

دراسة تقييمية لواقع أداء المسؤولين باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة

– دراسة حالة مؤسسة نפטال سكيكدة –

An evaluation study of the reality of officials performance using the 360-degree feedback approach - A case study of NAFTAL Skikda-

صالح بلاسكة

Salah BALASKA

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر) s.balaska@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2020/03/13 تاريخ القبول: 2020/06/15 تاريخ النشر: 2020/06/30

المجلد 08 / العدد 13 جوان (2020) ص 553-572

الملخص:

هادفت الدراسة إلى تقييم أداء المسؤولين ورؤساء المصالح في مؤسسة نפטال بسكيكدة، اعتماداً على مدخل التغذية العكسية 360 درجة؛ حيث أن أغلب الدراسات تركز على تقييم أداء الرؤوسين. وعليه فقد اعتمدنا إجابات الرؤوسين لتقييم أداء رؤسائهم باستخدام معايير: الثقة، الأخلاق، الكفاءة، جودة القيادة والتوجه نحو الزبون. وقد توصلنا إلى نتائج سلبية بالنسبة للمعايير المعتمدة فقد جاءت معظمها أقل من المتوسط المفترض، باستثناء المعيار الأخير وهو التوجه نحو الزبون فقد كان إيجابياً. ومنه يمكن القول أن مدخل التغذية العكسية 360 درجة يمكن من معرفة أداء الرؤساء ويساعد على تحسينه مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: مدخل التغذية العكسية 360 درجة، تقييم الأداء المسؤولين، مؤسسة نפטال.

تصنيف JEL: M10. M12

Abstract :

The study aimed to evaluate the performance of the heads of departments in the Naftal Foundation in Skikda, based on the 360-degree feedback approach, as most studies focus on evaluating the performance of subordinates. We have found through the study negative results with respect to the approved standards, most of which came below the assumed average, except for the last criterion, which is customer orientation, it was positive. From it, it can be said that the entrance to the 360-degree feedback enables knowledge of the heads' performance and helps to improve it in the future.

Key words: 360° feedback approach, performance evaluation officials, NAFTAL Skikda Foundation.

JEL classification codes: M10. M12

1. مقدمة:

يرى أغلب الخبراء والمختصين أن المورد البشري يلعب دورا حاكما ومميزا في تحقيق النجاح للمنظمات على اختلاف أنواعها، بالمقارنة مع غيره من الموارد التنظيمية الأخرى، لا بل إنه يمثل المورد الحقيقي والوحيد من وجهة نظر بيتر دراكر الذي يقول أن: "المورد البشري أساس وجود المنظمة وبقائها". ومن هنا يجب أن ينصب اهتمام إدارات المنظمات على تنمية وتطوير الموارد البشرية التي تمتلكها من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

إن المدخل التقليدي في تقييم أداء العاملين والذي يستند إلى آراء الرؤساء المباشرين لهم لا يحقق النتائج المرجوة، لاعتماده على تقييم جانب واحد وهو جانب أداء المرؤوسين ، ولهذا جرت محاولات عديدة لمعالجة هذا القصور من خلال اعتماد مداخل أكثر شمولية لتقييم أداء العاملين يجمع بين أداء الرئيس والمرؤوس وقد جاء في مقدمتها مدخل التغذية العكسية 360°. هذا الأخير يركز في تقييمه على أداء الرؤساء بدل المرؤوسين حتى يعطي صورة أكثر شمولية للأداء الكلي للمنظمة ويقوم هذا المدخل على أساس تقييم المرؤوسين لرؤسائهم عن طريق جملة من المعايير تشكل في مجملها أداء الرئيس.

✓ إشكالية الدراسة:

يشير الواقع العملي لمعظم المؤسسات إن لم يكن لجميعها إلى الاعتماد على الرئيس المباشر في عملية تقييم أداء المرؤوسين، وما يرافق هذه العملية من عدم الموضوعية في كثير من الأحيان في تشخيص جوانب القوة والضعف في الأداء، لأسباب تتعلق بالمجاملات الشخصية أو الإحراجات أو التسلط على الغير (المرؤوسين). وتهمل العديد منها الجانب الآخر المتعلق بتقييم الرئيس من طرف المرؤوسين لعدة أسباب، لعل أهمها غياب مثل هذه الممارسات في مؤسساتنا. ومن هذا المنطلق فقد كان السؤال الرئيس كالاتي:

ما هو واقع أداء المسؤولين في مؤسسة نפטال بسكيكدة انطلاقا من مدخل التغذية العكسية 360 درجة؟

أما عن الأسئلة الفرعية فقد ركزت على معايير تترجم أداء المسؤولين في المؤسسة وهي:

- هل يتمتع مسؤولو مؤسسة نפטال بسكيكدة بثقة مرؤوسيههم؟
- هل يمتلك مسؤولو مؤسسة نפטال بسكيكدة الأخلاق الشخصية والمهنية؟

- هل يمتلك مسؤولو مؤسسة نفطال بسكيكدة الكفاءة الإدارية؟
- هل يتمتع مسؤولو مؤسسة نفطال بسكيكدة بالقيادة الجيدة؟
- هل لدى مسؤولي مؤسسة نفطال بسكيكدة توجه نحو الزبون؟

✓ فرضيات الدراسة:

- يتمتع مسؤولو مؤسسة نفطال بسكيكدة بثقة مرؤوسيهـم؛
- يمتلك مسؤولو مؤسسة نفطال بسكيكدة الأخلاق الشخصية والمهنية؛
- يمتلك مسؤولو مؤسسة نفطال بسكيكدة الكفاءة الإدارية؛
- يتمتع مسؤولو مؤسسة نفطال بسكيكدة بالقيادة الجيدة؛
- لدى مسؤولي مؤسسة نفطال بسكيكدة توجه نحو الزبون؛

✓ أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة الحالية في:

- توجيه أنظار متخذي القرار في المنظمات المحلية لاسيما مؤسسة نفطال نحو الطريقة الأكثر موضوعية في تقييم الأداء (التغذية العكسية 360 درجة)؛
- الوقوف على حقيقة المهارات والقدرات الإدارية والقيادية التي يتصف بها رؤساء المصالح في مؤسسة نفطال بالاستفادة من المقارنة بين تقييم أي منهم لمهاراته الشخصية؛
- إن محاولة تطبيق مدخل التغذية العكسية 360 درجة من شأنها أن تساهم في إشعار جميع منتسبي المؤسسة بالمشاركة، وما يتبع ذلك من انعكاسات على أدائهم.

✓ **أهمية الدراسة:** تكتسي الدراسة أهمية كبرى كونها تعالج موضوعا من مواضيع الموارد البشرية، وقد كانت الدراسة مركزة على جانب التقييم. حيث أن المؤسسة الاقتصادية قد تعتمد على عدة أدوات وأنظمة للتقييم ولكل نقائصه. وجاءت الدراسة لتطبيق نظام يعتبر حديثا لتقييم أداء الأفراد من قبل الرؤساء المباشرين وهذا للحصول على نتائج أكثر مصداقية. كون الرئيس المباشر يمتلك معلومات أكثر شمولية عن المرؤوسين.

✓ حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالجزائر على شركة نفطال الناشطة في ولاية سكيكدة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة: من مارس 2019 إلى ديسمبر من نفس السنة؛

- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات عينة من أفراد الشركة باختلاف مناصبهم وما تقتضيه الدراسة. حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها 80 عاملاً تحت إشراف حوالي 16 رئيساً من مختلف إدارات وأقسام ومستويات المؤسسة.

1. مفهوم التغذية العكسية (360) درجة:

يستمد مدخل التغذية العكسية في مجال تقييم أداء العاملين جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف، الذي طرحه P. Drucker في بداية عقد الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كانت تجري لقاءات دورية بين الرئيس والمؤوسين لمراجعة الأداء. (نورتون، 1997، ص.12) وبالنظر لمحدودية المعلومات المتحصل عليها من التغذية العكسية النازلة فقد بدأ التركيز على التغذية الصاعدة من المؤوسين في بداية عقد السبعينيات، ثم توسعت الفكرة في عقد الثمانينيات لتشمل بعداً آخر هو التقييم الذاتي (Self-assessment)، حيث لوحظ من خلال البحوث التجريبية أن إضافة التقييم الذاتي إلى التغذية العكسية الصاعدة والنازلة يمكن أن يساهم في زيادة خبرة الفرد الخاضع للتقييم بدرجة كبيرة. (السيسي، 2008، ص.25)

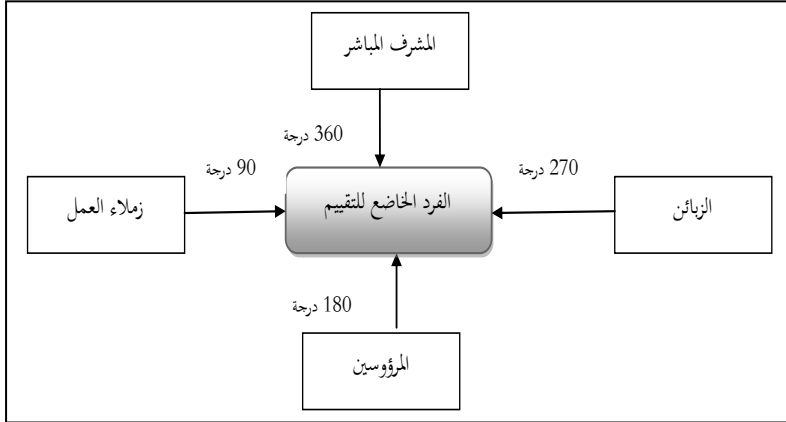
تشير التغذية العكسية (360) درجة إلى: "العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الأفراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها - المؤوسين و زملاء العمل و المشرفين ، الزبائن ، والشخص نفسه". (الكرخي، 2017، ص.52) وفي السياق نفسه أشار إليها (Lussie) على أنها: "الطريقة التي من شأنها أن توفر التغذية العكسية للمجالات المختلفة لأداء العاملين من خلال أربعة اتجاهات : الاتجاه النازل من المشرفين ، والاتجاهات الأفقية من زملاء العمل والأفراد، والاتجاه الصاعد من المؤوسين ، والاتجاه الداخلي (الذاتي) من الشخص الذي يحصل على التغذية العكسية ". (السيسي، 2008، ص.98)

وأشار لها بأنها: "تزويد الأفراد بوجهة نظر صادقة عن أدائهم من خلال الحصول على المدخلات من زوايا متعددة: المشرفين، زملاء العمل، المؤوسين ، والزبائن". (السيسي، 2008، ص.99)

وعليه. فإن التغذية العكسية (360) درجة إنما سميت بهذه التسمية لأنها تساهم بتقاسم المعلومات من اتجاهات متعددة ، فهي تبدأ بالفرد نفسه الذي يمثل (الفرد الخاضع للتقييم)،

بينما يمثل تقييم زملاء العمل (90) درجة ، وتقييم الرؤوسين (180) درجة ، وتقييم الزبائن (270) درجة ، والمشرفين (360) درجة ، بالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل سلسلة كاملة ، كما هو موضح في الشكل.

شكل (1) : المصادر المتعددة للتقييم



Source : Bohlander, George, Snell,S.,and Sherman ,(2009),Managing Human Resource, South – Vestrn Colleg; 2ed,.p.325.

2. عناصر مدخل التغذية العكسية (360) درجة:

يتكون مدخل التغذية العكسية (360) درجة من مجموعة من العناصر وهي: (خليد، 2003، ص.63)

2-1- الفرد الخاضع للتقييم (التقييم الذاتي): على الرغم من أن التقييم الذاتي نادرا ما يستخدم كمصدر للمعلومات حول الأداء، ولكنه يبقى في نفس الوقت مصدرا مهما من حيث توافقه مع قيم التمكين وإدارة الذات التي يجب أن تسود في منظمات الألفية الثالثة ، فضلا عن امتلاك الفرد فرصا لملاحظة سلوكياته أثناء العمل على نطاق واسع، فهو يجعل الفرد يفكر في نقاط قوته ونقاط ضعفه بما يؤدي إلى تجاوز الحواجز التي تحول دون الوصول إلى الأداء الفاعل، ويصبح هذا المصدر فاعلا عندما يشترك الرئيس والمؤوس في وضع الأهداف المستقبلية للأداء وصياغة خطط التطوير، كما أنه يعد خطوة أولى ومهمة لقبول التغذية العكسية من المصادر الأخرى. (مرازقة، 2009، ص.10).

2-2- التقييم (90) درجة: تقييم زملاء العمل (التغذية العكسية الأفقية): يقدم تقييم

زملاء العمل معلومات تختلف بعض الشيء عن تلك التي يقدمها المشرف المباشر، نظرا لأن زملاء العمل يرون أبعادا متعددة عن الأداء، عندها يكون باستطاعتهم تحديد المهارات القيادية والتفاعلية الموجودة لدى الزميل فضلا عن تحديد المفقودة منها. ويعد تقييم زملاء العمل مصدرا مهما من مصادر الحصول على المعلومات لأن هذه الجهة تمتلك معرفة وخبرة عالية بمتطلبات العمل.

2-3- التقييم (180) درجة : تقييم المرؤوسين (التغذية العكسية الصاعدة) : استخدم

تقييم المرؤوسين من قبل المنظمات الكبيرة والصغيرة من أجل إعطاء المدراء تغذية عكسية من وجهة نظر مرؤوسيهم، فالمرؤوسون في موقع أفضل لتقييم مدراءهم نظرا لأنهم على اتصال مباشر معهم ويمتلكون موقعا فريدا يمكنهم من خلاله ملاحظة العديد من السلوكيات المرتبطة بالأداء.

2-4- التقييم (270) درجة: تقييم الزبائن (الاتجاه الأفقي): تشير الشواهد العملية إلى

تزايد عدد المنظمات التي تعتمد على تقييمات الزبائن الداخليين والخارجيين كمصدر للمعلومات حول الأداء. وعلى الرغم من أن تقييمات الزبائن الخارجيين قد استخدمت بشكل واسع في تقييم الأفراد العاملين في المطاعم على وجه الخصوص. (مرازقة، 2009، ص.12)

2-5- التقييم (360) درجة : تقييم المشرفين / المدراء (التغذية العكسية النازلة): إن

موقع المشرفين يجعل منهم قادرين على أداء هذه الوظيفة بصورة جيدة. ويعتمد تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على سجلات أداء الفرد بصورة أساسية فإذا لم تتوفر المقاييس الصادقة والموثوق بها يصبح التقييم غير دقيقا. وفي الغالب يمتلك المشرف المباشر معرفة كبيرة بمتطلبات العمل وفرصة كبيرة لملاحظة سلوك الأفراد العاملين وبذا فهو يمتلك قدرة عالية على تقييم أداء مرؤوسيه. وتعد تقييمات المشرفين مصدرا مهما للتقييم لأنهم يتحملون المسؤولية المباشرة في حالة تراجع مستويات أداء الفرد ، كما أنهم قد يكافؤوا في حالة العكس، وبذلك فهم يمتلكون دافعية كبيرة على التقييم بدقة عالية. ويصاحب هذه الطريقة عدد من المشكلات بعضها يتعلق بالأعمال الخارجية.

3. الغرض من استخدام طريقة 360 درجة:

- مقارنة الفرق بين كيفية رؤيتنا لأنفسنا في الأداء الوظيفي وبين ما يراه الغير في أدائنا الوظيفي لتوسيع نطاق الاطلاع واليقظة لهذه الناحية المهمة؛
- يعتبر الاطلاع على حكم الآخرين واليقظة المفتاح للأداء المتميز للمدراء لبناء أسس برامج التطوير الإداري والقيادي؛ (Testa, 2002)
- يمكن استخدام هذه الطريقة كأداة مؤثرة للتدخل المؤسسي لزيادة الوعي وإمكانية تكييف سلوك المدراء ونتائج أعمال وحداتهم وانجازاتهم مع توقعات العملاء، وحافزا لزيادة مساهمة الموظفين لتحقيق أهداف وحداتهم؛
- تبرز هذه الطريقة بعض الجوانب التي قد تهمل في معرض تقييم الأداء العادي بالرغم من أهميتها. (حمادة، 2012)

4. المقاييس المستخدمة في التغذية العكسية (360) درجة:

يحتوي الإستبيان المعد لجمع المعلومات، على مجموعة أسئلة تعطي وصفا للسلوكيات والقدرات المطلوبة في العمل، وينبغي أن تكون محدود (5 - 10) قدرات أساسية تحتوي على مواصفات سلوكية متعددة. ويمكن استخدام مقياس ليكرت الخماسي أو السباعي أو من عشر نقاط، وفي هذا الصدد نجد مجموعة قدرات سلوكية رئيسة يمكن أن تصبح مقياسا مناسباً لاستخدام مدخل التغذية العكسية (360) درجة في تقييم الأداء، لاسيما لذوي المناصب الإدارية نذكر منها: الثقة، الأخلاق، الكفاءة،

5. دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال:

1.5. عينة الدراسة: إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدهى وأدق، وبهذا قد يلجأ الباحث إلى اختيار جزء كبير من هذا المجتمع، وهذا لأن مفردات المجتمع كبيرة جدا ومتشعبة بالإضافة إلى التكاليف المادية المترتبة عند إجراء مسح شامل لكل أفراد المجتمع.

لقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من الأفراد في مؤسسة نفطال من أجل اثبات الفرضيات أو نفيها. وقد ضمت العينة 80 مستجوبا على مختلف المصالح والوحدات. يمثلهم حوالي 12 مشرفا أي بمعدل 6 أفراد لكل مشرف.

2.5. هيكل الاستثمارة ومحاورها: واشتملت جوانب التقييم باستخدام طريقة 360 درجة على خمسة محاور يمثل كل منها جانباً من الأداء هي: الثقة، الأخلاق، الكفاءة، جودة القيادة، التوجه نحو الزبون. وهذا انطلاقاً من أن هذه الجوانب والمعايير تشكل مجمل أداء الفرد، ويمكن الحكم على مدى فعاليته انطلاقاً منها.

3.5. صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الإستثمارة): بعد تطبيق معامل ألفاكرونباخ ثبتت النتائج أنه مرتفع وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 01: توزيع ألفاكرونباخ الإجمالي

معامل ألفاكرونباخ	مجموع عبارات الاستثمارة
0.964	34

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أن معامل ألفاكرونباخ بلغ 0.964 وهذا ما يجعلنا مطمئنين بثبات أداة الدراسة، ونشير أن معامل ألفاكرونباخ قيمته تتراوح بين 0-1، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال يؤكد صدق الاستثمارة، وهذا وفق قاعدة القياس: " كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت".

4.5. الاتساق الداخلي للاستثمارة: تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستثمارة. والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: معاملات الارتباط بين محاور الاستثمارة

معامل الارتباط	المحور	رقم المحور
0.778	الثقة	2
0.956	الأخلاق	3
0.901	الكفاءة	4
0.898	جودة القيادة	5
0.970	التوجه نحو الزبون	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (مستوى الدلالة: $\alpha = 0.01$)

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستثمار تتراوح بين -0.778 - 0.970 ، عند مستوى دالة يقدر بـ $\alpha = 0.01$ ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي بين محاور الاستثمار.

6. معالجة الاستثمار وتحليل البيانات: نتطرق في هذا العنصر إلى تحليل عبارات الاستثمار،

ومناقشة النتائج المتوصل إليها وإعطاء تفسير لها بغرض الوصول إلى نتائج عملية.

ولكن قبل ذلك، فقد تم إجراء مقابلة مع 18 فردا من عينة الدراسة وهذا للاستقصاء حول طبيعة العلاقة الموجودة بين هم وبين الرؤساء. والغرض من هذه المقابلة هو المساعدة على تفسير بعض الإجابات، وخاصة ما تعلق بتوافر مقومات تطبيق مدخل التغذية العكسية. ونلخص أهم ما تم التوصل إليه من خلال هذه المقابلة في النقاط التالية:

- ضعف قنوات التواصل بين الرئيس والمرووسين؛
- وجود علاقات مضطربة بين الرئيس والمرووسين وكثرة الصراعات والتكتلات؛
- اعتماد الرؤساء في تقييم المرووسين على معايير تقليدية؛
- نقص كفاءة الرؤساء فيما تعلق بطرق التسيير الحديثة؛
- غياب التحفيز (المعنوي) من طرف الرؤساء الأمر الذي يخلق مقاومة من طرف الأفراد.

1.6. عرض نتائج المحور الأول الخاص ببيانات المستجوبين: من خلال الجدول أسفله،

نجد أن أفراد العينة متوزعة حسب الجنس، العمر المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والأجر. حيث نجد تشتتا جيدا لهذه المعايير مما يدعم نتائج الدراسة ويعطي لها أكثر مصداقية.

2.6. تحليل ومناقشة المحور الثاني الخاص بمعيار الثقة: حيث ركزنا في العبارات على

معيار الثقة بين الرئيس والمرووس وبين المرووسين بعضهم ببعض. وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 03: تلخيص بيانات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة
1	اعتقد أنني أقول ما في نيتي أن أفعله.	3.70	0,91	موافق
2	اعتقد أن مسؤولي جديرة بنيل الثقة.	2,23	0,90	غير موافق
3	يمكن القول أن مسؤولي يتصرف بالعدالة والمهنية في التعامل.	2.05	0,90	غير موافق
4	يمكن القول أن مسؤولي يتعامل معي بكل شفافية ومصداقية.	1.87	1,29	غير موافق
5	يمكن القول أن مسؤولي يقوم بمهامه بكل نزاهة وبلا تجاوزات مهنية.	1.50	1,49	غير موافق بشدة
6	يمكن القول أن مسؤولي يحفظ سرية الشركة ومعلومات الأفراد العاملين	2.28	1,48	محايد
7	يمكن القول أن زملاء العمل لا يفشون أسرار الخاصة خارج الشركة	1.70	0.85	غير موافق بشدة
8	يمكن القول أن زملاء العمل يساهمون في أداء المهام بكل جدية	2.45	1.02	غير موافق
	المجموع الكلي	2.35	1,04	غير موافق

مستوى الدلالة المحسوبة: $\alpha = 0$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة متمركزة في درجة غير موافق، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور الخاص بمقياس الثقة بين المرؤوسين والرئيس، وبين المرؤوسين بعضهم ببعض مقدراً بـ 2.35 وهو يقابل درجة غير موافق. وهذا راجع أساساً إلى غياب الثقة فيما بينهم وكثرة النزاعات والشكاوي الداخلية، بالإضافة إلى النزاعات الشخصية والتي تؤثر على انجاز المهام، وعلى أداء الأفراد الأمر الذي ينعكس على الأداء العام للشركة. وقد لاحظنا وجود العديد من القضايا المتعلقة بالنزاعات بين العاملين مصدرها الأساسي هو إفشاء بعض المعلومات. كما كان لنا مقابلات مع بعض العاملين حيث صرحوا بإقالة العديد من العمال والمسؤولين بسبب سوء التسيير واستخدام سيئ للمنصب.

3.6. تحليل ومناقشة المحور الثالث الخاص بمعيار الأخلاق: حيث ركزنا في العبارات على معيار الأخلاق التي يتميز بها الرئيس. وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 04: تلخيص بيانات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة
1	يتجنب المسؤولي التدخل في خصوصياتي.	3.78	0,87	موافق
2	يتحلى المسؤولي بالصبر في متابعة عملي متفهما للضغوط النفسية التي أتعرض لها أثناء العمل.	2,50	1.2	غير موافق
3	يتعامل مسؤولي مع الموظفين بالعدل والمساواة دون تمييز.	1.15	0.75	غير موافق بشدة
4	يحرص مسؤولي أن يكون قدوة حسنة للموظفين.	1.70	1,09	غير موافق بشدة
5	يتحلى المسؤول بالتواضع في تعامله مع زملائه.	1.95	1.00	غير موافق
6	يراعي المسؤول الفروق الفردية بين الموظفين وذوي الحاجات الخاصة.	3.25	0.95	محايد
المجموع الكلي		2.24	0.93	غير موافق

مستوى الدلالة المحسوبة:
 $\alpha = 0$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال نتائج المحور الثالث الخاص بتقييم أخلاق الرئيس مع رؤوسيه، سواء كانت أخلاقاً مهنية أو شخصية؛ خلصنا إلى أن الرؤوسين يتجهون نحو عدم ملائمة أخلاق الرئيس مع المعايير المرجعية، وهذا بسبب تصرفاتهم وأفعالهم داخل العمل. حيث لاحظنا داخل مكان العمل أثناء إجراء الدراسة كثرة الكلام المرتفع من قبل الرؤساء وحتى الكلام غير اللائق مع الرؤوسين، الأمر الذي يدفع الموظفين إلى تجنب لقاء رؤسائهم بين أجنحة المؤسسة خوفاً من ذلك.

أما فيما يخص التعامل بالمساواة من طرف الرؤساء فقد كان هذا الأمر غائبا، وهذا راجع إلى المحاباة الموجودة داخل المؤسسة المبنية على توظيف الأقارب والأصدقاء الأمر الذي يؤدي إلى

ظهور حالات عدم الرضا من طرف المرؤوسين. أما من الأمور التي لاحظناها وتعد جد إيجابية أن الموظفين يؤدون صلاتهم داخل المكاتب وأماكن العمل دون حرج من الرؤساء.

4.6. تحليل ومناقشة المحور الرابع الخاص بمقياس الكفاءة: حيث ركزنا في العبارات على معيار الكفاءة التي يمتلكها الرئيس. وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 05: تلخيص بيانات المحور الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة
1	يملك رئيسك المقدرة على استخدام المعارف والمهارات في إنجاز العمل.	2.12	0,87	غير موافق
2	يملك رئيسك المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف.	3.8	1.6	موافق
3	يبادر رئيسك بتطبيق طرق وأساليب جديدة في الإدارة تحسب بأنه على دراية دائمة بكل المستجدات.	2.02	0.88	غير موافق
4	يتخذ رئيسك القرارات بسلاسة دون تردد ولا خوف.	4.5	0.77	موافق بشدة
5	يسعى رئيسك إلى تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها أولوية.	4.3	1.7	موافق بشدة
6	يملك رئيسك مقدرة على التواصل مع الآخرين ونشر المعلومات.	1.1	0.25	غير موافق بشدة
7	يملك رئيسك مقدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة.	1.54	0.5	غير موافق بشدة
المجموع الكلي		2.19	0.90	غير موافق

مستوى الدلالة المحسوبة: $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال نتائج المحور الرابع الخاص بتقييم كفاءة الرئيس مع مرؤوسيه، وقد ركزنا في التقييم على الكفاءة المعرفية والكفاءة التقنية؛ وقد خلصنا إلى أن الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة ضعيفي الكفاءة نظرا لعدم قدرتهم على حل المشاكل بسلاسة، وكذا ضعف استخدامهم وادراجهم للأساليب الحديثة التي أصبح الواقع يفرضها. الأمر الذي أدخل المؤسسة في الجمود

والروتينية التي تقتل الابداع، كما وجدنا أن الرؤساء لا يتحكمون في التكنولوجيات الحديثة التي أصبحت ملزمة باعتمادها نظرا لتعاملات المؤسسة مع الخارج، سواء مؤسسات مالية أو بنكية أو مؤسسات أجنبية. أما بما يتعلق بالمعلومات ومدى انتشارها في المؤسسة، نجد مركزية كبيرة في هذا الشأن حيث يتم الاعتماد على قنوات غير رسمية للحصول على المعلومة. كما وجدنا ضعف التواصل بين الرئيس والمؤوسين في العديد من المصالح وبروز تكتلات داخلية الأمر الذي يشكل خطرا على المؤسسة؛ كما يقول فيليب كوتلر: "لا أجد شيئا يقتل المؤسسة ويدمرها أكثر من النزاعات بين عمالها وظهور أقطاب داخلية..."

5.6. تحليل ومناقشة المحور الخامس الخاص بمقياس جودة القيادة: حيث ركزنا على مدى جودة القيادة التي يتمتع بها الرئيس. وكانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 06: تلخيص بيانات المحور الخامس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة
1	يحترم رئيسك الوقت ويحاسب المتأخرين.	1.15	1.2	غير موافق
2	يملك رئيسك صفات فيزيولوجية تجعله متحكما في العاملين.	2.32	1.3	موافق
3	يملك رئيسك مهارات ومعارف علمية تقنع العاملين.	1.5	0.47	غير موافق بشدة
4	يملك رئيسك المقدرة على التواصل الجيد والتوجيه.	3.3	1.8	محايد
5	يملك رئيسك المقدرة على اقناع العاملين وتوجيه سلوكهم.	2.45	0.98	غير موافق
6	يملك رئيسك لغة علمية وطرق تبسيط المهام لمختلف العاملين.	3.8	1.85	موافق
7	يملك رئيسك تاريخ مهني وأثر بارز على أداء المؤسسة.	2.9	1.57	محايد
المجموع الكلي		2.53	1.19	غير موافق

مستوى الدلالة المحسوبة $\alpha = 0.03$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال نتائج المحور الخامس الخاص بتقييم جودة القائد (الرئيس)؛ خلصنا إلى أن معايير القيادة وصفات القائد الجيد غير متوافرة في رؤساء ومسؤولي المستجوبين واجاباتهم تؤكد ذلك. حيث وجدنا أن الرؤساء لا يحترمون أوقات العمل مما يترك انطبعا سيئا لدى المرؤوسين، كما أن نقص كفاءة الرؤساء وضعف مهاراتهم يعد عاملا سلبيا لأن العامل يشعر بأنه أفضل من رئيسه في العديد من المجالات وأنه الأحق بالمنصب منه. كما وجدنا أن قنوات الحوار والتواصل بين الرئيس والعاملين ضعيفة مما أدى إلى ظهور مشاكل وصراعات في كثير من الأحيان الأمر الذي يؤثر على أداء الأفراد والمؤسسة.

إن غياب النجاحات والانجازات السابقة للرؤساء يجعل العاملين غير مستعدين للتعاون وبدل الجهد. ففي مقابلة مع بعض العمال قيل لنا بأن: "الرئيس قد عين بوساطة وبطريقة غير مباشرة وأن العديد من العاملين يمتلكون كفاءات وشهادات مهنية وجامعية أحسن منه...". هذا الأمر يجعل العامل يشعر بأنه تحت اشراف رئيس غير كفؤ بالتالي لا يبادر العامل ولا يبدع.

6.6. تحليل ومناقشة المحور الخامس الخاص بمقياس التوجه نحو الزبون: حيث ركزنا على مدى توجه الرئيس نحو الاهتمام بحاجات الزبائن. وكانت النتائج ملخصة في التالي:

جدول رقم 07: تلخيص بيانات المحور السادس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابة	مستوى الدلالة المحسوبة $\alpha = 0.00$
1	يعمل رئيسك على الاتصال الدائم بزبائن المؤسسة.	3.44	0.85	موافق	
2	يملك رئيسك قنوات مباشرة بينه وبين زبائن المؤسسة.	4.3	0.52	موافق بشدة	
3	يشارك رئيسك في وضع الأهداف وتصميم منتجات زبائن المؤسسة.	3.2	1.32	محايد	
4	يراعي رئيسك شكاوي واقتراحات زبائن المؤسسة.	3.87	1.00	موافق	
5	يبادر رئيسك بعروض ترويجية لفائدة زبائن المؤسسة.	2.46	0.78	غير موافق	
6	يحثك رئيسك على العمل لإرضاء زبائن المؤسسة.	4.47	1.2	موافق بشدة	
المجموع الكلي		3.58	0.86	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستمارة

من خلال نتائج المحور الخامس الخاص بتقييم علاقة الرئيس بزبائن المؤسسة؛ خلصنا إلى أن هناك اتصال وعلاقة بين المسؤولين وزبائن المؤسسة انطلاقاً من فكرة أن وجود المؤسسة وبقائها مرهون بزبائنهم. فمن خلال النتائج لاحظنا أن هناك اتصال دائم مع زبائن المؤسسة والذين أغلبهم محطات للوقود سواء خاصة أو عامة. كما أن هناك بعض مؤسسات مجمع سوناطراك الذين يتعاملون مع المؤسسة والذين يعدون زبائن مهمين. أما فيما يخص دراسة الشكاوي والاقتراحات فيقوم الرؤساء باجتماعات دورية عادة تكون شهرية لدراستها ومحاولة معالجتها، وقد وجدنا أن أغلب الشكاوي تتعلق بمواعيد إيصال المنتجات إلى أصحاب محطات الوقود والتي تعرف كثيراً من التذبذب والتأخير. أما عن العروض الترويجية لزبائن المؤسسة فقليلة جداً إن لم تكن منعدمة وهذا راجع لطبيعة مكانة المؤسسة في السوق الوطنية.

ولكن يجب الانتباه إلى أن المؤسسة تعد مؤسسة محتكرة لقطاعها، الأمر الذي يجعل الزبون دائم الشراء من المؤسسة لغياب البدائل.

7. المعالجة الإحصائية: يمكن عرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة، المتعلقة بمعايير تقييم أداء الرؤساء انطلاقاً من مدخل التغذية العكسية 360 درجة في الجدول التالي:

جدول 08: الاختبار الإحصائي باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشر	القرار
حجم العينة	80	توجد دلالة
المتوسط الحسابي	2.35	
الانحراف المعياري	1.04	
قيمة t المحسوبة	5.012	
مستوى الدلالة المحسوبة	00	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (t الجدولية قيمتها هي: 2.45)

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 5.012 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة معدومة أي أقل بكثير من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يدل على أن رؤساء المؤسسة لا تتوافر فيهم الصفات التي تجعلهم محل ثقة من طرف المرؤوسين.

جدول رقم 09: الاختبار الإحصائي باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشر	القرار
حجم العينة	80	توجد دلالة
المتوسط الحسابي	2.24	
الانحراف المعياري	0.93	
قيمة t المحسوبة	4.587	
مستوى الدلالة المحسوبة	00	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 4.587 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة معدومة أي أقل بكثير من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يدل على أن رؤساء المؤسسة لا تتوافر فيهم الأخلاق الذاتية والمهنية والتي تجعل المرؤوسين يقتدون بهم، كما أن هناك العديد من النزاعات القائمة بين المرؤوسين والرئيس المباشر والتي سببها عدم تمتع أحد الطرفين أو كلاهما بهذا المعيار.

جدول رقم 10: الاختبار الإحصائي باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشر	القرار
حجم العينة	80	توجد دلالة
المتوسط الحسابي	2.19	
الانحراف المعياري	0.9	
قيمة t المحسوبة	3.6	
مستوى الدلالة المحسوبة	0.01	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 3.6 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.01 أي أقل من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يدل على أن رؤساء المؤسسة لا تتوافر فيهم الكفاءة الإدارية التي تجعل المؤسسة في تطور مستمر،

ولعل النتائج المحققة سنويا تعكس مقدار كفاءة مدرائها، ولكن ما يغطي هذا النقص في مؤسسة نفضال هو احتكارها لقطاع نشاطها والي يعد خاليا من المنافسة المحلية والأجنبية.

جدول رقم 11: الاختبار الإحصائي باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشر	القرار
حجم العينة	80	توجد دلالة
المتوسط الحسابي	2.53	
الانحراف المعياري	1.19	
قيمة t المحسوبة	4.0	
مستوى الدلالة المحسوبة	0.03	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 3.6 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.03 أي أقل من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يدل على أن رؤساء المؤسسة لا تتوافر الصفة القيادية والتي تجعل المرؤوسين خاضعين لهم، وهذا ما يفسر كثرة الصراعات داخل المؤسسة. حيث أن الصفة الفيزيولوجية والمعرفية ضروريتان لفرض السيطرة على المرؤوسين داخل المؤسسة.

جدول رقم 12: الاختبار الإحصائي باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشر	القرار
حجم العينة	80	توجد دلالة
المتوسط الحسابي	3.58	
الانحراف المعياري	0.86	
قيمة t المحسوبة	6.527	
مستوى الدلالة المحسوبة	0.00	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 3.6 وهي دالة إحصائية بمستوى معدومة أي أقل من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يدل على أن رؤساء المؤسسة لديهم توجه نحو الزبون، وهذا من خلال المبادرات التي يقومون بها وكذا حث

المؤوسين للاهتمام بالزبائن. كما أنه من خلال اطلاعنا على سجل الشكاوي والاقتراحات الخاص بالزبائن وجدنا انطبعا جيدا عن حسن الاستقبال والإستماع الحسن لهم ومعالجة مشاكلهم.

8. الخاتمة: نذكر فيها أهم النتائج المتوصل إليها ونطرح توصيات لذلك:

1.8. نتائج الدراسة: من خلال العرض النظري والمناقشة الاحصائية لإجابات أفراد العينة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أثبتت نتائج الدراسة إمكانية استعمال مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تقييم أداء رؤساء مؤسسة نفضال الأمر الذي يعني إمكانية تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى؛
- يساعد مدخل التغذية العكسية 360 درجة من معرفة الاختلالات في أداء الرؤساء، الأمر الذي يساعد في تحسين أداء ومن ثم ينعكس ذلك على أداء المؤوسين؛
- أوضحت الدراسة بشكل عام وجود فجوات بين اجابات الأفراد الخاضعين للاستبيان من جهة وبين الجهات المعنية بالتقييم أي الرؤساء؛
- أظهرت الدراسة أن هناك فجوة كبيرة في التقييم الخاص ببعض رؤساء الأقسام لبعض المعايير مما يؤثر إلى ضرورة تصحيح بعض الأمور حتى لا ينعكس على أداء المؤوسين؛
- توصلت الدراسة إلى غياب الثقة بين الرئيس ومروؤسيه مما يؤدي إلى كثرة الصراعات بينهم، كما أن هذا العنصر يشكل تهديدا مباشرا للأداء العام للمؤسسة؛
- غياب الشفافية والمصادقية بين الرئيس ومروؤسيه من جهة، وبين المؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى، الأمر الذي يخلق جوا من الخوف وظهور تكتلات داخل المؤسسة؛
- توصلت الدراسة إلى ضعف أخلاق الرؤساء على الصعيد المهني والمعرفي الأمر الذي يترك انطبعا سيئا لدى المؤوسين، مما ير على أدائهم الوظيفي؛
- توصلت الدراسة إلى ضعف كفاءة الرؤساء، وهذا راجع أساسا إلى أن المسؤولية تعطى عادة للأقدم، ولا يعني هذا أن الأقدم في المؤسسة يعتبر كفؤا، فمتغيرات البيئة حتمت على المسؤولين امتلاكهم لكفاءات معرفية وإدارية حديثة وكذا تكنولوجيا؛

- توصلت الدراسة إلى عدم امتلاك رؤساء المؤسسة صفاة القائد المثالي ولو أن الأمر نسبي، لكن يجب توافر حد أدنى من صفات القائد التي تجعل الأفراد خاضعين له دون فرض ذلك بقوة القانون؛

- توصلت الدراسة إلى أن هناك توجه نحو الاهتمام بزبائن المؤسسة الحاليين والمحتملين، وها من خلال المبادرات التي يقوم بها الرؤساء ويبحث عليها المرؤوسين.

2.8. التوصيات :تقترح الدراسة ما يلي:

- ضرورة اطلاع الأفراد موضع التقييم على نتائج التقييم أولا بأول بحيث تأخذ الإدارة دورها في هذا الجانب على محورين : المحور الأول يتمثل بمساعدة الأفراد على تجاوز نقاط الضعف في الأداء وتعزيز نقاط القوة فيه، والمحور الثاني ينصب على اتخاذ الإدارة من نتائج عملية التقييم أساسا لعمليات التدريب والتطوير والترقية والمكافآت والتنقلات؛

- عدم اتخاذ نتائج تقييم الأداء باعتماد مدخل التغذية العكسية 360 درجة في تنزيل الدرجة الوظيفية خشية من تردد الأفراد في إعطاء أحكامهم الصريحة بشأن أداء الآخرين، متخذين من مسألة عدم قطع الأرزاق غطاء لذلك .

- ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية (أو الجهة القائمة بوظائفها) في المؤسسة بدور محوري ورئيس في عملية تقييم الأداء بشكل عام وعملية تقييم أداء الرؤساء باستعمال مدخل التغذية العكسية 360 درجة، ومن اختيار معايير التقييم الموضوعية والمعبرة ومن ثم صياغة هذه المعايير على هيئة أسئلة تتوافق مع توجهات الجهات المختلفة القائمة بعملية التقييم للفرد موضع التقييم؛

- تعميم تطبيق النموذج في المؤسسة محل الدراسة ليشمل تقييم أداء العاملين على مختلف المستويات من وجهة نظر زملائهم من جهة، ومن وجهة نظر رؤسائهم من جهة أخرى، والجمع بين نتائج التقييمين لإعطاء صورة حقيقية لواقع أداء الأفراد؛

- ينبغي تكوين مسؤولي المؤسسات الجزائرية على مثل هذه النماذج الحديثة في الإدارة، والتي أصبحت ضرورة حتمية نظرا للبيئة التي تمارس فيها نشاطها؛

- ضرورة احتكاك مؤسساتنا الجزائرية مع نظيراتها الأجنبية الرائدة في نشاطها للاستفادة من نجاحها، وهذا بتطبيق المقارنة المرجعية BENCHMARKING كأسلوب للتعلم من الآخرين.

قائمة المراجع:

الكتب:

صلاح الدين حسن السيسي،(2008)، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء، دار الوسام، لبنان.
عباس خليل، سهيله محمد (2003) ، ادارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار وائل
للنشر ، عمان الأردن.

مجيد الكرخي،(2017)، تقويم الأداء، دار المناهج، عمان.

المقالات والملتقيات

رشا حمادة،(2012)، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية، مجلة الإدارة والمحاسبة، جامعة دمشق، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.
روبرت كابلان، دافيد نورتن،(1997)، لوحة تسجيل الأداء وقياسه، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثاني.
عيسى مرازقة،(2009)، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.

المذكرات

العايب عبد الرحمن، (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.

المراجع باللغة الأجنبية

Bohlander, George, Snell,S.,and Sherman ,(2009),Managing Human Resource, South – Vestrn Colleg; 2 édition, paris.

Jean pierre Taieb,(2013), Les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, 4^{ème} édition, paris.

Martine Maadanie, Karim Said,(2015), Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris.

Michel Weill,(2014), l' Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France.

Testa , M. R. (2002) , A model For Organization – based 360° degree leadership assessment , Leadership & Organization Development Journal , canada.