

## نحو ترشيد دور المشرفين في عملية تقدير أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة الخزف السعودي الصناعية بالرياض

إبراهيم إبراهيم بسيوني

أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية  
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود  
الرياض - المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية لمجموعة من العوامل المؤثرة على مستوى تقديرات المشرفين لأداء مرؤوسيههم. وتحديد دور كل منهم في عملية تقدير الأداء. وذلك حتى يمكن دراسة وتحليل سلوك المشرفين والمرؤوسين عند وضع تقديرات الأداء في موقف عمل حقيقي بالصناعة السعودية التي تعتمد على عمالة متنوعة.

وبالتالي فقد تناول الإطار النظري مفهوم تقييم الأداء في ظل نظريتي "العزو والفروق الفردية" كما تم استعراض دور كل من المشرف المقيم والمرؤوس الخاضع للتقييم في عملية تقدير الأداء. هذا إلى جانب مؤشرات التحيز في تقدير الأداء وأهم مصادرها المختلفة النابعة من الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف والمرؤوس.

ومن ثم، فقد تم تحليل بيانات عينة عشوائية طبقية لثلاث مجموعات من المشرفين والمرؤوسين التابعين لهم بشركة الخزف السعودي الصناعية، والتي تم الاعتماد عليها من أجل تثبيت وعزل باقي المتغيرات كاستخدام نماذج تقدير ثابتة وذات بيئة تنظيمية واحدة، وقد أوضحت نتائج التحليل بعض المؤشرات الإحصائية التي تساعد على ترشيد دور المشرفين والمرؤوسين في عملية تقدير الأداء.

## تقديم الدراسة

## أولاً : المشكلة تحت الدراسة وأهميتها

تتبع أهمية الموضوع من رغبة الإدارة بالمنظمات المختلفة في ضرورة استخدام كل الأساليب والطرق الممكنة من أجل تحسين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها. ويعتبر تقويم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة وسيلة منظمة لتحديد مقدار وجودة مساهمات الفرد في هذه العملية الإنتاجية. ومن ثم يمكن تحديد نوعية وحجم المغريات التنظيمية المناسبة مثل زيادة الأجور والحوافز والترقية، إلى جانب تحديد سبل العلاج في حالة تدني مستواها. ولذلك يحتل تقويم أداء الأفراد دوراً بارزاً بين وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة. فهو يعتبر الأساس عند التخطيط والرقابة على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالحكم على جودة سياسة الاختيار والتدريب وموضوعية وعدالة نظم الأجور والحوافز والترقية. كما أنه يعتمد بصورة مباشرة على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد معايير أداء المهام الوظيفية، بالإضافة إلى تحديد مواصفات شاغلي هذه الوظائف .

وإلى جانب هذا كله، يستمد الموضوع أهميته من صعوبة دور المشرفين، حيث يقع عليهم عبء تحريك جهود المرؤوسين التابعين لهم وتحفيزهم لتحقيق معدلات الأداء المستهدفة. وغالباً ما يتحمل هؤلاء المشرفون نتائج الفشل في إنجاز هذه المعدلات من جانب الإدارة والمرؤوسين على حد سواء، مما يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها ومن ثم فعاليتها. وبالتالي فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة تدريب المسؤولين بإدارة الموارد البشرية والمستويات الإشرافية من خلال برامج عديدة في الأجور والحوافز وتقويم أداء العاملين. وذلك لأن الالتزام بالدقة والموضوعية والعدالة، يمثل المحور الأساسي في عملية تقديرات المشرفين لأداء المرؤوسين، حتى يمكن تجنب تشويه هذه التقديرات.

ويلعب هؤلاء المشرفون دوراً بارزاً في تحديد مستوى الدقة والموضوعية في تقديرات أداء مرؤوسيه. فقد يتأثر بعضهم إلى حد ما بالخصائص والسمات الشخصية والوظيفية لهم كقائمين بالتقويم والمرؤوسين الخاضعين لهذا التقويم. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور شبح التحيز الشخصي، ومن ثم تشويه هذه التقديرات، مما قد يضعف من مصداقيتها ويقلل من درجة الاعتماد عليها كمؤشرات عامة.

ويبدو ذلك واضحاً من وجهة نظرنا في المنظمات الصناعية السعودية، حيث إنها تعتمد بصفة أساسية على خليط من العمالة الوطنية والوافدة عند شغل الوظائف الإشرافية والتنفيذية بها. وعلى الرغم من عناية هذه المنظمات واهتمامها الزائد باختيار أفضل أساليب ونماذج التقويم المناسبة، فإن دراسة وتحليل أثر الخصائص الشخصية والوظيفية للمشرفين والمرؤوسين، لم يلق الاهتمام الكافي من جانب المسؤولين بهذه المنظمات، حتى يمكنهم تقليل أثرها على مستويات تقديرات الأداء.

وبالإضافة إلى كل ما سبق، فإنه على الرغم من أهمية تقويم أداء الأفراد العاملين وصعوبة دور المشرفين في عملية تقديرات الأداء، لم يحظ بالقدر المناسب من العناية أيضاً في الأدبيات العربية والأجنبية رغم كثرتها على حد علمنا المتواضع. حيث لا تتوافر الدراسات الميدانية التي تعالج المحور الرئيسي لهذا الموضوع بصورة مباشرة في بيئة صناعية واقعية. في حين أن أغلب الدراسات المنشورة حول سلوك المشرفين في هذا الصدد جاءت في قالب نظري بعيد عن الواقع. وتؤكد ذلك Nethero [١] ، ص ٢١] بقولها:

"An extensive literature search showed that few studies deal with actual supervisory management behavior, Most information was based on theories and opinions, but not research".

فقد كان معظم اهتمام البحوث المتخصصة في تقويم أداء العاملين يتركز حول تحديث وتطوير أساليب ونماذج التقويم المختلفة، ودراسة آثارها في تقديرات الأداء. ومن بين أهم هذه الدراسات، دراسة Fitizgibbons and Moch [٢] ، ص ٤٥]، التي ركزت حول المفاضلة بين أنواع المقاييس غير الحكمية كالغياب والحوادث. وكذلك الدراسة التي قام بها Murphy, Martin and Garcia [٣] ، ص ٥٦]، للتوصل إلى أفضل صيغة للمقاييس الحكمية لأداء العمل، والتي تتضمن المقاييس المعيارية والمقارنة. كما قام Jacobs, Kafry and Zedeck [٤] ، ص ٦١]، بتحديد معايير الجودة والمنفعة للمفاضلة أيضاً بين صيغ تقديرات الأداء المختلفة.

وعلى العكس من ذلك، فقد كان هناك عدد قليل من الدراسات والبحوث التي اهتمت بأبعاد عملية تقدير الأداء. ومن بين أوائل الكتاب والباحثين الذين حاولوا تحديد وحصر العوامل المؤثرة على تقديرات الأداء Kavanagh [٥] ، ص ١٦]، وتبعه في ذلك الاتجاه Landy and Farr [٦] ، ص ١٧]. هذا بالإضافة إلى أن نتائج أغلب هذه الدراسات كانت متناقضة حول أثر بعض

العوامل والمتغيرات، كما أنها اعتمدت على تقييم سلوك المشرفين في مواقف محاكاة بعيدة عن مواقف العمل الحقيقية، مثل دراسة Hamner; Kim; Baird and Bigoness [٧، ص ٧٠٥]، ودراسة Rose [٨، ص ٣٦٧].

نخلص من العرض السابق إلى أنه بالرغم من توافر بعض الدراسات الأجنبية الخاصة بتحليل سلوك المشرفين في عملية تقدير الأداء، فإنه لا يمكن الاعتماد بشكل كامل على نتائج هذه الدراسات. ويرجع ذلك إلى تناقض بعض نتائجها، والتي تم استنتاجها من مواقف محاكاة لا تطابق تماما مواقف عمل المشرفين في المنظمات الصناعية. وبالتالي، فإن هذه الدراسات تعوزها القدرة على تلبية متطلبات البيئة العربية.

وهذه الدراسة تعتبر دراسة رائدة تبدأ في سد الحاجة إلى هذا النوع من البحوث بالتطبيق على مواقف عمل حقيقية للمشرفين والمرؤوسين بالشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. كما تم مراعاة تلافي أوجه القصور السابق الإشارة إليها، واعتزى ما أجري من الدراسات سابقة في هذا الصدد.

#### ثانياً : أهداف الدراسة

- تأسيساً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على العوامل والمتغيرات المرتبطة بالخصائص والسمات الشخصية والوظيفية للمشرفين والمرؤوسين.
  - تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل والمتغيرات المؤثرة على سلوك المشرفين في عملية تقدير الأداء.
  - توفير معلومات صادقة وموثوقة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية السعودية، تساعد على ترشيد عملية تقدير الأداء والحد من مصادر تشويه هذه التقديرات. - إثراء المكتبة العربية بنتائج بحوث ميدانية في مواقف عمل صناعية حقيقية، تتوافق مع متطلبات البيئة العربية.

#### ثالثاً: متغيرات الدراسة

اهتمت هذه الدراسة بالتركيز على أهم العوامل والمتغيرات المرتبطة بالأدوار المتضمنة لكل من المشرفين والمرؤوسين في عملية الأداء. وبالتالي تعبر هذه المتغيرات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للمشرفين والمرؤوسين. وهي تتمثل في المتغيرات الديموجرافية كالجنسية أو العرق والفروق العمرية والمستوى التعليمي. وكذلك المتغيرات الوظيفية للمشرف كأسلوبه القيادي في

الإشراف وخبرته الوظيفية ومستوى أداء المشرف نفسه. هذا إلى جانب المتغيرات الوظيفية للمرؤوسين مثل: قابلية المرؤوسين لتعديل سلوكهم، ومدى التغير الوظيفي، والثبات التنظيمي.

وبناء على ذلك، فقد تم تثبيت وعزل باقي المتغيرات الأخرى والتي تؤثر على مستوى تقدير الأداء، مثل: استخدام نماذج وأساليب تقدير مختلفة، وتباين البيئة التنظيمية. وبالتالي فقد تم تطبيق الدراسة على مجموعتين من المشرفين والمرؤوسين بإحدى الشركات الصناعية الكبيرة الحجم والتي تستخدم نماذج تقدير حديثة وموحدة وذات بيئة تنظيمية واحدة.

#### رابعاً: أساليب الدراسة

اعتمد هذا البحث على ثلاثة أساليب مختلفة لضمان الحفاظ على منهجية البحث، وذلك كما يلي:  
أ- الأسلوب المكتبي وذلك بهدف إجراء مراجعة مكثفة للبحوث والدراسات السابقة إلى جانب الكتب والمراجع والدوريات المرتبطة بهذا الموضوع. وذلك لتحديد أبعاد مشكلة البحث والمتغيرات محل الدراسة.

ب- أسلوب فريق المحكمين: وذلك من أجل التأكد من مصداقية قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس المتغيرات المشار إليها. وقد تم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من الزملاء المتخصصين في هذا المجال.

ج- الأسلوب الميداني: حيث تم استخدام المقابلة الموجهة عند جمع البيانات المطلوبة عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض.

#### خامساً: فروض الدراسة

في ثنايا تحقيق الأهداف السابقة فإنه قد تم صياغة فروض الدراسة تمهيداً لاختبار مدى صحتها إحصائياً. على النحو التالي:

١- من المتوقع أن يكون هناك اختلاف جوهري في تقديرات الأداء طبقاً لتغير المتغيرات الديموجرافية للمشرفين والمرؤوسين كالجنسية أو العرق، والفروق العمرية، والمستوى التعليمي، مما يؤدي إلى تشويه التقديرات.

٢- من المتوقع وجود فروق نسبية في تقديرات أداء المرؤوسين تبعاً لخبرة المشرف الوظيفية وأسلوبه القيادي في الإشراف ومستوى أداء المشرف نفسه، مما يؤدي إلى عدم دقة التقديرات.

٣- من المتوقع وجود اختلافات معنوية في تقديرات الأداء تبعاً لمدى قابلية أداء المرؤوس للتغير، ومدى التغيرات الوظيفي، والثبات التنظيمي له، مما يؤدي إلى التحيز في التقدير.

#### سادساً : قائمة الاستقصاء

في ضوء أهداف وفروض البحث السابقة فقدم تصميم قائمة الاستقصاء، بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الإجابات المحددة. وهذه المجموعات هي:

الأولى: وهي خاصة بالرئيس المباشر الذي يتولى تقدير أداء مرؤوسيه. وتحتوي هذه المجموعة على ١٠ أسئلة.

الثانية: وهي خاصة بالمرؤوس الذي يتم تقييم أدائه، وتتضمن ١١ سؤالاً للبيانات الأولية والتخصصية عن تقدير الأداء.

وقد تم اختبار مدى مصداقية القائمة بعرضها على بعض الزملاء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، وتجربتها على عينة محدودة. وذلك من أجل إجراء أي تعديلات إذا لزم الأمر قبل القيام بجمع البيانات فعلاً.

#### سابعاً : تصميم عينة الدراسة

تعتمد الدراسة الميدانية على سحب عينة عشوائية طبقية من ٥٠ مشرفاً يقومون بتقدير أداء ١٤٠ مرؤوساً يعملون في شركة الخزف السعودي الصناعية الموجودة في مدينة الرياض. وبالتالي يمثل حجم العينة المتوقع حوالي (٢٥٪) من إجمالي عدد العاملين بهذه الشركة والذي يبلغ ٧٦٥ فرداً. وبناء على ذلك فقد تم توزيع ١٩٠ استمارة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة. وقد كان عدد الاستمارات المستوفاة والتي تم معالجتها إحصائياً ١٥٩ استمارة (منها ٤٤ للرؤساء، ١١٥ للمرؤوسين) بنسبة (٨٣,٦٨٪) من العينة، (٢٠,٧٨٪) من مجتمع الدراسة.

وبالتالي فقد كان توزيع مفردات العينة حسب نوعية الوظائف بالشركة على النحو التالي:

وظائف فنية	وظائف كتابية	وظائف إدارية	
٢٢/١٩	١٠/٩	١٨/١٦	المشرفون
٤٠/٣٠	٣٦/٣٢	٦٤/٥٣	المرؤوسون

**ثامناً : معالجة البيانات إحصائياً**

تمت معالجة البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد العينة بواسطة الحاسب الآلي بجامعة الملك سعود، وذلك بعد أن تمت مراجعة قوائم الاستقصاء المعبأة واختبارها للتأكد من صلاحيتها. وقد استخدم في معالجة البيانات البرنامج الجاهز "SAS" حيث تم استخراج المقاييس الإحصائية التالية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مفردات العينة.
- تحليل التباين ANOVA بين الأوساط الحسابية لهذه التقديرات.
- معامل الارتباط بين تقديرات الأداء والمتغيرات الأساسية.
- إجراء بعض الاختبارات الهامة مثل اختبار F ،  $R^2$  لقياس مدى معنوية الفروق لاختبار مدى صحة فروض الدراسة.

**الإطار النظري للدراسة**

يعتبر تقييم أداء الأفراد نظاماً دقيقاً لقياس الفروق الفردية في أداء العمل، عن طريق مجموعة من المقاييس والإجراءات لتحليل البيانات والمعلومات الوظيفية والشخصية، لتحديد مقدار وجود مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية. وبالتالي فهو يعتبر أحد حالات القياس النفسي الذي يعتمد على المفاهيم الإدارية. وتلعب نظرية تحليل السلوك أو نظرية العزو (At-tribution Theory) دوراً بارزاً في هذا المجال، حيث يذكر (Ghiselli) [٩] ، ص[٧٨] أن الاهتمام يتركز حول الإجراءات والعمليات التي تزود المشرف كـمقيّم بوصف كمي لمدى وجود خصائص أو سمات معينة لدى المرؤوسين الخاضعين للتقييم. كما يستند قياس الأداء الوظيفي على نظرية الفروق الفردية (Individual Differences Theory)، حيث ذكر (McCormick and Tiffin) [١٠ ، ص ١٣٥]، أن الأفراد يتباينون عند ممارستهم مهام وظيفية متشابهة، هذا إلى جانب التباين في أداء الفرد الواحد خلال الفترات المختلفة.

**أولاً : دور المشرفين والمرؤوسين**

وغالبا ما تواجه المنظمة عدة صعوبات عند قياس وتقدير مستوى الأداء الفعلي للأفراد العاملين بها، حيث تتفاوت التقديرات بين المشرفين المقيمين لأداء مرؤوسيهـم لمهام العمل. ولا يمكن أن يعزى كل ذلك إلى التباين الفعلي في أداء المرؤوسين، أو لاختلاف نوعية النماذج والعوامل المستخدمة في التقييم. فقد أوضح (Porter and Lawler) [١١ ، ص ٢١٣]، أن مستوى

أداء الفرد للعمل يتحدد بتفاعل خصائص الفرد كالقدرة والدافعية وتصوره لدوره، مع خصائص الموقف. كخصائص المشرف والزملاء وتصميم العمل ونظام المكافآت والهيكل التنظيمي. كما يذكر (Landy and Farr) [٦ ، ص ١٨٢] أن معظم المشرفين لديهم مداحل مختلفة في النظر إلى الأداء، وأن هذه المداحل تؤثر على تقديراتهم الفعلية لمستوى الأداء. كما أن الاختلاف بين المشرفين في القدرات العقلية والقدرة على ملاحظة وتقييم سلوك مرؤوسيه بشكل دقيق، إلى جانب تباينهم في الميول والاتجاهات، يؤدي في النهاية إلى تشويه تقديرات الأداء.

### ثانياً : مؤشرات التحيز في تقدير الأداء

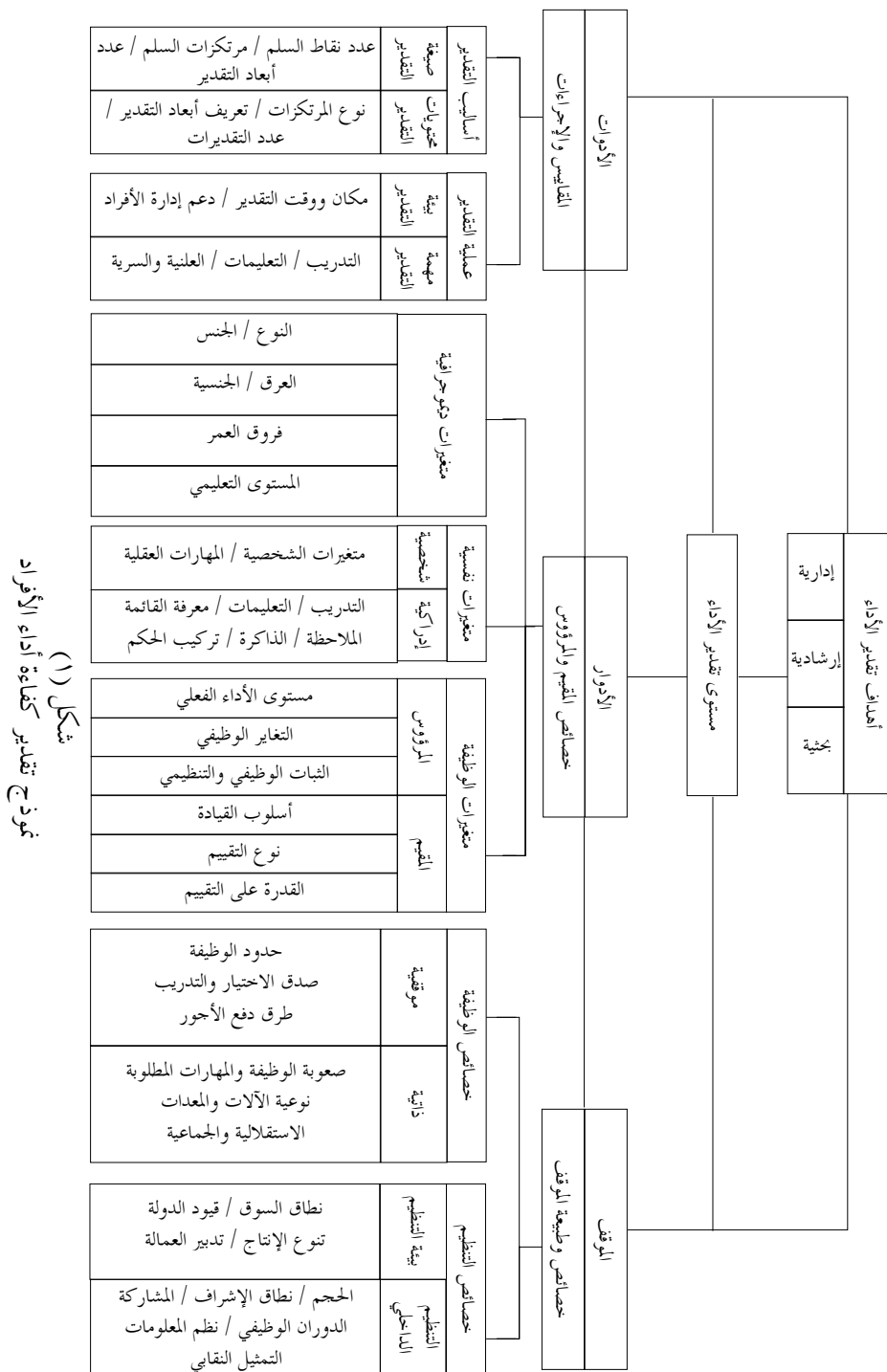
تناول بعض الكتاب والباحثين منهم Saal, Downey, and Lahey [١٢ ، ص ٤٢٠] أهم مؤشرات التحيز التي تؤدي إلى تشويه تقديرات الأداء وهي:

- الهالة: وهي عبارة عن ميل المشرف إلى تكوين انطباع عام مبالغ فيه عن المرؤوس الخاضع للتقييم. مما يؤدي إلى الفشل في التعرف على مكونات السلوك الوظيفي، والتمييز الدقيق بين مستويات الأداء.
- التساهل أو التشدد: ويتم ذلك بقيام المشرف بإزاحة منتظمة في تقديرات أداء المرؤوسين سواء برفعها أو خفضها عن التقدير المناسب.
- النزعة المركزية: وهي تمثل حالة التوسط عند وضع تقديرات الأداء، بحيث يتجنب المشرف التقديرات المبالغ فيها سلباً وإيجاباً.
- الثبات أو الاتفاق بين المقيمين: ويعني ذلك تشابه تقديرات أكثر من مقيم لأداء نفس المرؤوسين. ويمثل اتساق هذه التقديرات نوعاً من التحيز المشترك بينهم لتركيز اهتمامهم بجانب سلوكي معين غير مرتبط بالأداء.

### ثالثاً : أهم مصادر التحيز في تقدير الأداء

هناك مصادر عديدة تؤدي إلى التحيز، منها: الأدوات المستخدمة في عملية التقدير كالنماذج والأساليب، والموقف أو المناخ التنظيمي الذي تم فيه التقدير، والأهداف التي تستخدم من أجلها هذه التقديرات. هذا بالإضافة إلى الأدوار المتضمنة للمشرف والمرؤوس في عملية التقدير، والتي تمثل محور هذه الدراسة. وبالتالي سيتم التركيز على الخصائص الشخصية والوظيفية لكل من المشرف المقيم والمرؤوس الخاضع للتقييم، كما هو موضح في الشكل (١).





وغالباً ما يجلب المشرفون بالضرورة خصائصهم معهم إلى عملية تقدير الأداء، حيث إنه من غير المتوقع تجردهم منها أثناء القيام بوضع تقدير أداء مرؤوسيتهم. وبالتالي فإن كل خاصية يجلبها المشرف المقيم لمهمة التقدير تعتبر نوعاً من أنواع التحيز. كما يجلب المرؤوسون خصائصهم الشخصية والوظيفية أيضاً إلى عملية تقدير الأداء. فغالباً ما يحدث في مواقف العمل الحقيقية أن يقوم المرؤوسون عند تقديم بيانات أدائهم بتقديم أوضاعهم الديموجرافية والنفسية والتي ليس لها علاقة مباشرة بتقييم الأداء. ويمكن استعراض أثر العوامل والمتغيرات المرتبطة بهذه الخصائص على النحو التالي:

#### أ- الخصائص الديموجرافية للمشرف المقيم والمرؤوسين

اختلفت آراء الكتاب والباحثين حول مدى أثر المتغيرات الديموجرافية للمشرف الذي يتولى التقييم والمرؤوسين الخاضعين للتقييم. فقد أوضح (Hamner et al) (٧ ، ص ٧١٠) أن المشرفات الإناث كن أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم الأداء في موقف محاكاة. كما وجد (Schneier and Beusse) (١٣ ، ص ٣٣١) أن المرؤوسات الإناث يحصلن على تقديرات أقل من الرجال. وفي الوقت نفسه وجد (Bigoness) (١٤ ، ص ٨٣) العكس من ذلك تماماً في موقف محاكاة. في حين وجد (Rose) (٨ ، ص ٣٧٧) أن المشرفين أعطوا تقديرات متساوية للذكور والإناث في موقف محاكاة. كما يذكر (Lee and Alvares) (١٥ ، ص ٤٠٩) أن جنس المقيم له أثر على وصف السلوك الإشرافي ولكن ليس له أثر على تقييم ذلك السلوك في موقف محاكاة أيضاً.

كما تبين الدراسات والبحوث عدم وجود اتفاق في الرأي حول مدى تأثير الفروق أو التشابه العرقي على تقديرات الأداء. فقد وجد (Schmitt and Lappin) (١٦ ، ص ٤٣٤) أن متوسط تقديرات المشرفين السود كان أعلى من زملائهم البيض. كما وجد (Greenhaus and Gaven) (١٧ ، ص ٤٥٤) أن المرؤوسين البيض قد حصلوا على تقديرات أعلى من السود في ثلاثة تقديرات إشرافية. ويرى أيضاً (Hamner et al) (٧ ، ص ٧١٠) أن معظم المشرفين قد أعطوا تقديرات أعلى للمرؤوسين من نفس العرق عن غيرهم. وعلى العكس من ذلك لم يجد (Schmidt and Johnson) (١٨ ، ص ٢٤٠) أي أثر للفروق العرقية في موقف صناعي واقعي.

وهناك اختلاف أيضاً بين الكتاب والباحثين حول مدى أثر الفروق العمرية على تقديرات الأداء. فقد وجد (Barnes) (١٩ ، ص ٩٥) أن هناك علاقة إيجابية بين عمر المرؤوس وتقديرات

المشرفين على أبعاد متعددة (الاتصال، واستخدام الوقت، وجدوى التكلفة) ولكنه لم يجد أثراً لعمر المرؤوس على أبعاد الأداء الأخرى. في حين لم يجد (Cleveland and Landy) [٢٠] ، ص ٢٧] أي أثر لعمر المرؤوس على تقديرات الأداء الإجمالية.

وأخيراً فإن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر فروق المستوى التعليمي على تقديرات الأداء. ففي دراسة (Cascio and Valenzi) [٢١] ، ص ٢٨٠] وجدوا أن للمستوى التعليمي للمقيم أثراً ذا دلالة على تقديرات الأداء، في حين أنهم لم يجدوا أثراً للمستوى العلمي للمرؤوسين. وقد يرجع ذلك إلى أن الفروق في المستوى العلمي بين شاغلي نفس الوظيفة محدود جداً.

### ب- الخصائص الوظيفية للمشرف

كما يبدو أيضاً أن هناك تناقضا في نتائج الكثير من الدراسات حول أثر شخصية المشرف الوظيفية ونوع التقييم ومعرفة المشرف الوظيفية. فقد وجد (Cascio and Valenzi) [٢١] ، ص ٢٧٩] أثراً ذا دلالة لخبرة المشرف المقيم، ولكن الأثر كان ضئيلاً بالمقارنة بإجمالي تباين التقديرات. كما أوضح (Bernardin) [٢٢] ، ص ٣٠٦] أن المشرفين الذين يركزون اهتمامهم على الإنتاج يعطون تقديرات أقل من الذين يركزون على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. كما يرى (Rosen and Jerdee) [٢٣] ، ص ٤٦] أن أثر الأسلوب الإشرافي على تقديرات الأداء مرتبط أيضاً بجنس ونوع المشرف والمرؤوس.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أوضح (Zedeck; Imperato, Krausz and Oleno) [٢٤] ، ص ٢٥٠] أن المشرفين كانوا أكثر تشدداً في تقديراتهم من تقديرات زملاء المرؤوس. كما وجد (Meyer) [٢٥] ، ص ٢٩١] أن هناك بعض الدلائل على أن تقييم الذات من جانب المرؤوسين يميل إلى التساهل أكثر من التقييم من جهات أخرى، سواء من جانب المشرفين أو الزملاء.

وأخيراً فقد وجد (Wagner and Hoover) [٢٦] ، ص ٤٠٧] أن المشرفين الأكثر إطلاعاً ومعرفة بمتطلبات الوظيفة كانوا أكثر صدقا عن غيرهم في تقدير الأداء. كما وجد (Zedeck and Baker) [٢٧] ، ص ٤٦٤] أن تقديرات المشرفين المباشرين أفضل من تقديرات الرؤساء في المستويات الأعلى.

## ج- الخصائص الوظيفية للمرؤوس

وتوضح الدراسات والبحوث أن هناك تباينا في الآراء حول أثر خصائص المرؤوس الوظيفية كمستوى أدائه الفعلي ومدى تغير أدائه والثبات الوظيفي والتنظيمي له. فقد أوضح (Schneier and Beusse) [١٣، ص ٣٣١] أن المرؤوسين ذوي الأعداء الفعلي المرتفع حصلوا على تقديرات أعلى من زملائهم ذوي الأداء المنخفض.

كما أوضح (Scott and Hamner) [٢٨، ص ٤٦٨] أن المرؤوسين الذين لديهم قابلية لتغيير وتحسين الأداء قد حصلوا على تقديرات أعلى من الآخرين. ويتفق ذلك أيضا مع رأي (Grey and Kipnis) [٢٩، ص ٣٣٣] الذين وجدوا أن نسبة المرؤوسين المطيعين الذين لديهم القابلية لتغيير الأداء إلى غيرهم تؤثر على تقديرات الأداء.

وأخيرا وجد (Cascio and Valenzi) [٢١، ص ٢٨١] أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثبات الوظيفي ممثلا عنه بمدى دوام الوظيفة الحالية وتقديرات الأداء. في حين وجد (Schneier and Beusse) [١٣، ص ٣٣٢] أن المرؤوسين الذين قضوا فترة عمل أطول في الوظيفة كانت تقديراتهم أقل من ذوي الفترات الأقصر وخاصة بين الإناث. كما أن (Klores) [٣٠، ص ٤١٩] لم يجد أي علاقة بين الثبات التنظيمي معبرا عنه بمدى دوام العمل بالمنظمة وبين تقديرات أداء المرؤوسين.

ويلاحظ على هذه الدراسات رغم تنوعها وكثرتها أنه لا يمكن الاعتماد على نتائجها بصورة مباشرة، وذلك للآتي:

- تناقض أغلب نتائجها خاصة حول مدى أهمية بعض المتغيرات.
- تطبيق معظمها في مواقف محاكاة بعيدا عن مواقف العمل الحقيقية.
- عدم ملاءمتها تماما لمتطلبات البيئة العربية وخاصة المملكة العربية السعودية.

وبالتالي تركز هذه الدراسة على التفاعل بين خصائص المقيم والمرؤوسين ودور كل منهم في تشويه تقديرات الأداء. وذلك حتى يمكن ترشيد دور المشرفين من خلال إعداد وتخطيط برامج التدريب المتخصصة في تقييم الأداء، من أجل التوصل إلى تقديرات أكثر دقة ومصداقية.

## تحليل نتائج الدراسة

## أولاً : خصائص عينة الدراسة

يمكن التعرف على خلفية العينة من خلال الخصائص المختلفة لمجموعات مفردات عينة البحث. وقد تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تضمنتها أسئلة التصنيف بقائمة الاستقصاء. وبالتالي فقد أمكن توزيع مفردات العينة لكل من الرؤساء والمسؤولين عن تقييم الأداء والمرؤوسين الخاضعين للتقييم حسب المتغيرات الأساسية، ويظهر ذلك جلياً في الجداول التالية على الوجه الآتي:

- جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة حسب نوع الوظائف.
- جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة حسب الجنسية/العرق.
- جدول رقم (٣) توزيع مفردات العينة حسب فئات العمر.
- جدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.
- جدول رقم (٥) توزيع مفردات العينة حسب فئات الخبرة السابقة.

ويتضح من هذه الجداول أن مفردات العينة كانت موزعة توزيعاً متوازناً إلى حد كبير بين مجموعات الوظائف المختلفة التي قام المشرفون بها بتقييم أداء المرؤوسين المختارين بالعينة، وإن كانت نسبة المشرفين عالية (٤٣,٢٪) في الوظائف الفنية ونسبة المرؤوسين عالية (٤٦,١٪) في الوظائف الإدارية. كما يلاحظ أن نسبة السعوديين متواضعة حيث كانت (٢٠,٥٪) للمشرفين، (١١,٣٪) للمرؤوسين وهي متقاربة مع نسبتهم العامة في الصناعة وخاصة في الوظائف الإدارية والكتابية. هذا بالإضافة إلى أن معظم مفردات العينة كانت من الشباب حيث تمثل (٦٨,٢٪) للمشرفين، (٧٦,٥٪) للمرؤوسين. كما أن أغلبهم من حملة المؤهلات الجامعية حيث كانت نسبتهم (٨٤,١٪) للمشرفين، (٣٨,٣٪) للمرؤوسين. واستناداً إلى هذه المعلومات فإنه يمكن القول بأن مفردات العينة لديها الإمكانيات الكافية لإعطاء تقديرات دقيقة مما يساعد على إجراء التحليل الإحصائي المطلوب.

## جدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوظائف

المشرفون (المقيمون)				المروءسون (الخاضعون للتقييم)				نوعية الوظائف
التكرار	%	تكرار متجمع	%	التكرار	%	تكرار متجمع	%	
١٩	٤٣,٢	١٩	٤٣,٣	٣٠	٢٦,١	٣٠	٢٦,١	وظائف فنية
٩	٢٠,٥	٢٨	٦٣,٧	٦٢	٢٧,٨	٩٢	٥٣,٩	وظائف كتابية
١٦	٣٦,٤	٤٤	١٠٠,٠	٥٣	٤٦,١	١١٥	١٠٠,٠	وظائف إدارية
٤٤	١٠٠,٠	٤٤	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠	المجموع

## جدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة حسب الجنسية أو العرق

المشرفون (المقيمون)				المروءسون (الخاضعون للتقييم)				الجنسية / العرق
التكرار	%	تكرار متجمع	%	التكرار	%	تكرار متجمع	%	
٩	٢٠,٥	٩	٢٠,٥	١٣	١١,٣	١٣	١١,٣	سعودي
١٥	٣٤,٠	٢٤	٥٤,٦	٦٧	٥٨,٣	٨٠	٦٩,٦	عربي
١٠	٤٥,٥	٤٤	١٠٠,٠	٣٥	٣٠,٤	١١٥	١٠٠,٠	أجنبي
٤٤	١٠٠,٠	٤٤	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠	المجموع

## جدول رقم (٣)

توزيع مفردات العينة حسب فئات العمر

المشرفون (المقيمون)				المروءسون (الخاضعون للتقييم)				فئات العمر بالسنوات
التكرار	%	تكرار متجمع	%	التكرار	%	تكرار متجمع	%	
٣٠	٦٨,٢	٣٠	٦٨,٢	٨٨	٧٦,٥	٨٨	٧٦,٥	أقل من ٤٠ سنة
١٤	٣١,٨	٤٤	١٠٠,٠	٢٧	٢٣,٥	١١٥	١٠٠,٠	٤٠ سنة فأكثر
٤٤	١٠٠,٠	٤٤	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠	المجموع

## جدول رقم (٤)

## توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المشرفون (المقيمون)		المروءسون (الخاضعون للتقييم)	
	التكرار	%	التكرار	%
دون المستوى	٠	٠,٠	٣٣	٢٨,٧
مؤهل متوسط	٧	١٥,٩	٣٨	٣٣,٠
مؤهل جامعي	٣٧	٨٤,١	٤٤	٣٨,٣
المجموع	٤٤	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠

## جدول رقم (٥)

## توزيع مفردات العينة حسب فئات الخبرة السابقة

فئات الخبرة السابقة	المشرفون (المقيمون)		المروءسون (الخاضعون للتقييم)	
	التكرار	%	التكرار	%
أقل من ٣ سنوات	١٠	٢٢,٧	٣٦	٣١,٣
٣ سنوات فأكثر	٣٤	٧٧,٣	٧٩	٦٨,٧
المجموع	٤٤	١٠٠,٠	١١٥	١٠٠,٠

## ثانياً : مناقشة وتحليل النتائج

بعد معرفة خلفية العينة وخصائصها للتأكد من مدى الاعتماد على تقديرات مفرداتها المختلفة، فإنه من المناسب تحليل النتائج الإحصائية لبيانات العينة. وفي ضوء أهداف وأهمية البحث فإنه يمكن إبراز دور كل من المشرف المقيم والمروءسون الخاضعون للتقييم في عملية تقدير الأداء من خلال تحديد أهمية العوامل المؤثرة على هذه التقديرات. وتتمثل هذه العوامل في مجموعة المتغيرات الديموجرافية وخصائص المشرفين والمروءسين الوظيفية. ويمكن تناول نتائج التحليل لاختبار مدى صحة الفروض السابقة إحصائياً على النحو التالي:

## أ - أثر الخصائص الديموجرافية

يشير كثير من البحوث والدراسات إلى أن هناك تناقضاً في الآراء حول مدى أثر المتغيرات الديموجرافية كالجنسية والعمر والمستوى التعليمي للمقيم والخاضعين للتقييم. ولقد شاب أغلب هذه الدراسات أنها تمت في مواقف محاكاة. ومن ثم تركز الاهتمام هنا على بيان أثر هذه المتغيرات على تقديرات الأداء في مواقف حقيقية في بيئة صناعية جديدة، حيث إن تفاوت التقديرات بين المشرفين لا يمكن أن يعزى فقط إلى التباين الفعلي في أداء المرؤوسين أو لاختلاف نوعية النماذج المستخدمة في التقييم، بل يتأثر أيضاً بخصائص المرؤوسين الفردية في أغلب الحالات.

١ - أثر الفروق العرقية : أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثراً جوهرياً لعمال الجنسية أو العرق على تقديرات الأداء. فقد تبين من النتائج بجدول رقم (٦) أن المشرف السعودي أكثر ميلاً من غيره في إعطاء تقديرات أعلى لمرؤوسيه في الوظائف الفنية، بينما كانت تقديرات المشرف العربي هي الأعلى في الوظائف الكتابية والإدارية. وتوضح نتائج جدول رقم (٧) أن المرؤوسين الأجانب قد حصلوا على أفضل التقديرات في الوظائف الفنية، في حين حصل المرؤوسون العرب على أعلى تقديرات للأداء في الوظائف الكتابية والإدارية. كما تؤكد نتائج جدول رقم (٨) ارتفاع تقديرات الأداء في حالة تماثل جنسيتي المشرف المقيم والمرؤوس الخاضع للتقييم عنها في حالة اختلاف الجنسيتين في كل المجموعات الوظيفية.

وبتحليل معنوية الفروق  $R^2, F$  فقد تبين أن هناك اختلافاً جوهرياً في تقديرات الأداء بين نوعيات الجنسية أو العرق للمشرفين والمرؤوسين ومدى تماثلها. وبالتالي يمكن قبول الفرض الأول في هذه الجزئية.

## جدول رقم (٦)

النتائج الإحصائية لأثر جنسية المشرف على تقدير الأداء

الارتباط		ANOVA		المتوسطات الحسابية			جنسية المشرف	
$R^2$	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	أجنبي	عربي	سعودي
٠,٩٩	٠,٩٨	٠,٠١-	**٠,٠١	٢٠,٣٢	٣,٩٣	٤,٠٠	٣,٧٥	٤,٥٠
٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٠١-	**٠,٠١	١٢,٢٥	٣,٦٦	٣,٦٠	٣,٧٠	٣,٦٤
٠,٩٧	٠,١٢	٠,٠٢٢-	**٠,٠١	١٧,٢٦	٣,٨٧	٣,٢٥	٤,١٩	٣,٠٨



## جدول رقم (٧)

النتائج الإحصائية لأثر جنسية المرؤوسين على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			جنسية المشرف
R <sup>2</sup>	Rp.	r	Fp.	Fv.	عام	أجنبي	عربي	سعودي
٠,٩٩	٠,٢٩	٠,١٦	**٠,٠١	١٥,١٨	٣,٩٣	٤,٠٩	٣,٩٢	٣,٦٠
٠,٩٨	٠,١٥	٠,٢٦-	**٠,٠١	١٧,٦٧	٣,٦٦	٣,١٠	٣,٩٤	٣,٨٠
٠,٩٧	٠,٠٩	٠,٢٤-	**٠,٠١	١٤,٨٣	٣,٨٧	٣,٢١	٤,١٧	٣,٣٣

## جدول رقم (٨)

النتائج الإحصائية لأثر التماثل العرقي على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			اختلاف/ تماثل الجنسين
R <sup>2</sup>	Rp.	r	Fp.	Fv.	عام	تماثل	اختلاف	نوعية الوظائف
٠,٩٩	٠,٥٠	٠,٠١٣	**٠,٠١	١٣,٢٤	٣,٩٣	٤,٢٧	٣,٨٩	أعمال فنية
٠,٩٨	٠,٩٣	٠,٠٢	**٠,٠٣	٥,٩٢	٣,٦٦	٣,٦٧	٣,٦٣	أعمال كتابية
٠,٩٧	٠,٢٢	٠,٠١	**٠,٠١	١٨,٧٨	٣,٨٧	٤,٢٢	٣,٦٩	أعمال إدارية

## جدول رقم (٩)

النتائج الإحصائية لأثر عمر المشرف على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			فئات عمر المشرف
R <sup>2</sup>	Rp.	r	Fp.	Fv.	عام	٤٠ سنة فأكثر	أقل من ٤٠ سنة	نوعية الوظائف
٠,٩٩	٠,٠١	٠,٤٦-	**٠,٠١	١٩,٣٣	٣,٩٣	٣,٥٠	٤,٤٢	أعمال فنية
٠,٩٨	٠,٥٣	٠,١٢-	**٠,٠١	١٤,١١	٣,٦٦	٤,٠٠	٣,٦٠	أعمال كتابية
٠,٩٧	٠,٠٢	٠,٣٣	**٠,٠١	١٦,٢٤	٣,٨٧	٤,٢٠	٣,٤٤	أعمال إدارية

## جدول رقم (١٠)

النتائج الإحصائية لأثر عمر المرؤوسين على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			فئات عمر المرؤوسين
R <sup>2</sup>	Rp.	r	Fp.	Fv.	عام	٤٠ سنة فأكثر	أقل من ٤٠ سنة	نوعية الوظائف
٠,٩٩	٠,٠١	٠,٤٦-	**٠,٠١	٢١,١٤	٣,٩٣	٣,٠٠	٤,١٦	أعمال فنية
٠,٩٨	٠,٣٤	٠,١٨	**٠,٠١	١٣,٨٠	٣,٦٦	٤,٠٠	٣,٥٤	أعمال كتابية
٠,٩٧	٠,٠٣	٠,٣٩	**٠,٠١	١٧,٢٥	٣,٨٧	٤,٤٦	٣,٦٨	أعمال إدارية

## جدول رقم (١١)

النتائج الإحصائية لأثر التقارب العمري على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			اختلاف فئات العمر
R <sup>2</sup>	Rp.	r	Fp.	Fv.	عام	أكبر	مماثل	أقل
٠,٩٩	٠,٨٨	٠,٠٣-	**٠,٠٣	٥,٣٤	٣,٩٣	٣,٨٣	٤,٠٠	٣,٩٤
٠,٩٨	٠,٦٥	٠,٠٨-	**٠,٠٢	٦,٨٢	٣,٦٦	٣,٥٠	٣,٦٧	٣,٧٣
٠,٩٧	٠,٤٤	٠,١١	**٠,٠٢	٦,٩٠	٣,٨٧	٤,٠٠	٤,١٣	٣,٧٥

\*\* Significant at 0.01 level

\* Significant at 0.05 level

## ٢ - أثر الفروق العمرية : وتشير النتائج أيضا إلى وجود أثر إيجابي للعمر على تقديرات

الأداء إلى حد كبير. حيث تبين نتائج التحليل الإحصائي أن المشرفين الشباب كانوا أعلى تقديرا من غيرهم لأداء مرؤوسيه في الوظائف الفنية، بينما أعطى المشرفون الأكبر سنا تقديرات أعلى في الوظائف الكتابية والإدارية، جدول رقم (٩). كما أن المرؤوسين الشباب في الوظائف الفنية قد حصلوا على أعلى التقديرات، في حين حصل المرؤوسون كبار السن على أفضل التقديرات في الوظائف الكتابية والإدارية (جدول رقم ١٠). وتشير النتائج إلى ارتفاع تقديرات الأداء في حالة تماثل فئتي العمر بين المشرف والمرؤوس بصفة عامة فيما عدا الوظائف الكتابية، جدول رقم (١١).

وبتحليل معنوية الفروق R<sup>2</sup>,F يتضح أن هناك فروقا معنوية إحصائية في تقديرات الأداء بين

فئات أعمار المشرفين والمرؤوسين ومدى تماثلها. ومن ثم يمكن قبول الجزء الثاني من الفرض الأول.

٣- أثر الفروق العلمية : وأخيرا تدل النتائج على وجود اثر جوهري لعامل المستوى التعليمي على تقديرات الأداء. حيث تشير النتائج الإحصائية إلى أن المشرفين من حملة المؤهلات المتوسطة كانوا أكثر تساهلا في إعطاء تقديرات الأداء في الوظائف الفنية والكتابية، في حين أن المشرفين الجامعيين أعطوا تقديرات أعلى في الوظائف الإدارية، جدول رقم (١٢). وفي نفس الوقت فقد حصل المرؤوسون الجامعيون على أعلى تقديرات للأداء في جميع المجموعات الوظيفية، جدول رقم (١٣). كما يميل المشرفون إلى التساهل في حالة تماثل مؤهلاتهم العلمية مع مرؤوسيهـم خاصة في الوظائف الفنية والكتابية، وإلى التساهل أكثر في الوظائف الإدارية عند زيادة المستوى العلمي للمرؤوسين، جدول رقم (١٤).

#### جدول رقم (١٢)

النتائج الإحصائية لأثر المستوى التعليمي للمشرف على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			المستوى التعليمي للمشرف
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	جامعي	متوسط	دون
٠,٩٩	٠,١٢	٠,٢٩	*٠,٠٥	٣,٤٨	٣,٩٣	٣,٩٦	٤,٩٥	٠,٠٠
٠,٩٨	٠,٢٦	٠,٢١-	*٠,٠٣	٥,٧١	٣,٦٦	٣,٥٦	٤,٢	٠,٠٠
٠,٩٧	٠,٥٩	٠,٠٨	*٠,٠٤	٤,٨٢	٣,٨٧	٣,٩٠	٣,٦٠	٠,٠٠

#### جدول رقم (١٣)

النتائج الإحصائية لأثر المستوى التعليمي للمرؤوسين على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			المستوى التعليمي للمرؤوسين
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	جامعي	متوسط	دون
٠,٩٩	٠,٠٦	٠,٥٧	*٠,٠٤	٤,٢٩	٣,٩٣	٤,٥٧	٤,٢٣	٣,١٠
٠,٩٨	٠,٤٩	٠,١٣	*٠,٠٤	٤,١١	٣,٦٦	٣,٨٨	٣,٦٧	٣,٥٠
٠,٩٧	٠,٠٢	٠,٣٢	*٠,٠٤	٤,٦٥	٣,٨٧	٤,٢١	٣,٥٦	٣,٣٦

## جدول رقم (١٤)

النتائج الإحصائية لأثر تجانس المستويات التعليمية على تقديرات الأداء

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			اختلاف المستوى التعليمي
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	أعلى	مماثل	أقل
٠,٩٩	٠,٣٨	٠,١٦	*٠,٠٤	٤,٦٢	٣,٩٣	٤,٠٠	٤,١٥	٣,٧١
٠,٩٨	٠,٧٣	٠,٠٦-	*٠,٠٢	٦,٧٢	٣,٦٦	٣,٠٠	٤,١١	٣,٥٩
٠,٩٧	٠,٠١	٠,٤٤	*٠,٠١	٨,١٧	٣,٨٧	٤,٤٣	٤,٢٦	٣,١٥

\*\* Significant at 0.01 level

\* Significant at 0.05 level

وبتحليل معنوية الفروق  $R^2$ , F أتضح وجود اختلافات جوهرية في تقديرات الأداء بين المستويات التعليمية للمشرفين والمرؤوسين ومدى تماثل هذه المستويات. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث في هذه الجزئية.

## ب- أثر الخصائص الوظيفية للمشرف المقيم

وتشير البحوث السابقة إلى عدم وجود اتفاق في الرأي حول مدى أثر خصائص المشرف الوظيفية على تقديرات أداء مرؤوسيه. ومن أهم هذه المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة خبرة المشرف الوظيفية وأسلوبه القيادي ومستوى أداء المشرف نفسه، حيث ذكر (Landy and Farr) [٦]، أن معظم المشرفين لديهم مداحل مختلفة في النظر إلى الأداء، وهي تؤثر على تقديراتهم الفعلية لمستوى الأداء. ويمكن استعراض أثر هذه المتغيرات في مواقف عمل حقيقية على النحو التالي:

## ١- أثر خبرة المشرف الوظيفية: تشير نتائج التحليل الإحصائي بجدول رقم (١٥) إلى أن

هناك أثرا إيجابيا لخبرة المشرف الوظيفية على تقديرات أداء مرؤوسيه إلى حد كبير. فقد أظهرت النتائج أن المشرفين ذوي الخبرة الأقل أكثر تساهلا في إعطاء التقديرات العالية لمرؤوسيه في الوظائف الفنية، والعكس صحيحا في الوظائف الكتابية والإدارية. وبالتالي فإن المشرفين ذوي الخبرة الإدارية العالية كانوا أكثر دقة في إعطاء التقديرات لمرؤوسيه.

## ٢- أثر الأسلوب القيادي للمشرف: كما أوضحت النتائج بجدول رقم (١٦) أثرا ذا دلالة

لأسلوب المشرف القيادي على تقديرات أداء مرؤوسيه. حيث كان المشرفون في الوظائف الفنية والكتابية الذين يركزون على مهام العمل والإنتاج أكثر تساهلا. بينما كان العكس صحيحا في

الوظائف الإدارية، حيث كانت التقديرات عالية للمشرفين الذين يركزون على العلاقات الإنسانية في العمل مع مرؤوسيه.

٣- أثر مستوى أداء المشرفين: وأخيرا تبين نتائج جدول رقم (١٧) أن هناك أثرا ذا دلالة لمستوى أداء المشرف نفسه على تقديرات أداء مرؤوسيه. فقد أتضح أن المشرفين ذوي الأداء المتميز كانوا أكثر تشددا في الوظائف الفنية. في حين أنهم كانوا أكثر تساهلا في الوظائف الكتابية والإدارية.

جدول رقم (١٥)

النتائج الإحصائية لأثر خبرة المشرف الوظيفية على تقديراته للأداء

الارتباط		ANOVA		المتوسطات الحسابية			خبرة المشرف الوظيفية
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	٣ فأكثر	أقل من ٣
٠,٩٩	٠,٢٧	٠,٢١-	*٠,٠٤	٤,٧١	٣,٩٣	٣,٨٤	٤,٤٠
٠,٩٨	٠,٣١	*٠,١٨	*٠,٠٤	٤,٩٧	٣,٦٦	٣,٧٢	٣,٠٠
٠,٩٧	٠,٢٤	*٠,١١	*٠,٠٤	٥,٢٠	٣,٨٧	٣,٩٠	٣,٣٣

جدول رقم (١٦)

النتائج الإحصائية لأثر أسلوب المشرف القيادي على تقديراته للأداء

الارتباط		ANOVA		المتوسطات الحسابية			أسلوب قيادة المشرف
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	العلاقة	المهام
٠,٩٩	٠,٤٨	٠,١٣-	*٠,٠٥	٣,٤٤	٣,٩٣	٣,٦٦	٤,٠٠
٠,٩٨	٠,٦٢	٠,٠٩-	*٠,٠٤	٤,٨٨	٣,٦٦	٣,٣٣	٣,٦٩
٠,٩٧	٠,٠١	٠,٣٨	*٠,٠٢	٧,١٨	٣,٨٧	٤,٣١	٣,٤٤

جدول رقم (١٧)

النتائج الإحصائية لأثر مستوى أداء المشرف على تقديراته للأداء

الارتباط		ANOVA		المتوسطات الحسابية			مستوى أداء المشرف
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	٩٠٪ فأكثر	أقل من ٩٠٪
٠,٩٩	٠,٢٧	٠,٢١-	*٠,٠٥	٢,٩٧	٣,٩٣	٣,٨٤	٤,٠٠
٠,٩٨	٠,٧٢	٠,٠٧-	*٠,٠٥	٣,٥١	٣,٦٦	٣,٦٩	٣,٥٠
٠,٩٧	٠,٠١	٠,٤٨	*٠,٠٢	٦,٨٤	٣,٨٧	٤,١٤	٣,٧٠

\* Significant at 0.05 level

وفي ضوء تحليل معنوية الفروق  $R^2, F$  فإن النتائج الإحصائية تدل على أن هناك اختلافا جوهريا في تقديرات الأداء بين فئات المشرفين تبعا لخبراتهم الوظيفية وأسلوبهم القيادي ومستوى كفاءة أدائهم. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني بمكوناته الثلاثة في هذا البحث.

### ج- أثر الخصائص الوظيفية للمرؤوسين

وتشير نتائج البحوث السابقة (ص ١٦٢، ١٦٣) إلى تضارب الآراء حول مدى أثر هذه الخصائص كتغير مستوى أداء المرؤوسين والثبات الوظيفي والتنظيمي لهم على تقديرات أدائهم الفعلية، حيث ذكر (Porter and Lawler) [١١] بأن مستوى أداء الفرد يتحدد بتفاعل خصائص الفرد وتصوره لدوره مع خصائص المشرف. وبالتالي فإنه يمكن تناول أثر هذه المتغيرات في مواقف حقيقية في بيئة العمل الصناعي على الوجه التالي:

١ - أثر تغير الأداء الوظيفي للمرؤوسين : توضح النتائج الموجودة بجدول رقم (١٨) أن هناك أثرا عكسيا لتغير الأداء على تقديرات المرؤوسين. فقد حصل المرؤوسون ذوو الأداء المستقر على تقديرات أعلى من زملائهم ذوي الأداء المتغير في كل المجموعات الوظيفية.

٢ - أثر الثبات الوظيفي للمرؤوسين : وتدل نتائج جدول رقم (١٩) أن هناك أثرا إيجابيا للثبات الوظيفي للمرؤوسين ممثلا في خبرتهم الوظيفية على تقديرات أدائهم. فقد حصل المرؤوسون ذوو الخبرة الأكبر على تقديرات أداء أعلى بالمقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الأقل في جميع الوظائف المختلفة.

### جدول رقم (١٨)

النتائج الإحصائية لأثر تغير الأداء الوظيفي للمرؤوسين على تقديرات أدائهم

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			مدى تغير الأداء الوظيفي للمرؤوس
$R^2$	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	متغير	مستقر	نوعية الوظائف
٠,٩٩	٠,٧٤	٠,٠٦-	*٠,٠٥	٢,١١	٣,٩٣	٣,٨٧	٣,٩٨	أعمال فنية
٠,٩٨	٠,٨٧	٠,٠٣-	*٠,٠٥	٣,٤٠	٣,٦٦	٢,٦٢	٣,٦٨	أعمال كتابية
٠,٩٧	٠,٢٩	٠,١٥-	*٠,٠٤	٤,١٥	٣,٨٧	٣,٦٥	٤,٠٠	أعمال إدارية

## جدول رقم (١٩)

النتائج الإحصائية لأثر الثبات الوظيفي للمرؤوسين على تقديرات أدائهم

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			مدى الثبات الوظيفي الخبرة السابقة للمرؤوس
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	٣ فأكثر	أقل ٣ من	نوعية الوظائف
٠,٩٩	٠,٠٦	٠,٣٥	*٠,٠٥	٣,٢٤	٣,٩٣	٤,٠٥	٣,٩٠	أعمال فنية
٠,٩٨	٠,٢٣	٠,٢١	*٠,٠٣	٥,٨٠	٣,٦٦	٣,٩٥	٣,٥٨	أعمال كتابية
٠,٩٧	٠,١٩	٠,١٨	*٠,٠٤	٤,٩٥	٣,٨٧	٤,٠٠	٣,٥٣	أعمال إدارية

## جدول رقم (٢٠)

النتائج الإحصائية لأثر الثبات التنظيمي للمرؤوسين على تقديرات أدائهم

الارتباط			ANOVA		المتوسطات الحسابية			مدى الثبات التنظيمي (مدة عمل المرؤوس بالمنظمة)
R <sup>2</sup>	rp.	r	Fp.	Fv.	عام	٦ فأكثر	أقل ٦ من	نوعية الوظائف
٠,٩٩	٠,٠٣	٠,٣٩	*٠,٠٤	٤,٨٧	٣,٩٣	٤,٠٦	٣,٩٢	أعمال فنية
٠,٩٨	٠,٤٤	٠,١٤	*٠,٠٣	٥,٧٨	٣,٦٦	٣,٨٥	٣,٥٣	أعمال كتابية
٠,٩٧	٠,٠٦	٠,٢٦	*٠,٠٢	٦,٩٢	٣,٨٧	٤,٢٤	٣,٦٣	أعمال إدارية

\* Significant at 0.05 level

## ٣- أثر الثبات التنظيمي للمرؤوسين : كما تشير النتائج بجدول رقم (٢٠) إلى وجود أثر

إيجابي أيضا للثبات التنظيمي للمرؤوسين معبرا عنه بدوام العمل بالمنظمة على تقديرات أدائهم. فقد تبين أن تقديرات المرؤوسين الذين أمضوا فترة أطول بالمنظمة، كانت أعلى من غيرهم ذوي الفترة الأقصر في كل المجموعات الوظيفية.

وبتحليل معنوية الفروق F ، R<sup>2</sup> تشير النتائج إلى وجود اختلافات جوهرية في تقديرات

الأداء بين فئات المرؤوسين تبعا لمدى تغير أدائهم الفعلي والثبات الوظيفي والتنظيمي لهم. ومن ثم يمكن قبول الفرض الثالث بكل مكوناته الجزئية في هذا البحث.

### ملخص نتائج وتوصيات الدراسة

بعد إتمام عملية التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية عن تقديرات المشرفين لأداء مرؤوسيهيم. وتحديد أثر متغيرات البحث على مستوى هذه التقديرات يكون البحث قد حقق الأهداف المنشودة. ويمكن تناول خلاصة هذا البحث وأهم نتائجه وتوصياته على النحو التالي:

#### أولاً : ملخص البحث

لقد كان من أهم أهداف البحث دراسة بعض العوامل المؤثرة على مستوى تقديرات المشرفين لأداء مرؤوسيهيم. وتحديد دور كل منهم في عملية تقدير الأداء، وذلك حتى يمكن دراسة وتحليل سلوك المشرفين والمرؤوسين عند وضع تقديرات الأداء في موقف عمل حقيقي في مجال الصناعة. ويتضح ذلك بجلاء في مقدمة البحث التي تحتوي على أهمية وأهداف الدراسة والأساليب المختلفة لتحقيق ذلك.

وبالتالي فقد تناول الإطار النظري للدراسة مفهوم تقييم الأداء في ظل نظريتي العزو والفروق الفردية. كما تم استعراض ثور كل من المشرف المقيم والمرؤوس الخاضع للتقييم في عملية تقدير الأداء. هذا إلى جانب مؤشرات التحيز في تقدير الأداء وأهم مصادرها المختلفة والتي تتضمن الخصائص الديموجرافية والوظيفية للمشرف والمرؤوسين.

وبناء على ذلك فقد اهتمت الدراسة الميدانية بدراسة وتحليل أثر العوامل الديموجرافية وخصائص المشرف والمرؤوسين الوظيفية، لتحديد الأدوار المختلفة لكل من المشرفين القائمين بالتقييم والمرؤوسين الخاضعين للتقييم في عملية تقدير الأداء. وقد أوضحت نتائج التحليل بعض المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العملية التي تساعد على ترشيد دور المشرفين المباشرين في عملية تقدير الأداء. كما يساهم ذلك في تحسين محتوى برامج التدريب الإشرافي وزيادة فعاليتها. كما يرفع ذلك من مستوى الرضا والأداء الوظيفي للمرؤوسين، لزيادة درجة الثقة في عدالة وموضوعية تقدير الأداء.

#### ثانياً: نتائج الدراسة

اعتمدت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية لتقديرات ٤٤ مشرفاً لأداء ١١٥ من المرؤوسين لهم بشركة الخنزف السعودي والتي يصل عدد العاملين بها إلى ٧٦٥ عاملاً. وبالتالي تمثل العينة ما يزيد على (١٥٪) من إجمالي العاملين بهذه المنظمة الصناعية.



ويرجع اختيار شركة الخزف السعودي التي تعتبر من إحدى الشركات الصناعية الهامة الموجودة بمنطقة الرياض إلى عدة اعتبارات بحثية. وفي مقدمة هذه الاعتبارات إمكان عزل أثر العوامل الأخرى على تقديرات الأداء. مثل أدوات التقدير كالأساليب والطرق المستخدمة في التقييم. وتثبيت الموقف الذي يتم فيه تقدير الأداء إلى جانب توحيد عملية التقدير ذاتها. هذا بالإضافة إلى أنها أظهرت تعاوناً صادقاً في مرحلة جمع البيانات المطلوبة. كما أنها من أهم المنظمات الكبيرة الحجم التي قامت بتخطيط وإعداد برامج تقييم الأداء بشكل سليم وبالتالي يزيد ذلك من دقة النتائج والثقة في المؤشرات الإحصائية ودلالاتها.

#### أ- النتائج العامة

بعد معالجة البيانات الميدانية إحصائياً، فإنه يمكن استعراض أهم النتائج الإحصائية على النحو التالي:

١- من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين لأداء مرؤوسيه في الوظائف المختلفة، يتبين أن هناك أثراً جوهرياً لنوع الجنسية أو العرق على تقديرات الأداء. ففي مجموعة الوظائف الفنية كان المشرف السعودي أكثر تساهلاً في تقديراته، كما حصل المرؤوسون الأجانب على أعلى التقديرات. وعلى العكس من ذلك في مجموعتي الوظائف الكتابية والإدارية، فقد كان المشرف العربي أقل تشدداً في تقديراته، كما حصل المرؤوسون العرب على تقديرات عالية. كما يؤكد ذلك أن تقديرات الأداء كانت عالية في حالة تماثل جنسيتي المشرف والمرؤوس عنها في حالة اختلافهما.

٢- يوضح تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء أن هناك أثراً ذا دلالة للعمر على تقديرات الأداء. فقد كان أثر العمر إيجابياً على التقديرات في حالة الوظائف الكتابية والإدارية، حيث كان المشرف الأكبر سناً أقل تشدداً في تقديراته، كما حصل المرؤوسون من كبار السن أيضاً على تقديرات عالية. في حين كان أثر العمر عكسياً في حالة الوظائف الفنية، حيث كان المشرفون الشباب أكثر تساهلاً وحصل المرؤوسون الشباب أيضاً على أعلى التقديرات.

٣- ويشير تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء إلى وجود أثر ذي دلالة للمستوى التعليمي على تقديرات الأداء. فقد كان الأثر عكسياً للمشرفين، حيث كان المشرفون من حملة المؤهلات المتوسطة أكثر تساهلاً في تقديراتهم في الوظائف المختلفة فيما عدا المشرفين بالوظائف الإدارية. بينما كان الأثر إيجابياً لجميع المرؤوسين في كل مجموعات الوظائف،

حيث حصل الجامعيون منهم على أعلى التقديرات. ويدعم هذا الاتجاه الأخير ميل المشرفين إلى التساهل في التقديرات في حالة تماثل مؤهلات مرؤوسيهم معهم. وإلى التساهل بصورة أكبر في حالة زيادة المستوى العلمي لمرؤوسيهم في الوظائف الإدارية.

٤- ويوضح تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء أن هناك أثراً إيجابياً إلى حد كبير لخبرة المشرف الوظيفية على تقديرات الأداء. حيث كان المشرفون ذوو الخبرة العالية أقل تشدداً في التقديرات في كل الوظائف فيما عدا الوظائف الفنية، فقد كان ذوو الخبرة الأقل أكثر تساهلاً.

٥- ويبين تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء أن هناك أثراً ذا دلالة لأسلوب المشرف القيادي على تقديراته لأداء مرؤوسيه. فقد كان المشرفون الذين يركزون على مهام العمل والإنتاج أقل تشدداً في الوظائف الفنية والكتابية. في حين كان المشرفون الذين يركزون على العلاقات الإنسانية في العمل أكثر تساهلاً في تقديراتهم خاصة في الوظائف الإدارية.

٦- ويدل تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء على وجود أثر ذي دلالة لمستوى أداء المشرف نفسه على تقديراته لأداء مرؤوسيه. فقد كان المشرفون ذوو الأداء المتميز أكثر تساهلاً في تقديراتهم خاصة في الوظائف الكتابية والإدارية، وأكثر تشدداً في الوظائف الفنية.

٧- ومن خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء، يتبين أن هناك أثراً عكسياً لتغاير أداء المرؤوسين على تقديرات مشرفيهم. حيث حصل المرؤوسون ذوو الأداء المتغير على تقديرات أقل من زملائهم ذوي الأداء المستقر في كل الوظائف.

٨- ويوضح تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن هناك أثراً إيجابياً للثبات الوظيفي للمرؤوسين على تقديرات الأداء. فقد حصل المرؤوسون ذوو الخبرة الوظيفية الأقل على تقديرات متواضعة بالمقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الأكبر في جميع الوظائف.

٩- ويشير تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى وجود أثر إيجابي للثبات التنظيمي للمرؤوسين على تقديرات الأداء. فقد حصل المرؤوسون الذين أمضوا فترة عمل أطول بالمنظمة على تقديرات أعلى من زملائهم ذوي الفترة الأقل في جميع الوظائف.

**ب- نتائج اختبار الفروض**

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والفروق المعنوية F والارتباط  $R^2$  فقد أمكن اختبار مدى صحة فروض البحث الأساسية وذلك على النحو التالي:

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فروقاً معنوية في تقديرات الأداء بين نوعيات المشرفين العرقية وكذلك بين نوعيات المرؤوسين العرقية. كما دلت النتائج أيضاً على وجود فروق معنوية في حالة تماثل أو اختلاف جنسيتي المشرف والمرؤوس.

٢- كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك اختلافات جوهرية في تقديرات الأداء بين الفئات العمرية لكل من المشرفين والمرؤوسين، وخاصة في حالة تماثل أو اختلاف فئتي العمر بينهما.

٣- وتدل نتائج التحليل أيضاً على وجود اختلافات جوهرية في تقديرات الأداء بين المستويات التعليمية للمشرفين والمرؤوسين. وتظهر هذه الفروق بوضوح في حالة تماثل أو اختلاف المستويات التعليمية بين المشرف ومرؤوسيه.

٤- وتبين النتائج الإحصائية أن هناك فروقا معنوية في تقديرات الأداء بين فئات المشرفين طبقاً لخصائصهم الوظيفية مثل خبرتهم السابقة وأسلوبهم القيادي ومستوى كفاءة أدائهم نفسه.

٥- وقد أوضحت النتائج أيضاً أن هناك اختلافات جوهرية في تقديرات الأداء بين فئات المرؤوسين تبعاً لخصائصهم الوظيفية كمدى تغاير أدائهم الفعلي ومدى الثبات الوظيفي والتنظيمي لهم.

**ثالثاً : التوصيات والمقترحات**

في ضوء الإطار النظري ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن صياغة واستعراض التوصيات والمقترحات التالية:

أ- أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك تفاعلاً بين خصائص المشرف المقيم والمرؤوسين الخاضعين للتقييم. وبالتالي فإن اندماج المرؤوس مع المشرف المقيم بشكل إيجابي قد يؤثر على تصورات هؤلاء المشرفين عند وضع تقديرات الأداء. كما أوضحت الدراسة أيضاً أن الخصائص الديموجرافية للمرؤوسين تلعب دوراً أكبر من هذه الخصائص المشابهة مما يدل على إضافة الأثر على تقديرات الأداء. ويمكن تقليل أخطار القياس النفسي كالهالة والتساهل والنزعة المركزية... الخ عن طريق الآتي:

١- التأكيد على أهمية وأهداف وتقديرات الأداء، حيث يقل التساهل في إعطاء التقديرات في ظل هذه الظروف.

٢- تقليل عدد أبعاد التقدير قدر الإمكان، حيث يساعد ذلك على تخفيض أخطاء الحالة إلى حد كبير.

٣- كما يمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال الاهتمام بالتقييم الجزئي، بحيث يتم تقييم جميع المرؤوسين وفقاً لخاصية معينة أو جانب محدد ثم يعاد تقييمهم وفقاً للخاصية التالية. وذلك عكس تقييم المرؤوسين على كافة الأبعاد بصورة شاملة.

ب- يجب العناية باختيار أدوات وصيغ التقدير المناسبة والملائمة لتحقيق أهداف التقدير المطلوبة. حيث يتم من خلالها تشكيل العمليات الإدارية والمعرفية لدى المشرفين عند وضع تقديرات الأداء.

ج- كما يجب الاهتمام بدراسة وتحليل العوامل الموقفية المرتبطة بالخصائص الوظيفية والتنظيمية، والتي قد تشوه نتائج تقديرات الأداء في مواقف العمل الحقيقية. وفي هذا الصدد فإنه يمكن القيام بعمل الآتي:

١- التعريف بشخصية المنظمة وحدود وأبعاد كل وظيفة، حيث يمثل ذلك الإطار العام لعملية تقدير الأداء.

٢- تركيز الاهتمام على تدريب المشرفين على مهارات الملاحظة والتسجيل وأخطاء الملاحظة والتقييم التي قد يرتكبها المقيّم، بدلا من التركيز على أخطاء القياس النفسي لمحدودية تأثيرها على دقة التقييم.

٣- ضرورة العمل على إعادة تدريب المشرفين القائمين بالتقييم على فترات دورية منتظمة، حيث أن آثار التدريب في هذا المجال قصيرة المدى.

هـ- تهيئة المناخ المناسب للقيام بإجراء عملية تقدير أداء المرؤوسين ويتطلب ذلك الآتي:

١- العمل على تقديم وشرح برنامج التقييم للعاملين، وذلك بتحديد أهداف عملية تقدير الأداء والنماذج المستخدمة حتى يمكن إقناعهم بمدى عدالة وموضوعية مستويات تقدير الأداء.

- ٢ - اختيار المكان المناسب وإعطاء الوقت الكافي وتوفير الخدمات والتجهيزات اللازمة لإجراء عملية تقدير الأداء بصورة أكثر دقة وموضوعية.
- ٣ - ضرورة تزويد الأفراد المرؤوسين بالمعلومات المرتدة عن الأداء الفعلي، حيث يساعد ذلك على التقييم الذاتي.
- ٤ - العمل على ربط المعلومات المرتدة عن الأداء بدافعية الأفراد المرؤوسين، من خلال نظام المكافآت والجزاءات.
- ٥ - تشجيع العاملين على المشاركة في عملية تقدير الأداء من خلال تقييم الذات. حيث يفيد ذلك كثيراً في تخفيف السلوك الدفاعي المرتبط بمقابلات الأداء. كما أنه يفيد أيضاً في فهم ظاهرة الدافعية، نظراً لأن التركيب الدفاعي للفرد يكون أكثر قدرة على التنبؤ بنتيجة تقييم الذات من مقاييس الأداء الأكثر موضوعية أو التقديرات من جهات أخرى .

### المراجع

- [1] **Nethero, S.**, Supervisory Training. A Blueprint for Research and Testing in Program Development. *Training and Development Journal*. **35**, No. **3**, March 1983, pp.1-32.
- [2] **Fitizgibbons, J. and Moch, A.**, *Employee Absenteeism*, A Summary of Research. Educational Research Service, Inc., Washington. D.C., 1980.
- [3] **Murphy, K., Martin, C. and Garcia, M.**, Do Behavioral Observation Scales Measure Observation? *Journal of Applied Psychology*. No. **67**, 1982, pp. 562-567.
- [4] **Jacobs, R., Kafry, D. and Zedeck, S.**, Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales, *Personnel Psychology*. No. **33**, 1980, pp. 595-640.
- [5] **Kavanagh, M.**, Rejoinder to Brumbach, "The Content Issue in Performance Appraisal: A Review", *Personnel Psychology*, No. **26**, 1973, pp. 163-166.
- [6] **Landy, F. and Farr, J.**, The Measurement of Work Performance. *Theory and Applications*. Academic Press, New York, 1983.
- [7] **Hammer, W., Kim, J., Baird, L. and Bigoness, W.**, Race and Sex as Determinants of Rating by Potential Employee in a Simulated Work Sampling Task, *Journal of Applied Psychology*. No. **59**, 1974. pp. 705-711.
- [8] **Rose, G.**, Sex Effects on Effort Attributions in Managerial Performance Evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, No. **21**, 1978, pp. 367-378.
- [9] **Ghiselli, E.**, *Theory of Psychological Measurement*. McGraw Hill, New York. 1964.
- [10] **McCormick, E. and Tiffin, J.**, *Industrial Psychology*. (6<sup>th</sup>. Ed.), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974.
- [11] **Porter, L. and Lawler, E.**, *Managerial Attitude and Performance*, Dorsey Press. Homewood. 1968.
- [12] **Saal, F., Downey, R. and Lahey, M.**, Rating the Ratings. Assessing the Psychometric Quality of Data. *Psychology Bulletin*. No. **88**, 1980, pp. 413-428.
- [13] **Schneier, C. and Beusse, W.**, The Impact of Sex and Time in Grade on Management Rating in the Public Sector, Prospects for the Civil Service Reform Act. *Proceeding of the Academy of Management*. No. **40**, 1980, pp. 329-333.

- [14] **Bigness, N.**, Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employers Performance Rating. Some Additional Findings, *Journal of Applied Psychology*. No. **61**, 1976. pp. 80-84.
- [15] **Lee, D.** and **Alvares, K.**, Effect of Sex on Description and Evaluation of Supervisory Behavior in Simulated Industrial Setting. *Journal of Applied Psychology*. No. **62**, 1977, pp. 405-410.
- [16] **Schmitt, N.** and **Lappin, M.**, Race and Sex as a Determinants of the Mean and Variance of Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*. No. **65**, 1980, pp. 426-435.
- [17] **Greenhaus, J.** and **Gaven, J.**, The Relationship between Expectancies and Job Behavior for White and Black Employees. *Personnel Psychology*, No. **25**, 1972. pp. 449-455.
- [18] **Schmidt, F.** and **Johnson, R.**, Effects of Race on Peer Ratings on an Industrial Setting, *Journal of Applied Psychology*. No. **57**, 1973, pp. 237-241.
- [19] **Barnes, J.**, *Age as a Perceptual Cue in the Performance Appraisal Process: The Relationship between Perceived Age Similarity and Performance Ratings of Exempt Employee*, Unpub. Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State Univ., 1980.
- [20] **Cleveland, J.** and **Landy, F.**, The Influence of Rater and Ratee Age on Two Performance Judgement, *Personnel Psychology*, No. **34**, 1981, pp. 19-29.
- [21] **Cascio, W.** and **Valenzi, E.**, Behaviorally Anchored Rating Scales: Effects of Education and Job Experience of Raters and Ratees. *Journal of Applied Psychology*. No. **62**, 1977, pp. 278-282.
- [22] **Bernardin, H.**, Effects of Rater Training on Leniency and Halo Errors in Student Rating of Instructors, *Journal of Applied Psychology*. No. **63**, 1978, pp. 301-308.
- [23] **Rosen, B.** and **Jerde, T.**, The Influence of Sex Role Stereotypes on Evaluation of Male and Female Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*. No. **57**, 1973. pp. 44-48.
- [24] **Zedeck, S.**, **Imparato, N.**, **Krausz, M.** and **Oleno, T.**, Development of Behaviorally Anchored Rating Scales as a Function of Organizational Level. *Journal of Applied Psychology*. No. **59**, 1974. pp. 249- 252.
- [25] **Meyer, H.**, Self-appraisal of Job Performance, *Personnel Psychology*. No. **33**, 1980, pp. 291-295.
- [26] **Wagner, E.** and **Hoover, T.**, The Influence of Technical Knowledge on Position Error in Rating. *Journal of Applied Psychology*. No. **59**, 1974, pp. 406-407.
- [27] **Zedeck, S.** and **Baker, H.**, Nursing Performance as Measured by Behavioral Expectation Scales: A Multitrait-Multitrait Analysis. *Journal of Applied Psychology*. No. **7**, 1972, pp. 457-466.
- [28] **Scott, W.** and **Hamner, W.**, The Influence of Variations in Performance Profiles on the Performance Evaluation Process: An Examination of the Validity of the Criterion, *Organizational Behavior and Human Performance*. No. **14**, 1975, pp. 360-370.
- [29] **Grey, J.** and **Kipnis, D.** Untangling the Performance Appraisal Dilemma: The Influence of Perceived Organizational Context on Evaluative Process, *Journal of Applied Psychology*, No. **61**, 1976, pp. 329-335.
- [30] **Klores, M.**, Raters Bias in Forced: Distribution Ratings, *Personnel Psychology*. No. **19**, 1966, pp. 411- 421.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

المحترم

سعادة مدير/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد..

يسعدنا أن نخطبكم علما بأننا نقوم بإعداد دراسة ميدانية "نحو ترشيد دور المشرفين في عملية تقدير أداء العاملين بالشركات الصناعية السعودية" وقد تم اختيار شركتكم الموقرة للإدلاء ببعض البيانات والمعلومات التي تفيد الموضوع.

برجاء التكرم بالمساهمة في إتمام هذه الدراسة، وذلك عن طريق تعبئة استمارتي الاستقصاء المرفقتين والخاصة بالرؤساء المباشرين والمرؤوسين. ونؤكد لكم حرصنا الشديد على أن البيانات والمعلومات التي سيتم الإدلاء بها في هذا الموضوع سيكون لها صفة السرية التامة، ولن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي. كما أن النتائج النهائية سوف تعرض في صورة كمية وعلى شكل ملخصات عامة فقط.

كما يرجو الباحث ضرورة تصفح استمارة الاستقصاء كاملة قبل الإجابة عليها، حتى يمكن تحديد وتقدير الإجابة المناسبة بدقة وموضوعية. حيث سيكون لذلك أكبر الأثر في الحصول على نتائج هذا البحث وتحقيق أهدافه المنشودة.

مع خالص تحياتي وشكري وتقديري مقدما،،،

الباحث

الدكتور/ إبراهيم إبراهيم بسيوني

## الجزء الأول

## خاص بالرئيس المباشر (المسؤول عن تقدير أداء مرؤوسيه)

- ١ - اسم المنظمة (المصنع/ الشركة/ المؤسسة) .....
- ٢- اسم الإدارة/ القسم الذي تشرف عليه .....
- ٣- نوع الوظائف التي تشرف عليها:
- أعمال فنية ترتبط بالآلات وتشغيلها وصيانتها
- أعمال روتينية تتم وفقا لقواعد وإجراءات ومستندات
- أعمال مهنية تتخذ فيها قرارات لحل المشكلات الجديدة
- ٤ - المستوى التنظيمي لوظيفتك الإشرافية
- وظائف تنفيذية دنيا (رؤساء العمال/ الملاحظين)
- وظائف الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام)
- وظائف الإدارة العليا (مديرو الإدارات)
- ٥ - الجنسية/ أو العرق:
- سعودي
- عربي
- أجنبي
- ٦ - العمر بالسنوات
- أقل من ٤٠ سنة
- ٤٠ سنة فأكثر
- ٧- المستوى التعليمي:
- الكفاءة المتوسطة أو أقل
- الثانوية وما يعادلها
- مؤهل جامعي
- ٨- الخبرة السابقة كمشرف:
- أقل من ٣ سنوات
- ٣ سنوات فأكثر



٩ - أسلوب القيادة والإشراف المفضل لديك:

- التركيز على مهام العمل والإنتاج
- التركيز على العلاقات مع المرؤوسين
- ١٠ - مستوى تقدير كفاءة أدائك كمشرف في العام الماضي:
- أقل من (٩٠٪)
- فأكثر (٩٠٪)

### الجزء الثاني

خاص بالمرؤوسين (الخاضعين للتقييم)

الإدارة/ أو القسم: .....  الاسم/ أو رقم المرؤوس: .....

١١ - الجنسية/ العرق:

- سعودي
- عربي
- أجنبي
- ١٢ - اختلاف/ تماثل الجنسية مع الرئيس المباشر الحالي:

- جنسية أخرى
- نفس الجنسية
- ١٣ - العمر بالسنوات

- أقل من ٤٠ سنة
- ٤٠ سنة فأكثر
- ١٤ - اختلاف/ تماثل فئة العمر مع الرئيس المباشر الحالي:
- أقل من فئة عمر الرئيس
- نفس فئة عمر الرئيس
- أكبر من عمر الرئيس

١٥ - المستوى التعليمي:

- الكفاءة المتوسطة أو أقل
- الثانوية وما يعادلها
- مؤهل جامعي

١٦ - اختلاف / تماثل المستوى التعليمي مع الرئيس المباشر:

- أقل من مستوى مؤهل الرئيس  
 نفس مستوى مؤهل الرئيس  
 أعلى من مستوى مؤهل الرئيس

١٧ - هل يمكنك تعديل أدائك الحالي للوظيفة:

- راض عن الأداء الحالي  
 يمكنني تعديل الأداء الحالي

١٨ - ما هي مدة خبرتك السابقة في الوظيفة الحالية:

- أقل من ٣ سنوات  
 ٣ سنوات فأكثر

١٩ - ما هي مدة العمل بهذه المنظمة عامة:

- أقل من ٦ سنوات

٢٠ - ما هو تقدير الرئيس المباشر لمستوى كفاءة أدائك في العام الماضي:

- أقل من (٦٠٪)  
 (٦٠-٧٠٪)  
 (٧٠-٨٠٪)  
 (٨٠-٩٠٪)  
 (٩٠٪) فأكثر

٢١ - ما هو تقديرك شخصيا لمستوى كفاءة أدائك في العام الماضي:

- أقل من (٦٠٪)  
 (٦٠-٧٠٪)  
 (٧٠-٨٠٪)  
 (٨٠-٩٠٪)  
 (٩٠٪) - فأكثر

مع خالص تحياتي وتقديري وشكري مقدما ...

**Toward the Rationalization of Supervisors' Role in the  
Process of Employees Performance Appraisal  
(An Applied Study on Industrial Saudi Porcelain  
Company in Riyadh)**

**IBRAHIM I. BASSIOUNI**

*Professor*

*Department of Business Administration & Human Resources*

*College of Administrative Sciences,*

*Kiug Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

**ABSTRACT.** The main objective of this study is to empirically evaluate the supervisors' behavior, to explore important factors affect their level of estimation in employees performance appraisal process.

Therefore, it was necessary to carry out this research in an actual work setting in a different context, namely Saudi Arabia, where there are various groups of supervisors with different nationalities, cultures and hence, behaviors. Then a randomly selected sample of industrial supervisors and employees was surveyed in order to test their levels of estimation in this appraisal process, and factors influencing them.

The analysis showed that certain demographic factors and job characteristics, of both supervisors and employees affect the level of estimation. Based on the above, the study has its contribution in the area of management development, particularly in the process of supervisory training and performance appraisal.