

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة – ماجستير إدارة أعمال

أثر نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبايلي السعودية

إعداد الطالبة:

سارة بن محمد بن سلمان ينبعاوي
الرقم الجامعي: 243001234

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن
د. فايز جراد

2025



أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا مصدر دعم وإلهام طوال حياتي وزوجي الغالي الذي كان لي الحافز الدائم بتشجيعه ومحبته، والذي كان لي الشريك في كل خطوة من هذه المرحلة إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترافي بجميلهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم

جدول المحتويات:

الملخص:

9	الفصل الأول:
9	1.1 المقدمة:
10	1.2 بيان المشكلة:
11	1.3 أسئلة البحث:
11	1.3.1 أسئلة البحث الفرعية:
11	1.4 هدف البحث:
11	1.4.1 الهدف الرئيسي للبحث هو:
11	1.4.2 أهداف البحث الفرعية هي:
12	1.5 نموذج البحث:
14	الفصل الثاني:
14	مراجعة الأدبيات:
14	2.1 نظام تقييم الأداء:
15	2.2 أبعاد نظام تقييم الأداء:
15	2.2.1 الموظف الأداء:
16	2.2.2 التواصل الفعال:
16	2.2.3 معايير العدالة:
16	2.2.4 معايير التقييم:
16	2.2.5 التغذية الراجعة:
17	2.3 أساليب تقييم الأداء:
17	2.3.1 الطريقة التقليدية:
20	2.3.2 الطريقة الحديثة:
22	2.4 الدراسات التجريبية:
22	2.4.1 آثار تقييم الأداء على سلوك الموظف:

23.....	2.4.2 تصور العدالة لنظام تقييم الأداء:
24.....	2.4.3 تحليل أنظمة تقييم الأداء في مقاطعة ترافيس:
24.....	2.4.4 تصور الموظفين لنظام تقييم الأداء:
25.....	٢.٤.٥ هل يمكن لتقييم الأداء تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم؟
27.....	فصل الثالث:
27.....	3.1 المنهجية:
27.....	3.1.1 تصميم البحث:
27.....	3.1.2 مصدر جمع البيانات:
27.....	3.1.3 البيانات الأولية - المسح:
27.....	3.1.4 البيانات الثانوية:
27.....	3.1.5 مجتمع البحث:
27.....	3.1.6 عينات البحث
27.....	3.1.7 أساليب تحليل البيانات:
28.....	3.1.8 أداة البحث:
28.....	3.1.9 تطوير الاستبيان:
30.....	الفصل الرابع:
30.....	4.1 تحليل البيانات:
30.....	4.1.1 المقدمة:
30.....	4.1.2 الجزء الأول: الأسئلة الديموغرافية:
32.....	4.1.3 الجزء الثاني: نظام تقييم الأداء:
34.....	4.1.4 الجزء التاسع: التقييم الشامل لنظام التقييم:
35.....	4.1.5 الجزء الثالث: التواصل الفعال:
36.....	4.1.6 الجزء الرابع: معايير العدالة:
36.....	الجدول (4-10) معايير العدالة:
37.....	4.1.7 الجزء الخامس: معايير التقييم:

38.....	4.1.8 الجزء السادس: التغذية الراجعة:
40.....	4.1.9 الجزء السابع: تقييم الأداء وأداء الموظفين:
41.....	4.1.1.1 الجزء ٩: الأداء العام للموظفين:
43.....	4.2 نتائج مصفوفة الارتباط:
45.....	الفصل الخامس:
45.....	5.1 المقدمة:
45.....	5.2 ملخص النتائج:
45.....	5.2.1 السؤال الديموغرافي:
45.....	5.2.2 نظام تقييم الأداء العام:
46.....	5.2.3 التقييم الشامل لنظام التقييم:
46.....	5.2.4 نتيجة تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في موبايلى:
46.....	5.2.5 التواصل الفعال:
46.....	5.2.6 المعايير العادلة:
46.....	5.2.7 معايير التقييم:
46.....	5.2.8 الملاحظات:
47.....	5.2.9 تقييم الأداء وأداء الموظف:
47.....	5.2.1.1 الأداء العام للموظف:
48.....	5.3 مناقشة النتائج:
48.....	5.3.1 التواصل الفعال
48.....	5.3.2 معايير عادلة
48.....	5.3.3 معايير التقييم
49.....	5.3.4 الملاحظات
50.....	5.4 التوصيات:
52.....	قائمة المراجع:
56.....	الأسئلة

الجدول: (1-4): العمر	30
الجدول (2-4) المستوى التعليمي	31
الجدول (3-4) الخبرة	31
الجدول (4-4) المستوى التنظيمي	32
الجدول (5-4) الأساس المنطقي لنظام تقييم الأداء	32
الجدول (6-4) ما هي وتيرة إجراء تقييم الأداء؟	33
الجدول (7-4) على أي أساس يُجرى تقييم الأداء؟	33
الجدول (٨-٤) التقييم العام لنظام التقييم:	34
الجدول (٩-٤) التواصل الفعال	35
الجدول (١٠-٤) معايير عادلة	36
الجدول (١١-٤) معايير التقييم	37
الجدول (١٢-٤) التغذية الراجعة	38
الجدول (١٣-٤) تقييم الأداء وأداء الموظفين	40
الجدول (١٤-٤) الأداء العام للموظفين	41
الجدول (١٥-٤): الارتباطات	43
الشكل (1-1) نموذج البحث	12
الشكل (1-2): مقياس التقييم البياني	18
الشكل (1-4) التقييم العام لنظام التقييم:	34
الشكل (2-4) التواصل الفعال	36
الشكل (3-4) معايير عادلة	37
الشكل (4-4) معايير التقييم	38
الشكل (5-4) التغذية الراجعة	39
الشكل (6-4) تقييم الأداء وأداء الموظفين	41
الشكل (7-4) الأداء العام للموظفين	42

ملخص

أُجري هذا البحث بشكل رئيسي لاستكشاف تأثير نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبايلي للاتصالات. اعتمدت هذه الدراسة على تصميم دراسة الحالة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في شركة موبايلي للاتصالات. استُخدمت استبيانات مُعدّلة من دراسات سابقة، باستخدام أسئلة مُهيكلّة، لجمع البيانات الأولية من عينة من الموظفين العاملين في شركة موبايلي للاتصالات. استُخدم في هذه الدراسة الإستبيان الإلكتروني "استبيان جوجل"، الذي يُسهّل الوصول إلى المشاركين للحصول على نسب مئوية لكل بُعد.

أشارت النتائج، أولاً، إلى أن تأثير التواصل الفعال في تقييم الأداء على أداء الموظفين ليس ذا دلالة إحصائية. ثانياً، ينبغي إعادة تقييم تأثير المعايير العادلة في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين. ثالثاً، ينبغي إعادة النظر في تأثير معايير التقييم في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين. وأخيراً، لم يكن تأثير التغذية الراجعة في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين ذا دلالة إحصائية.

بناءً على النتائج، توصي الدراسة إدارة شركة موبايلي للاتصالات بتبني برامج تدريبية وورش عمل للأفراد العاملين في نظام تقييم الأداء. ثانياً، تعزيز التعاون بين الموظفين ورؤسائهم لوضع هدف واضح. يجب أن يكون الموظفون على دراية بالدور المتوقع والمساءلة. يجب على الإدارة تقديم المشورة بعد عملية التقييم، وذلك من خلال ترتيب مناقشة متابعة للتقييم بين الموظفين ومقيّمهم.

الفصل الأول

مقدمة

الفصل الأول:

مقدمة 1.1:

يُعد تقييم الأداء الأداة الأهم والأكثر جوهرية للمؤسسة لقياس فعالية موظفيها. وهو عملية لتحديد هدف واضح حول ما يُتوقع من الموظفين (Martin, 1996). وتنبع أهمية أنظمة تقييم الأداء جزئياً من طبيعة بيئة الأعمال الحالية، التي تتسم بالحاجة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على إنتاجيتها في أسواق شديدة التنافسية، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال الأداء المتميز للموظفين (Chen and Eldridge, 2012). أظهرت مراجعة الأدبيات في مجال إدارة الأداء أن عدداً كبيراً من الموظفين قادرين على تحقيق أهدافهم الفردية، بالإضافة إلى تعزيز ولائهم للمؤسسة. (Wright & Cheung, 2007). تمثل نتائج نظام تقييم الأداء عاملاً مهماً لا يمكن إغفاله. ويمكن الاستفادة من نتائج أي نظام لتقييم الأداء في العديد من وظائف الموارد البشرية، مثل الترقية وزيادة الرواتب، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار المهني، وتخطيط الموارد البشرية، وغيرها. علاوة على ذلك، لعل أهمها هو تزويد الموظفين بملاحظات قيمة لتحسين مستويات أدائهم. يُعدّ تحسين أداء الموظفين الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، مما يُحسن الأداء التنظيمي. ونتيجة لذلك، يُوجّه الجهد التنظيمي نحو تطوير الأداء الفردي، مع مراعاة السياق التنظيمي الذي يُنتج فيه الأداء (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004). ينبغي على المؤسسة أن تضع توقعات لأداء عالٍ ومعايير أداء عالية، ويجب على الموظفين أن يعرفوا بدقة ما هو متوقع منهم وما الذي يُحقق أداءً عالياً في كل وظيفة. لذلك، يُعدّ التواصل الفعال مع الموظفين لتحسين أدائهم أمراً بالغ الأهمية لتعزيز أداء المؤسسة. يجب على الموظفين تقبل نتائج عملية التقييم والاستعداد لتطوير أدائهم وفقاً لذلك (Dina Van Dijk and Michal, 2015). لذلك، يُعدّ تناول ردود أفعال الموظفين أمراً أساسياً لنجاح تقييم الأداء. (Dina Van Dijk and Michal, 2015). بناءً على ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موباييلي للاتصالات.

1.2 بيان المشكلة:

يلعب نظام تقييم الأداء دورًا هامًا في أداء الموظفين. فهو عملية مستمرة لتحديد أداء الأفراد وقياسه وتطويره. في غياب نظام تقييم فعال ومنظم، يصعب تحديد نقاط القوة، ومجالات التغيير، والتدريب/التطوير، التدريب وتخطيط المسار المهني. بغض النظر عن مدى اعتماد أنظمة تقييم الأداء على التقنيات الرقمية، يتعين على المدراء استخدام التواصل المباشر مع الموظفين طوال عملية التقييم. ولا يمكن لهذه الآلية أن تكون فعالة إلا إذا اعتُبرت عادلة وتعكس الأداء الفعلي للفرد. يجب صياغة معايير التقييم بدقة وفقًا للمعايير المعتمدة، وأن تكون واضحة وسهلة التطبيق. يجب إطلاع الموظفين قدر الإمكان على كيفية أدائهم لعملهم. التغذية الراجعة هي عملية تزويد الموظفين بمعلومات حول أدائهم ومدى تلبيته للتوقعات. تؤدي شركة موبايلى للإتصالات دورًا محوريًا في تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات والحلول والفرص الجديدة للعملاء من الأفراد والشركات إلى جانب المساهمة في دعم خطط المملكة الطموحة، بفضل مواصلتها للإستثمار في توسيع تغطية شبكة الجيل الخامس وتسريع طرحها في كافة مناطق المملكة فضلًا عن تركيزها الواضح في مجالات الابتكار والرقمنة. يقدم الموظفون العاملون في هذه الشركة خدمات مثل: دعم قطاع الأفراد – دعم قطاع الأعمال – دعم الشبكات والبنية التحتية (الألياف البصرية واللاسلكية) – الدعم التقني – التسويق – دعم الأجهزة لذلك، يُعد فهم فعالية نظام تقييم الأداء الحالي في هذه الشركة أمرًا بالغ الأهمية للإدارة لتحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم. على حد علم الباحث، هناك نقص في الجهود المبذولة لتقييم نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين وعواقبه المحتملة على أدائهم. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلى للإتصالات.

١.٣ أسئلة البحث:

١- ما أثر نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات؟

١.٣.١ أسئلة البحث الفرعية:

١- ما أثر التواصل الفعال في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات؟

٢- ما أثر المعايير العادلة في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات؟

٣- ما أثر معايير التقييم في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات؟

٤- ما أثر التغذية الراجعة في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات؟

1.4 هدف البحث:

1.4.1 الهدف الرئيسي للبحث هو:

1- دراسة تأثير نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات

1.4.2 أهداف البحث الفرعية هي:

1- قياس تأثير التواصل الفعال في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات.

2- قياس تأثير المعايير العادلة في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات.

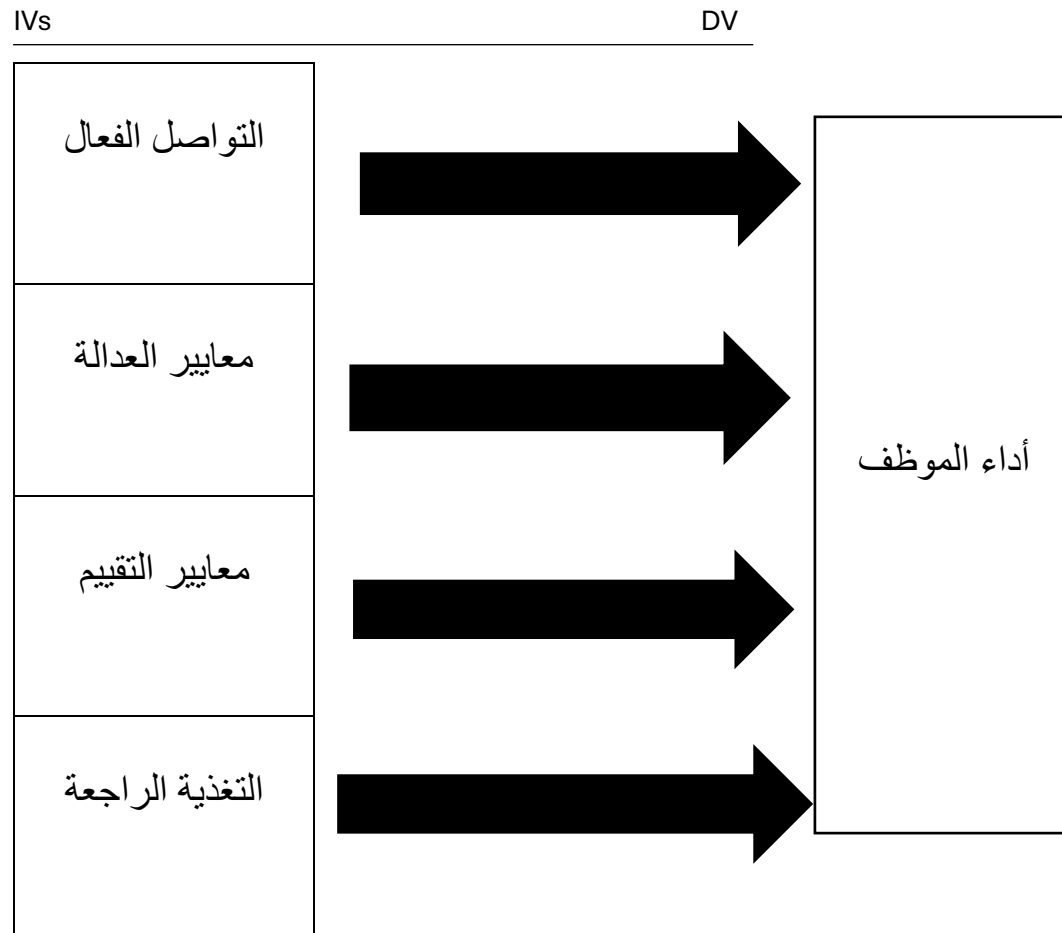
3- قياس تأثير معايير التقييم في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات.

4- قياس تأثير التغذية الراجعة في نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلي للاتصالات

١.٥ نموذج البحث:

يوضح الشكل (١-١) العلاقة بين نظام تقييم الأداء وأداء الموظفين في شركة موبايلي للإتصالات.

الشكل (١-١) نموذج البحث
القيم المعيارية للتقييم



الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

الفصل الثاني:

مراجعة الأدبيات

2.1 نظام تقييم الأداء

شهد الاهتمام بنظام تقييم الأداء واستخدامه ازدياداً ملحوظاً على مدار الثلاثين عاماً الماضية (sanjay, krishnendusen, 2019). ويُستخدم نظام تقييم الأداء في المؤسسات لقياس فعالية وكفاءة الموظفين (Aggarwal, Mitra, 2013). ويهدف التقييم إلى تحديد نقاط ضعف الموظفين لاتخاذ قرارات حاسمة تجاههم (Patrick Henry, Ali Ozturen, 2014).

تُستخدم تقييمات الأداء عادةً بشكل أساسي للاستخدامات الإدارية والتطويرية المكونة من جزأين، ثلاث استخدامات إدارية تؤثر على المدير والموظف: (1) تحديد تعديل الأجر؛ (2) اتخاذ قرار التوظيف بشأن الترقية والنقل والتعويض؛ (3) اختيار الإجراء التأديبي للموظف بما في ذلك إنهاء الخدمة (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012). التطوير لتحديد نقاط القوة، وتحديد مجالات التغيير، والتدريب/التطوير، والتدريب، والتخطيط المهني.

لا يعمل الموظفون في فراغ، بل يعملون في سياق تنظيمي، ويمارسون سلوكيات معينة تُفضي إلى نتائج محددة. قد يتصرف الموظف نفسه بشكل مختلف ويُفضي إلى نتائج مختلفة، إذا وُضع في مواقف مختلفة، أو إذا عمل مع مشرف مختلف، أو إذا استخدم معدات أفضل أو أسوأ. مناهج قياس الأداء. أولاً، نهج السلوك. ثانياً، نهج السمات. ثالثاً، نهج النتائج. يركز نهج السلوك على ما يقوم به الموظفون في العمل، دون مراعاة سمات الموظف أو نتائجه. يركز نهج السلوك على كيفية أداء الموظف لعمله. يركز نهج السمات على الأداء الفردي ويتجاهل المواقف والسلوك والنتائج. يمكن أن تشمل السمات التي يُقيّمها المُقيّمون سمات مستقرة نسبياً، مثل القدرات المعرفية مثل الذكاء الذي يصعب تدريبه أو دقة الشخصية التي يصعب تغييرها، والولاء والقدرة على التكيف والحس الأخلاقي. مع ذلك، هناك تحديات في تطبيق نهج السمات. فحقيقة أن السمات ليست تحت سيطرة الأفراد ويصعب تغييرها، وبالتالي قد يُنظر إلى نهج السمات على أنه غير عادل لأن تطور هذه السمات عادةً ما يكون خارج نطاق السيطرة. امتلاك الفرد لسمات معينة، مثل "الذكاء"، لا يعني بالضرورة أن هذه السمات ستؤدي بالضرورة إلى نتائج وسلوكيات مرغوبة. يركز نهج النتائج على النتائج والنتائج التي يحققها الموظف، دون مراعاة السمات أو السلوكيات، بل يركز على ما ينتجه.

عادةً ما يكون تحديد النتائج وقياسها أسهل من تحديد السلوكيات اللازمة لتحقيقها، والتي تكون موضوعية. ينبغي وضع معايير تقييم الأداء قبل العمل الموصى به. حددت هذه المعايير ما يُرضي أداء الموظف (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012). تشير المؤسسات التي خضعت لدراسات استقصائية سابقة إلى أنها تُقيم أداء الموظفين بشكل عادل بناءً على معايير أداء واضحة ومتفق عليها.

٢.٢ أبعاد نظام تقييم الأداء

٢.٢.١ أداء الموظف:

يُعرف أداء الموظف بأنه سجلّ نتائج إنجازات الموظف، لكل هدف وظيفي، خلال فترة زمنية محددة. (Deadrick, Gardner 1999). تشمل مقاييس أداء الموظف الشائعة في معظم الوظائف: كمية المخرجات، وجودتها، وتوقيتها، وحضور الموظف في العمل. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012). إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق، ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. المكونات الرئيسية للتعريفات، عملية مستمرة لتحديد الأهداف والغايات، ومراقبة الأداء من خلال تقديم وتلقي التدريب والملاحظات المستمرة. هناك العديد من المزايا المرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأداء للموظفين والمديرين وقسم الموارد البشرية في المؤسسة. لكل موظف مساهمة في تحقيق هذه الأهداف الكبرى من خلال عمله. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012).

٢.٢.٢ التواصل الفعال:

يُعدّ التواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية لنجاح تقييم الأداء. وبغض النظر عن مدى اعتماد أنظمة تقييم الأداء على الأنظمة الرقمية، يتعين على المدراء استخدام التواصل المباشر مع الموظفين طوال عملية التقييم. ويمثل التواصل الفعال أحد أهم العناصر البشرية في تقييم أداء الموظفين، إذ يجب تبادل المعلومات بين المدراء وموظفيهم بشكل هادف لتجنب أي تعثر في عملية التقييم. (Davis E 2017). والتواصل هو عملية نقل المعلومات من المدير إلى الموظفين والعكس مباشرةً. ويُعدّ هذا التواصل ثنائي الاتجاه أكثر فعالية في "التحقق من الفهم" لضمان حصول كل من المدير والموظف على توضيح مشترك للعناصر الرئيسية التي تتم مناقشتها.

٢.٢.٣ معايير عادلة:

يُظهر الموظفون رد فعل إيجابي تجاه وظائفهم إذا شعروا بمعاملة عادلة في نظام التقييم (Moorman, 1991). ولا يمكن أن تكون هذه الآلية فعالة إلا إذا اعتُبرت عادلة وتعكس الأداء الفعلي للفرد (Suliman, 2007). وتؤكد الدراسات أن إدراك العدالة في

مختلف مكونات نظام تقييم الأداء له آثار بالغة الخطورة، ليس فقط على الموظفين، بل على المؤسسات أيضاً (Bernardin & Beatty, 1984).

٢.٢.٤ معايير التقييم:

معايير التقييم عملية مستمرة ومنهجية تُمكن المؤسسة من تقييم موظفيها من خلال معايير ملائمة. يجب صياغة معايير التقييم بشكل صحيح وفقاً للمعايير المقبولة، وأن تكون واضحة المعالم وسهلة التطبيق (Elena A 2015). يتضمن النموذج الأمثل لنظام تقييم أداء فعال سبع فئات: السياسات والإجراءات؛ الدعم الإداري؛ التدريب؛ وضع أهداف الموظفين؛ وضع معايير الأداء؛ مراقبة الأداء؛ وتقييم الأداء (chad, 2003).

٢.٢.٥ التغذية الراجعة:

تشير الأبحاث إلى أن التغذية الراجعة تلعب دوراً أساسياً في تحفيز التغييرات لدى الموظفين المُطلعين. يجب تزويد الموظفين بأكثر قدر ممكن من المعلومات حول كيفية أدائهم لعملهم. التغذية الراجعة هي عملية تزويد الموظفين بمعلومات حول أدائهم ومدى تلبيتهم للتوقعات. يحتاج الموظفون إلى توضيح محدد للتوقعات، والتي تُسمى أحياناً أهداف العمل، نظراً لارتباطها بموقف معين. (Naik, 2017). يجب أن تكون توقعات الأداء واضحة للموظفين، وستؤدي التغذية الراجعة الفعالة، وخاصة تلك المرتبطة بأهداف العمل المحددة، إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية (Murlis, 2017). كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب تقديم التغذية الراجعة السلبية بشكل مناسب (مثل الاهتمام، والاحترام، والأدلة الواضحة، والتواصل المتبادل، ونهج حل المشكلات) حتى يتقبلها الموظفون. (David E 2017). وأخيراً، عندما تُظهر التغذية الراجعة أن الأداء لا يلبي التوقعات، يحتاج الموظفون إلى مساعدة من خلال التدريب لإجراء التغييرات اللازمة. وهذا ما يُسمى تدريب الأداء، ويُركز على الوظيفة المحددة والوضع الحالي.

٢.٣ أساليب تقييم الأداء:

قدم العديد من الباحثين أساليب تقييم مختلفة (Dessler, 2011; Aggarwal, Mitra, 2013; Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012). سيناقدش هذا القسم هذه الأساليب ومزاياها وعيوبها على النحو التالي:

٢.٣.١ الطريقة التقليدية

1- طريقة التصنيف: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف الموظفين من مجموعة، واختيار الموظف الأعلى أداءً، ثم الموظف الأقل أداءً من وجهة نظر المدير، حتى يتم تصنيف جميع الموظفين (Dessler, 2011)

المزايا:

- سهولة التنفيذ
- الشفافية
- امتلاك المدير رؤية شاملة لموظفيه
- السرعة
- التكلفة.

العيوب:

- صعوبة قياس أداء الموظفين.
 - عدم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لتحسينها.
 - التمييز الشخصي بين الموظفين في المجموعة.
 - لا تظهر هذه الطريقة الفروق بين كل موظف.
- 2- مقياس التقييم البياني: يحتوي هذا الأسلوب على ثمانية أبعاد، لكل بُعد عناصر متعددة. هذه الأبعاد هي: "الالتزام بالمواعيد وجودة العمل، والإشراف والمرونة واتخاذ القرار، والتخطيط والتنظيم، والقيادة والمبادرات"، مع قائمة بالسمات والصفات ونطاق أداء لكل منها. (Ashima Aggarwal, 2013)

مثال في الشكل (٢-١) على مقياس التقييم البياني.

الشكل (٢-١): مقياس التقييم البياني

A1 - الأبعاد الأساسية للأداء لجميع الدرجات	
جودة العمل	
معايير التقييم	تقييم الموظفين
كمية العمل المنجز؟	4
الالتزام بالمواعيد النهائية- هل يكمل العمل في الوقت المحدد؟	5
ممتلكات الشركة - هل يساعد في الحفاظ على ممتلكات الشركة آمنة؟	3
المتوسط	4.0

معرفة الوظيفة - عنصر آخر يجب ملؤه بناءً على هدف القسم أو سير العمل أو المتطلبات إذا كانت متاحة

A2 - الأبعاد الإشرافية للموظفين في الدرجات من 5 إلى 8 بالإضافة إلى الأبعاد الأساسية	
المرونة	
معايير التقييم	تقييم الموظفين
قبول التغييرات - هل يقبل التغييرات؟	4
ضغوط العمل - هل هو قادر على العمل تحت الضغط؟	4
المسؤولية - هل يعترف بالمسؤولية عن الأخطاء؟	5
المتوسط	4.3

المزايا:

- سهولة التنفيذ
- تغطية معظم سمات الموظفين
- التكلفة
- لا حاجة لبذل جهد كبير لتقييم هذه الطريقة أو توفير برنامج تدريبي للمديرين عليها

العيوب:

- قد تختلف معاني الكلمات الوصفية باختلاف المُقيِّمين.
- التمييز الشخصي مع الموظفين.
- أحياناً لا يرتبط التقييم بعمل الموظف.
- يُشجع على ارتكاب أخطاء من قِبل المُقيِّمين. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012).

٣- أساليب الحوادث الحرجة:

تدوين وتسجيل كل من الإجراءات الإيجابية والسلبية التي قام بها الموظفون خلال فترة التقييم. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012). إنها طريقة تصميمية لوصف السلوك البشري من خلال جمع أحداث الوصف. (Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra, 2013). (Thakur, 2013).

المزايا:

- لا تمييز شخصي، لأن كل شيء مُسجل.
- يمكن استخدامها مع أساليب أخرى.
- تُساعد نظام المكافآت على معرفة الموظف الأكثر إنجازًا.
- منطقية، تعتمد هذه الطريقة على التوثيق.

العيوب:

- تستغرق وقتًا طويلاً في تدوين جميع حوادث الموظفين.
- يصعب تلخيص البيانات وتحليلها.
- تُركز الطبيعة البشرية بدقة على تسجيل الحوادث السيئة.

٤ - الأساليب السردية:

تتطلب من المدير كتابة وشرح ووصف كل نقطة ضعف وقوة في أداء الموظف خلال فترة التقييم. يقترح المدير برنامجًا لتحسين أداء الموظف.

المزايا:

- تقديم وصف شامل لأداء الموظف.
- أمثلة على نقاط ضعف وقوة الموظف.
- تقديم ملاحظات.

العيوب:

- يعتمد على مهارات المدير الكتابية.
- صعوبة إيجاد كتابة شاملة.
- يستغرق وقتًا طويلاً.
- من الممكن أن يكون المقال طويلاً أو قصيرًا جدًا، مما يؤدي إلى نقص العناصر المهمة.

٢.٣.٢ الطريقة الحديثة:

1 - الإدارة بالأهداف (MBO) تحديد الأهداف وتحديد أهداف الأداء التي يحددها كل من الفرد والمدير. يتم تقييم الموظفين بناءً على مدى نجاحهم في تحقيق الهدف الذي تم تحديده باعتباره حاسماً في إتمام العمل بنجاح. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012) .

المزايا:

- التعاون بين الموظف ورئيسه.
- القدرة على قياس إنجازات الموظف.
- هدف واضح ومحدد متوقع من الموظف
- إدراك الموظف للدور المتوقع والمسؤولية التي سيتم تحفيزه من خلالها.

العيوب:

- استهلاك الوقت والجهد
- إمكانية تحديد أهداف يصعب تحقيقها
- صعوبة قبول الموظف لهذه الأهداف

2- تقييم ٣٦٠ درجة:

يُعدّ تقييم الأداء 360 درجة أسلوباً شائعاً. يتمثل الهدف الرئيسي منه في تقييم الفرد من مصادر متعددة، مثل المدير، والزملاء، والعملاء، والمروّوسين، والتقييم الذاتي.

المزايا:

- أداة ممتازة لتطوير الموظفين
- نظام دقيق يغطي معظم جوانب أداء الموظفين
- أكثر قابلية للدفاع القانوني (Ashima Aggarwal, ,2013).

العيوب:

- مُستهلك للوقت والجهد
- مُكلف للمؤسسات
- قد يكون الحفاظ على السرية أمراً صعباً، خاصةً للمؤسسات الصغيرة.

3- تقييم ٧٢٠ درجة:

تُمارس أساليب التقييم الشامل (٣٦٠ درجة) مرتين. بعد حصول الموظف على تقييمه، يجتمع المشرف معه ويُقدم له نصائح حول كيفية تحقيق الهدف المحدد. (Ashima Aggarwal, 2013).

المزايا:

- تحسين التقييم
- سهولة تحديد برنامج التدريب المطلوب
- انخفاض مخاطر التمييز
- تحسين أداء الموظفين.

العيوب :

- استهلاك الوقت والجهد
- تكلفة باهظة على المؤسسة، خاصةً مع وجود عدد كبير من الموظفين الذين يحتاجون إلى التقييم
- احتمالية قلة خبرة المُقيمين أو عدم كفايتهم.

تقنيات أخرى

• مقياس التقييم المرتكز سلوكيًا (BARS)

• محاسبة الموارد البشرية

• مراكز التقييم

• المقارنة المزدوجة

• طريقة توزيع القوى

• الملاحظة السلوكية

• مراقبة الأداء إلكترونياً

• التقارير السرية

• 90 درجة

• 180 درجة

• 270 درجة

وأخيرًا، هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها لأي مؤسسة، مع مراعاة عوامل عديدة مثل حجم المؤسسة ونوعها. من المهم اختيار نظام تقييم أداء دقيق يلبي احتياجات تقييم الأداء، والاستخدامات الإدارية والتطويرية. تتضمن عملية تقييم الأداء العديد من القرارات التي يجب اتخاذها عند اتخاذ قرار بشأن نظام التقييم، بما في ذلك أساليب التقييم، والوقت، والجهات التي تُجري التقييم. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012).

٢.٤ الدراسات التجريبية

٢.٤.١ آثار تقييم الأداء على سلوك الموظف:

أ- دراسة حالة **LTS first allied savings and loans** (LTS). (Henrietta Asamoah, JUNE 2012)

هدف البحث إلى تحديد كيفية تأثير تقييم الأداء على سلوك الموظفين وأداء العمل على المدى الطويل. قِيمَت الدراسة عملية تقييم الأداء في شركة **first allied savings and loans LTS**، وتأكدت من عدالة العملية. إن ميل الإنسان إلى الحكم دون نظام تقييم منظم يمكن أن يُسبب مشاكل خطيرة، وتحفيزية، وأخلاقية، وقانونية في مكان العمل. فبدون نظام تقييم منظم، تتضاءل فرص ضمان أن يكون الحكم الصادر قانونيًا، وعادلاً، وقابلًا للدفاع عنه، ودقيقًا.

المنهجية تم تحديد المصادر الرئيسية للبيانات على أنها أولية وثانوية. تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصدرين رئيسيين. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و Excel. تتكون البيانات الأولية من البيانات التي تمت ملاحظتها أو جمعها مباشرة من الخبرة المباشرة. تم جمع المصادر الأولية من خلال إدارة استبيانات موظفي **first allied savings and loans LTS**. تم جمع البيانات الثانوية لغرض آخر (Kotler, 1997) على الرغم من أن هذه الدراسة تضمنت من المجالات والكتب المدرسية ومصادر الإنترنت. من بين 130 استبيانًا تم إجراؤها، أكمل 115 مستجيبًا استبياناتهم وأعادوها. تم تصنيف السكان إلى الإدارة وكبار الموظفين والموظفين المبتدئين. تم توزيع الاستبيانات وإعادتها على 130 موظفًا في فروع **first allied savings and loans LTS** في منطقة أشانتي. من بين 130 استبيانًا تم توزيعها، تمت الإجابة على 115 استبيانًا بشكل صحيح وإعادتها. من التحليل الذي أجراه الباحث، تستنتج الدراسة أن تقييم الأداء يأتي مع مكافأة وحزمة لكل من الموظف والمؤسسة. ومع ذلك، لا ينبغي إغفال أن تقييم الأداء له أيضًا آثار سلبية على الموظفين والمؤسسة.

يبدو أن الآثار الإيجابية تفوق الآثار السلبية. ذكر المستجيبون أيضاً أن أحد التحديات التي واجهوها بعد التقييم هو حقيقة أنهم لم يحصلوا على ردود فعل كافية حول أدائهم مما لا يتيح التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وبالتالي يمكن أن يعيق الترويج لمستقبل العمل. أوصى الباحث بأشياء متعددة. أولاً، يجب تحسين ردود الفعل على نتيجة تقييم الأداء لمساعدة الموظفين على معرفة أوجه القصور لديهم وتصحيحها على الفور، مما سيؤدي إلى تحفيز الموظفين لتحسين الأداء. ثانياً، المحسوبية أدرك الباحث أن المحسوبية كانت مشكلة، لذلك يوصى بتثقيف التقييم لتجنب التحيزات الشخصية ومحاولة القضاء على المحسوبية في نظام تقييم الأداء قدر الإمكان. سيشجع هذا الموظفين الآخرين غير المفضلين على العمل بجد.

٢.٤.٢ إدراك عدالة نظام تقييم الأداء:

دراسة تجريبية لموظفي الخدمة المدنية في المنطقة. (Khan, 2011)

أُجريت هذه الدراسة لاستكشاف إدراك المُقيمين/المُقيمين لعدالة نظام تقييم الأداء في الخدمة المدنية في باكستان. وحدد الباحثون إدراك المُقيمين لعدالة نظام تقييم الأداء من خلال تطبيق أربعة عوامل للعدالة التنظيمية، وهي: الإجرائية، والتوزيعية، والشخصية، والإعلامية. جُمعت البيانات من موظفي الخدمة المدنية العاملين في إدارتين في منطقة ديرة إسماعيل خان النائية، Khyber Pakhtunkhwa ، كان المستجيبون من موظفي الجريدة الرسمية (موظفي الخدمة المدنية) الذين يعملون في سلم الرواتب الأساسي (BPS) من ١٦ إلى ١٩ عامًا، والذين يحتاجون إلى تقييم سنوي من رؤسائهم.

لجمع البيانات من الموظفين المؤهلين، قاموا شخصيًا بإدارة استبيان مع خطاب تقديمي يشرح غرض الدراسة. تم توزيعها على 273 موظفًا مؤهلاً. حصل المسح على بيانات من 261 موظفًا بمعدل استجابة (95٪) حيث كانت 259 استبيانًا صالحة لتحليل البيانات. تم قياس نظام تقييم الأداء من خلال مقاييس العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية. استخدم الباحثون الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 17 لتحديد مدى صحة وموثوقية المقاييس. وافق المستجيبون على 19 بنداً من أصل 4 مقاييس للعدالة الإجرائية، بينما سجلوا استجابة محايدة لـ 5 بنود من المقاييس. علاوة على ذلك، وافق المستجيبون على جميع البنود الـ 12 لمقياسي العدالة التوزيعية و8 بنود لمقياسي العدالة الشخصية. في حالة وجود 3 مقاييس للعدالة المعلوماتية، وافق المستجيبون على 13 بنداً من أصل 15، بينما سجلوا استجابة لا توافق ولا تختلف بالنسبة لبنتين. النتيجة الإجمالية لكل من مقياس العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة بين الأشخاص والعدالة المعلوماتية

بلغت قيم العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة بين الأشخاص، والعدالة

المعلوماتية (المتوسط=2.23، الانحراف المعياري=0.86)، (المتوسط=2.21، الانحراف المعياري=0.58)، (المتوسط=1.99، الانحراف المعياري=0.69)، (المتوسط=2.25، الانحراف المعياري=0.89) على التوالي. ينبغي على كبار المسؤولين في الخدمة المدنية مراجعة النظام بأكمله وإجراء تغييرات فيه بناءً على بحث علمي. سيساعد هذا في تطوير نظام فعال لتقييم الأداء في الخدمة المدنية في باكستان.

٢.٤.٣ تحليل أنظمة تقييم الأداء في مقاطعة ترافيس:

مشروع بحث تطبيقي (Chad Worley, 2003).

يهدف هذا البحث إلى تقييم نظام تقييم الأداء في إدارة المقاطعة باستخدام نموذج التقييم المُطوّر في بحث سابق، والذي وُصف من خلال مراجعة الأدبيات. يتضمن النموذج الأمثل لنظام تقييم أداء فعال سبع فئات: السياسات والإجراءات؛ الدعم الإداري؛ التدريب؛ تحديد أهداف الموظفين؛ وضع معايير الأداء؛ مراقبة الأداء؛ وتقييم الأداء. يُجرى التقييم من خلال تصميم دراسة الحالة، ويستخدم مصادر متعددة لجمع الأدلة. تُعزز أبحاث الاستبيانات، والمقابلات المركزة، وتحليل المحتوى موثوقية البحث من خلال تحليل البيانات. تشير النتائج إلى أن أنظمة تقييم الأداء في إدارة مقاطعة ترافيس تلتزم بالفئات السبع المذكورة أعلاه. تشمل التوصيات المستقبلية تطوير سياسات وإجراءات أكثر شمولاً تتعلق بعملية تقييم الأداء، والتطبيق المتسق للمكافآت على الموظفين الذين أدوا أداءً يُطابق المعايير أو يفوقها.

2.4.4 تصور الموظفين لنظام تقييم الأداء:

دراسة على معاهد التعليم العالي في جالاندهار. (Supriya Mahajan, 2013)

تستند هذه الدراسة إلى نظام تقييم الأداء في معاهد التعليم العالي المختلفة في جالاندهار. وتهدف إلى قياس مستوى رضا الموظفين عن نظام تقييم أدائهم الحالي، ومقارنة مستوى رضاهم بنظام تقييم الأداء في معاهدهم. وتعتمد هذه المقارنة على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنة الخدمة، والدخل الشهري). في هذه الدراسة، الموظفون هم أعضاء هيئة التدريس في معاهد التعليم العالي في جالاندهار. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت ثلاث متغيرات هي: عدالة نظام تقييم الأداء، وحوافز نظام تقييم الأداء، وتقليل أخطاء المعدلات. وقد أُخذت عينة من 200 مشارك من معاهد التعليم العالي المختلفة لإجراء الدراسة.

أظهرت النتائج أن من بين 200 مشارك، كان معظمهم راضين عن نظام تقييم أدائهم، بينما كان بعضهم راضٍ للغاية، بينما كان عدد قليل منهم غير راضٍ. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات رضا أعضاء هيئة التدريس

عن نظام تقييم الأداء تبعًا للمتغيرات الديموغرافية. وقد قُدمت بعض الاقتراحات بناءً على نتائج الدراسة.

٢.٤.٥ هل يُمكن لتقييم الأداء تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم؟ دراسة مكسيكية (T.T Selvarajan, Peggy A. Cloninger, 2012).

في هذه الدراسة التي أُجريت على موظفين مكسيكيين، درس الباحث العلاقة بين خصائص تقييم الأداء (مصدر التقييم، والغرض منه، ووفرة التغذية الراجعة) وردود أفعال الموظفين تجاه خصائص التقييم (الإنصاف المُتصوّر والدقة المُتصوّرة للتقييمات) ونتائج التقييم (الرضا عن التقييم والدافع للتحسين). افترض الباحث أن التقييمات متعددة المصادر، والتقييمات المُستخدمة للتقييمات الإدارية والتطويرية (التقييمات متعددة الأغراض)، والتقييمات التي تتمتع بدرجة عالية من غنى التغذية الراجعة، من شأنها أن تؤدي إلى دقة مُتصوّرة وعدالة مُتصوّرة للتقييمات.

شارك في هذه الدراسة 203 موظفًا بدوام كامل يعملون في مدينة كبيرة في المكسيك. يتكون المشاركون في هذه الدراسة من عينة ملائمة من الموظفين بدوام كامل. تمت ترجمة أداة المسح إلى اللغة الإسبانية وتم استخدام إجراء الترجمة العكسية لضمان جودة الترجمة إلى اللغة الإسبانية. جمع الباحث البيانات من هؤلاء الموظفين أثناء برنامج التعليم التنفيذي في إحدى جامعات المكسيك. ارتبط تقييم الأداء متعدد المصادر في السياق المكسيكي بشكل إيجابي بتصورات العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية. عندما يحصل الموظفون المكسيكيون على ملاحظاتهم من عدة مصادر، فإنهم يميلون إلى قبول التقييمات على أنها عادلة، على عكس تقييمات الإشراف/المدير (التقييم من مصدر واحد). تشير النتائج أيضًا إلى أن التقييمات الغنية بالملاحظات يُنظر إليها على أنها عادلة من حيث أبعاد العدالة الإجرائية والتفاعلية من قبل الموظفين المكسيكيين. من الممكن أنه عندما يقدم المديرون المكسيكيون ملاحظات محددة تتعلق ببعض الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالأداء الوظيفي، قد يكون الموظفون أكثر استعدادًا لقبول هذه التقييمات باعتبارها أكثر عدالة من الناحية الإجرائية مقارنةً بالملاحظات العامة والغامضة. تُسهم التقييمات المتكررة في تحسين التفاعلات بين الموظفين.

إن تحسين العلاقة بين المدير والموظفين قد يؤدي إلى خلق تصورات حول العدالة التفاعلية الأكثر إيجابية من جانب الموظفين.

الفصل الثالث

المنهجية

الفصل الثالث:

3.1 المنهجية:

3.1.1 تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على تصميم دراسة الحالة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في شركة موبايلي للاتصالات.

3.1.2 مصدر جمع البيانات:

لضمان موثوقية المعلومات الناتجة عن هذه الدراسة، استخدم الباحث بيانات أولية وثانوية.

3.1.3 البيانات الأولية - المسح:

أعد الباحث الاستبيانات المعدلة لهذه الدراسة، وترجمها إلى اللغة العربية بالاعتماد على دراسات سابقة باللغتين العربية والإنجليزية (Henrietta Asamoah, June 2012,) لكل سؤال من هذه الأسئلة عدد محدد من الإجابات ليختار الموظفون من بينها، على التوالي. تم تحديد الوزن المناسب لكل تعبير ذي دلالة إحصائية، مع إجابة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت. ٣.١.٤ البيانات الثانوية:

اعتمد الإطار النظري على البيانات الثانوية، مثل الكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة والموقع الإلكتروني.

٣.١.٥ مجتمع البحث:

مجتمع البحث في إدارة شركة موبايلي للاتصالات في مدينة جدة، ويعمل بها ٥٠٠ موظف.

٣.١.٦ عينات البحث

اختار الباحث عينة منظمة من موظفي شركة موبايلي للاتصالات. وُزَّع الاستبيان على ١٠٠ مستجيب، و ٥١ مستجيبًا.

٣.١.٧ أساليب تحليل البيانات:

بحث كمي باستخدام جمع البيانات، نظرًا لاعتماد الدراسة على دراسات سابقة، مما يتيح مراجعة كافية للأدبيات. تناول البحث نظام تقييم الأداء في شركة موبايلي للاتصالات وأداء الموظفين. استطلعت آراء قسم في مدينة جدة باستخدام عينة مُهيكلية. جمع آراء الموظفين حول نظام تقييم الأداء ٣.١.٨ أداة البحث: استخدم في هذه الدراسة استبيان إلكتروني "استبيان جوجل"، وهو أداة سهلة الوصول إلى المشاركين للحصول على نسب مئوية لكل بُعد.

٣.١.٨ أداة البحث:

استخدمت هذه الدراسة استبيانًا إلكترونيًا "استبيان جوجل"، وهو أداة سهلة الوصول للمشاركين للحصول على نسبة مئوية لكل بُعد.

٣.١.٩ تطوير الاستبيان:

يطلب سؤال التقييم من المشاركين في الاستبيان مقارنة عناصر مختلفة باستخدام مقياس مشترك. يتراوح مقياس التقييم من ١ إلى ٥ (١ أعارض بشدة، ٢ أعارض، ٣ محايد، ٤ موافق، ٥ موافق بشدة).

١- سؤال ديموغرافي يتضمن أربعة أسئلة.

٢- نظام تقييم الأداء يتضمن ثلاثة أسئلة.

٣- التقييم العام لنظام التقييم يتضمن ثلاثة أسئلة.

٤- التواصل الفعال لتحديد كيفية تأثير هذا البعد على نظام تقييم الأداء، ويتضمن خمسة أسئلة.

٥- معايير عادلة لتحديد كيفية تأثير هذا البعد على نظام تقييم الأداء، وتتضمن أربعة أسئلة.

٦- معايير التقييم لتحديد كيفية تأثير هذا البعد على نظام تقييم الأداء، وتتضمن أربعة أسئلة.

٧- التغذية الراجعة لتحديد كيفية تأثير هذا البعد على نظام تقييم الأداء، تتضمن أربعة أسئلة.

٨- يقيس هذا البعد آثار نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين، تتضمن ثلاثة أسئلة.

٩- قياس أداء الموظفين، تتضمن ستة أسئلة.

١٠- التقييم العام لنظام التقييم، يتضمن أربعة أسئلة.

١١- الأداء العام للموظف، تتضمن ثلاثة أسئلة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

الفصل الرابع:

4.1 تحليل البيانات:

4.1.1 المقدمة:

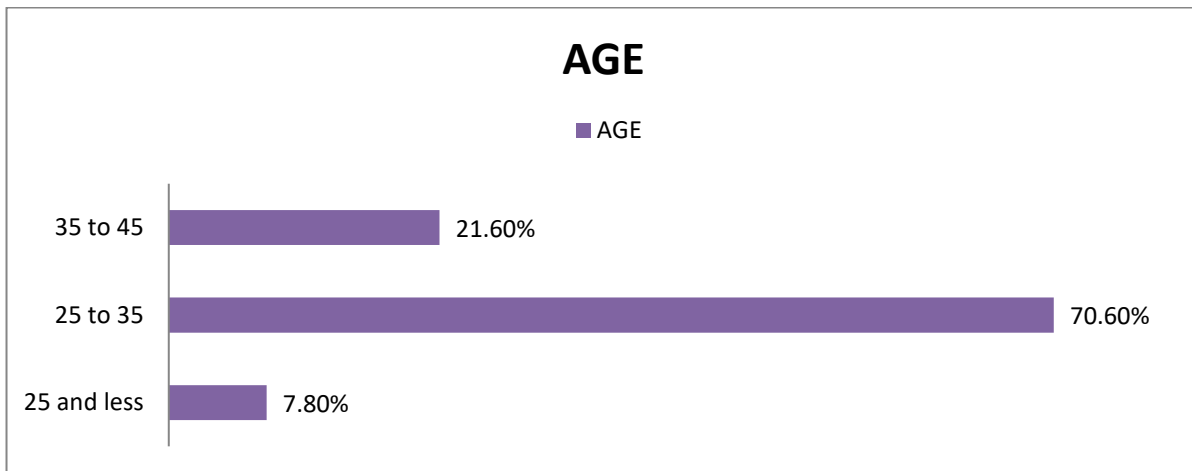
يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت من الاستبيانات ومناقشتها. وقد استخدم الباحث في هذا التحليل مخططاً دائرياً ومخططاً بيانياً عمودياً لعرض البيانات. وقد تمكن الباحث من تحليل ومناقشة جميع إجابات المشاركين. وقد تم توجيه أسئلة إلى قسم في محطة جدة باستخدام عينة منظمة. كما تم جمع آراء الموظفين حول نظام تقييم الأداء. أما الأداة المستخدمة في هذه الدراسة فهي استبيان إلكتروني "استبيان جوجل"، والذي يسهل الوصول إليه من المشاركين للحصول على نسبة مئوية لكل بُعد. وقد تم توزيع الاستبيانات على 80 موظفاً في شركة موبايلي للاتصالات. ومن أصل 80 استبياناً موزعاً، تم إرجاع 51 استبياناً.

4.1.2 الجزء الأول: الأسئلة الديموغرافية:

يمثل هذا الجزء العوامل الديموغرافية للمستجيبين الذين شاركوا في الاستبيان باستخدام النسبة المئوية حسب المخططات البيانية العمودية والدائرية المجمعة.

أولاً: أعمار المستجيبين: تراوحت أعمار غالبية المستجيبين بين ٢٥ و ٣٥ عاماً، حيث بلغت أعلى نسبة ٧٠.٦٪، تلتها الفئة العمرية بين ٣٥ و ٤٥ عاماً بنسبة ٢١.٦٪، ثم الفئة العمرية ٢٥ عاماً فأقل بنسبة ٧.٨٪. ولم يتجاوز عمر أي مستجيب ٤٥ عاماً.

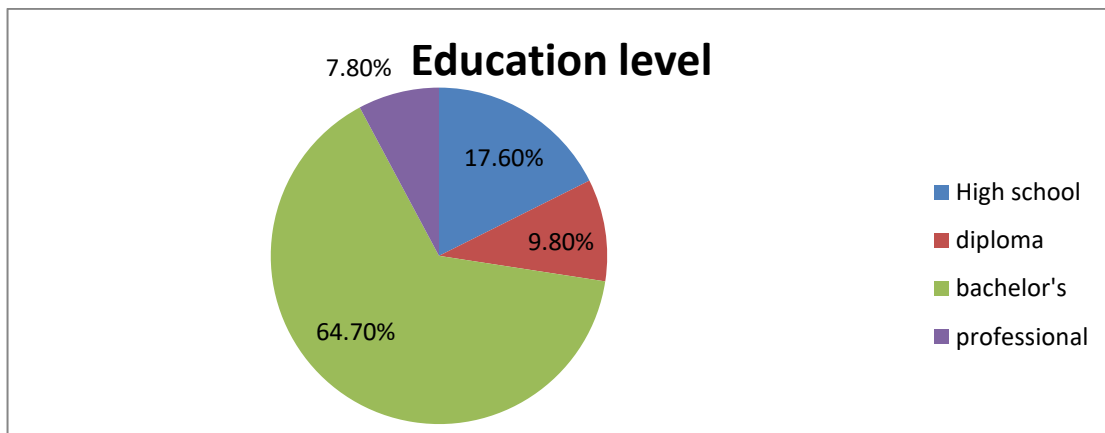
الجدول: (1-4): العمر



ثانيًا: المستوى التعليمي:

أفادت غالبية المجيبين (64.7%) بأنهم حاصلون على درجة البكالوريوس، و17.6% حاصلون على شهادة الثانوية العامة، و9.8% حاصلون على دبلوم، بينما كانت النسبة الأقل هي الحاصلين على شهادة مهنية بنسبة 7.8%.

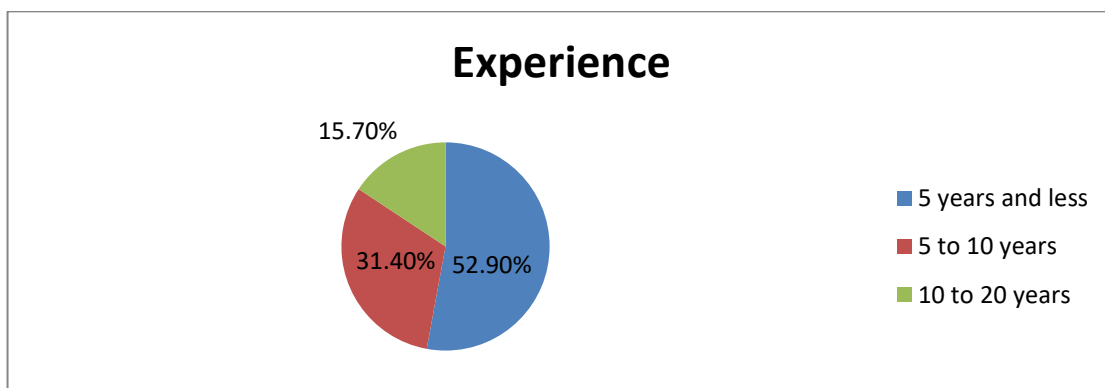
الجدول (2-4) المستوى التعليمي:



ثالثًا: الخبرة:

كانت أغلبية المشاركين (52.9%) لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، بينما كانت نسبة 31.4% لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات. وكانت أقل نسبة (15.7%) لديهم خبرة تتراوح بين 10 و20 عامًا.

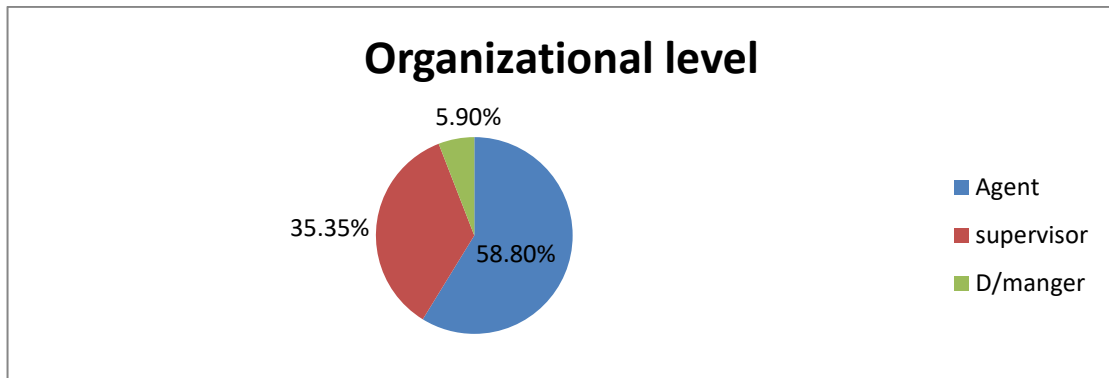
الجدول (3-4) الخبرة



رابعاً: المستوى التنظيمي:

شكل الوكلاء غالبية المشاركين بنسبة ٥٨.٨٪، يليهم المشرفون بنسبة ٣٥.٣٪. بينما كانت أقل نسبة لمديري المناوبات بنسبة ٥.٩٪.

الجدول (٤-٤) المستوى التنظيمي:

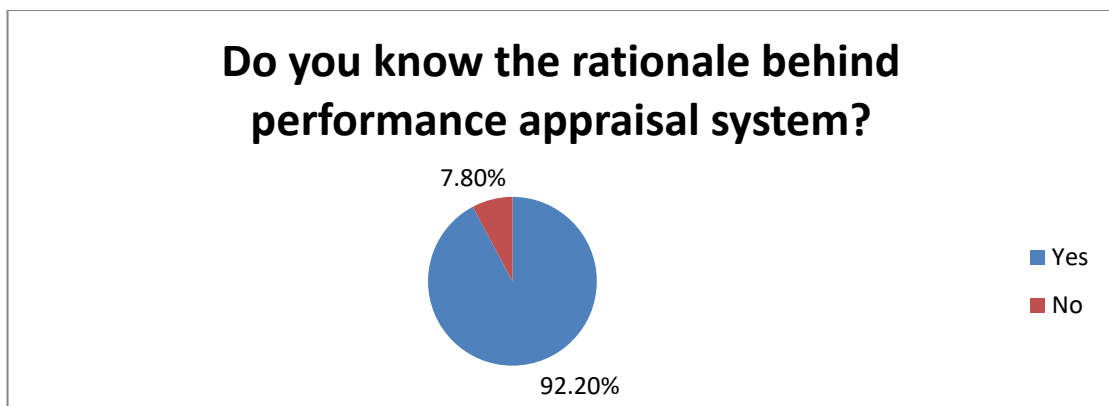


4.1.3 الجزء الثاني: نظام تقييم الأداء:

أولاً: الأساس المنطقي لنظام تقييم الأداء

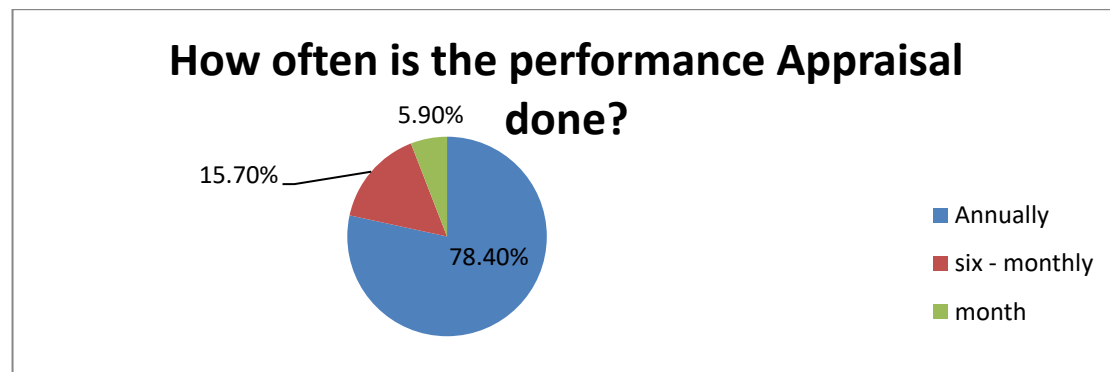
أدركت غالبية المجيبين (92.2%) الأساس المنطقي لنظام تقييم الأداء، بينما لم يدركه 7.8%.

الجدول (5-4) الأساس المنطقي لنظام تقييم الأداء



ثانياً: ما مدى تكرار تقييم الأداء؟ وافق معظم المشاركين (78.4%) على إجراء تقييم الأداء سنوياً، بينما وافق 15.7% على إجراء تقييم الأداء كل ستة أشهر. أما أقل نسبة (5.9%) فقد وافقت على إجراء تقييم الأداء شهرياً.

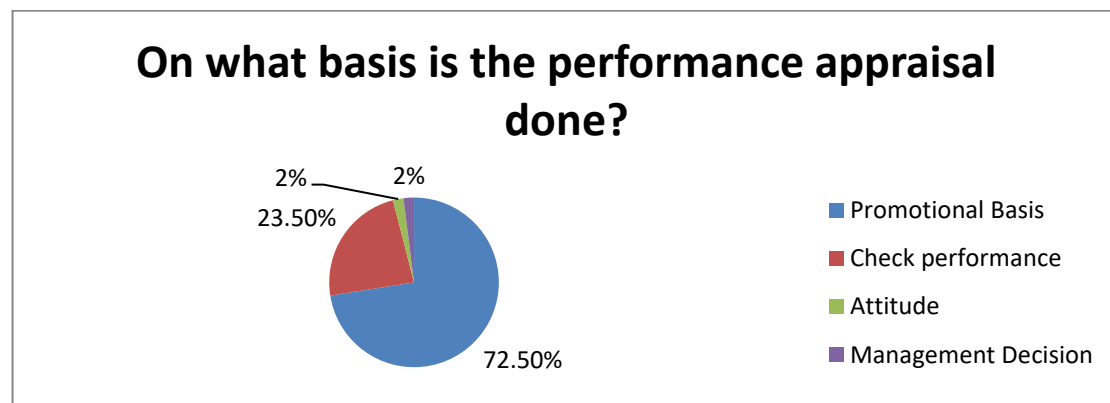
الجدول (4-6) ما مدى تكرار تقييم الأداء؟



ثالثاً: على أي أساس يتم تقييم الأداء؟

أكد غالبية المشاركين (72.5%) على أساس الترقية، و(23.5%) على أساس فحص الأداء، و(2%) على أساس الموقف، و(2%) على أساس قرار الإدارة.

الجدول (4-7) على أي أساس يتم تقييم الأداء؟



٤.١.٤ الجزء التاسع: التقييم العام لنظام التقييم:

الجدول (٤-٨) التقييم العام لنظام التقييم:

نسبة مئوية %	الإجابة	الأسئلة
1 هل تقدم المنظمة استشارات بعد التقييم؟ 89.30% 13.70% ■ Yes ■ No		
2 هل تستفيد المنظمة من تقييم الأداء؟ 72.50% 27.50% ■ Yes ■ No		
3 هل هناك أي نقاش بعد التقييم بينك وبين المقيم الخاص بك بعد قسم التقييم؟ 84.30% 15.70% ■ Yes ■ No		

تشير نتائج التقييم الشامل لنظام التقييم في الشكل (4-1) إلى أن المشاركين أجابوا بـ "لا" بنسبة 82% في التقييم الشامل لنظام التقييم. وهذه النسبة أعلى بكثير من المشاركين الذين أجابوا بـ "نعم" بنسبة 18%.

الشكل (1-4) التقييم الشامل لنظام التقييم:

النسبة المئوية	الإجابة
82%	لا
18%	نعم
100%	المجموع

4.1.5 الجزء 3 التواصل الفعال:

الجدول (9-4) التواصل الفعال

Items	Mean	Std. Deviation
يتم وضع خطة عمل مع المشرف الخاص بي منذ بداية العام لتحديد الهدف والإنجاز المطلوب	2.35	1.494
يتم مناقشة نتيجة التقييم مع المشرف الخاص بي بكل شفافية	3.04	1.183
إن تقييم الأداء الذي يتم تطبيقه في شركتي هو فرصة للتواصل مع مديري	2.45	1.238
إن نظام الاتصالات في المنظمة يمنحنا الفرصة لمناقشة تقييم الشكاوى	2.12	.931
يتم قبول رأيي بشأن نتيجة التقييم بطريقة ودية مع مديري	2.92	1.246
يعني الإجمالي	2.5765	.73392

يحتوي الجدول أعلاه (9-4):

على خمس عبارات تتعلق بتأثير التواصل الفعال في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبايلي للاتصالات. تحتوي عناصر جمع البيانات على 5 عناصر كمقياس من نوع ليكرت في هذه الدراسة، حيث يظهر أعلى متوسط في العبارة رقم 2 "تمت مناقشة نتيجة التقييم مع مشرفي بكل شفافية" بنسبة (3.04). في المقابل، فإن أقل متوسط في العبارة رقم 4 "يمنحنا نظام الاتصال في المنظمة الفرصة لمناقشة تقييم المظالم" بنسبة (2.12). المتوسط العام هو (2.5765). مما يدل على مستوى محايد للتواصل الفعال. تشير نتيجة المعدل العام في التواصل الفعال في الشكل (4-2) إلى أن المشاركين كانوا "غير موافقين بشدة" و"غير موافقين" بإجمالي 54.52% في تأثير التواصل الفعال في نظام تقييم الأداء. هذه النسبة أكبر بكثير من

المشاركين الذين أجابوا "موافق بشدة" و "موافق" بإجمالي 27.84%. على الرغم من أن نسبة المشاركين المحايدین بلغت 17.64%.

الشكل (4-2) التواصل الفعال

النسبة المئوية	إجابات للتواصل الفعال
25.1%	إختلاف بشدة
29.42%	لا أوافق
17.64%	محايد
22.56%	أوافق
5.28%	أوافق بشدة
100%	المجموع

4.1.6 الجزء الرابع: المعايير العادلة:

الجدول (4-10) المعايير العادلة

Items	Mean	Std. Deviation
تتميز معايير تقييم الأداء المستخدمة في مؤسستي بأنها عادلة وموضوعية	2.02	1.010
لا تتعارض عملية التقييم مع العلاقات الشخصية	2.00	1.149
إن الأساليب المستخدمة في التقييم موضوعية ومناسبة لطبيعة العمل	2.61	.940
مديري على علم بقدراتي في وظيفتي، مما يجعل تقييمه أكثر موضوعية مما يؤدي إلى تقييم عادل	3.06	1.284
يعني الإجمالي	2.4248	.71341

يحتوي الجدول أعلاه (4-10) على أربع عبارات تتعلق بتأثير المعايير العادلة في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبايلى للاتصالات. تحتوي عناصر جمع البيانات على 5 عناصر كمقياس من نوع ليكرت في هذه الدراسة، حيث يظهر أعلى متوسط في العبارة رقم 4 "مديري على دراية بقدراتي في وظيفتي، مما يجعل تقييمه أكثر موضوعية مما سيؤدي إلى تقييم عادل" بنسبة (3.06). في المقابل، فإن أقل متوسط في العبارة رقم 2 "عملية التقييم لا تتداخل مع العلاقات الشخصية" بنسبة (2.12). المتوسط العام هو (2.4248). مما يدل على مستوى محايد للمعايير العادلة. تشير نتيجة المعدل العام للمعايير العادلة في الشكل (4-3) إلى أن المشاركين

كانوا "غير موافقين بشدة" و"غير موافقين" بإجمالي 59.7% في تأثير المعايير العادلة في نظام تقييم الأداء. هذه النسبة أعلى بكثير من المشاركين الذين أجابوا "موافق بشدة" و"موافق" بإجمالي 23.45%. على الرغم من أن نسبة المشاركين المحايدین بلغت 17.48%.

الشكل (3-4) معايير العدالة:

النسبة المئوية	إجابات للمعايير العادلة
26.1%	إختلاف بشدة
32.97%	لا أوافق
17.48%	محايد
19.35%	أوافق
4.1%	أوافق بشدة
100%	المجموع

4.1.7 الجزء الخامس: معايير التقييم:

الجدول (11-4) معايير التقييم

Items	Mean	Std. Deviation
المعايير المستخدمة في التقييم كافية وشاملة لتقييم الموظف بالصورة الصحيحة	2.40	1.050
معايير بنود التقييم تعتبر واضحة ومفهومة	2.88	1.256
المعايير المطبقة تتوافق مع واجبات الوظيفة والمسؤوليات	2.82	1.119
تركز معايير التقييم على الاحتياجات المستقبلية	2.36	1.156
يعني الإجمالي	2.6275	.89215

يحتوي الجدول أعلاه (4-11) على أربع عبارات تتعلق بتأثير معايير التقييم في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبيلي للاتصالات. تحتوي عناصر جمع البيانات على 5 عناصر كمقياس من نوع ليكرت في هذه الدراسة، حيث يظهر أعلى متوسط في العبارة رقم 2 "معايير بنود التقييم تعتبر واضحة ومفهومة" حيث بلغ (2.88). في المقابل، كان أقل متوسط في العبارة رقم 4 "تركز معايير التقييم على الاحتياجات المستقبلية" حيث بلغ (2.36). المتوسط العام هو (2.6275). مما يدل على مستوى محايد من المعايير العادلة. تشير نتيجة المعدل العام في معايير التقييم في الشكل (4-4) إلى أن المشاركين كانوا "غير موافقين بشدة" و"غير موافقين" بإجمالي 52.5% في تأثير معايير التقييم في نظام تقييم الأداء. هذه النسبة أكبر بكثير من المشاركين الذين أجاب المشاركون بـ "موافق بشدة" و"موافق" بنسبة إجمالية بلغت 26.5%. في حين بلغت نسبة المشاركين المحايدون 21%.

الشكل (4-4) معايير التقييم:

Percentage	إجابات لمعايير التقييم
18%	إختلاف بشدة
34.5%	لا أوافق
21%	محايد
21%	أوافق
5.5%	أوافق بشدة
100%	المجموع

4.1.8 الجزء 6: ردود الفعل:

الجدول (4-12) الملاحظات

Items	Mean	Std. Deviation
لقد تم إبلاغي رسميًا بنتيجة تقييم أدائي	2.31	1.122
أشعر أن نظام تقييم الأداء ساعدني في تحديد نقاط قوتي وضعفي في مهام وظيفتي	2.43	1.285
لقد ساعدني تقييم التقييم على تعلم كيفية القيام بعملتي بشكل أفضل	2.39	1.282
أحد أهداف عملية التقييم هو تحسين أداء الموظفين	2.55	1.238
يعني الإجمالي	2.4216	.90345

يحتوي الجدول أعلاه (4-12) على أربع عبارات تتعلق بتأثير التغذية الراجعة في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبايلي للاتصالات. تحتوي عناصر جمع البيانات على 5 عناصر كمقياس من نوع ليكرت في هذه الدراسة، حيث يظهر أعلى متوسط في العبارة رقم 4 "أحد أهداف عملية التقييم هو تحسين أداء الموظفين" بنسبة (2.55). في المقابل، فإن أقل متوسط في العبارة رقم 1 "لقد تم إبلاغي رسمياً بنتيجة تقييم أدائي" بنسبة (2.31). المتوسط العام هو (2.4216). مما يدل على مستوى محايد للتغذية الراجعة. تشير نتيجة المعدل العام في التغذية الراجعة في الجدول في الشكل (4-5) إلى أن المشاركين كانوا "غير موافقين بشدة" و"غير موافقين" بإجمالي 57.87% في تأثير التغذية الراجعة في نظام تقييم الأداء. هذه النسبة أعلى بكثير من المشاركين الذين أجابوا "موافق بشدة" و"موافق" بإجمالي 22.55%. على الرغم من أن المشاركين المحايدين هم 19.58%.

الشكل (4-5) التغذية الراجعة:

النسبة المئوية	إجابات لردود الفعل
28.45%	إختلاف بشدة
29.42%	لا أوافق
19.58%	محايد
16.65%	أوافق
5.9%	أوافق بشدة
100%	المجموع

4.1.9 الجزء 7: تقييم الأداء وأداء الموظفين:

الجدول (4-13) تقييم الأداء وأداء الموظفين

Items	Mean	Std. Deviation
يتم استخدام تقييم الأداء كأداة لاتخاذ القرار من أجل زيادة الأداء ووضع معايير الترقية	2.49	1.189
يتم استخدام تقييم الأداء لتحديد احتياجات التدريب	2.58	1.052
في هذه المنظمة، يؤثر تقييم الأداء على أداء الموظفين	3.59	1.374
في السنوات الثلاث الماضية، هل أثرت نتائج التقييم على سلوكك ومواقفك ومعنوياتك؟	3.41	1.062
في السنوات الثلاث الماضية، كان لتقييم الأداء تأثير إيجابي على أدائك	2.55	1.316
بالمقارنة مع الموظفين الآخرين في مؤسستك/فريقك/قسمك، فإن أدائك أعلى بكثير من الآخرين	2.67	1.227
يعني الإجمالي	2.8837	.76337

يحتوي الجدول أعلاه (4-13) على ست عبارات تتعلق بتأثير نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبيلي للاتصالات. تحتوي عناصر جمع البيانات على 5 عناصر كمقياس من نوع ليكرت في هذه الدراسة، حيث يظهر أعلى متوسط في العبارة رقم 3 "في هذه المنظمة، يكون لتقييم الأداء تأثير على أداء الموظفين" بـ (3.59). في المقابل، فإن أقل متوسط في العبارة رقم 1 "في السنوات الثلاث الماضية، هل تؤثر نتائج التقييم على سلوكك ومواقفك ومعنوياتك" بـ (2.41). المتوسط العام هو (2.8837). مما يدل على أن تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين محايد ويوافق المشارك قليلاً على التأثير. تشير نتيجة المعدل الإجمالي لنظام تقييم الأداء وأداء الموظفين في الشكل (4-6) إلى أن المشاركين كانوا "غير موافقين بشدة" و"غير موافقين" بإجمالي 47.06٪ في نظام تقييم الأداء وأداء الموظفين. هذه النسبة أعلى بقليل من نسبة المشاركين الذين أجابوا بـ "موافق بشدة" و"موافق" والتي بلغت 40.19٪. مع ذلك، بلغت نسبة المشاركين المحايدون 12.75٪.

الشكل (6-4) تقييم الأداء وأداء الموظفين:

إجابات لقياس أداء الموظفين	النسبة المئوية
أختلف بشدة	13.4%
لا أوافق	33.66%
محايد	12.75%
موافق	29.71%
أوافق بشدة	10.48%
الإجمالي	100%

الجدول (14-4) الأداء العام للموظفين:

Items	Mean	Std. Deviation
Performance appraisal process documents and recognize employee performance	2.67	1.194
Performance ratings let employees know where they stand	2.59	1.236
Performance appraisal helps me determine whether to promote, retain or terminate	3.53	1.155
Overall Mean	2.93	1

يحتوي الجدول أعلاه (14-4) على ثلاث عبارات تتعلق بالأداء العام للموظف في نظام تقييم الأداء على أداء الموظف في شركة موبايلي للإتصالات. تحتوي عناصر جمع البيانات على 5 عناصر كمقياس من نوع ليكرت في هذه الدراسة، حيث يظهر أعلى متوسط في العبارة رقم 3 "تقييم الأداء يساعدني في تحديد ما إذا كان يجب الترقية أو الاحتفاظ أو إنهاء الخدمة" بـ (3.53). في المقابل، فإن أقل متوسط في العبارة رقم 2 "تقييمات الأداء تتيح للموظفين معرفة مكانتهم" بـ (2.59). المتوسط العام هو (2.93). مما يدل على أن المشاركين كانوا موافقين قليلاً على أن تقييم

الأداء له تأثير على أداء الموظف. تشير نتيجة الأداء العام للموظف في الشكل (4-7) إلى أن المشاركين كانوا "غير موافقين بشدة" و"غير موافقين" بإجمالي 44.1% في الأداء العام للموظف. هذه النسبة أعلى قليلاً من المشاركين الذين أجابوا "موافقين بشدة" و"موافقين" بإجمالي 37.54%. على الرغم من أن نسبة المشاركين المحايدون بلغت 18.45%.

الشكل (4-7) الأداء العام للموظفين:

Answer	Percentage
إختلاف بشدة	17.1%
لا أوافق	27%
محايد	18.45%
أوافق	24.86%
أوافق بشدة	37.54%
المجموع	100%

4.2 نتائج مصفوفة الارتباط:

الجدول (4-15): الارتباطات

		Com	FS	ES	FB	PA+EP	EP
Communication	Pearson	1					
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
FS	Pearson	.459**	1				
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.001					
ES	Pearson	.313*	.341*	1			
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.025	.014				
FB	Pearson	.284*	.300*	.659**	1		
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.044	.033	.000			
PA+ EP	Pearson	.452**	.521**	.674**	.589**	1	
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		
Employee PERFORMANCE	Pearson	.168	.100	.534**	.607**	.456**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.238	.486	.000	.000	.001	

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (ثنائي الذيل).

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 (ثنائي الذيل).

Com = التواصل، FS = المعيار العادل، EV = معيار التقييم، FB = التغذية الراجعة، PA+EP = تقييم الأداء وأداء الموظف، EP = أداء الموظف بشكل عام.

توضح مصفوفة الارتباط أعلاه وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (التواصل الفعال، والمعايير العادلة، ومعايير التقييم والتغذية الراجعة) والمتغير التابع أداء الموظف. ومع ذلك، كانت أقوى علاقة بين التغذية الراجعة وأداء الموظف (P = 0.000، 0.607). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين معايير التقييم وتقييم الأداء وأداء الموظف. كما يوضح الجدول أن معايير التقييم (0.674،

(P = 0.000). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين معايير التقييم والتغذية الراجعة كما يوضح الجدول (0.659، P = 0.000).

الفصل الخامس

النتائج والمناقشات والتوصيات

الفصل الخامس 5.1 :

المقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر نظام تقييم الأداء على أداء موظفي شركة موبايلى للإتصالات. وتعتمد فعالية نظام تقييم الأداء على أربعة عوامل: التواصل الفعال، والمعايير العادلة، ومعايير التقييم، والتغذية الراجعة. في هذا الفصل، يلخص الباحث نتائج البحث من خلال مناقشة النتائج والتوصيات.

٥.٢ ملخص النتائج:

٥.٢.١ سؤال ديموغرافى:

تتراوح أعمار غالبية المجيبين بين ٢٥ و ٣٥ عامًا، حيث بلغت أعلى نسبة ٧٠.٦٪، تليها الفئة العمرية بين ٣٥ و ٤٥ عامًا بنسبة ٢١.٦٪، ثم الفئة العمرية ٢٥ عامًا فأقل بنسبة ٧.٨٪. لم يتجاوز عمر أي مجيب ٤٥ عامًا. كما أن غالبية المجيبين (٦٤.٧٪) حاصلون على درجة البكالوريوس، و ١٧.٦٪ حاصلون على شهادة الثانوية العامة، و ٩.٨٪ حاصلون على دبلوم، وكانت أقل نسبة حاصلين على شهادة مهنية بنسبة ٧.٨٪. وفيما يتعلق بأغلب المجيبين، فقد بلغت نسبة الحاصلين على خبرة ٥ سنوات فأقل ٥٢.٩٪، و ٣١.٤٪ ممن تتراوح خبرتهم بين ٥ و ١٠ سنوات. وكانت أقل نسبة حازت على خبرة تتراوح بين ١٠ و ٢٠ عامًا ١٥.٧٪. كما أن غالبية المجيبين (٥٨.٨٪) كانوا وكلاء، يليهم المشرفون بنسبة ٣٥.٣٪. وكانت أقل نسبة لمديري المناوبات بنسبة ٥.٩٪.

٥.٢.٢ نظام تقييم الأداء العام:

أدركت غالبية المجيبين (٩٢.٢٪) الأساس المنطقي لنظام تقييم الأداء، بينما لم يدركه ٧.٨٪. وافق معظم المجيبين (٧٨.٤٪) على إجراء تقييم الأداء سنوياً، بينما وافق ١٥.٧٪ على إجراء تقييم الأداء كل ستة أشهر. أما أقل نسبة (٥.٩٪) فقد وافقت على إجراء تقييم الأداء شهرياً. وفيما يتعلق بأساس تقييم الأداء، وافق غالبية المجيبين (٧٢.٥٪) على أساس الترقية، ووافق ٢٣.٥٪ على أساس مراجعة الأداء، ووافق ٢٪ على أساس الموقف، ووافق ٢٪ على أساس قرار الإدارة.

٥.٢.٣ التقييم العام لنظام التقييم:

تشير نتائج التقييم العام لنظام التقييم إلى أن المشاركين أجابوا بـ "لا" بنسبة ٨٢٪ في التقييم العام لنظام التقييم. وهذه النسبة أعلى بكثير من المشاركين الذين أجابوا بـ "نعم" بنسبة ١٨٪.

٥.٢.٤ نتائج تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبايلي للاتصالات:

٥.٢.٥ التواصل الفعال:

أظهرت النتيجة أن أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم ٢ "أناقش نتيجة التقييم مع مشرفي بشفافية تامة" بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.١٨٣). في المقابل، كان أدنى متوسط حسابي في العبارة رقم ٤ "يُتيح لنا نظام التواصل في المؤسسة فرصة مناقشة تقييم الشكاوى" بمتوسط حسابي (٢.١٢) وانحراف معياري (٠.٩٣١). والمتوسط الحسابي هو (٢.٥٧٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٣٣٩٢). الذي يظهر مستوى محايد من التواصل الفعال.

٥.٢.٦ معايير عادلة:

أظهرت النتيجة أن أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم ٤ "مديري على دراية بقدراتي في وظيفتي، مما يجعل تقييمه أكثر موضوعية، مما يؤدي إلى تقييم عادل" بلغ (٣.٠٦) وانحراف معياري (١.٢٨٤). في المقابل، كان أدنى متوسط حسابي في العبارة رقم ٢ "عملية التقييم لا تتداخل مع العلاقات الشخصية" (٢.١٢) وانحراف معياري (٠.٩٤٠). المتوسط الحسابي الكلي هو (٢.٤٢٤٨) وانحراف معياري (٠.٧١٣٤١). مما يدل على مستوى محايد من معايير عادلة.

٥.٢.٧ معايير التقييم:

أظهرت النتيجة أن أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم ٢ "معايير بنود التقييم واضحة ومفهومة" بلغ (٢.٨٨) وانحراف معياري (١.٢٥٦). في المقابل، كان أدنى متوسط حسابي في العبارة رقم ٤ "معايير التقييم تركز على الاحتياجات المستقبلية" بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٥٠).
المتوسط العام هو (2.6275) والانحراف المعياري (0.89215)، مما يدل على مستوى محايد لمعايير التقييم.

5.2.8 التغذية الراجعة:

أظهرت النتيجة أن أعلى متوسط في العبارة رقم 4 "أحد أهداف عملية التقييم هو تحسين أداء الموظفين" بمتوسط (2.55) وانحراف معياري (1.285). في المقابل، كان أقل متوسط في العبارة رقم 1 "أبلغ رسمياً بنتيجة تقييم أدائي" بمتوسط (2.31) وانحراف معياري (1.122). المتوسط العام هو (2.4216) والانحراف المعياري (0.90345)، مما يدل على مستوى محايد للتغذية الراجعة.

٥.٢.٩ تقييم الأداء وأداء الموظف:

أظهرت النتيجة أن أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم ٣ "تقييم الأداء في هذه المؤسسة يؤثر على أداء الموظف" بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري

(١.٣٧٤). في المقابل، كان أدنى متوسط حسابي في العبارة رقم ١ "هل أثرت نتائج التقييم على سلوكك ومواقفك ومعنوياتك خلال السنوات الثلاث الماضية" بمتوسط حسابي (٢.٤١) وانحراف معياري (١.٠٥٢). بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢.٨٨٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٦٣٣٧). مما يدل على مستوى محايد لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف.

٥.٢.١.١ الأداء العام للموظف:

أظهرت النتيجة أن أعلى متوسط حسابي في العبارة رقم ٣ "تقييم الأداء يساعدني في تحديد ما إذا كنت سأقوم بالترقية أو الاحتفاظ بالموظف أو إنهاء خدمته" بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (١.٢٣٦). في المقابل، كان أدنى متوسط في العبارة رقم 2 "تقييمات الأداء تُعلم الموظفين بموقفهم" بمتوسط (2.59) وانحراف معياري (1.155). مما يُظهر موافقة طفيفة من المشاركين على أن تقييم الأداء يؤثر على أداء الموظفين.

٥.٣ مناقشة النتائج:

٥.٣.١ التواصل الفعال

بعد التحليل، أشارت النتائج إلى أن تأثير التواصل الفعال في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركة موبيلي للاتصالات ليس ذا دلالة إحصائية (المتوسط الحسابي: ٢.٥٧٦٥، الانحراف المعياري: ٠.٧٣٣٩٢). أعربت غالبية المجيبين عن "رفضهم الشديد" لإتاحة الفرصة لهم للتواصل مع مديريهم. كما أعربت غالبية المجيبين عن "رفضهم الشديد" لإتاحة الفرصة للموظفين لمناقشة تقييم شكاواهم، ورفضهم قبول آرائهم.

٥.٣.٢ معايير عادلة

بشكل عام، تشير الدراسة إلى ضرورة إعادة تقييم تأثير معايير عادلة في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين (المتوسط الحسابي: ٢.٤٢٤٨، الانحراف المعياري: ٠.٧١٣٤١). لأن معايير العدالة لا توصف بالعدالة والموضوعية. أعربت غالبية المجيبين عن "رفضهم الشديد" لعدم تداخل عملية التقييم مع العلاقات الشخصية. كذلك، أبدى معظم المشاركين "رفضهم ورفضهم بشدة" أن المنهجية المتبعة في المؤسسة موضوعية وملائمة لطبيعة العمل. ولذلك، أبدى غالبية المشاركين "رفضهم ورفضهم بشدة" أن المديرين يدركون قدراتهم في عملهم، مما يجعل تقييمهم أقل موضوعية، ويؤدي إلى تقييم غير عادل.

٥.٣.٣ معايير التقييم

تشير الدراسة إلى ضرورة إعادة تقييم تأثير معايير التقييم في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين (المتوسط الحسابي: ٢.٦٢٧٥، الانحراف المعياري: ٠.٨٩٢١٥). أعرب غالبية المشاركين عن "رفضهم القاطع" على أن المعايير المستخدمة في التقييم كافية وشاملة. كما أعرب معظمهم عن "رفضهم القاطع" على أن معايير التقييم واضحة ومفهومة. وأعرب معظمهم عن "رفضهم القاطع" على أن المعايير المطبقة تتوافق مع واجبات ومسؤوليات العمل. كما أعرب معظمهم عن "رفضهم القاطع" على أن معايير التقييم تركز على الاحتياجات المستقبلية. تعتمد المنظمات حالياً على أساليب القياس البياني، مما يؤدي إلى اختلاف معاني الكلمات الوصفية باختلاف المُقيمين. وفي بعض الأحيان، لا ترتبط هذه المعايير بعمل الموظف، مما يشجع المُقيمين على ارتكاب الأخطاء. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2012). وتشير النتائج إلى أن المعايير لم تُركز على الاحتياجات المستقبلية.

٥.٣.٤ التغذية الراجعة

أشارت الدراسة إلى أن تأثير التغذية الراجعة في نظام تقييم الأداء على أداء الموظفين لم يكن ذا دلالة إحصائية (المتوسط الحسابي: ٢.٦٢٧٥، الانحراف المعياري: ٠.٨٩٢١٥).

١٥٨٩٢١٥). أعربت غالبية المجيبين عن "رفضهم الشديد" و"رفضهم" فيما يتعلق بالإبلاغ الرسمي عن نتائج تقييم أدائهم. كما لم يشعر الموظفون بأن نظام تقييم الأداء قد ساعدهم في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم في أداء مهامهم الوظيفية. كما أعرب المجيبون عن "رفضهم الشديد" و"رفضهم" فيما يتعلق بأهمية التغذية الراجعة في تحسين أدائهم الوظيفي.

٥.٤ التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة، تُقدّم التوصيات التالية:
- يوصي الباحث الإدارة باتّباع أسلوب جديد في تحديد الأهداف مع موظفيها ليكونوا أكثر استباقية في التقييم.
- ينبغي على الإدارة زيادة قنوات التواصل لزيادة التفاعل بين المديرين والموظفين، كما ينبغي على الموظفين مناقشة تقييم الشكاوى.
- ينبغي على الإدارة وضع آلية تتيح للموظفين مناقشة شكاواهم مع المديرين.
- لا تتسم معايير تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية، لذا ينبغي على الإدارة تحسين مستوى العدالة في معايير التقييم.
- يوصي الباحث شركة موبايلى للاتصالات بتبني أساليب تقييم أكثر حداثة لا تتداخل مع العلاقات الشخصية، مثل نظام 360 درجة لتقييم الفرد من مصادر متعددة، مثل المدير، والزملاء، والعملاء، والمروّسين، والتقييم الذاتي. وهذا بدوره سيوفر تغذية راجعة، ليتمكن الموظفون من معرفة أوجه القصور لديهم وتصحيحها فوراً.
- يوصي الباحث أيضاً بضرورة السعي لتحقيق العدالة عند قيام المديرين بتقييم الأداء، لأن تحقيق العدالة يمكن أن يعزز أداء الموظفين وتحفيزهم في المنظمة.
- توصي الدراسة بأن تعتمد إدارة شركة موبايلى للاتصالات برامج تدريبية وورش عمل للأفراد العاملين في نظام تقييم الأداء.
- زيادة التعاون بين الموظفين ومشرفيهم من أجل وضع هدف واضح وذكي.
- يجب أن يكون الموظفون على دراية بالدور المتوقع والمساءلة.
- يجب على الإدارة تقديم المشورة بعد عملية التقييم، ويمكن ذلك من خلال ترتيب مناقشة تقييم متابعة بين الموظفين ومقيّمهم. لذلك، يجب عليهم نشر مناقشة التقييم بين الموظف ومقيّمه بعد قسم التقييم.

الملحق الاستبيان

List of References:

Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra
Thakur, 2013, Techniques of performance
appraisal- A Review, International Journal of
Engineering and Advanced Technology,
ISSN:2249-8958, Volume-2, Issue-3,
February 2013.

Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984).
Performance appraisal: Assessing human
behavior at work. Boston: KentWadsworth.

Chen, J & Eldridge, D 2010, 'Are
"standardized performance appraisal
practices" really preferred? A case study in
China', Chinese Management Studies, vol.

4, no. 3, pp. 244-257.

[https://doi.org/10.1108/1750614101107413](https://doi.org/10.1108/17506141011074138)

[8](#)

David E.Bartz (2017) Communication,
Feedback, and Coaching Skills for
Managers to Use with Staff Members During
the Performance Appraisal System.

International Journal of Business and Social
Science. Volume 8 • Number 6 • June 2017

Den Hartog, N., Boselie, P. & Paauwe, J.
(2004). Performance management: a model
and research agenda. *Applied Psychology:
An International Review*, 53(4), 556-569.

Dessler and Gary ,Human Resource
Management,Tenth Edition, Prentice
Hall,2011.

Deadrick, Gardner 1999, Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles). Journal of Quality Management, Vol. 4, No. 2, pp. 225±241

Dina Van Dijk and Michal M Schodl, 2015, The Guilford Glazer Faculty of Management, Ben-Gurion University of the Negev, Israel; and Faculty of Health Sciences, Ben-Gurion University of the Negev, Israel 2015 Elsevier Ltd. All rights reserved.

During the Performance Appraisal Process1
Department of Educational Leadership
Eastern Illinois University 600 Lincoln
Avenue, Charleston, IL 61920 USA.

Elena Arnăutua, Ioana Panc*a, 2015
International Conference EDUCATION AND
PSYCHOLOGY CHALLENGES - TEACHERS
FOR THE KNOWLEDGE SOCIETY - 3RD
EDITION, EPC-TKS 2015.

Fisher Martin, Performance Appraisals,
Kogan Page limited, London, 1996.

Henrietta Asamoah, June 2012, MASTER OF
BUSINESS ADMINISTRATION (Human
Resource Management Option) School of
Business College of Art and Social
Sciences,) study in China', Chinese
Management Studies, 4(3), pp.244 – 257.

Maund, L. (2001). An Introduction to Human
Resource Management: Theory and
Practice, Palgrave, New York, NY.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.

Murlis, H. (2017). Performance management – it should be easy. Smartspace, pp. 1-4. Retrieved from <http://smartspacelearning.com/2017/03/29/performance-management-it-should-be-easy>.

Nadeem Iqbal, august 2013 Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Arabian Journal of Business*

and Management Review (OMAN Chapter)
Vol. 3, No.1; August 2013.

Naik, B. (2017). Imagining the future of
performance management. Digitalist
Magazine, pp. 1-3. Retrieved from
<http://www.digitalistmag.com/author/bhuvan-naik>.

Patrick Henry Ibeogua, Ali Ozturen*2014,
Perception of justice in performance
appraisal and effect on satisfaction:
Empirical findings from Northern Cyprus
Banks, 2nd GLOBAL CONFERENCE on
BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT
and TOURISM, 30-31 October 2014, prague,
Czech Republic.

Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2013
Human Resource Management, Twelfth
Edition

Sanjay Karak, and Krishnendusen, 2019,
performance appraisal of employees: a
literature review, IJRAR February 2019,
Volume 6, Issue 1).

Suliman, A. M. T. (2007). Links between
justice, satisfaction and performance in the
workplace: a survey in the UAE and Arabic
context. Journal of Management
Development, 26(4), 294-311.

Supriya Mahajan, 2013, Research scholar,
Lovely professional University, Phagwara.
Employees Perception of Performance
Appraisal System: A study on higher
education Institutes in Jalandhar.

International journal of research in
commerce & management. Volume no.4
(2013), issue no,11 (November)

T.T Selvarajan, Peggy A. Cloninger, 2012,
Can performance appraisal motivate
employees to improve performance? A
Mexican study. School of Business,
University of Houston-Victoria, Sugar Land
TX, USA.

Wright, P. and Cheung, K. (2007)
_Articulating appraisal system effectiveness
based on managerial cognitions ‘, Personnel
Review, 36(2), pp.206 – 230.

Arabic references:

- 1- (أبو حطب, موسى محمد , فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين , حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية, للحصول على درجة الماجستير , الجامعه الاسلاميه بغزة, 2009)
- 2- أبو تويمة , نبيل محمد, رسالة ماجستير عن تقييم الاداء ومدى إحساس العاملين بالعدالة , جامعة الفيصل , كلية الأمير سلطان , جدة (2011)
- 3 – محمد هوساوي , مدى تأثير نظام تقييم الاداء على رضا الموظفين , جامعة الفيصل , كلية الأمير سلطان , جدة , 2013)

أسئلة

The impact of Performance Appraisal System on Employee's Performance

Dear participants,

We invite you to take part in this survey which aims to measure the impact of performance appraisal system on employee's performance in Saudi ground services. The first objective of this study is to evaluate the main dimensions of performance appraisal system in your organization namely: effective communication, fair standards, evaluation standards and feedback. And the second objective is to understand the impact of performance appraisal system on your performance level in Saudi ground service. This information is confidential and will be used for research purpose. Your participation in this survey is highly appreciated.

مطلوب*

1. Age / العمر *

حدد كل الإجابات المناسبة

- ☐ Less than 25 years / أقل من 25 سنة
- ☐ More than 25 years and less than 35 years / من 25 إلى أقل من 35 سنة
- ☐ More than 35 years and less than 45 years / من 35 إلى أقل من 45 سنة
- ☐ More than 45 years / من 45 سنة فأكثر

2. Educational Level / المستوى التعليمي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ High school / ثانوي فكل
- ☐ Diploma / دبلوم
- ☐ Bachelor's degree / درجة جامعية
- ☐ professional degree / دراسات عليا

3. Experience / عدد سنوات الخبرة *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Less than 5 years / أقل من 5 سنوات
- ☐ More than 5 years and less than 10 years / من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ More than 10 years and less than 20 years / من 10 إلى أقل من 20 سنة
- ☐ More than 20 years / من 20 سنة فأكثر

4. Organizational level / المستوى التنظيمي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Agent / موظف
- ☐ Supervisor / مشرف
- ☐ Duty manager / مدير متناوب
- ☐ أخرى: _____

5. Do you know the rationale behind performance appraisal system / هل تعرف ما هي أهمية نظام تقييم الأداء

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ YES / نعم
- ☐ NO / لا

6. How often is the performance Appraisal done / كم عدد المرات التي يتم تقييم الأداء فيها

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Monthly / شهري
- ☐ Six - monthly / كل 6 شهور
- ☐ Annually / سنوياً

7. On what basis is the performance appraisal done / على أي أساس يتم تقييم الأداء

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Check performance / التحقق من الأداء
- ☐ Attitude / السلوك
- ☐ Management Decision / قرار إداري
- ☐ Reward Employees / مكافأة الموظفين
- ☐ Promotional Basis / للترقية والزيادات السنوية

8. An action plan is set with my supervisor from the beginning of the year to determine the goal and desired achievement / يتم وضع خطة عمل مع رئيسي من بداية العام لتحديد المطلوب إنجازه

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

9. The result of the evaluation is discussed with my supervisor in all transparency / تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي بكل شفافية

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

10. The performance assessment which is applied in my company as an opportunity to communicate with my manager / يعتبر نظام التقييم المطبق حالياً في الشركة فرصة للاتصال بيني وبين رئيسي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

11. The communication system in the organization give us the opportunity to discuss grievances assessment / يتيح لدينا نظام الاتصالات في المنظمة الفرصة لمناقشة تقييم التظلمات *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

12. My opinion is accepted about the assessment outcome in a friendly way with my manager / يتم تقبل رأيي حول مخرجات التقييم بشكل ودي من قبل رئيسي المباشر *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

13. The standards of performance assessment that is used in my organization is characterized as fair and objective / المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالشركة تتصف بالعدالة والموضوعية *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

14. The assessment process doesn't interfere with personal relationship / عملية التقييم لا تدخل فيها / العلاقات الشخصية وإنما تفضح لمعايير موضوعية بحتة *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

15. The methods that used in the assessment is objective and suitable for the nature of the work / تعتمد اساليب تقييم الاداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly agree

16. My manager is aware about my ability in my job, which make his assessment more objective that will lead to fair assessment / رئيسك المباشر على علم بمقررتك الوظيفية مما يجعل تقييمه موضوعيا بما يجعل نتيجة التقييم عادلة *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly agree

17. The standards that are used for evaluation are enough and comprehensive to evaluate employee in the right picture / المعايير المستخدمة في تقييم الاداء كافية و شاملة لتقييم الموظف بالصورة الصحيحة *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly agree

18. The standards of evaluation clauses considered as clear and understandable / تعتبر المعايير بنود التقييم واضحة ومفهومة *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly agree

19. The standards applied are aligned with job duty and responsibility / تتوافق معايير تقييم الاداء مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
☐ Disagree
☐ Neutral
☐ Agree
☐ Strongly agree

20. The evaluation standards focus on future needs / معايير الأداء المستخدمة حالياً تركز على متطلبات الأداء / المستقبلي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

21. I'm informed officially about my performance evaluation results / يتم ابلاغي بشكل رسمي عن نتيجة / تقييم أدائي الوظيفي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

22. I feel that the performance appraisal system has helped me in identifying my strength and weakness in my job duties / أشعر بأن نظام تقييم الأداء يساعدني كثيراً في التعرف على جوانب القوة والضعف في أدائي / لعملي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

23. The appraisal feedback helped me to learn how to do my job better / التغذية الراجعة من نظام تقييم / الأداء تساعدني في كيف يتم تطوير عملي *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

24. One of the evaluation process objectives is to improve employee performance / من أهداف / عملية تقييم الأداء هو تطوير أداء الموظف *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

25. Performance appraisal process documents and recognize employee performance / نظام تقييم الأداء يسجل و يتعرف على أداء الموظف

* الأداء يسجل و يتعرف على أداء الموظف

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

26. Performance ratings let employees know where they stand / يتيح تقييم الأداء للموظفين معرفة اداءهم / الحالي

* الحالي

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

27. Performance appraisal helps to determine whether to promote, retain or terminate an employee / نظام تقييم الأداء يساعد في معرفة ما اذا كان الموظف يستحق لترقية او ابقاء او فصل

* نظام تقييم الأداء يساعد في معرفة ما اذا كان الموظف يستحق لترقية او ابقاء او فصل

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

28. Performance appraisal is used as a decision making tool for the increasing the performance and set promotion standers / يستخدم نظام تقييم الاداء لاتخاذ قرار زيادة اداء الموظفين ووضوح معايير الترقيات

* معايير الترقيات

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

29. Performance appraisal is used to identify the training needs / نظام تقييم الاداء يستخدم لمعرفة الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف

* التدريبية التي يحتاجها الموظف

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

30. In this organization the Performance appraisal have an impact on employee's performance
 * نظام تقييم الاداء يؤثر على اداء الموظفين في الشركة /

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

31. In last three years, do the evaluation results impact on your behavior, attitudes and morale
 * في اخر ثلاث سنوات, هل اثر نتائج التقييم على سلوكك الوظيفي, شعورك اتجاه وظيفتك والتمسك الاخلاقي اتجاه عملك /

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Natural
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

32. In last three years, the Performance Appraisal affects your performance positively / في اخر /
 * ثلاث سنوات, نظام تقييم الاداء اثر بايجابية على اداء الموظفين

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

33. Comparing to other employees in your organization/team/department your performance is much higher than others / مقارنة بالموظفين الآخرين في الشركة او الانقسام الاخرى ادائك افضل منهم بكثير /

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Neutral
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

34. How do you rate the overall assessment of performance appraisal / كيف تقيم نظام تقييم الاداء بشكل عام *

حدد دائرة واحدة فقط

- ☐ Excellent
- ☐ Very good
- ☐ Good
- ☐ Poor

35. Does the organization provide counseling after the appraisal / هل الشركة تقدم استشارة بعد عملية

التقييم *

حدد دائرة واحدة فقط.

☐ Yes

☐ No

36. Does the organization drive any benefit from the performance appraisal / هل يعود نظام تقييم الاداء

على أي مزايا وإضافات للشركة *

حدد دائرة واحدة فقط.

☐ Yes

☐ No

37. Is there any post appraisal discussion between you and your appraiser after the appraisal

section / هل هناك أي لقاءات مباشرة بعد عملية التقييم بينك وبين المقيم لمناقشة نتائج التقييم *

حدد دائرة واحدة فقط.

☐ Yes

☐ No