

الأبعاد الأساسية للتقييم التي تضمن تحسين أداء المورد البشري

دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار

## The principal aspects of evaluation that improve the human resource's performance in the view of the workers of electricity and gaz rural company in Bechar

علي زيان محند واعمر

(مخبر السياسة التنموية والدراسات الإستشرافية)

جامعة البويرة، الجزائر

[vrdpo@univ.bouira.dz](mailto:vrdpo@univ.bouira.dz)

[Aliziane2002@yahoo.fr](mailto:Aliziane2002@yahoo.fr)

تاريخ القبول : 2020/03/08

بن سالم سعاد

(مخبر السياسة التنموية والدراسات الإستشرافية)

جامعة البويرة، الجزائر \*

[S.bensalem@univ-bouira.dz](mailto:S.bensalem@univ-bouira.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/01/28

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية للتقييم التي تضمن تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم إستبانتين الأولى خاصة بالرؤساء والثانية خاصة بالمرؤوسين، حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 74 فردا بالمؤسسة، وفي ضوء ذلك أجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام SPSS 20 وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- وجود تأثير دال إحصائيا للتقييم على تحسين أداء أفراد المؤسسة.  
- إن بعد "تبليغ النتائج" له علاقة قوية مع تحسين الأداء، ثم يليه بعد "الغرض من التقييم"، وكذا بعد "مسؤولية التقييم" بعلاقة متوسطة نوعا ما، أما بعد "طريقة التقييم" فتربطه علاقة ضعيفة بتحسين الأداء، وذلك لأن الطريقة المعتمدة في المؤسسة غير فعالة.  
الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء؛ المورد البشري؛ مؤسسة؛ الأبعاد الأساسية للتقييم؛ تحسين الأداء.

تصنيف JEL: M12؛ J24؛ L16؛ M59؛ M12

### Abstract

The aim of this study is to examine the principal aspects of evaluation that improve the human resource's performance.

To achieve the objectives of this research, we use two questionnaires one for the responsible and an other for the executives men. This questionnaires is for collecting data from (74) members of company. These data analysis and hypothesis testing are done by using (SPSS V.20). After analyzing the data and testing the assumptions, the study highlights the following results:

\* بن سالم سعاد [S.bensalem@univ-bouira.dz](mailto:S.bensalem@univ-bouira.dz)

- There is a impact of performance evaluation on the improvement of the performance of the company workers.
- "the reporting results" aspect has a strong relation with the improvement of the performance after,"the objective of evaluation" aspect then, " the evaluation's responsibility" aspect with a midium relation whereas "the way of evaluation" aspect has a weak relation because the approved way in the company is not effective.

### Key Words:

performance evaluation; human resource; company; the principal aspects of evaluation; improve the performance.

**Jel Classification Codes :** M12; J24; L16; M12; M59

### المقدمة

تحتاج المؤسسات إلى العديد من الموارد لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، ويعد المورد البشري من أهم الموارد لديها، فهو العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى، حيث تستطيع المؤسسة الجزائرية أن تتميز عن باقي المؤسسات إذا عرفت كيف تتبع سياسة تحسين أداء هذا المورد الذي يسمح لها بالبقاء والإستمرار والنمو خاصة في ظل التغيرات الحاصلة وغير المستقرة، ويتحقق ذلك انطلاقا من تطبيق نظام تقييم أداء فعال. تعتبر عملية تقييم الأداء قاعدة أساسية في تسيير الموارد البشرية فهو من جهة يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال من تكوين أو تدريب، مقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، تحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة، أما بالنسبة للعامل فهو يمكنه \_ أي نظام تقييم الأداء \_ من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه، مما يؤدي لتحسين أدائه بإعتباره مفتاح النجاح ووسيلة من وسائل تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .

### الإشكالية وأسئلة الدراسة:

وبناء على ما تقدم ولإبراز الدور الفعال الذي يلعبه تقييم الأداء في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة ارتأينا صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هي الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء التي تضمن تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار؟

تتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق نظام تقييم الأداء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار؟

ما مدى مساهمة أبعاد تقييم الأداء الوظيفي ( الغرض من التقييم، مسؤولية التقييم، طريقة التقييم، تبليغ النتائج) على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار؟

#### الفرضيات:

الفرضية الأولى: تملك مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ريفي بشار نظام تقييم أداء وظيفي مناسب.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد تقييم الأداء الوظيفي ( الغرض من التقييم، مسؤولية التقييم، طريقة التقييم، تبليغ النتائج ) على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ريفي بشار.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تسليط الضوء على العنصر البشري من خلال التأثير الحيوي عليه للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛

- من المتوقع أن تساهم هاته الدراسة في مساعدة متخذي القرار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار للكشف عن العراقيل التي تحول دون مساهمته في تحسين أداء عاملها؛

#### أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

لقد إزدادت الإهتمامات والبحوث المتعلقة بتقييم الأداء، وبدورنا سنتعرض أولاً للأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال النقاط التالية:

- تقييم الأداء الوظيفي. واجراءات تحسين أداء المورد البشري

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء الوظيفي.

#### 1- الإطار النظري:

1-1 تعريف تقييم الأداء الوظيفي: على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم الأداء إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي "يُعد تقييم الأداء وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية لقياس قدرة الموظف على تأدية مهامه بشكل فعال (Cohen,2006,p:184).

كما عرف التقييم في المفهوم الحديث على أنه لا يعني إحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة. ولذا

فإن تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة يتجلى في قدرتها على الإستثمار الأمثل للموارد البشرية بصورة فعالة (حمود ، الخرشة، 2007، ص: 152).

### 1-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تقييم الأداء ضروري لتحسين الأداء (السويلم، 2003، ص: 34) ؛
  - يساعد على تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب أو العاملين الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية لهم (أبو بكر، 2006، ص: 320) ؛
  - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم موضوعي لأداء تابعهم (الصيرفي، 2006، ص: 337)؛
  - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها (نصر الله، 2009، ص: 170) ؛
  - الوصول إلى العدالة في كافة وظائف الموارد البشرية (تعين، أجور، ترقية، تدريب، نقل..)
- (Dimitri, 2001, p: 78)
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين (عبد الباقي ، 2002، ص: 368) ؛
  - يساعد تقييم الأداء على تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا (Higer, 2004, p:161).

### 1-3 خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربع خطوات (عبد الباقي و آخرون، 2009، ص: 239):

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء ؛
- قياس الأداء الفعلي للأفراد ؛
- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم ؛
- إدارة وتحسين الأداء.

### 1-4 إجراءات تحسين مستوى أداء المورد البشري

#### 1-4.1 مدخل تنمية الأداء من خلال تقييم الأداء الوظيفي:

هذا المدخل يسعى إلى رسم إستراتيجية تحسين الأداء المستمر للموارد البشرية، من أجل مساعدتها على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة المتمثلة في تحسين كل شيء لديها وبشكل دائم ، فههدف تقييم الأداء بموجب هذا المدخل يقوم على أساس معرفة حقيقة هذا الأداء

من كافة جوانبه الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية، لقد قسم هذا المدخل عملية تقييم الأداء إلى قسمين (عقيلي، 2005، ص: 383):

تقييم غير رسمي: ويشير إلى متابعة الرئيس المباشر المقيم لأداء مرؤوسيه أولاً بأول، لكشف الأخطاء في أدائهم قبل أو بعد وقوعها مباشرة للعمل على التخلص منها وعلاجها، عن طريق مساعدة أصحابها بالتوجيه والإرشاد المستمرين طوال فترة القياس والتقييم المحددة.

تقييم رسمي: يشير إلى وضع الرئيس لتقييمه النهائي في فترة التقييم بالإستناد إلى التقييم غير الرسمي حيث يستعرض فيه ما أنجزه مرؤوسوه وما حققوه من نتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المطلوب لتحديد الثغرات ونقاط القوة في هذه النتائج، حيث في ضوءها يضع خطة لتحسين أدائهم بشكل مستمر في الفترة المقبلة عن طريق علاج الثغرات وتنمية نقاط القوة، وعادة يكون سنويا على عكس التقييم غير الرسمي الذي يكون بشكل مستمر (Pujol et al., 2003, p:113)

#### 1-4.2 التقييم الذاتي كمصدر معلومات لتحسين الأداء:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد حيث يرى الباحثون أن أي خطأ في إختيار طريقة التقييم المناسبة من شأنه أن يخلق مشاكل للمؤسسة (Balicco, 2008, p:17)، وبعد التقييم الذاتي مصدرا هاما يعطي فرصة للأفراد لتقييم أدائهم (Lyster, Arthur, 2007, p:28)، لكن ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة جعل الفرد يُقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز..... إلخ، لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط دون استخدامها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية وذلك من أجل توفير الموضوعية في تقييم أدائه الذاتي، ويقوم هذا التقييم على فكرة أساسية مفادها "الإنسان الناجح في حياته العامة وفي عمله هو الذي يقيم جوانب الضعف والقوة لديه بشكل موضوعي وحقيقي".

ولكي ينجح التقييم الذاتي لأغراض التنمية وتحسين الأداء يستلزم الأمر القيام بحملة توعية للموارد البشرية توضح لهم من خلالها أهمية هذا التقييم، فالتقييم الذاتي الحقيقي الصادق هو لمصلحتهم ولمصلحة المنظمة في أن واحد (عقيلي، 2005، ص: 393).

2- الدراسات السابقة:

في حدود علم الباحث بوجود الدراسات السابقة، سنحاول عرض مجموعة منها وذلك حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة علا ميمي وشبلي سويطي (2019) إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام الفلسطيني في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي بأبعاده (واقع تطبيق نظام تقييم الأداء، مدى الإستناد إلى نتائجه، واقع الإطار القانوني الناظم له، مدى ملائمته مع الخطة الإستراتيجية) وأثره على أداء العاملين فيه، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن واقع الإطار القانوني الناظم له ومدى ملائمته مع الخطة الإستراتيجية متوسطين أما مدى الإستناد لنتائج التقييم في الترقية والتدريب والتحفيز فدرجة منخفضة.

دراسة خالد رجم ورشيد مناصرية (2018)، حيث حاولا الإطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين أجنبيتين بحاسي مسعود، وتبين تدني مستوى الإهتمام بعملية التقييم في المؤسسات الأربع الوطنية بإعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم إستغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأمريكية (هالبرتون، هاس) إذ هناك إهتمام كبير جدا بعملية تقييم الأداء العاملين واستخدام نتائجه خاصة في التوظيف، تحديد الإحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، الحركية وتمديد العقود.

هدفت دراسة سبرينة مانع وحמיד بن حجوبة (2018) إلى تقديم أسلوب جديد للتقييم من خلال تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم بإعتماد تقنية " الحیود الست Six sigma التي تتميز بالشمولية، حيث توصلت الدراسة إلى إعتبارها أداة تعمل على التقييم الشامل لكامل جوانب الأداء البشري وإكتشاف الأخطاء والعيوب قبل وأثناء وبعد وقوعها، كما تأكد وجود علاقة قوية بين استخدام هذه التقنية وتحسين الأداء البشري.

دراسة خالد رجم ومحمد الأمين شرابي (2018)، لقد هدفت هذه الدراسة لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نظام التقييم وأداء العاملين في حين أن نظام التقييم لا يعد فعالا بهذه المؤسسة نظرا لغياب الشفافية وعدم استخدام مخرجاته في منح المكافآت، التدريب والترقية وبالتالي لن يساهم في تحسين العاملين بالمستوى المطلوب.

هدفت دراسة Alan Sisinacki وآخرون (2017) لتطوير تقييم أداء الموظفين في المؤسسة بكرواتيا، حيث توصل الباحثون إلى أن تقييم الأداء يتغير حسب إحتياجات المؤسسة، وأفضل طريقة هي طريقة 360° في التقييم لأنها تضمن جودة هذا النظام.

هدفت دراسة Sanjoy Kumar PAUL وآخرون (2013) إلى ايجاد نظام تقييم فعال يضمن الموضوعية والشفافية في التقييم، وذلك بتحديد حوالي 20 معيار أساسي للأداء، وهنا يتم اعطاء نقاط خاصة للمرؤوسين من قبل الرؤساء وتتولى إدارة الموارد البشرية اعداد تقرير تقييم الأداء بواسطة برنامج MATLAB .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أجريت العديد من الدراسات السابقة في المؤسسات الاقتصادية والجامعات، أما هذه الدراسة فيتم تطبيقها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يفي بشاربعينة بحث مكونة من رؤساء ومرؤوسين بمتغير مستقل لأبعاد تقييم الأداء الوظيفي(الغرض، المسؤولية ، الطريقة ، تبليغ النتائج) وربطه بالمتغير التابع وهو تحسين الأداء وعلى حسب علمنا لم تنجز الدراسات السابقة بهذا الشكل؛

- الإختلاف الذي حاولنا إبرازه من خلال هذه الدراسة هو تحديد الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء التي من شأنها تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؛

- جاءت الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة في تعميق المعرفة بعملية تقييم الأداء الوظيفي ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

#### 1- منهج البحث

لقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة للدراسة من حيث وصفه لها وصفا دقيقا للتعبير عنها تعبيراً كئيفياً من خلال وصف الظاهرة وخصائصها أما كئمياً فيعطي وصفا رقمياً لمقدار الظاهرة وحجمها ومعرفة درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى.

#### 2- مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يفي بشار بمقر مديرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يفي بشار يفي حيث بلغ عدد الأفراد 154 فرد وهذا العدد هو الذي يمثل حدود دراستنا.

#### 3- عينة الدراسة

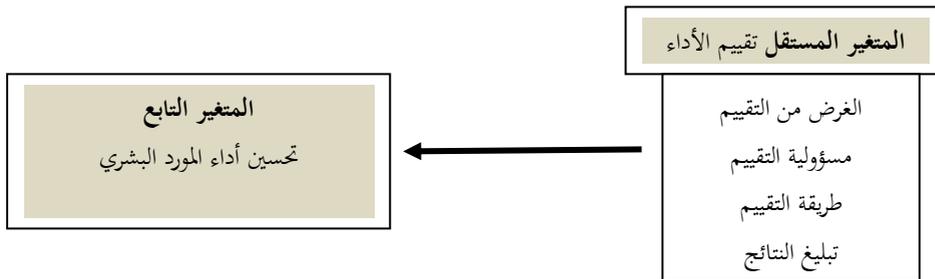
في دراستنا هذه تم اختيار عينة عشوائية من رؤساء ومرؤوسين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يفي بشار حيث بلغ عددهم 74 فرداً أي ما نسبته 48.05% من مجتمع الدراسة موزعة على الشكل التالي:

الجدول رقم (01) : مجتمع وعينة الدراسة

المجموع	المرؤوسين	الرؤساء	
154	132	22	المجتمع
74	61	13	العينة
%100	%82.43	%17.57	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحث

#### 4- نموذج الدراسة



بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المتمثلة فيمايلي:

#### 5- الأدوات المستخدمة في الدراسة

الوثائق: تمت الاستعانة بالنموذج المتعلق بنظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المؤسسة، حيث قمنا بدراسته وتحليله واستخراج كل ما يمكن أن يحتويه من بيانات تساعد على إثراء الموضوع قيد الدراسة.

الإستبيان: في هذه الدراسة قمنا بإعداد استبيانين للكشف عن رأي الرؤساء من جهة والمرؤوسين من جهة أخرى على النحو التالي:

الإستبيان المخصص للرؤساء: تضمن هذا الاستبيان (52) سؤالاً قسمت وفق أهداف الدراسة إلى ثلاثة أقسام، معتمدين في ذلك على أسلوب الأسئلة المغلقة التي تحمل إجابات محددة مما يسهل علينا ترميز كافة هذه الإجابات كمايلي:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية للرؤساء (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة، القسم)

القسم الثاني: يحتوي على (29) عبارة تعكس كل عناصر تقييم الأداء الوظيفي

القسم الثالث: يحتوي على (23) عبارة تعكس كل عناصر تحسين أداء المورد البشري

الجدول رقم (02): الإستبيان المخصص للرؤساء:

عدد الفقرات	عناصر تحسين الأداء	عدد الفقرات	عناصر تقييم الأداء الوظيفي
17	الدافعية والإدراك	06	الغرض من التقييم
		08	مسؤولية التقييم
06	القدرات	11	طريقة التقييم
		04	تبليغ النتائج

#### المصدر: من إعداد الباحث

الإستبيان المخصص للمرؤوسين: تضمن هذا الإستبيان (42) سؤالاً قسمت وفق أهداف الدراسة، معتمدين في ذلك على أسلوب الأسئلة المغلقة التي تحمل إجابات محددة مما يسهل علينا ترميز كافة هذه الإجابات.

القسم الأول: يحتوي على المعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمرؤوسين وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة، القسم)

القسم الثاني: يحتوي على (20) عبارة تعكس كل عناصر تقييم الأداء الوظيفي

القسم الثالث: يحتوي على (22) عبارة تعكس كل عناصر تحسين أداء المورد البشري

الجدول رقم (03): الإستبيان المخصص للمرؤوسين

عدد الفقرات	عناصر تحسين الأداء	عدد الفقرات	عناصر تقييم الأداء
18	الدافعية والإدراك	08	الغرض من التقييم
		04	مسؤولية التقييم
04	القدرات	03	طريقة التقييم
		05	تبليغ النتائج

#### المصدر: من إعداد الباحث

وتتراوح مدى الإستجابة لكل العبارات من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين

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

لقد تم توزيع الإستبيانات على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث بلغ عدد الإستبيانات النهائية 69 إستبانة بعد حذف الإستبيانات 05 المملغة لعدم إتمام بعض الفقرات فيها:

6- المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS 20 واستخدمنا أساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الإستدلالي

#### 6-1 صدق وثبات الإستبيان

صدق وثبات الإستبيان الموجه للرؤساء

للتأكد من صدق وثبات الإستبيان الموجه للرؤساء تم استخدام معامل الإتساق "الفا كرونباخ" والذي بلغت قيمته كالآتي:

الجدول رقم (04): صدق وثبات الإستبيان الموجه للرؤساء

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق	
29	0.709	0.84	تقييم الأداء
23	0.915	0.95	تحسين الأداء
52	0.910	0.95	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج spss

يبين الجدول (04) أن معامل الثبات لفقرات تقييم الأداء بلغ 0.709 ومعامل الصدق 0.84، أما بالنسبة لمعامل ثبات تحسين الأداء فقدر ب0.915 ومعامل صدق 0.95، كما اتضح أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ 0.91 ومعامل صدق 0.95 وهذا دليل على التناسق بين فقرات الإستبيان وقدرته على تحقيق أغراض الدراسة.

صدق وثبات الإستبيان الموجه للمرؤوسين

للتأكد من صدق وثبات الإستبيان الموجه للمرؤوسين تم استخدام معامل الإتساق "الفا كرونباخ" والذي بلغت قيمته كالآتي:

الجدول رقم (05): صدق وثبات الإستبيان الموجه للمرؤوسين

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق	
20	0.875	0.93	تقييم الأداء
22	0.885	0.94	تحسين الأداء
42	0.929	0.96	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج spss

يبين الجدول (05) أن معامل الثبات لفقرات تقييم الأداء بلغ 0.875 ومعامل الصدق 0.93 أما بالنسبة لمعامل ثبات تحسين الأداء فقدر بـ 0.885 ومعامل صدق 0.94، كما اتضح أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ 0.93 ومعامل صدق 0.96 وهذا دليل على التناسق بين فقرات الإستبيان وقدرته على تحقيق أغراض الدراسة.

#### 2-6 إختبار توزيع البيانات

الجدول رقم (06): إختبار توزيع بيانات تقييم الأداء الوظيفي

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تقييم الأداء الوظيفي	,079	69	,200*	,977	69	,231
تحسين الأداء	,060	69	,200*	,986	69	,631

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج spss

يتم قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة المعنوية، ومن خلال الجدول (06) نلاحظ أن قيمة Sig لمتغير تقييم الأداء الوظيفي كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

#### 3-6 الإرتباط بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل

من خلال هذا العنصر حاولنا حساب درجة الإرتباط بين تحسين الأداء وأبعاد تقييم الأداء الوظيفي (الغرض، المسؤولية، الطريقة، تبليغ النتائج) وهذا باستعمال معامل الارتباط الخطي لبيرسون لمعرفة قوة العلاقة بين تحسين الأداء وكل بعد من هذه الأبعاد كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين تحسين أداء العاملين وكل أبعاد

#### تقييم الأداء الوظيفي

		تحسين الأداء للعمال
الغرض من التقييم بالنسبة لكل العمال	Corrélation de Pearson	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000

مسؤولية التقييم بالنسبة لكل العمال	Corrélation de Pearson	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000
طريقة التقييم بالنسبة لكل العمال	Corrélation de Pearson	,455**
	Sig. (bilatérale)	,000
تبليغ النتائج بالنسبة لكل العمال	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000

#### المصدر: مخرجات برنامج spss

تبين من الجدول (07) أن هناك علاقة طردية بين تحسين الأداء ومعظم أبعاد تقييم الأداء الوظيفي، وكانت أعلى قوة علاقة لمتغير تحسين الأداء مع "تبليغ النتائج" حيث بلغ معامل الارتباط 0.71 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يدل على العلاقة القوية بينهما، ثم يليه "الغرض من التقييم" بمعامل ارتباط 0.61 عند مستوى الدلالة 0.000 أما "مسؤولية التقييم" فاحتلت المرتبة الثالثة إذ بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.52 عند مستوى الدلالة 0.000 وأخيرا "طريقة التقييم" بمعامل ارتباط 0.46 عند مستوى الدلالة 0.000 .

ثالثا: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

#### 1- اختبار الفرضيات

##### الفرضية الأولى

**Ho<sub>1</sub>**: لا تملك مؤسسة سونلغاز بشاريفي نظام تقييم أداء وظيفي مناسب.

**Ha<sub>1</sub>**: تملك مؤسسة سونلغاز بشاريفي نظام تقييم أداء وظيفي مناسب.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار اختبار عينة واحدة

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تقييم الأداء	69	3,4201	,59467	,07159

#### Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3				
T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

			)		Inférieure	Supérieure
تقييم الأداء	5,868	68	,000	,42009	,2772	,5629

المصدر: مخرجات برنامج spss

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمتغير تقييم الأداء الوظيفي قد بلغ 3.42 وبانحراف معياري قدره 0.59 وبما أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.000 وهو أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

النتيجة الأولى: تملك مؤسسة توزيع الكهرباء والغازي في بشار نظام تقييم أداء وظيفي مناسب

الفرضية الثانية

$H_0$ : لا يوجد تأثير دال إحصائي لتقييم الأداء الوظيفي على تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

$H_a$ : يوجد تأثير دال إحصائي لتقييم الأداء الوظيفي على تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغازي في لإختبار الفرضية الثانية وحيث أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميّين فإننا نستخدم تحليل الإنحدار الخطي.

الجدول رقم (09): نتائج إختبار الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,733 <sup>a</sup>	,537	,530	,39587

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	Dd 1	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	12,165	1	12,165	77,627	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	10,500	67	,157		
	Total	22,665	68			

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Const ante) تقييم الأداء	,951	,280		3,396	,001
	,711	,081	,733	8,811	,000

#### المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول (09) أن معامل الارتباط الثنائي كان 0.733 ، كما بلغ معامل التحديد 0.537 مما يعني أن 53.7% من التغيير في تحسین الأداء يعود للتغيير في تقييم الأداء الوظيفي. وحيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. كما أن معادلة الإنحدار الخطي بين

تقييم الأداء وتحسین أداء المورد البشري كل  

$$\text{تحسين الأداء} = 0.711 + 0.951 \times \text{تقييم الأداء الوظيفي}$$

النتيجة الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء الوظيفي على تحسین أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ريفي بشار

#### 2- تحليل وتفسير النتائج

سنحاول فيما يلي تحليل النتائج المتوصل إليها وإعطاء التفسيرات كما يلي:

#### تحليل نتائج الفرضية الأولى

لتحليل نتائج هذه الفرضية اعتمدنا على قيمة المتوسط الحسابي (أنظر الملاحق)، إذ اعتبرت درجة الموافقة عن وجود نظام تقييم أداء مناسب في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار هي موافق، وبلغ المتوسط الحسابي (3.42) وهو ضمن المجال (3.40-4.19) وهي نتيجة تعطي انطبعا عاما بأن تقييم الأداء المستخدم مناسب، لكن لو حاولنا تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد تقييم الأداء الوظيفي فسنستنتج ما يلي: بالنسبة للغرض من التقييم: في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ريفي بشار كان الغرض من التقييم بدرجة عالية لتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة

(4.20) كما أنه وسيلة لدفع العامل للعمل بجد بمتوسط قدره (4.07) إضافة لتقديم الحوافز وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.02)، إلا أنه لا يستخدم كمرجع لتحسين ظروف العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55) بالإضافة إلى عدم الاعتماد عليه عند النقل الوظيفي من منصب إلى منصب آخر في نفس المستوى وهذا بمتوسط قدره (2.45).

بالنسبة لمسؤولية التقييم: لقد كان توجه معظم الرؤساء والمرؤوسين ايجابي نحو مسؤولية التقييم وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.40)، حيث تتم متابعة الرؤساء لأداء مرؤوسهم بصفة مستمرة وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.89) مع وجود بعض الأشخاص الذين يرون أن التقييم الذي يخضعون له غير عادل وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.25).

بالنسبة لطريقة التقييم: لقد أبدت كل العينة من رؤساء ومرؤوسين اتجاهها الإيجابي نحو طريقة التقييم حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64) ولكن لو حللنا الفقرات المتعلقة بالطريقة لوجدنا أن الجزء المخصص للرؤساء والذي يعد من وجهة نظرهم أنه مناسب للتقييم بمتوسط (3.85)، أما الجزء المخصص للمرؤوسين فيفضل أغلبيتهم إدراج التقييم الذاتي في شكل أسئلة واضحة بمتوسط حسابي (4.02) لتسهيل إبراز نقاط الضعف لديهم .

بالنسبة لتبليغ النتائج: بلغ المتوسط الحسابي لتبليغ النتائج (3.17)، ما يبين أن توجه كل من الرؤساء والمرؤوسين كان محايدا لهذا البعد، حيث يرى البعض من الرؤساء والمرؤوسين أنه لا تتم مناقشة نتائج التقييم بين الرئيس والمرؤوس في إطار المقابلة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بالنسبة للرؤساء (3.38) أما بالنسبة للمرؤوسين فكان (2.93)، إضافة إلى تقصير إدارة الموارد البشرية في توعية العمال بأهمية المقابلة حيث بلغ المتوسط لهذه الفقرة بالنسبة للرؤساء (3.00) أما المرؤوسين فكان 2.50 .

#### تحليل نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.733) وهذا دليل على وجود علاقة قوية، وبالنظر إلى معامل الارتباط بين أبعاد تقييم الأداء الوظيفي وتحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار نستنتج ما يلي:

إن "تبليغ النتائج" له علاقة قوية مع تحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ليرسون (0.71) وعليه يمكن القول أن العامل إذا شعر بأهميته وتمت مناقشة النتائج بينه وبين رئيسه في إطار

المقابلة فهذا سيدفعه لتحسين أدائه من جهة بالإضافة إلى أنه سيصرح بكل نقاط الضعف التي تواجهه .

في المرتبة الثانية يأتي بعد "الغرض من التقييم" وهذا بمعامل ارتباط (0.61)، ما يدل على العلاقة المتوسطة بينه وبين تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار وهذا نظرا للاعتماد عليه فقط في تحديد الاحتياجات التدريبية، منح الحوافز، وفي الترقية . وفي المرتبة الثالثة بعد "مسؤولية التقييم" إذ بلغ معامل الإرتباط (0.52)، وهذا دليل على العلاقة المتوسطة بينه وبين تحسين أداء العاملين ويعزى ذلك إلى رؤية البعض أن التقييم الذي يخضعون إليه غير عادل .

وأخيرا نجد "طريقة التقييم" بمعامل إرتباط (0.46) هذا ما يدل على أن لطريقة التقييم علاقة ضعيفة مع تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار ويفسر ذلك أن الطريقة المتبعة لا بد من تغييرها في تقييم أداء العمال.

#### الخاتمة :

من خلال دراستنا تطرقنا إلى التعريف بنظام تقييم الأداء وأهميته وكذا تقديم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري، والإحاطة بمختلف الدراسات التي تناولت الموضوع، ونظرا لأهمية تقييم الأداء في تحسين أداء المورد البشري ارتأينا اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ريفي بشار، حيث تم الوقوف على واقع تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة من جهة وإبراز الأبعاد الأساسية للتقييم التي تضمن تحسين أداء المورد البشري من جهة أخرى، إذ تم التوصل إلى مايلي:

\_ يوجد نظام مناسب نوعا ما لتقييم الأداء وهذا ما أثبتته نتائج الفرضية الأولى لكنه لا يعمل على تحسين الأداء بكفاءة.

\_ يُعتمد على تقييم الأداء في تقديم الحوافز وفي بعض الأحيان في الترقية.

\_ في تقييم الأداء لا يُأخذ بعين الاعتبار النقل الوظيفي أو تحسين الظروف المادية للعامل.

\_ بعض الأقسام في المؤسسة لا يعمل مسؤوليها على تبليغ النتائج في اطار المقابلة.

\_ إدارة الموارد البشرية لا تقوم بدورها خاصة فيما يتعلق بالمقابلة.

\_ إدراج جزء مخصص للتقييم الذاتي للعامل من شأنه أن يعمل على تحسين أدائه.

\_ هناك تأثير للتقييم على تحسين أداء المورد البشري وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية.

أهم الإقتراحات:

- لا بد من تفعيل دور ادارة الموارد البشرية في عملية التقييم خاصة فيما يتعلق بالمقابلة.

- إن وجود نظام لتقييم الأداء يجب أن لا يقتصر فقط على تقديم الحوافز وإنما يجب أن يُعتمد عليه في التدوير الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية وكل هذا يساهم في تشجيع العامل مما يؤدي به إلى تحسين أدائه داخل المؤسسة.
- تأثير تبليغ النتائج في اطار المقابلة له دور كبير في زيادة دافعية العامل نحو عمله نظرا لما يحسه من اهتمام من طرف الإدارة وعليه وجب الأخذ بعين الإعتبار هاته النقطة.
- يجب إدراج جزء للتقييم الذاتي في نموذج التقييم والذي من خلاله يجب على تساؤلات من شأنها أن تساعده على الإدلاء بنقاط الضعف والقوة لديه مما يساعد في عملية تحسين أدائه.
- من خلال دراستنا تبين أنه يجب توضيح الغرض من التقييم هذا التوضيح يقوم به المسؤول عن التقييم حتى يُعرف عماله بأهمية العملية.

## المراجع

### ➤ الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر:
- 2- حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3- الصيرفي محمد، (2006)، هندرة الموارد البشرية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر
- 4- عبد الباقي صلاح الدين، (2002)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر:.
- 5- عبد الباقي صلاح وآخرون، (2009)، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- 6- عقيلي عمرو صفى، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن.
- 7- نصر الله حنا، (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

### ➤ المقالات في مجلة علمية

- 8- بن حجوبة حميد، سبرينة مانع، (2018)، الحيود الست : تقنية حديثة للتقييم الفعال للأداء البشري دراسة حالة مؤسسة الإتصالات وكالة مستغانم، مجلة معارف، المجلد 13- العدد 24، الصفحات 311-330، جامعة البويرة، الجزائر

- 9- دباش هدى الله، شربي محمد الأمين، رجم خالد، (2018)، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الإقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07- العدد 02، الصفحات 07- 30، الجزائر
- 10- رجم خالد، رشيد مناصرية، (2018)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18- العدد 01، الصفحات 413- 423، الجزائر
- 11- سويطي شبلي، ميمي علا، (2019)، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 22- العدد 01، الصفحات 253- 286، جامعة الجزائر 03، الجزائر

#### ➤ الرسائل الجامعية

- 12- السويلم سامي، (2003). مجالات إستخدام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الرياض، السعودية.

#### ➤ الكتب باللغة الأجنبية

- 13- Balicco Christian, (2008), Les méthodes d'évaluation en R.H, édition d'organisation, Paris-France.
- 14- Cohen Annick, (2006) , Toute la fonction R.H., Dunod, Paris-France.
- 15- Dimitri, W. (2001), les ressources humaines, Edition d'organisation, Paris-France.
- 16- Higer, F, (2004), Le marketing des R.H, Dunod , Paris-France.
- 17- Lyster Stephaine, Arthur Anne, (2007), Employee Performance, Atlantic publishing group, Florida- USA
- 18- Pujol Maire Dominique avec la collaboration de bruno chapuis, (2003), Ressources humaines La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, Paris-France.

#### ➤ المقالات الأجنبية في مجلة علمية

- 19- Imtiaz Ahmed, Ineen Sultana, Sanjoy Kumar Paul, Abdullahil Azeem, (2013), Employee performance evaluation: a Fuzzy approach, International Journal of Productivity and Performance Management Emerald, Vol 62, No 7, Page 718-734, Great Britain.
- 20- Sisinacki Alan, Dobis Boris, Sisinacki Jelena, (2017), Successful organization driven by employee performance evaluation, Obrazovanje za

poduzetnistvo/ education for entrepreneurship, Vol 7- NR2, Page 189-204, Croatia.

الملاحق

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الغرض من التقييم
0,48	4,31	تقييم الأداء و سيلة للتأكد من قدرة العاملين على تأدية المهام
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات طريقة التقييم
0,65	3,62	نموذج التقييم يتضمن أسلوب المقاييس المتدرجة
0,66	3,54	نموذج التقييم يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف
0,38	4,15	يتضمن ملاحظتك الشخصية
0,87	3,62	يتضمن أسلوب الوقائع الحرجة
1,04	3,92	لكل وظيفة نموذج تقييم خاص بها
0,99	3,85	لكل صنف نموذج تقييم خاص بها
0,80	3,85	تري أن هذا النموذج مناسب للتقييم
1,27	2,82	تمت بناءك على نتائج تقييم أدائك
0,82	4,00	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء و اوضحة
0,87	3,62	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء كافية لقياس أداء العامل بشكل فعال
1,02	4,07	تقييم الأداء و سيلة تدفعك للعمل بجد
1,29	2,55	تم تحسين ظروف العمل بناء على نتائج تقييم أدائك
1,32	3,00	أنت راضي على تقييم أدائك
620,	3,44	الغرض من التقييم بالنسبة للمرؤوسين

1,22	3,00	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء تركز على الأداء الحالي فقط
0,55	3,85	معايير الأداء تتغير نتيجة التغير في ظروف و متطلبات العمل
410,	3,79	طريقة التقييم بالنسبة للرؤساء
1,28	3,00	ترى أن هذا النموذج مناسب للتقييم
1,22	3,45	ترى أنه لو خصص في النموذج جزء للتقييم الذاتي فهو فرصة للإدلاء بنقاط الضعف و القوة
0,70	4,02	تفضل أن يكون هذا الجزء في شكل أسئلة و اوضحة
760,	3,49	طريقة التقييم بالنسبة للمرؤوسين

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مسؤولية التقييم
1,00	4,00	تقيم مرؤسيك كل ثلاثة أشهر
1,03	3,69	تقيم مرؤسيك كل سنة
0,43	3,92	ترى أن توقيت التقييم مناسب للكشف عن نقاط الضعف للأداء
1,03	2,69	تتساهل في التقييم تجنباً للتساؤلات
0,85	3,69	تتغاضى عن بعض التصرفات غير المقبولة والتي لا تؤثر في أدائه
0,99	2,85	تتأثر بالوقائع الأكثر حداثة فقط في ملاحظتك لأداء مرؤوسيك
1,12	2,92	تملك سجل خاص تدون فيه الملاحظات و الإنجازات لكل مرؤوسيك
1,27	3,46	يتم تكوينك على عملية التقييم
32,0	3,40	مسؤولية التقييم بالنسبة للرؤساء
1,39	3,25	ترى أن التقييم الذي تخضع له عادل
1,20	3,14	يتم إعادة النظر في تقييمك اذا شعرت أنك مظلوم
1,31	3,36	لرئيسك القدرة و الكفاءة على عملية التقييم
1,32	3,89	تتم متابعة رئيسك لأدائك بصفة مستمرة
00,1	3,41	مسؤولية التقييم بالنسبة للمرؤوسين

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تبليغ النتائج
1,32	2,69	تتم عملية التقييم بشكل سري
1,04	3,38	تتم مناقشة نتائج التقييم بينك وبين مرؤوسيك في اطار المقابلة
0,78	3,54	يساهم تقييم الأداء في تقوية العلاقة بينك وبين مرؤوسيك
1,00	3,00	تعمل ادارة الموارد البشرية على توعية العمال بأهمية المقابلة
0,57	3,15	تبليغ النتائج بالنسبة للرؤساء
0,92	3,73	يتم اطلعك على نتائج تقييم أدائك
1,23	2,93	تتم مناقشة نتائج التقييم بينك وبين رئيسك في اطار المقابلة
1,21	3,38	تساهم مناقشة نتائج تقييمك في تحسين أدائك
1,21	3,46	يساهم تقييم الأداء في تقوية العلاقة بينك وبين رئيسك
1,39	2,50	تعمل ادارة الموارد البشرية على توعية العمال بأهمية المقابلة
0,90	3,20	تبليغ النتائج بالنسبة للمرؤوسين