العمل و عدم وجود اخطاء فيه قبل تسليمه
					3- يساعد الاخرين على تحسين جودة ادائهم لاعمالهم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التواصل
					4- يتواصل بشكل جيد شفهيا و كتابيا
					5- يظهر مهارات استماع جيدة
					6- يتحمل المسؤولية لتحقيق اهداف الفريق كما لو كانت اهدافه الشخصية
					7- يتشارك المعلومات بسهولة مع الاخرين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العمل الجماعي
					8- يسهم بشكل ايجابي في الفريق
					9- يساعد على تحديد الادوار في الفريق لزيادة انتاج الفريق
					10- يمكن الاعتماد عليه لانجاز المهام بشكل صحيح

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الصفات الشخصية و القيادة
					11- يعكس صورة جيدة للاخرين
					12- ودود و سهل التعامل معه
					13- يتكيف بشكل جيد مع التغيير
					14- يملك معايير مهنية و قيم عالية