



جامعة الشرقية
A'SHARQIYAH UNIVERSITY

العكسية على الأداء

أثر أساليب التغذية

الوظيفي

دراسة تطبيقية في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان

**The Effect of Feedback Methods on Job Performance:
An Applied Study in the Administrative Court of the
Sultanate of Oman**

رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

علي بن سعيد علي الشحري

إشراف الدكتور

إلياس شهدا

2022م / 1443هـ

استهلال

قال الله تعالى :

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

﴿سورة يوسف 76﴾

الإهداء...

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة.... والدي العزيز.

إلى القلب الحنون إلى من كانت بجانبنا بكل المراحل التي مضت.... إلى من عانت وكانت

شمعه تحترق لتتير دربنا.... أمي الحنونة.

إلى توائم روحي ورفقاء دربي إلى أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من رافقوني الدرب خطوة بخطوة وما زالوا أخوتي وأخواتي.

إلى عائلتي الصغيرة التي تمدني بالأمل..... زوجتي وأولادي

إلى الأخوة الذين لم تدهم أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع

الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.....

أصدقائي.

الباحث علي الشحري

الشكر والتقدير

إلى من علمنا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل العبارات في العلم،
وها أنا اليوم اطوي تعب الأيام وسهر الليالي بين دفتي هذا العمل المتواضع، فأتوجه بالشكر
الجزيل إلى الدكتور /إلياس شهدا/... الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ومدني من علمه
الكثير جعله الله نبراساً للعلم والعلماء، فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام.
كما أتوجه بالشكر إلى كل من وقف الى جانبي، وهياً لي سبل النجاح، إلى من علمونا حروفاً
من نور إلى اساتذتي الكرام في كلية إدارة الأعمال في جامعة الشرقية وإلى عمادة الكلية، كما
أتوجه بالشكر إلى رئاسة الجامعة والعاملين فيها.

الباحث علي الشحري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب التغذية العكسية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان، تكونت مجتمع الدراسة من الموظفين في محكمة القضاء الإداري، حيث بلغ عددهم (750) مفردة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد سحبت عينة عشوائية من ذلك المجتمع حيث بلغت (150) فرداً، وتم توزيع إستبانة طورت لغايات هذه الدراسة وتم تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة احصائية بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية في الأداء الوظيفي، وعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لفوائد ومعوقات التغذية الراجعة في الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة من خلال نتائج البحث أن اهتمام محكمة القضاء الإداري بتقديم التغذية العكسية وتحفيز العاملين كانت مرتفعة لذلك يوصي البحث بإنشاء فريق تخطيط قادر على تطبيق التغذية العكسية بشكل علمي وعملي.

الكلمات الافتتاحية: التغذية العكسية ، الاداء الوظيفي

Abstract

This study aimed to identify the effect of feedback methods on job performance: an applied study in the Judicial Administration Court in the Sultanate of Oman. The study population consisted of (750) Judicial Administration court employees. This study adopted the descriptive analytical method and the questionnaire was distributed to all of Judicial Administration Court employees in the Sultanate of Oman. The study reached a number of results, most notably: the existence of a direct and statistically significant correlation between feedback and job performance, the presence of a statistically significant effect of feedback on job performance, and the absence of a statistically significant effect of the benefits and constraints of feedback on job performance. Through the results of the research, the Judicial Administration Court interest in providing feedback and motivating workers was high, so the research recommends establishing a planning team capable of applying feedback in a scientific and practical manner.

Key words: feedback, job performance

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	العنوان
ج	الإجازة
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار الباحث
و	إستهلال
ز	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الانجليزية
ي - ك - ل - م	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
ع	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين	الفصل	الرقم
2-1	المقدمة	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	1
3-2	مشكلة الدراسة		2
4-3	أسئلة الدراسة		3
4	اهداف الدراسة		4
5-4	فرضيات الدراسة		5
6-5	أهمية الدراسة		6
7-6	حدود الدراسة		7
7	مصطلحات الدراسة		8
7	متغيرات الدراسة		9
9	أنموذج الدراسة		10
10	المبحث الأول: التغذية العكسية	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	11
13-10	المطلب الاول: مفهوم التغذية العكسية		12

21-13	المطلب الثاني: انواع ومصادر التغذية العكسية		13	
24-21	المطلب الثالث: مبادئ التغذية العكسية		14	
25	المبحث الثاني : الاداء الوظيفي		15	
28-25	المطلب الاول: مفهوم واهمية الاداء الوظيفي		16	
31-29	المطلب الثاني: عناصر واهداف الاداء الوظيفي		17	
38-32	معدلات الاداء الوظيفي		18	
39	المبحث الثالث : الدراسات السابقة		19	
42-39	اولاً: الدراسات باللغة العربية		20	
44-42	ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية		21	
45	ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة		22	
47	المقدمة	الفصل الثالث :منهجية الدراسة وإجراءاتها	30	
47	منهج البحث		31	
47	مجتمع وعينة البحث		32	
54	أداة البحث		33	
54	المعالجات الإحصائية		34	
55	صدق الأداة		35	
58	مقدمة		الفصل الرابع	36

58	تحليل اجابات البحث	عرض النتائج وتفسيرها	37
60	وصف نتائج الدراسة		38
71	اختبار الفرضيات		39
85	مقدمة	الفصل الخامس	41
86-85	اولاً : النتائج	مناقشة النتائج والتوصيات	42
86	ثانياً : التوصيات		43
88	المراجع والمصادر		44
95	الملاحق		45

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	توزيع العينة وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية	1
55	تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.	2
55	الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي	3
57	معاملات ثبات الفا كرونباخ للاستبانة الكلية وأبعادها	4
58	الإحصاء الوصفي لمستويات التغذية العكسية (ن=150)	5
62	الاحصاء الوصفي لفوائد التغذية العكسية (ن=150)	6

66	الاحصاء الوصفي لمعوقات التغذية العكسية (ن=150)	7
70	الاحصاء الوصفي لمستويات الأداء الوظيفي (ن=150)	8
72	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف)	9
73	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي (ن=150)	10
74	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي (ن=150)	11
75	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين معوقات التغذية العكسية والأداء الوظيفي (ن=150)	12
76	ملخص العلاقة التأثيرية بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي في نموذج الانحدار الناتج	13
76	فحص ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرابعة (انحدار التغذية العكسية على الأداء الوظيفي)	14
77	معامل انحدار التغذية العكسية على الأداء الوظيفي في نموذج الانحدار.	15
78	نتيجة اختبار (T) للفروق في التغذية العكسية وفقاً لمتغير النوع.	16
79	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التغذية العكسية وفق متغير العمر	17
80	نتيجة اختبار (T) للفروق في مستويات التغذية العكسية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	18
81	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التغذية العكسية وفق متغير سنوات الخبرة	19
82	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التغذية العكسية وفق متغير المؤهل العلمي	20
83	نتائج اختبار توكي للتباين في معوقات التغذية العكسية وفق المؤهل العلمي	21

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	9
2	خطوات الاداء الوظيفي	33
3	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغيرات النوع	48
4	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغيرات العمر	49
5	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغيرات المستوى الوظيفي	50
6	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغيرات الخبرة	51
7	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغيرات المؤهل العلمي	52
8	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغيرات الدورات التدريبية	53

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
98-95	الاستبانة	1
99	قائمة المحكمين	2

(1.1) مقدمة

يعد مفهوم التغذية العكسية من المفاهيم التي ظهرت حديثاً في النصف الثاني من القرن العشرين إن الهدف الأساسي من عملية التغذية العكسية هي العمل على تعديل سلوك العامل وفق أهداف معينة، لذلك برزت التغذية العكسية كأمر حيوي وهام يساهم في تحقيق أهداف العمل الفعالة، فالتغذية العكسية تزيد من التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وجعل العمل أكثر تشويقاً، فهي عملية لتقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث تمدهم بالمعلومات والتصورات عن طبيعة عملهم، وإيجاد المسببات للتغيير (سلوان، 2009م) ولهذا وجب أن تتوفر التغذية العكسية للعامل من أجل تصحيح عمله وتحسين أدائه الوظيفي، ومن خلال التغذية العكسية والمعلومات التي تعطى للعامل يعرف مدى أو حجم الانجاز الحقيقي للعمل وتطابقه مع الهدف الذي يسعى إلى الوصول إليه. ولقد اشارت بعض البحوث والدراسات الى عدم الاهتمام بثقافة وسلوكيات التغذية العكسية لدى الغالبية العظمي من المدراء والمنظمات مع أنه من المهم أن تكون هذه الثقافة وهذه السلوكيات جزءاً رئيسياً في ثقافة وسلوكيات كل المنظمات بلا إستثناء اي كان نوعها أو حجمها او القطاع الذي تعمل به وذلك نظراً لأهمية التغذية العكسية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان والاستجابة لحل مشكلات المواطنين وتحسين الخدمات وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتوافق على البيئة المحيطة وتطوير نفسها.

(مانوغيان ،سام ،2011م)

ومما لا شك فيه أن التغذية العكسية ومعرفة النتائج مرتبطان مع بعضهما البعض لأنهما يعبران عن الكفاءة في العمل، وتقييم أداء العاملين وتساعد في تحديد مدى تفاعل المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير فريق العمل، والكشف عن قدراتهم، والتغذية العكسية هامة وضرورية في عمليات

الضبط والمراقبة التي ترافق عمليات التفاعل ضمن إطار العمل، ودورها في استثارة دافعية العمل لدى العامل مما تحسن من أدائه مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة أو المنظمة التابع لها، والتغذية العكسية لها تأثيرات على العامل والعمل على حد سواء، فهي تحسن الأعمال، وتقوم سلوك العامل، مما يزيد وتيرة العمل، كما تعطي للعامل معلومات من أجل تطوير وتحسين أدائه الوظيفي. (ابو

النصر ، 2013م)

والبحث الحالي يهدف الى إلقاء الضوء على أثر أساليب التغذية العكسية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان، وذلك من خلال التعريف بمفهوم التغذية والاداء الوظيفي، وعرض بعض الادبيات العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

(1.2) مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المنظمات من تغييب دور التغذية العكسية في تقييم الأداء الوظيفي، رغم حاجة الموظفين للتغذية العكسية والاطلاع عليها من أجل أغراض تقييم الأداء، ولتطوير أداء الموظف باستمرار، لذلك فإن أغلب الدول العربية ونخص بالذكر هنا سلطنة عمان بأجهزتها الحكومية والتي تعاني بشكل كبير من هذه المشكلة وهي عدم مناقشة المرؤوسين بمستوى أدائهم بعد عملية تقييم الأداء، لذلك لوحظ وجود فجوة كبيرة في عملية التغذية العكسية بين الموظف ورئيسه في العمل، كون الموظف لا يكون على معرفة مستمرة بنتائج أعماله، مما يستدعي وجود قلق دائم لدى الموظف بخصوص نتائج أعماله، أو قيامه بالبحث عن تغذية عكسية من طرق أخرى ومختلفة، لذلك قد تصله إشارات خاطئة مما يسبب له الإحباط والقلق فيؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وتدني الإنتاجية لدى الموظف، وقد يزيد ذلك من الوقوع بالمخالفات والأخطاء أثناء العمل نتيجة عدم وصول تغذية عكسية إليه بالشكل الصحيح.

وقد أشارت دراسة (بيت عمبر، 2015) إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الإدارية الهامة حيث يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمنظمة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية، إن أساليب وطرق تقييم أداء العاملين في مكتب وزير الدولة تؤثر بصورة واضحة على دافعيتهم للعمل وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم إلا أنها لا توليها الاهتمام الكافي، فيما أشارت دراسة (المشيخي، 2015) أن الإشكالية أنه ربما يكون هنالك تحيز من قبل المشرف لأحد موظفين في مديرية العمل في محافظة ظفار دون الآخر، فالمقيمون هم أشخاص فمنهم من يميل إلى التشدد ومنهم من يميل إلى التساهل فبالتالي تكون عملية التقييم غير عادلة.

لاحظ الباحث عملية استيفاء تقرير تقييم الاداء بأنها عملية روتينية تتم اخر العام بصرف النظر عن مستوي الاداء الفعلي للعاملين بمحكمة القضاء الاداري بسلطنة عمان وقصور بناء تقييم الاداء على اسس علمية سليمة تتيح قياس الاداء الفعلي للعاملين بالقضاء الاداري الامر الذي قد يؤدي الى عيوب واخطاء فى تقييم الاداء الوظيفي ومدى تاثير التغذية العكسية على الاداء الوظيفي.

(1.3) أسئلة الدراسة

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الآتي: ما هو مدى تأثير التغذية العكسية على الأداء الوظيفي

في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يتم تطبيق التغذية العكسية في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان؟
2. ما هي طرق تقييم الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان؟
3. هل يوجد علاقة بين التغذية العكسية واداء العاملين فى محكمة القضاء الاداري بسلطنة عمان؟

(1.4) أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث فإن أهداف البحث يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

1. التعرف على أثر التغذية العكسية في تقييم الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.
2. التوصل الى عدد من التوصيات التي من الممكن ان تساعد إدارة محكمة القضاء الاداري من الاستفادة من منهجية التغذية العكسية متعددة المصادر في تحسين اداء العاملين
3. الكشف عن طرق تقييم الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.

(1.5) فرضيات الدراسة:

نتيجة لندرة الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت مصطلح التغذية العكسية في سلطنة عمان بصورة خاصة وفي الوطن العربي بصورة عامة لذلك ظهرت فجوة أدبية في تناول هذا المصطلح لذلك اعتمد الباحث في دراسته هذه على دراسة الباحث اليامي (2005) كونها الدراسة الوحيدة التي درست بشكل واضح التغذية العكسية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية (اعتماد التغذية العكسية، فوائد التغذية العكسية، معوقات التغذية العكسية) على تقييم الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد التغذية العكسية على تقييم الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفوائد التغذية العكسية على الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التغذية العكسية على الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.

(1.6) أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه البحث من خلال جانبين وهما كالآتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع أهمية هذا البحث من أن مفهوم التغذية العكسية في الأداء الوظيفي أصبح مفهوماً ومصطلحاً حاز اهتمام الكثير من الباحثين في الدول المتقدمة، وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1. الندرة في الدراسات المحلية والعربية التي تناولت مصطلح التغذية العكسية (Feedback).
2. التغذية العكسية هي أحد الوسائل التي يتبعها المدبرون والمشرفون في توجيه الموظفين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.
3. يعد مصطلح التغذية العكسية من أكثر الأساليب المؤثرة على أداء الموظفين وإنتاجيتهم واندفاعهم نحو العمل.
4. إثراء المكتبة العمانية بصورة خاصة والعربية بصورة عامة بمثل هذه الدراسات التي يؤمل الباحث أن يستفاد منها من قبل الباحثين في الفكر الإداري فيما يخص مصطلح التغذية العكسية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتبع الأهمية التطبيقية والعملية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1. الإفادة منها في محكمة القضاء الإداري من خلال التزام المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين بما ورد فيها من معلومات حول تطبيق أساليب التغذية العكسية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والارتقاء فيها.

2. إن التغذية العكسية من العوامل المؤثرة في أداء العاملين بالقضاء الإداري بسلطنة عمان
3. الاستفادة قدر الإمكان من الموارد البشرية المتوفرة، وتحديث الاستفادة عندما يكون الموظف على اطلاع كامل على نتائج أعماله حتى يستطيع تطوير أدائه ومهاراته، وعن طريق تبصير المديرين بأهمية التغذية العكسية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، وليس فقط تقييم الأداء.
4. تعريف المديرين والمشرفين في محكمة القضاء الإداري في أهمية تطبيق التغذية العكسية وكيفية تطبيقها وما هي الأساليب المتبعة في تطبيقها.

(1.7) حدود الدراسة

- حدود زمنية: سيتم إعداد هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2021-2022م.
- حدود مكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان.
- حدود موضوعية: يتعلق موضوع الدراسة بأثر التغذية العكسية بمتغيراته (اعتماد التغذية العكسية، فوائد التغذية العكسية، معوقات التغذية العكسية)، على الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري بسلطنة عمان.

(1.8) مصطلحات الدراسة:

- التغذية العكسية الرسمية عن الأداء:

- هي التغذية العكسية التي تعطى بشكل رسمي من مشرف العمل إلى مرؤوسيه، سواء أكانت تعطى سنويا في تقييم الأداء الوظيفي السنوي، أو على فترات محددة رسميا من قبل المنظمة كأن تعطى كل ست أشهر، وتسمى تقارير الكفاية (اليامي، 2015م).
- **التغذية العكسية غير الرسمية عن الأداء:** تترك هنا لحرية تصرف المشرف، حيث يعطيها لمرؤوسيه كلما رأى أنها ضرورية، وتعطى بشكل غير رسمي أو ودي ولا يترتب على هذه التغذية قرارات رسمية، ولكنها تساهم بشكل كبير وفعال في تطوير الأداء وتحفيز الموظفين (اليامي، 2005).
- **الأداء الوظيفي:** يمكن تعريف الاداء بشكل عام على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويعرف الاداء الوظيفي بقدرة الفرد على تأدية أو إنجاز مهامه في وقت زمني معين بغية الوصول إلى هدف من أهداف المؤسسة. (سلامة البدرابين، 2016م).

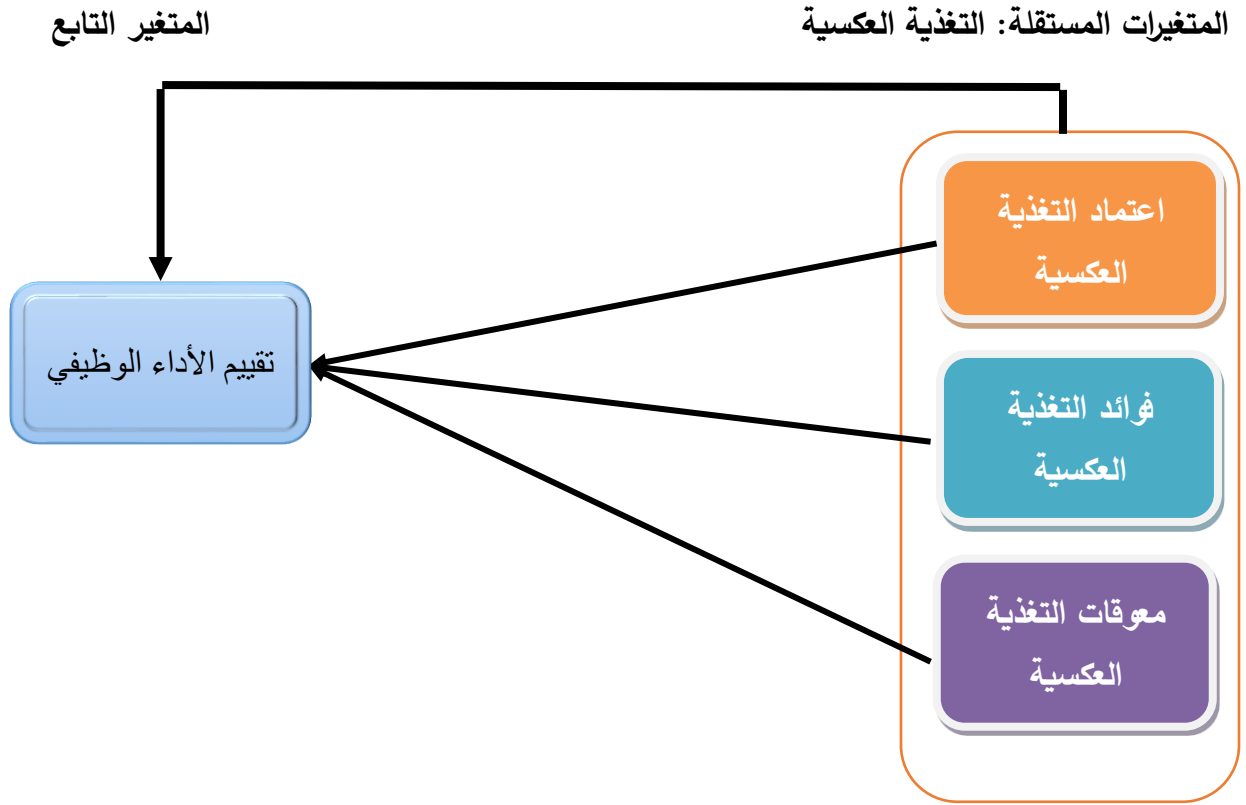
متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التغذية العكسية

المتغير التابع: الاداء الوظيفي

(1.9؛) نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح اثر التغذية العكسية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في محكمة القضاء الاداري بسلطنة عمان



الشكل (1) أنموذج الدراسة المصدر الباحث بالاعتماد على النيامي (2005)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري لهذه الدراسة، من أجل خلق صورة واضحة حول كافة الأبعاد النظرية التي تناولت الموضوع، والتي تتعلق بموضوع الدراسة، كما يحتوي هذا الإطار على أجزاء من الدراسات النظرية والتي تستند على مصادر موثوقة من المعلومات والبيانات، والتي يستطيع الباحث من بلورتها وربط العلاقة بين المتغيرات.

كما تطرق الباحث في القسم الثاني من الإطار النظري إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فإن عرض الدراسات والأدبيات السابقة يقدم لهذه الدراسة ميزات كثيرة فقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على المراجع والدراسات التي تناولت هذه الدراسة للتعرف على الفجوة التي بين هذه الدراسات، كما أنه لم يتم مناقشة هذا الموضوع سابقاً على حد علم الباحث.

الإطار النظري:

إن الإطار النظري يساهم في فهم الموضوع، والاطلاع على مختلف الآراء التي كتبت حول الموضوع، مما يكسب الباحث الأفكار والمبادرات حول موضع الدراسة التغذية العكسية وأثرها على تقويم الأداء الوظيفي، والتي سيتم عرضها على القارئ ولتتم الاستفادة منها من قبل الباحثين فيما بعد.

المبحث الثاني

التغذية العكسية

مقدمة:

استخدم مصطلح التغذية العكسية في العديد من مناحي العلم كعلوم الهندسة والتطبيق وكما استخدم في علمي التربية وعلم النفس بدلا من مصطلح معرفة النتائج والذي لا يقوم على تقويم السلوك واستفادة الأفراد منه في تقويم سلوكهم لذلك فمفهوم التغذية العكسية أشمل من مفهوم معرفة النتائج فهو إضافة لمعرفة النتائج يعدل في سلوك الأفراد ويوجههم ويحسن من أدائهم الوظيفي، وهناك تعريفات عديدة للتغذية العكسية منها:

المطلب الاول : مفهوم التغذية

هي عبارة عن إشارات تلقاها الفرد نتيجة سلوك أو اتصال بشكل مباشر أو غير مباشر مما يتيح له معرفة نتيجة هذا السلوك والاتصال " (منصور، 2001) وعرفت التغذية العكسية أيضا بأنها: "عبارة عن عملية تزويد الأفراد بمعلومات حول أدائهم الوظيفي بشكل منتظم ومستمر من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتلافي السلبيات" (الدسوقي 2021م).

وعرفها النشواتي بأنها عبارة عن: "معلومات تلقاها الأفراد بعد الانتهاء من الأداء الوظيفي الذي تمكنه من معرفة مدى صحة عمله الذي قام به" (نشواتي، 2003).

وقد "عرفت التغذية العكسية بأنها معلومات تعطى إلى الأفراد لأداء فعالية أو مهارة ما أو أي حركة يريد أن يتعلمها، من أجل انجاز جيد أو تحسين وتصحيح وضع ومسار حركي" (الطائي، 2003).

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة للتغذية العكسية بأنها عبارة عن مكافأة ووظيفتها تعزيز وتزويد الفرد بمعلومات تصحيحية لأدائه الوظيفي.

أهمية التغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية نتيجة مهمة في تقييم الأداء، وخاصة التقويم الذي يكون من خلاله تزويد العامل بمعلومات شاملة ومفصلة عن مهامه المكلف بها في عمله، لذلك فالتغذية العكسية تلعب دورا في الأداء الوظيفي يعتمد على نظرية ترتبط بالسلوك والتي تعزز حقيقة أن أي إنسان يغير من سلوكه عند معرفته بالنتائج السابقة لسلوكه، وتؤكد هذه النظرية دور التغذية العكسية التعزيزي، وتقوم باستثارة دافعية العامل وأنها تعمل على استثارة دافعية العامل ، وتقوم بتوجيه الطاقات لديه نحو العمل وتحسين أدائه، كما أنها تزيد من حدة المنافسة بين العاملين وبالتالي ترفع مستوى أداء العاملين في مهمات عملية وتشغيلية لاحقة التي قد يكلف العامل في عملها. (اليامي، 2001). يمكن تلخيص أهمية استخدام التغذية الراجعة في عملية الأداء الوظيفي في النقاط الآتية (علي، 2006):

- أ. تشجيع العامل الذي لم يجد لنفسه أهدافا محددة وواضحة.
- ب. التقييم المستمر للأهداف التي حددها الشخص لنفسه، وتحقيق مستوى مناسب من الالتزام لتحقيق هذه الأهداف.
- ج. تشكل عاملا محفزا على تحقيق الأهداف.
- د. توضح بدقة نقاط الضعف في الأداء.
- هـ. تساعد العاملين وتدفعهم إلى وضع أهداف أكبر بمجرد تحقيقهم للهدف السابق.
- و. تشعر العاملين بمدى اهتمام المشرف بهم، وذلك ليس لأنهم مرؤوسين بل لما يملكون من شخصية متميزة.

ز. تعمل التغذية العكسية على إعلام العامل بمستوى أدائه الوظيفي، مما يزيل ما يعتريه من قلق وتوتر عندما لا يدرك أو يعرف نتائج عمله.

ح. تقوي العامل وتعززه وتحثه على التطور المستمر وتحسين أدائه الوظيفي وبخاصة عندما يعرف بأن أدائه بتحسن مستمر. (وليد بشار، 2020م)

ط. إن معرفة العامل بأن ما قام به من عمل لا يرقى إلى المستوى المطلوب منه أدائه، ومعرفته للسبب الذي أدى إلى تقصيره في عمله الوظيفي، يقنعه بالمسؤولية عن تقصيره في عمله وبالتالي مضاعفة الجهد في المرات التالية.

ي. التغذية العكسية تقوم بتنشيط الأداء لدى العاملين، وترفع من مستوى الدافعية لديهم نحو تحسين نوعية الأداء الوظيفي والارتقاء به إلى مستويات متطورة.

ك. التغذية العكسية تعرف أين يقف العامل من الهدف الذي تسعى إلى الوصول إليه، وإذا كان هذا الهدف يستغرق وقتا للوصول إليه أم انه سيتحقق بسرعة.

ل. معرفة العامل مكانه من كافة ما حقق من أهداف من قبل زملائه العاملين معه، والأهداف التي لم تتحقق بعد من قبلهم. (علي، 2006)

م. أظهر بحث حديث حول إنتاجية العمل أن 4 من كل 10 موظفين لا يشاركون كثيرًا في أهداف الشركة عندما لا يقدمون ملاحظات منتظمة. لذلك، يحتاج المديرون إلى التأكد من أن أعضاء فريقهم سيتم تقييمهم بشكل صحيح ومنتظم. بهذه الطريقة، سيشعر الناس بالتقدير والمزيد من الحافز للقيام بعمل جيد وبذلك فإن التغذية العكسية تلعب دور بارز في تحقيق ذلك.

ن. التغذية العكسية ليست نصيحة ولا نقدًا، ولكن في بعض الأحيان، إذا لم تتم صياغتها بشكل صحيح، فيمكن تفسيرها على أنها سلبية. لذلك، من الضروري شرح أهمية التغذية العكسية في عملية الاتصال لأعضاء الفريق، حتى يكونوا دائمًا منفتحين لتلقيها بشكل إيجابي. إذا كانت متسقة، يمكن أن تساعد التعليقات الوصفية الأفراد في العمل على تصحيح أخطائهم وإيجاد طرق ليكونوا أكثر كفاءة وإنتاجية. (Lee, E. J. E., 2013)

س. جلسات التغذية العكسية لا تقل أهمية عن التواصل الشفاف بين أعضاء الفريق. بالتالي، يجب ألا يكون المشاركون صادقين فحسب، بل يجب أن ينتبهوا أيضًا إلى المعلومات التي يحصلون عليها. من الأفضل تلقي التغذية العكسية وتقديمها وجهًا لوجه، لأنها تمنح الفرد الفرصة لطرح الأسئلة حيث تحتاج الأفكار إلى مزيد من التفاصيل أو التوضيحات.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر التغذية العكسية

إن للتغذية العكسية صورًا مختلفة وأنواعًا متعددة وسيتناول الباحث أهم أنواع التغذية العكسية، كالتالي: (Bailey, 1982) في (اليامي، 2005)

- التغذية العكسية الداخلية: وهي ما يكتسبه العامل أو الفرد من معلومات ومعارف من خلال خبراته العملية بشكل مباشر، (شعور المتعلم باستجابته).
- التغذية العكسية الخارجية: وتعرف بأنها المعارف والمعلومات التي يقدمها مشرف أو مسؤول العمل أو أي عنصر آخر خارجي. وهناك من العلماء والدارسين من قسم التغذية العكسية زمنياً إلى فئتين (علي، 2006):

- التغذية العكسية الفورية: وهذه الفئة لها علاقة بسلوك العامل الملاحظ وتتبعه بشكل فوري وتقوم بتزويد الجانب الآخر بالإرشادات والمعلومات اللازمة في تحسين الاداء الوظيفي وتغيير السلوك وتوجيهه.
- التغذية العكسية المؤجلة: ويقصد بها ما يتلقاه المتعلم بعد مضي فترة زمنية من إتمام العمل، وهذه الفترة تطول وتقتصر على حسب الظرف ومقتضى الحال.
- التغذية العكسية الحسية: يقصد بها هنا التغذية العكسية التي تقوم بإعطاء العامل معارف من الداخل عن طريق حواسه.
- التغذية العكسية الخاصة: وهي التغذية التي يدرك بها العامل قدراً معيناً من المعلومات والتي تسانده في فهم وإدراك أحسن لما يتعرض له من مواقف.
- التغذية العكسية المتصلة: وهي التي تمتد العامل بالمعلومات عن أدائه الذي قام به ومدى تقدمه ونجاحه في العمل في (اليامي، 2005).
- التغذية العكسية المحايدة: لا تقدم المعلومات المعطاة أي حكم على أداء العاملين بالسلب أو الإيجاب، لكنها تقدم خطأ ومعلومات وتقارير لكيفية تطوير أداء العاملين، ولا تعطى بشكل علني وواضح وصريح، هناك ثلاثة جوانب تتطوي عليها التغذية العكسية وهي كالتالي:
 1. إخبار الفرد سبب أن عمله لم يرقى إلى المستوى المطلوب.
 2. عليه معرفة ما سيفعل.
 3. معرفة ما هي الأسباب والظروف التي يمكن أن تؤدي إلى الأداء غير السليم.
- التغذية العكسية الإيجابية: هي إحدى الدعائم الرئيسية للتغذية العكسية المحايدة كون هدفها تعزيز العاملين، مثاله: (عملت عملاً متقناً -استمر على هذا الأداء - جزاك الله خيراً" -عملك كان أدائه متميزاً) ويمكن

تمثيلها بعدة أمور كالترفيعات- المكافئات- الترقيات- امتيازات، ولكن الأفضل من هذه الأمور هو المدح والثناء على الأداء الجيد للعاملين. (الحسيني، 2020)

● التغذية العكسية السلبية: ويقصد فيها أن الأداء الحالي في العمل غير مقبول وعلى العاملين تحسين أدائهم حتى يتم الوصول إلى الأداء الأحسن، ومثاله (عليك تغيير سلوكك هذا إلى الأفضل - يجب أن يكون أدائك أفضل) التغذية العكسية السلبية تعتمد على تقديم الأساليب البديلة لتحسين أداء العامل لذلك على العاملين التعاون مع مشرف العمل حتى يتم طرق وبدائل أخرى ملائمة لتحقيق أفضل أداء في المستقبل (الحسيني، 2020م).

● التغذية العكسية الإعلامية: وتتمثل في إعطاء العامل أو الموظف معلومات حول دقة الأداء في عمله أو سلوكه أثناء العمل.

● التغذية العكسية التصحيحية: والتي يتم من خلالها إعطاء العامل أو الموظف معلومات حول ما قام به من عمل ومدى صحة سلوكه (مرزوق، 1989).

● التغذية العكسية التفسيرية: وهي التي يتم من خلالها تزويد الموظف أو العامل بمعلومات هامة ودقيقة، وتصحيح الخطأ وإدراك ما كان من تقصير، وشرح وتوضيح للأسباب التي تم فيها الخطأ أو التقصير، مما ينعكس على الأداء الوظيفي وتحسينه. (الضلعان، 1995)

● التغذية العكسية التعزيزية: وتتمثل في إعطاء الموظف أو العامل تعليمات حول ما قام به من عمل، وتصحيح أخطائه في أثناء العمل، ومناقشة هذه الأخطاء دون إساءة من قبل المشرف، بل تزويد العامل بعبارات تعززيه تحرضه على القيام بعمله على أكمل وجه وتحسين الأداء الوظيفي وتتميته باستمرار

- التغذية العكسية اللفظية أو المكتوبة: وهي تقديم عبارات تعزيزيه إلى الموظفين أو العاملين أما مكتوبة أو ملفوظة، وتقييم مدى استجابتهم وأثرها على الأداء الوظيفي.

مصادر التغذية العكسية:

- التغذية العكسية الذاتية: وتكون نابعة من الشخص نفسه الذي قام بالعمل، عندما يشعر أن عمله يتفق مع معلومات سابقة قد تلقاها، فالعامل يشعر هنا بتقصيره ويحاول جاهدا تعويض ما قصر به عن طريق إحساسه الداخلي، وتعرف بالحسية لأنها تعتمد على حواس العامل عبر تآزر الجهاز العصبي مع الحركي (اليامي، 2005).
- التغذية العكسية المرتبطة بمعرفة النتائج: وفيها يعتمد العامل على التوجيه الخارجي ليتبين له مدى نجاح عمله (قد يكون من قبل المشرف- الزملاء في العمل-أو المسؤول) وهذا النوع من التغذية يحث العاملين على إبداء رأيهم وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للموقف، ونحن بحاجة إلى كلا النوعين من التغذية الراجعة، فإذا لم تؤد الحسية الهدف فلا بد من اللجوء إلى استخدام التغذية الخارجية (علي، 2006)

فوائد التغذية العكسية

إن للتغذية العكسية فوائد هامة لتحسين الأداء الوظيفي وهذه الفوائد هي كالتالي: (التغذية العكسية كعامل محفز، الثواب والعقاب، معلومات لتصحيح الأخطاء).

أولاً: التغذية العكسية كعامل محفز: تلعب التغذية العكسية دورا هاما في توجيه سلوك العامل بالاتجاه السليم فيقول المشرف (أنت جيد يا فلان ولكن هذه العبارة تحتاج إلى التكرار أكثر من مرة)، إن هذه العبارة تشجع العامل على التميز وتدفعه نحو العمل وتحسين الأداء (الضلعان، 1995).

تؤثر التغذية العكسية على دوافع العاملين لتحديد وتقويم أهدافهم، فغالبية العاملين يضعون تحت إشراف المشرفين أهداف لأنفسهم ليؤدوها أثناء العمل، التغذية العكسية الداخلية أو الخارجية تعلمهم عن تحقيقهم أو اقترابهم نحو هذه الأهداف الموضوعة، فأثبتت التغذية العكسية أن العامل يحسن من سلوكه وأداءه، فنوع المعلومات التي تقدمها التغذية العكسية مؤقتة ولكنها تحسن من أداء العاملين حتى تحقيق أهدافهم التي المنشودة (اليامي، 2005).

ثانياً: التغذية العكسية كمفهوم ثواب وعقاب: ونعني هنا بالثواب هو كل سلوك أو حدث معين يرفع من مستوى الأداء في ظل ظروف متماثلة، وأما العقاب هو كل سلوك أو حدث يقلل من مستوى الأداء عند تكرار ذلك الأداء نفسه، فالثواب والعقاب يعملان معاً وفق قانون ثورندايك للتأثير، فالسلوك الذي يتبعه تكريم ومكافآت يميل العامل إلى تكراره بينما السلوك الذي يتبعه عقاب وجزاء يؤدي إلى عدم تكرار هذا السلوك من قبل العامل، فمثال على التغذية العكسية الداخلية والتي تأتي على شكل تكريم هو القبول والرضا من عمل متقن قام العامل بأدائه بالطريقة الصحيحة وكما هو محدد له، ولتكرار هذا الإحساس المرضي يحاول العامل أداء هذا العمل مرة أخرى وبالأسلوب نفسه مستقبلاً وتحت الظروف نفسها التي أتاحت له (علي، 2006).

أما مثال التغذية العكسية الخارجية كعامل تكريم هو مدح وتشجيع المشرف المسؤول على العمل (هذا العمل جيد، أداؤك مشرف، أداؤك ممتاز فلماذا التوتر والقلق، فالعمال الذين يتلقون هذا التكريم مباشرة بعد الأداء يسعون إلى التكرار لهذا الأداء وبنفس الظروف المشابهة) (Antonioni, 1996) في (الطائي، 2003). والعنصر الهام في استخدام التغذية العكسية الخارجية كعقاب إن على المشرف أن يقوم بمعاينة التصرفات غير المرغوب فيها وليس العامل، بحيث إن المشرفين يبالغون تعزيز أداء العاملين عندما يكون الأداء صحيحاً ومن ثم يقوم بتشجيع كافة العناصر المطلوبة في الأداء.

ثالثاً: زيادة الوعي لدى الموظفين:

التغذية العكسية تساهم بشكل كبير في توعية الموظفين بأدوارهم ومهامهم في العمل بحيث يقوم كل موظف بأعماله ضمن شبكة موظفين متعاونين لإنجاز الأعمال بشكل أكثر مهنية. كما أنها تمنح الموظفين في بيئة العمل الثقة الكافية للقيام بأعمالهم المهنية دون الرجوع إلى مدراءهم لأكثر من مرة. (Bruck, P. A., 2006)

رابعاً: زيادة الإنتاجية:

التغذية العكسية تساعد على زيادة مشاركة الموظفين تعاونهم على إنجاز العمل بشكل مضمون وحذر بعيداً عن المخاطر التي من الممكن أن تضر بمصالح المؤسسة. كما يتحفز الموظفون لزيادة إنتاجيتهم من خلال التحديات الموجودة والحوافز التي توفرها المؤسسة لهم بطرق متنوعة.

خامساً: حلول الأعمال:

قد تجد حلولاً لمشاكل العمل التي ربما لم يتم إنشاؤها بطريقة أخرى. لذلك تعتبر التغذية العكسية من ركائز العمل المهني المحترف؛ إذ يتمكن المدراء من معرفة قصور الموظفين ويبتكروا الحلول اللازمة لمعالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة في تعزيز مثالية بيئة العمل. كما تساهم التغذية الراجعة في إعطاء الموظفين فرصة لإبداء آرائهم ومناقشة المسؤولين في المواضيع التي تساعد على تنمية المؤسسة بشكل كبير.

(Johnson, D. W., & Johnson, R. T., 1993)

سادساً: تعزيز أواصر الابتكار بين الموظفين لخدمة المؤسسة:

التغذية الراجعة تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات الفعالة التي تقود إلى توليد أفكار ابتكارية هامة في تطوير بيئة العمل من خلال إعادة توجيه طاقاتهم واكتشاف نقاط الضعف لديهم كموظفين واستثمار نقاط القوة في تحسين جوانب كثيرة في العمل. من المهم التركيز على الجوانب الإبداعية والابتكارية في التغذية العكسية في

بيئة العمل ما يضمن الخروج بأفكار مستدامة على المدى البعيد وتتصف بالنمو الدائم والقدرة على مواكبة كل ما هو جديد. (Anderson, C. J., 2011)

سابعاً: الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية:

التغذية العكسية تشجع على الاحتفاظ بالموظفين وتقلل من معدل دوران الموظفين لأن الموظفين يشعرون بتقدير أكبر وتحالفهم مع العمل بالتنسيق الإداري واحترام توجهاتهم من خلال البرامج التدريبية اللازمة وذلك من خلال الملاحظات في التغذية العكسية التي يوفرها المدراء للموظفين. كما تساعد التغذية العكسية على خلق رابطة بين الموظفين تسودها الوثام والتعاون والتفاهم الذي يجب أن يكون من الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ فالاحتفاظ بأصحاب الخبرات يساهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات حاسمة، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة المخاطر المتعددة.

ثامناً: القدرة على التكيف:

يساعد التواصل المحسن في التغيير التنظيمي والتغيير الثقافي للمؤسسة مما يساعد بشكل كبير في تنظيم مشاعر الموظفين بالطريقة التي تخدم المؤسسة من الناحية التطويرية. كما أن التغذية العكسية تلعب دور بارز في مواجهة المشكلات في بيئة العمل التي تنشئ ما بين الموظفين وتعمل على زعزعة نظام الشركة، بالتالي فإن التغذية العكسية تساهم في خفض هذا النوع من التوترات في بيئة العمل.

التغذية العكسية كمعلومات لتصحيح الأخطاء:

إن أهم جزء في التغذية العكسية في أداء الأعمال هي المعلومات حول شكل العمل وخصوصاً الأخطاء المرتكبة أثناء العمل الوظيفي، إن هذه التغذية العكسية تعطي أساليب مبتكرة من أجل تحسين الأداء وهي السبب الذي

يجعل المشرف خبيراً بالعمل الوظيفي، حيث أن المشرفين المختصين والخبراء يعرفون كيفية الأداء الصحيح وكيفية إعطاء معلومات حول هذا الأداء. (عبد المنعم، 2020م)

إن إعطاء التغذية العكسية كمعلومة تساعد في توجيه العامل نحو تحقيق الهدف وإن هذا شيء مهم في بداية مراحل العمل خصوصاً عندما تكون الأخطاء واضحة وكبيرة حيث إن الاستخدام الدائم للتغذية العكسية الخارجية من المشرف يقلل من نسبة الأخطاء ويتم تصحيح هذه الأخطاء بسرعة، ويعزز من الاقتراب إلى الأداء المنشود من قبل المنظمة ويساعد في الإبقاء على هذا الأداء، بينما يكون هذا الاتجاه هو محور العمل ومن جهة أخرى فإن بعض الدارسون والباحثون يقولون: (يعتمد العامل على التغذية العكسية لتحسين أداءه الوظيفي والأداء الوظيفي للعامل يرتبط مع التغذية العكسية وعند قطعها يتراجع الأداء الوظيفي للعامل). (الطائي، 2003).

خطوات إعطاء المعلومات الجوابية أو التغذية العكسية:

هناك ثلاث خطوات لإعطاء المعلومات عن التغذية:

1. السعي إلى مقارنة أداء العامل مع الأداء السليم، ومن هنا يجب التأكيد على أساليب الأداء وأساسياته، أكثر من التركيز على الأشياء الصغيرة التي لا قيمة لها في الأداء، هنا يطرح المشرف المسؤول سؤال هل يسير الأداء بنحو صحيح؟
2. أن يحتاج المشرف إلى مراقبة العامل وملاحظته لأكثر من مرة حتى يستطيع اتخاذ قرار بغرض تقويم الأخطاء في سلوك العامل ويجب على المشرف المسؤول هنا أن يبتعد عن إعطاء أي تغذية عكسية خارجية مباشرة وسريعة.
3. اعتماد خطأ واحد في كل مرة وتصحيحه: لا بد للعامل الجديد أن يقع بالعديد من الأخطاء لذلك يجب على المشرف عدم إعطاء التغذية العكسية على كافة الأخطاء التي وقع فيها العامل فذلك يعني قيام المشرف

بإعطاء معلومات تقييمية كثيرة أكبر من مقدرة العامل فلا يمكنه استيعاب هذا الكم من المعلومات، فيؤدي ذلك إلى تصحيح عدد قليل من الأخطاء، لذلك على المشرف التركيز على الأخطاء الرئيسية منذ البداية وتقييمها ثم عليه الاتجاه نحو الأخطاء الثانوية. (1988, Corcos)

المطلب الثالث: مبادئ التغذية العكسية:

هناك مبادئ أساسية تتعلق بنجاح التغذية العكسية ومستوى فاعليتها في مجال الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تقديم التغذية الراجعة للعاملين ومنها:

أولاً. مبدأ الاستمرارية: الذي يقضي بوجود الاستمرار في تزويد العامل بنتائج أعماله وما قام بأدائه حتى يمكنه إن يحقق تحسناً مستمراً ومتزايداً في الأداء الذي يقوم به (عويس، 2010م)

ثانياً. مبدأ الفهم المشترك: هو المبدأ الذي يستلزم من جميع القائمين بتوفير التغذية العكسية وتحليلها وتفسيرها وإيجاد فهم مشتركاً للمعلومات التي توفرها، الأمر الذي يجعلهم قادرين على اعتماد التدابير العلاجية والإرشادية الملائمة (عويس، 2010).

ثالثاً. مبدأ الغاية: والذي يقضي بأن التغذية العكسية ليست هدفاً بحد ذاتها بل إن وراءها غرضاً أبعد منها هو استخدام المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية في إجراء التحسينات على الأداء الوظيفي، بقصد مساعدة العمال على الحصول على منفعة (الطائي، 2003).

إرشادات لضمان فعالية التغذية العكسية تخص (المرشد مقدم التغذية)

هناك أساليب عديدة للتغذية العكسية وهي كما يلي:

1. التركيز على سلوك معين: التغذية العكسية تحتاج إلى إن نخصصها أكثر من أن نعممها، وتحتاج أن تكون جلية وواضحة أكثر من أن تكون مبهمة ويلفها الغموض، وذلك يؤدي إلى شرح أي سبب كامن وراء نقد أسلوب الآخرين أو سبب تشجيعهم. (اليامي، 2005)
2. إتباع الأسلوب الوصفي أكثر من إتباع الأسلوب الحكمي: إن هذا الأسلوب ذو أهمية كبيرة، لكي يكون الشخص الذي يحكم على أداء العاملين موضوعيا وغير متسرع في حكمه عليه أن يصف السلوك ونتائجه قبل إصدار حكمه السريع على السلوك لدى العاملين بأنه حسن أو سيء (اليامي، 2005) .
3. اختيار الوقت المناسب: كلما كانت التغذية العكسية مباشرة وفورية مع الفعل، كانت النتائج أفضل، ولكن على المشرف الذي يصدر التغذية العكسية أن يتجنب إصدارها في وقت تكون الحالة النفسية للمستقبل غير جيدة. (عويس، 2010م)
4. التأكد من فهم الآخرين لك: يجب على المشرف بالإدارة أن تكون المعلومة واضحة فيما تبديه تجاه الآخرين أي المرؤوسين، وأن تتمتع بميزة مهمة وهي الإيجاز والوضوح، وحسن الاستماع إلى استفسارات العاملين لديها، والتأكد من فهم العاملين لتعليماتهم التي يصدرونها (عويس، 2010م) .
5. وضع احتياجات المرسل والمستقبل نصب العينين: على الإدارة والمشرفين، التخطيط الجيد والمناسب للتغذية العكسية، بحيث يتناسب هذا التخطيط مع احتياجات العاملين أو الموظفين، كما يجب أن يضعوا في الحسبان الشخصية وسماتها وأداءها السابق والاحتمالات المستقبلية عندما يتم صياغة التغذية العكسية لأحد العاملين أو الموظفين، كما أنه يجب تحديد كيفية ووقت إعطاء التغذية العكسية، وعلى الموظف أو العامل إدراك المعنى الذي تنطوي عليه التغذية العكسية التي تخصه وهو المفهوم الذي سيكون عليه مستقبلا. (علي، 2006)

6. العمل على إن يفهم الآخرون التغذية العكسية، وتوضيح ما يقوله الفرد في نقاط، وتوجيه أسئلة توضيحية، والاستماع بشكل جيد للغير.

7. مساعدة المرسل على استخدام معايير معينة وخاصة بإعطاء التغذية الراجعة بشكل مناسب ومفيد، وعليهم إعطاء أمثلة توضيحية على قولهم.

إرشادات كيفية تلقي التغذية العكسية

يحصل المتلقي على بعض الخصائص أو المزايا من التغذية العكسية، كما يلي:

1. السعي وراء التغذية العكسية في جوانب محددة وواضحة، وسؤال الغير حول ما تريد بوضوح والقيام بتسهيل مهمتهم في إبداء رد فعلهم على ما تفعل أو تقول.

2. العمل على إن يفهم الآخرون التغذية العكسية، وتوضيح ما يقوله الفرد في نقاط، وتوجيه أسئلة توضيحية، والاستماع بشكل جيد للغير.

3. تجنب تعقيد الموقف على مرسل التغذية العكسية، وذلك مثل صدور رد فعل غاضب عند استقبال تغذية عكسية سلبية، وتجنب الوقوع في أخطاء شائعة ومعروفة كإظهار عدم الاهتمام واللامبالاة، وتقديم مبررات غير مقنعة (اليامي، 2001).

4. عدم قيام الفرد بتبرير ما فعل، لأن التبرير من العناصر التي تثير المشاكل، وهو ما يقود إلى جدل ونقاش عقيم، يؤدي إلى تراجع المرسل عن إعطاء تغذية عكسية لأنه يعتقد أن ليس هناك ما يستحق الدخول في هذا الصراع أو التفكير في ذلك مستقبلاً، ولكن على العامل أن يدرك أن المشرف لن يتوقف عن ملاحظة سلوكه السلبي، أو تقييم أدائه.

5. على الفرد إظهار التقدير والشكر للطرف الآخر عندما يقدم إليه التغذية العكسية، فالإعراب عن الامتنان والشكر للمرسل لتحمله مشقة الأخبار بما لديه تعتبر رسالة واضحة تعبيراً عن الشكر والتقدير على التغذية العكسية سواء انفتحت أو اختلفت مع المرسل إليه التغذية العكسية، فهذا يشجع على تقديمها في المستقبل، كما يجب على العامل أن يشعر مرسل التغذية العكسية أنه تلقى هدية قيمة وتقدم له الشكر والامتنان. (حسونة، 2021م)

6. يتعين على العامل أن يوضح تأثير التغذية العكسية عليه، باستخدام عبارات مناسبة، فالصمت لا يعطي انطبعا للمرسل للتغذية العكسية بأن العامل يأخذ كلامه على محمل الجد.

7. على العامل تذكر أن التغذية العكسية هي فهم الشخص لأفعال الآخرين وليست الحقيقة المطلقة، وعندما يضع العامل في الحسبان فلن يتخذ موقفا دفاعيا، أمام ما يصل إليه من كلام.

8. عند تلقي التغذية العكسية من أكثر من فرد بنفس المعنى، فإن ذلك يعني أن العامل أو الموظف إلى إعادة النظر في نمط معين من سلوكه الذي يقوم بأدائه.

9. تأكيد أن التغذية العكسية هي شهادة الضمان الدائمة للعامل أو الموظف لأدائه وسلوكه الجيد (اليامي، 2001).

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم واهمية الاداء الوظيفي

اولاً : المفهوم

إن مفهوم الأداء الوظيفي مرتبط بكل من الفرد والمنظمة، وله مكانة مرموقة داخل أي منظمة لأنه الناتج لمحصلة الأنشطة ويكون ذلك على مستوى الفرد والمنظمة، وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي لدى الباحثين فمنهم من عرفه بأنه: التفاعل لسلوك الموظف وهذا السلوك يتحدد بقدرته وجهده (باجابر، 1995). ومن ثم قام هاينز بتعريف الأداء الوظيفي بأنه: المحصلة النهائية التي يحققها الموظف عند قيامه بعمل ما. (الماضي، 1996) أيضا بأنه: عبارة عن محصلة جهد قام به فرد أو منظمة لإنجاز عمل محدد (بدوي ومصطفى، 1984).

كما قام بتعريفه هلال بأنه: هو قيام الموظف بالأعمال الموكلة إليه من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، أي محصلة ما يحققه الموظف في المنظمة (هلال، 1996).

ويعرف عاشور الأداء من قبل الفرد للعمل، هو: قيام الفرد بجميع المهام الموكلة اليه والتي يتكون منها العمل

كما يرتبط ارتباطاً متيناً بطبيعة العمل الذي ينجزه الفرد، وإدراك جميع العمليات التي يمر فيها العمل حتى يتحقق انجاز ما هو مطلوب.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

لقد حظي الأداء الوظيفي بأهمية خاصة لدى كافة المنظمات، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة كافة الأنشطة، على كافة المستويات الفرد والمنظمة وحتى الحكومة، والمنظمة تكون أكثر استقرارا وبقاء جراء التميز في أداء العاملين، لذلك فإن اهتمام المنظمة وقيادتها وإداريتها بمستوى الأداء يفوق اهتمام العاملين، فالأداء الوظيفي على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة يمثل انعكاس لقدرات ودوافع المديرين والقادة، وقد اهتمت بعض الدراسات في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومكوناته وما يصاحب هذا الأداء من خلط مع المفاهيم الأخرى كالإنتاجية وغيرها (الشريف، 2004) .

كما تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضا، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم (الشقاوي، 2005).

تندرج أهمية الأداء الوظيفي في عدة أنماط منها:

- الحصول على صورة واضحة لأعمال الموظف : يمكن تحديد مشاركة الموظف في رؤية الشركة من خلال تحليل أدائهم. تقييم الأداء ضروري لفهم ما إذا كان الموظف مستعدًا لمسؤوليات أكبر وأكثر أهمية. قد يكون هناك العديد من المرشحين للترقيات ، ولكن يمكنك بسهولة فحص المرشح بالاستعداد المهني والإنجازات الرائعة من خلال تقييم أدائه.
- فحص أفضل المؤدين : يمكن لأصحاب المناصب العليا في الشركة استخدام تقييم أداء الموظف للتعرف بسهولة على أفضل الموظفين أداءً في مكان العمل. قد يكون هناك موظفون في الشركة يذهبون إلى أبعد الحدود لتحقيق نتائج رائعة. ستمتع أيضًا بالنجاح الهائل والنمو نتيجة لذلك. تأكد

من تقدير جهودهم ومكافأتهم وفقاً لذلك لتحفيزهم على الاستمرار ورفع معنوياتهم. كما ستتمكن المؤسسة أيضاً من التركيز بشكل إضافي على تنمية مواهب الموظفين و دعم إبتكاراتهم أو توجهاتهم نحو بناء

رؤية ثابتة للمؤسسة. (Grooy, W, brink, D, V, M, H, 1999)

- **تحديد أهداف جديدة:** يمكن أن تساعد التقييمات أداء الموظفين في تحديد أهداف جديدة للشركة. ستكون قادراً على تحديد المقاييس المهمة للعمل. على سبيل المثال، إذا أظهر تقييم أداء الموظفين أن العديد من الموظفين لا يعملون وفقاً للتوقعات، يمكن للمؤسسة البدء في العمل على تحسينهم وإيجاد طرق أفضل لتحفيزهم على القيام بعمل أفضل. يمكن أن يؤدي تطبيق نظام مناسب للمكافأة والتقدير إلى تحفيز الموظفين بدرجة عالية.

- **معرفة احتياجات التدريب:** من خلال تقييم الأداء ، ستتمكن إدارة المؤسسة من معرفة سبب صعوبة أداء بعض موظفيك وتأخرهم عن إنجاز أعمالهم. يمكن أن يكون ذلك بسبب افتقارهم إلى التدريب، أو سوء نوعية تدريبهم. قد يؤدي إهمال هذه المشكلة إلى تعريض هدف المؤسسة لتحقيق أهداف معينة للخطر. يمكن أن يكشف تقييم الموظف عن الاحتياجات التدريبية للفرد ثم يمكن لإدارة المؤسسة أن تتخذ الإجراءات المناسبة لرفع احترام الذات للموظف وتهيئته لإبراز أفضل ما لديه. كما أن المؤسسة بحاجة إلى أن يكون جميع الموظفين في أفضل حالاتهم لتحقيق نجاح كبير ونمو هائل. (Yong, K.B., 2003).

- **تحديد الروابط الضعيفة بين الموظفين:** سوف تكون المؤسسة قادرة على اكتشاف الخطأ في مكان العمل، وأي جزء من القوة العاملة لديها غير قادر على تحقيق النتائج المرجوة، وأي الموظفين لا يعمل بشكل جيد بما فيه الكفاية من خلال تقييمات أداء الموظفين. يمكن للمؤسسة استخدام البرامج لتتبع

أدائها وتصميم المسارات لإصلاح المشكلات، كما يمكنها إما اتخاذ تدابير لتطوير الموظفين الضعفاء من خلال الاستمالة أو التدريب، أو يمكنها تركهم يذهبون. (حماد، 2009م)

- **الحفاظ على المكافآت عادلة:** تعتبر مكافأة الموظفين على أدائهم الجيد طريقة رائعة لتحفيزهم ورفع معنوياتهم. تجعل تقييمات أداء الموظفين من السهل اختيار المرشحين المستحقين للحصول على المكافآت. يمكن تنفيذ نظام مكافأة غير متحيز بمساعدة هذه التقييمات. يعتبر الموظفون بلا شك أهم الأصول وأهمها لأي منظمة. في عالم اليوم التنافسي ، يتمثل الجزء الأكثر تحديًا لأي صاحب عمل في الاحتفاظ بموظفيه وإرضائهم. يبحث الموظفون عن طرق لتحسين جودة نتائج المؤسسة من خلال السعي نحو تحقيق رؤيتها مع تقليل التكاليف. لذلك بينما يحتاج الملاك إلى الحصول على المزيد من موظفيهم ، يبحث موظفهم عن المزيد منهم. أنظمة المكافآت التنافسية لها تأثير كبير على قدرة المؤسسة على اكتساب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والاحتفاظ بهم وتحفيزهم والحصول في النهاية على مستويات أعلى من الأداء .

قد يشمل أداء الموظفين جودة العمل وكمية العمل والحضور في العمل وحسن توقيت الإنتاج. في نظام المكافآت التنافسي ، يوجد عدد محدود من المكافآت ولا يحصل كل موظف يلبي معايير الأداء على مكافأة ؛ فقط أصحاب الأداء الأعلى يحصلون على المكافأة. وجد التحليل لبرامج مكافآت الموظفين أن برامج المكافآت التنافسية أنتجت زيادة بنسبة 27 ٪ في أداء الموظف. (Helgesen,)

(O, nest, E, & volsund, T, 2008

المطلب الثاني: عناصر واهداف الأداء الوظيفي

أولاً أهداف تقويم الأداء الوظيفي

لقد صنف الباحثون أهداف تقويم الأداء الوظيفي ضمن أطر معينة، وقد تم تحديدها بثلاثة أهداف وهي كالاتي:

- **الأهداف الإدارية:** وتشمل الحصول على معلومات أساسية حول إصدار بعض القرارات المتعلقة بالترقيات والترفيعات والتعيين والفصل والنقل، والحوافز والمكافآت.
 - **أهداف التوجيه والتطوير:** وهذه تشمل تحديث وتطوير جميع وسائل الاتصال، والعمل على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتوطيد العلاقة، العمل على تحسين مستوى الأداء، إيجاد الدافعية والرغبة في العمل، تخطيط وتطوير العمل الوظيفي للفرد.
 - **أهداف البحث:** وتشمل العمل على استخدام المعلومات والبيانات التي تخص تقويم الأداء واختبارها للتأكد من صحة الاختبار وسلامته، العمل على تقويم الفاعلية للبرامج التدريبية، وإجراءات المكافآت والحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي (سليمان، 2006).
- كما قام لولر بتقسيم أهداف تقويم الأداء الوظيفي إلى:
- **أهداف خاصة بالمنظمة:** والتي تهدف إلى تبني نظام تقويم الأداء الوظيفي، والى توفير المعلومات عما يجري على ارض الواقع داخل المنظمة.
 - **أهداف خاصة بالأفراد:** وذلك من خلال التأثير على سلوك الموظفين، التغلب على نواحي الضعف بداخلهم وفي أدائهم، وحصولهم الموظفين على تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي الذي سوف يقومون به (الصواف، 1993).

ويرى درة وصباغ أن الهدف من عملية تقويم الأداء الوظيفي كالاتي:

1. إعطاء متخذي القرارات داخل المنظمة بالمعلومات الكافية عن مدى مستوى أداء الموظفين.
2. اقتراح إجراءات ملائمة لتحسين أداء الموظفين عن طريق برامج تدريبية داخل المنظمة وخارجها.
3. إعطاء حكم عن مدى مساهمة الموظفين في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
4. اقتراح الحوافز والمكافآت المادية الملائمة للموظفين وذلك على ضوء جمع معلومات حول عملية التقويم.
5. إظهار وكشف قدرة الموظفين.
6. التخطيط للموارد والقوى البشرية داخل المنظمة.
7. تزويد المسؤولين بالمعلومات الصحيحة حول إدارة الموارد البشرية وعن أدائها وحول أوضاع الموظفين.
8. إن عملية التقويم تقوم بعملية الربط بين الرؤساء والمرؤوسين وتسهم إلى تحسين الفهم بين الطرفين وتقارب وجهات النظر (درة، وصباغ، 1998).

ثانياً عناصر الاداء الوظيفي

وقد ذكر (مرعي، 2003)، بأن عناصر الأداء الوظيفي تتمحور فيما يأتي:

1. **متطلبات الوظيفة:** وتشمل الخبرات والمعارف، والمهارات الفنية والذاتية والمعلومات التي اكتسبها الفرد عن الوظيفة بشكل عام.
2. **نوع العمل:** وهو ما يعرفه الفرد عن عمله الموكل إليه وما لديه من خبرات ومهارات ذاتية وفنية لإنجاز العمل وتنظيمه وعدم الوقوع في الخطأ.
3. **كمية العمل المنجز:** أي هو المقدار من العمل الذي يستطيع الفرد القيام به وإنجازه في ظروف العمل العادية، وحجم السرعة في انجاز هذا العمل.

4. **المثابرة والثوق:** وهي تتضمن التقاني والجد وبذل الجهد في العمل والقدرة التي يملكها الفرد في تحمل مسؤولياته في العمل، والقيام بإنجاز جميع الأعمال الموكلة إليه في أوقاتها المحددة، وما مدى الحاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين على العمل، ومدى تقييم هذا العمل.

ثالثاً : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

1. **عدم وجود أهداف معينة:** إذا كانت المنظمة لا تملك خطط لعملها والأهداف المنشودة في تحقيقها ومعدلات الإنتاج وإدارتها وتنظيمها.
2. **عدم المشاركة في الإدارة من قبل العاملين:** إن هذا الأمر يؤدي إلى الضعف في الشعور بالمسؤولية مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء لدى الموظفين.
3. **اختلاف مستويات الأداء:** إن اختلاف المستوى في الأداء يؤثر على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تسعى إلى الربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي سوف يحصلون عليه من قبل المنظمة.
4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي عامل مهم وأساسي في التأثير على الأداء الوظيفي، فكلما ازداد الرضا كلما تحسن وازداد مستوى الأداء لدى الموظفين.
5. **التسيب الإداري:** ونعني بالتسيب الإداري هو ضياع ساعات العمل في سفاسف الأمور والتي تكون غير منتجة والتي قد تؤثر سلباً على أداء الموظفين الآخرين، وذلك يرجع أحياناً إلى أسلوب وطريقة القيادة أو الإشراف أو ثقافة المنظمة السائدة (محمد، 2001).

المطلب الثالث : معدلات الأداء الوظيفي

أولاً : معدلات الاداء الوظيفي

إن الحكم على الأداء الوظيفي يتوقف على وصف نتائج المعدلات ويكمن ذلك من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط التي تقاس من خلال النتائج التي تم تحقيقها. وإن عمليات وصف معدلات الأداء تمر من خلال خمس خطوات وهي كالاتي:

1. الاختيار: وتتضمن هذه الخطوة اختيار انطباق الأعمال وأفضلها لقياسها، لأن موضوع الأداء قد يكون جديدا ولم يتم قياسه من قبل، أو قد يكون هناك شكاوى من قبل العاملين حول ضيق الوقت المسموح به لإنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم، لذلك عد الباحثون الاختيار كخطوة أولى في توصيف معدلات الأداء. (العكش، 2017)

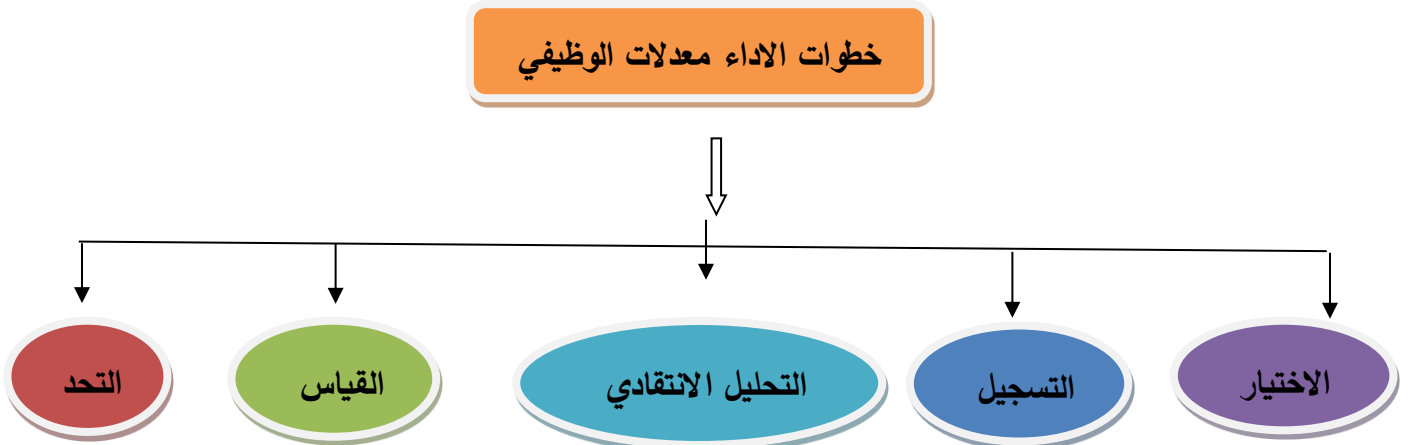
2. التسجيل: وتتضمن تسجيل الحقائق والمعلومات وجمع البيانات التي تتعلق بظروف العمل وجميع السبل والطرق والعناصر والأنشطة التي يتضمنها العمل، كما تشمل هذه الخطوة الأجزاء التي تكون نشاط هذا العمل المتجددة.

3. التحليل الانتقادي: إن هذه الخطوة تقوم بالتركيز على انتقاء البيانات الصحيحة المسجلة، والتأكد من خلالها من استقلالية الوسيلة الأكثر فاعلية وإبعاد جميع العناصر ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.

4. القياس: هذه الخطوة تركز على أنها تختص بقياس حجم وكمية العمل التي يمكن استغلالها في كل عنصر من عناصر العمل، من خلال الوقت والأسلوب الفني الملائم لقياس العمل.

5. التحديد: يتم من خلال هذه الخطوة تحديد جميع النشاطات المتوفرة واللازمة للتشغيل، ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقا للغاية، بحيث يتضمن الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات التي يمكن أن تستخدم في الأداء (زويلف، 1993).

ويمكن توضيحها في هذا الشكل:



الشكل رقم (2.2) خطوات الأداء الوظيفي المصدر (زويلف 1993)

وهناك الكثير من الباحثين كما أشار (مرسي والصباع، 1988) يرى أن تهتم معدلات الأداء بالجوانب الآتية:

- مجالات الأداء: وهي تشمل جميع المجالات التي يمكن أن تتحقق فيها النتائج ومن ثم تأخذ هذه النتائج بالتدرج حتى تصبح أولويات.
- مؤشرات الأداء: يجب هنا إبراز مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة وتحديدتها.
- معدلات الأداء: وهذا الجانب يتميز من خلال نظام الجانبين، أولاً جانب الأداء المرضي، ثانياً جانب الأداء المتميز.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

إن تحديد مستوى أداء الموظف يتطلب معرفة جميع العوامل التي تقوم بتحديد المستوى والتفاعل معه، ويرى الباحثين أن مستوى الأداء قد يتأثر بالموقف. فالفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات فنية وذاتية ودوافع وقيم واهتمام تعد هذه الأمور محددات هامة ورئيسية من محددات الأداء الوظيفي. والوظيفة أيضاً وما تتطلبه من واجبات ومهام والتحديات التي تفرضها، وما تقدم من فرص للتطوير الوظيفي، تعد

محددًا هاما ورئيسيا من محددات الأداء الوظيفي. والموقف أيضا وما يشمله من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وأنماط قيادة، وأساليب الوقاية يعد هذا محددًا هاما ورئيسيا من محددات الأداء الوظيفي. (مرسي والصباح، 1988).

وهناك دراسات كشفت عن وجود علاقة بين الرضا والأداء الوظيفي، ودراسات أخرى كشفت عن وجود علاقة بين الأجر والأداء الوظيفي، ولكن لا يمكن التقليل من أهمية هذه الدراسات من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (العبيدي 1989).

وكما قامت مجموعة من العلماء بتبيان محددات الأداء الوظيفي، فقد قدم بورتر وزميله لولر ثلاث عوامل رئيسية وهي:

- حصيلة الجهد المبذول للموظف: فالجهد المبذول يعكس مدى حماس الموظف لأداء العمل ومدى الدافعية لديه.
- الخصائص الشخصية: وهذا يتوقف على خبراته ومهاراته الفنية والمعارف التي اكتسبها.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: فأما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتعلق بالسلوك الشخصي، وتصوراتهِ والانطباعات أثناء الأداء، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 1986).
- فأما سليمان فيرى أن الأداء لا يتحدد إلا من خلال نتيجة لمحصلة التفاعل والارتباط بين ثلاثة محددات وهي كالتالي:
- الدافعية الفردية: وهي رغبة الفرد بالعمل ويكون ذلك من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل واتجاهاته ورغباته.

- مناخ العمل: وهو ما توفره البيئة الداخلية للعمل والإحساس من قبل الفرد بالرضا عن عمله، ويكون هذا الرضا بعد انجاز العمل وتحقيق الهدف الذي يصبو إليه، فيكون بذلك أشبع رغباته وجميع احتياجاته.
- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وتتأتى هذه القدرة من خلال التدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف من قبل الفرد وتكون جميعها في مجال تخصص العمل الموكل إليه (سليمان، 2006).

تقويم الأداء الوظيفي

تشمل عملية تقويم الأداء الوظيفي عددا من العناصر الأساسية وهي كالاتي:

- وجود مستوى أو معدل محدد يجب أن يصل إليه الموظف.
 - قياس الأداء الفعلي للموظف والقيام بقياسه بالمعدل المطلوب (البرعي، وحبیب، 1987).
 - وان تقويم الأداء هي عملية يقوم بها المدراء أو المشرفون بما يلي:
 - تقييم سلوك الموظف وأدائه من خلال معايير ومقاييس معينة.
 - القيام بتسجيل النتائج المترتبة على هذا التقييم.
 - القيام بتبليغ الموظف بالنتائج (هيجان، 1999).
- وتشمل عملية تقييم الأداء الكثير من أعمال ونشاط المنظمة والتي تتعلق في أداء المدراء والموظفين، وتتضمن العديد من العناصر وهي:

- وقت وإعادة التقييم أكثر من مرة.
- تعيين من سوف يقوم بالتقييم.
- الوسائل وإجراءات القياس للتقييم.
- تخزين وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيلها.

طرق تقويم الأداء الوظيفي: هناك طرق متعددة ومختلفة لتقويم الأداء الوظيفي، وقد قام الباحثين في تصنيفها

وأهم هذه الطرق هي كالاتي:

طريقة ميزان القياس المتدرج: هذه الطريقة تعد من أقدم طرق القياس المستخدمة، حيث يقوم المسؤول أو المشرف بتقييم أداء الموظفين بشكل متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، أو من إيجاب إلى سلب، من خلال التقييم بالأعداد من (1 إلى 7)، أو تقدير من ممتاز إلى جيد ومن ثم مرضي، وهذه الطريقة يعاب عليها أنها لا تتسم بالموضوعية، وهنا يجب عدم الاعتماد على نتائج هذا التقييم أو أي قرار إداري يتخذ معتمداً على هذا القياس والتقييم (العديلي، 1995).

طريقة الاختيار الجبري: تعتمد هذه الطريقة على أسلوب إخفاء بعد الأداء المراد تقويمه، فيقدم للرئيس أو المسؤول بعض مجموعات من الأمثلة عن الأداء الوظيفي، ويختار منها مجموعة معينة ويعتقد إن هذه المجموعة تصف على وجه معين أفضل الأداء الوظيفي للموظف الذي وقع عليه التقييم، وما يميز هذه الطريقة إن المسؤول لا يعرف قيمة هذه الأمثلة إن كانت سلب أو إيجاب، وأي منها أداء مرتفع وأيها منخفض، لذلك فهو لا يستطيع أن يعطي تقويماً لأحد الموظفين لا سلباً ولا إيجاباً، لأن قيمة كل عبارة ووزنها يبقى سرا لدى الإدارة. ويواجه هذا الأسلوب الكثير من النقد لأن الذين يقومون بالتقويم يفضلون أن يعطوا النتيجة لمروسيهم فوراً، كونهم مكلفون بتزويدهم بتغذية مرتدة عن أدائهم، أو القيام بالمناقشة معهم عن نقاط القوة أو نقاط الضعف، أو خوفاً من أن يعطي المسؤول تقديراً بالخطأ كأن يعطي تقييم جيد لموظف ضعيف، أو تقدير ضعيف لموظف جيد (الصواف، 1993).

طريقة ترتيب الموظفين: وهذه الطريقة تقوم على ترتيب الموظفين والأفراد على حسب الكفاءة، فيوضع الأكثر كفاءة في رأس القائمة والأقل كفاءة يوضع في آخر القائمة، وذلك عبر المشرف عليهم ويأخذ بالاعتبار المواظبة والسلوك والتعاون هذه العوامل المختلفة في الإنتاج.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة وجود أعداد كبيرة، حيث إن الفارق في الكفايات لا يكون متساوياً بين الموظفين(متولي، 1997).

طريقة المقارنة المزدوجة: تعتمد هذه الطريقة على أمر أساسي وهو أن تتم مقارنة الأداء الوظيفي للفرد مع باقي الموظفين الذي هم في نفس المستوى، ومعهم نفس المؤهل العلمي، ويؤدون نفس المهام الموكلة والواجبات، ومن ثم يتم مراقبة عدد المرات التي تميز بها هذا الفرد عن غيره من الموظفين، وبناء على ذلك يكون ترتيبه في مجموعته التي أجريت عليها المقارنة، ومن هذه الطريقة نلاحظ هناك ندرة في استخدامها كونها تأخذ وقتاً طويلاً وجهداً وخاصة عندما يكون عدد الموظفين كبير (العقدة، 1999).

طريقة الوقائع الحرجة: تهدف طريقة الوقائع الحرجة إلى القيام بإبعاد التقويم على أسس شخصية، بل يقوم التقويم على سلوكيات الموظف وأدائه أثناء العمل، ويقوم المشرف المباشر والمسؤول عن الموظف بتسجيل الأحداث الطارئة خلال أداء العامل عمله سواء كانت الأحداث سلبية أو ايجابية في ملف الموظف، وعندما يقوم المسؤول بمراجعة هذا الملف أثناء عملية التقويم الدورية، ومن ثم يصدر حكمه على أداء هذا الموظف من خلال ما لديه من الأحداث والوقائع وتتميز هذه الطريقة بان هناك عدم تمييز شخصي، ولكن هناك بعض الإشكاليات التي تطرأ عليها الاتجاه والميل الفطري لدى بعض الموظفين الاهتمام بالأحداث السيئة، مما تظهر بشكل كبير في ملف الموظف، نسيان تسجيل لعدد من الأحداث والوقائع، يجب وجود رقابة لصيقة على الموظف (آل يعن الله، 1998).

طريقة التوزيع الجبري: يعتمد الرئيس في هذه الطريقة على تقسيم الموظفين إلى مجموعات بحسب المستوى العام لأداء الموظفين، ويرتب المجموعات بشكل يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز معظم الموظفين في الوسط وأقلهم في المستوى الأعلى أو الأدنى، ويتم توزيع الموظفين على حسب نسب يحددها هو (ضعيف، وسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)

يعيب على هذه الطريقة أنها غير موضوعية في التقويم، فضلاً عما تسببه من إحباط لدى الموظفين، ووآد روح المنافسة الايجابية فيما بينهم (مصطفى، 2000).

طريقة الإدارة بالأهداف: تعد أكثر الطرق في التقويم استخداماً، لمكانتها التشجيعية والمحفزة على المشاركة من قبل الأفراد، فهي تتطلب عقد العديد من الاجتماعات بين المديرين والموظفين، من اجل تحديد العناصر والمقاييس التي تستخدم لتقييم الأداء مستقبلاً، وتعتمد على دور المقيم في توجيه وتحريك الموظفين نحو الأهداف المراد تحقيقها، وتوسيع دور الموظفين في المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية وتعزيز الولاء التنظيمي المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة (الحمود، 1994).

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

تناول هذا القسم الدراسات والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة أثر التغذية العكسية على الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري من خلال مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وهي كالتالي:

أولاً : الدراسات العربية:

1. دراسة (الخالدي، والتركي، 2018) بعنوان: أثر تقديم التغذية الراجعة الفعالة في نظم إدارة التعلم

على تعزيز نواتج تعلم الطلبة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تقديم التغذية الراجعة الفعالة في نظام إدارة التعلم على تعزيز نواتج التعلم لدى الطالبات. اختار الباحثان العينة بشكل قصدي لتتكون من 5 معلمات من معلمات الحاسب الآلي، و50 طالبة من طالبات المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تطور في مستوى مهارات التفكير العليا لدى عينة الطالبات. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المدونات الإلكترونية للطالبات. تحققت أهداف التعلم الخاصة بمقرر الحاسب الآلي وتقنية المعلومات بدرجة عالية وبفاعلية أكبر.

2. دراسة (بيت عمير، 2015) بعنوان: أثر تقويم الأداء الوظيفي على الدافعية للعمل بدائرة تنمية

الموارد البشرية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار/ دراسة حالة. هدفت هذا الدراسة إلى بيان أثر تقويم الأداء الوظيفي على الدافعية للعمل بدائرة تنمية الموارد البشرية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار / دراسة حالة. تكون مجتمع البحث من العاملين بدائرة تنمية الموارد البشرية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، والبالغ عددهم (450) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين تقويم الأداء الوظيفي والدافعية للعمل. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتقارير التحريرية على الدافعية للعمل، عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتقارير الشفوية، طريقة الأحداث الحرجة، وطريقة الترتيب العام على الدافعية للعمل.

3. دراسة (المشيخي، 2015) بعنوان: "أساليب ومتطلبات تطبيق طريقة الوقائع الحرجة في تقييم الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية في المديرية العامة للقوى العاملة في محافظة ظفار. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أساليب ومحددات تطبيق الوقائع الحرجة في تقييم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في المديرية العامة للقوى العاملة في محافظة ظفار، تمثل مجتمع البحث من العاملين بالمديرية العامة للقوى العاملة بمحافظة ظفار والبالغ عددهم (76) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين مستويات أساليب طريقة الوقائع الحرجة ومستويات الأداء الوظيفي. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستويات أساليب طريقة الوقائع الحرجة على مستويات الأداء الوظيفي.

4. دراسة (عاشور والحراشنة، 2014) بعنوان: أثر استخدام التغذية الراجعة في تحسين مهارة الاستماع لدى الطلبة في الصف الخامس الأساسي في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التغذية الراجعة في تحسين مهارة الاستماع لدى الطلبة في الصف الخامس الأساسي في الأردن، اشتملت عينة الدراسة على (72) طالبة وطالبة من طلاب الصف الخامس الأساسي في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في قسبة المفروق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التغذية الراجعة المصاحبة للتعليم التعاوني في مهارات الاستماع جميعها والفروق كانت لصالح المجموعة التجريبية، فيما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التفاعل بين التغذية الراجعة المصاحبة للتعليم التعاوني والجنس في جمع مهارات الاستماع.

5. دراسة (مهدي، وخلف، 2009) بعنوان: أثر استعمال أسلوبين من أساليب التغذية الراجعة في تحصيل طلبة المرحلة الثالثة في مادة مناهج اللغة العربية من قسم اللغة العربية. هدفت هذه الدراسة

الحالي إلى التعرف على أثر استعمال أسلوبين للتغذية الراجعة وهما (التغذية الراجعة الفورية، والتغذية الراجعة المؤجلة). اشتملت عينة الدراسة (93) طالباً وطالبة، من طلاب المرحلة الثالثة من طلاب اللغة العربية في الجامعة المستنصرية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أسلوب التغذية العكسية الفورية يسهم في رفع المستوى التعليمي للطلبة وزيادة فهم للمادة. وإن أسلوب التغذية العكسية الراجعة يعطي حيوية أكثر للدروس ويزيد من حماسة الطلبة ويجذب انتباههم ويشوقهم للعمل والدراسة.

6. دراسة، (اليامي، 2007). بعنوان: العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين

ورضاهم الوظيفي. هدفت هذه الدراسة البحث في جانبين مهمين في التغذية العكسية عن الأداء وهما: مدى التوافق بين إدراك عينة من المشرفين المباشرين لسلوكهم في عدد من أبعاد التغذية العكسية عن الأداء، وبين إدراك مرؤوسيهام لذلك السلوك في نفس الأبعاد، والعلاقات بين تلك الأبعاد وبين أداء المرؤوس ورضاه عن المشرف المباشر، ورضاه الوظيفي العام. وقد وجدت الدراسة في الجانب الأول تبايناً بين المشرفين والمرؤوسين في معظم الأبعاد قيد الدراسة وذلك في صالح المشرفين، وهذا ما أطلق عليه الباحثون في هذا المجال التحيز للنفس.

7. دراسة: (عواد وطارق، 2005). بعنوان: تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلى بيان تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي الذي يتبع في مؤسسات السلطة في قطاع غزة والتعرف على نظم التقييم المتبعة في هذه المؤسسات. عينة ومجتمع البحث: لقد تم توزيع استبانة بلغ عددها (520) على عينة عشوائية من الموظفين في السلطة الفلسطينية في القطاع، كما اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم الاهتمام بالتغذية العكسية مما أدى إلى إفساد الجهد والفائدة من عملية التقييم للأداء

الوظيفي، وذلك من خلال وجود خلل في نظام الحوافز والمكافآت التي تمنح للموظفين، غياب بطاقات الوصف الوظيفي، مما أدى إلى انطباع سلبي لدى الموظفين نتيجة ذلك، إلى جانب عدم التخطيط الوظيفي الجيد والذي يقوم بوضع الأهداف للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن: هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين معظم أبعاد سلوك المشرف المباشر في التغذية العكسية عن الأداء، وبين أداء المرؤوس ورضاه عن المشرف المباشر ورضاه الوظيفي العام. ووجدت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين توقيت التغذية العكسية الإيجابية وبين أداء المرؤوس. ووجدت أنه كلما زاد تكرار التغذية العكسية السلبية عن الأداء من المشرف إلى المرؤوس، انخفض الرضا عن ذلك المشرف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (SEN, 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التغذية العكسية في تقديم الملاحظات للموظف، هنالك خمس فرضيات للنظر في الجوانب المختلفة والتعليق حول ما إذا كان يحدث بشكل طبيعي من ردود الفعل، والقدرة على تقبل الموظفين، ومصداقية مزود التغذية المرتدة، عناصر البيئة التنظيمية، وعناصر الثقافة الوطنية للموظفين إذا كان لها أي تأثير لاحق أو أي علاقة أخرى بأداء الموظف. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الملاحظات والعناصر السابقة ولكن فيما يتعلق بالتنوع في الثقافة الوطنية للموظفين والتأثير على التعليقات والتأثير على الأداء، هناك دعم غير حاسم. بشكل عام، يمكن أن توفر الأطروحة نظرة ثاقبة للعناصر وفعالية التغذية الراجعة في المنظمات.

2. دراسة (Sofie & Eloïse, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغذية الراجعة السريعة كجزء من أداة إدارة الأداء التأثير والمساهمة في التحفيز الذاتي للفرد للعمل وتحسين أداء الموظفين. وتبحث في الإمكانيات وفوائد استراتيجية التغذية الراجعة السريعة التي تركز على أداء قصير ومحدد لا لبس فيه مراجعة من المدير إلى الموظف. وقد أظهرت النتائج أن الموظف يحتاج إلى تلقي ردود فعل إيجابية، أولاً وقبل كل شيء، من أجل معالجة حقيقية وذكية والاستفادة من النقد البناء. ويجب أن يشعر الموظف بالثقة والأمان من قبل يمكنه الاستماع إلى النقد البناء وقبوله. تظهر النتائج كذلك أن من أجل صياغة ملاحظات سريعة ودقيقة ومؤثرة، يحتاج المدير إلى توفيرها وجهاً لوجه ملاحظات شخصية بطريقة موحدة، أي نموذج قياسي ولكن محتوى مخصص.

3. دراسة (Marlinga Jennifer (2006). هدفت هذه الدراسة لدراسة نظم تحليل وتقييم الأداء ونظام التغذية الراجعة في بيئة المحكمة المذكورة بغرض تحديد وقياس مدى فعالية الأنظمة الحالية. لتحديد أكثر أنواع التغذية الراجعة تحفيزاً للموظفين وصولاً لأفضل أداء. لتحديد ما إذا كانت تقارير الأداء هي أفضل وسيلة لتقديم تغذية راجعة للموظفين. مجموع المشاركين (89) موظف يعملون في المحكمة بوظائف مختلفة (مشرفين، موظفين، الإدارة العليا، قضاة)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهر المشاركون في استطلاع الرأي أنهم أظهروا مستويات عالية من الرضا ومعرفة متطلبات الوظيفة في الأماكن التي يوجد بها نظام تقييم الأداء. يوجد مستويات عالية من الرضا في المحاكم التي تستخدم أنظمة تقييم الأداء بمقدار (75%) في المحاكم التي يوجد بها أنظمة

تقييم الأداء للموظفين مقابل (57.8%) في المحاكم التي لا يوجد بها أنظمة تقييم الأداء. يفضل ويقدر الموظفون التغذية الراجعة الإيجابية وبالأخص التغذية الراجعة التصحيحية.

4. دراسة (Angelo and Avraham (2005). هدفت الدراسة إلى: قياس واختبار مدى فعالية نظام (360) درجة في تطوير وتحسين أداء الموظفين. لدراسة مدى تأثير كلا من التغذية الراجعة الإيجابية والتغذية الراجعة السلبية التي يقدمها المدراء لأداء الموظفين. لم يتم تحديد أي مجموعة محددة كما أن هذه الدراسة لم تهتم بالتغذية الراجعة الناشئة من الموظف نفسه أو تلك القادمة من تنفيذه لنشاط معين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجد الباحثون أن معظم الدراسات السابقة أثبتت نتائج غير متسقة فيما يخص فعالية التغذية الراجعة. أنه تحت ظروف معينة قد تؤدي التغذية الراجعة إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي اللاحق لها توجد مؤثرات خارجية تؤثر على فعالية التغذية الراجعة ويختلف هذا التأثير حسب اهتمام وتركيز المقيم على هذه المؤثرات وتتسبب المؤثرات الشخصية في تحول التركيز عند إعطاء التغذية الراجعة بعيدا عن العمل.

ثالثاً : التعليق على الدراسات السابقة:

على الرغم من ندرة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بصورة مباشرة، إلا أنه من الواضح مدى أهمية أثر التغذية العكسية على الأداء الوظيفي داخل الهياكل التنظيمية في المنظمات على اختلاف أنواعها.

وقد أشارت هذه الدراسات إلى هذه الأهمية وكيفية تقديم التغذية العكسية من أجل تقييم الموظف أو العامل لنتائج أعماله لتحسين أدائه وتطويره.

1. معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأساليب إحصائية متنوعة لتحديد العلاقات

والأثر الذي تم البحث فيها. وقد تجلت الاستفادة من هذه الدراسات في العديد من المجالات ومنها:

- اختيار نموذج البحث ومتغيراته.
- مقارنة نتائج البحث مع نتائج هذه الدراسات.
- وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تمت في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان، كما تمثل هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة في هذا المجال حيث يمكن أن يتم تعزيز نتائج الدراسات أو مخالفتها تبعا للبيئة المبحوثة، حيث لم يتمكن الباحث من الحصول على دراسة مماثلة طبقت على أي منظمة من المنظمات على مختلف أنواعها في سلطنة عمان أو أي بلد عربي.

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

- مقدمة
- منهج البحث
- مجتمع البحث

- عينة البحث
- أداة البحث
- المعالجات الإحصائية
- صدق الأداة
- ثبات الأداة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

(3.1) مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع البحث وعينتها، واستخدام أداة البحث، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم البحث والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

(3.2) منهج البحث:

أعتمد الباحث في دراسة الحالة المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة موضوع البحث فيما يتعلق بـ " أثر أساليب التغذية العكسية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان "، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

(3.3) مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من الموظفين في محكمة القضاء الإداري، والبالغ عددهم (150) موظفاً، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع عينة البحث، استرجعها جميعاً.

خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول التالي خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للسّمات الشخصية والوظيفية.

الجدول التالية تبين توزيع العينة وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية:

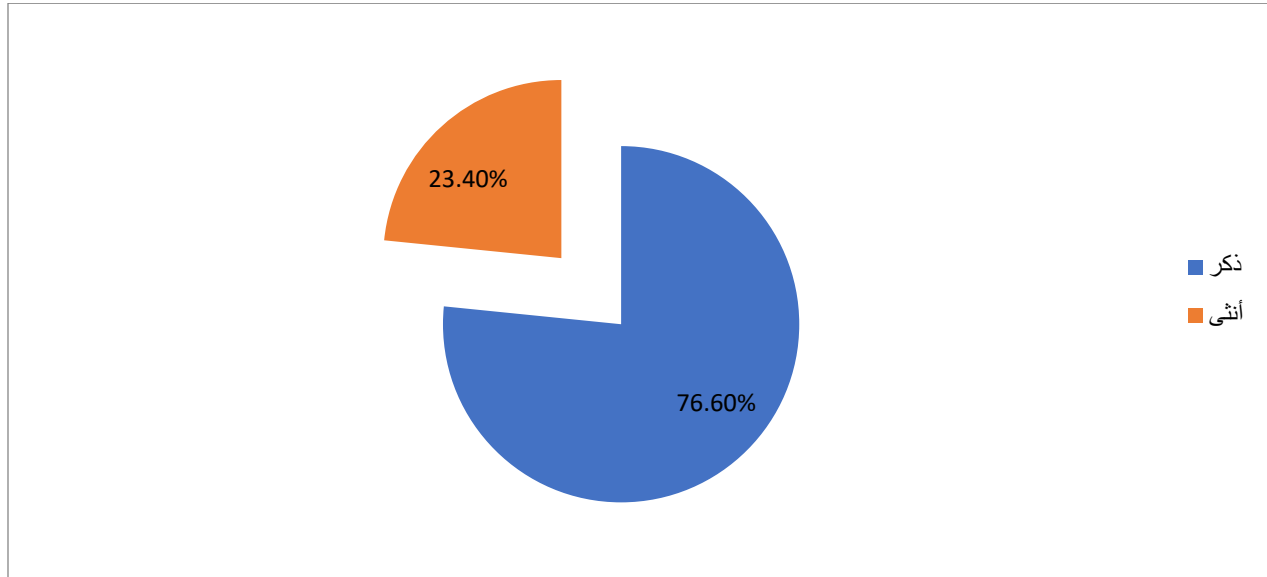
1/ النوع:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع:

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	115	76.6%
أنثى	35	23.4%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

الشكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع:



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة 76.6%، وهي أعلى فئة شملتهم

الدراسة، بينما الإناث بنسبة 23.4%.

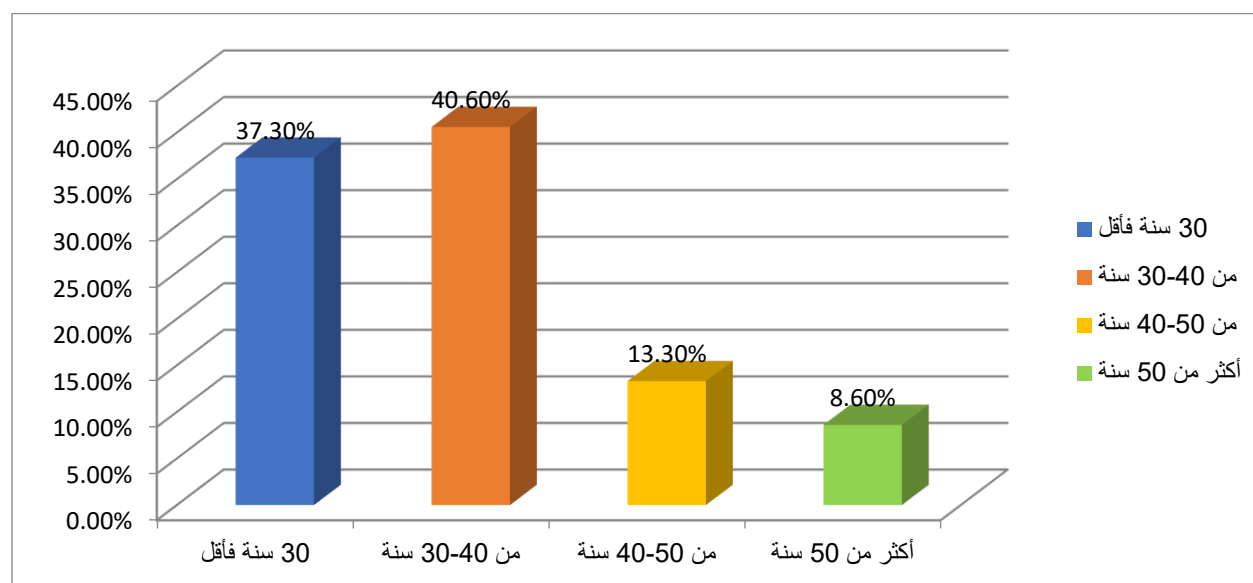
2/ العمر:

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر:

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	56	37.3%
من 30-40 سنة	61	40.6%
من 40-50 سنة	20	13.3%
أكثر من 50 سنة	13	8.6%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

الشكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر:



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، يوضح أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة

40.6%، أما 30 سنة فأقل بنسبة 37.3%، بينما 50-40 سنة بنسبة 13.3%، وأكثر من 50 سنة بنسبة

8.6%.

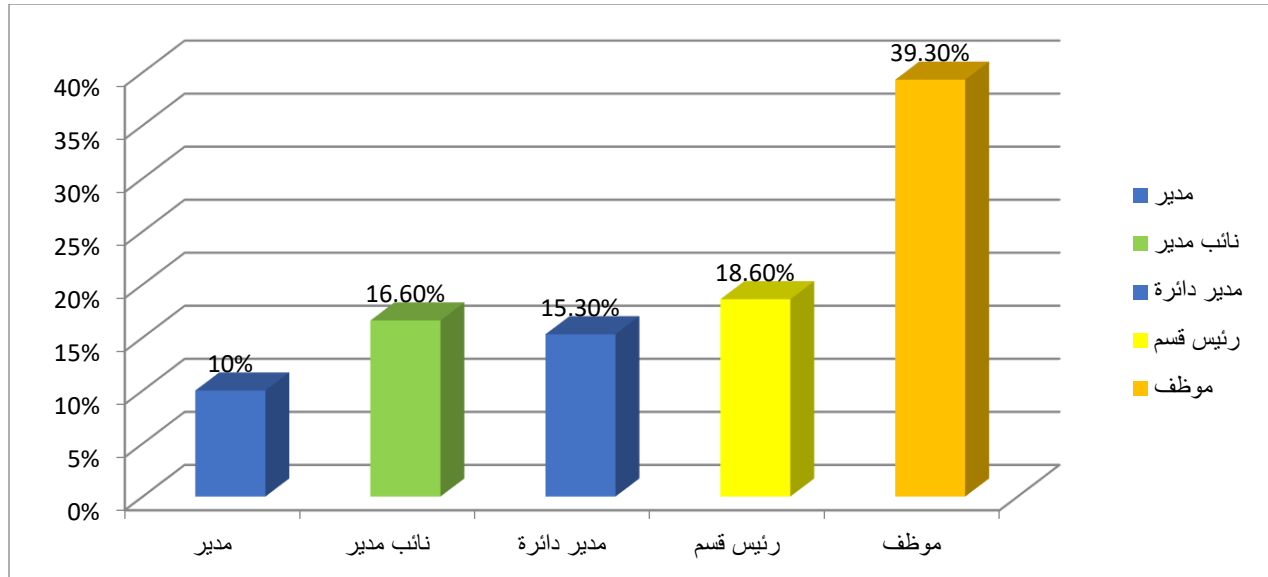
3/ المستوى الوظيفي:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	15	10%
نائب مدير	25	16.6%
مدير دائرة	23	15.3%
رئيس قسم	28	18.6%
موظف	59	39.3%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

الشكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم موظفين بنسبة 39.3%، يليهم رؤساء أقسام بنسبة

18.6%، أما نائب مدير بنسبة 16.6%، بينما مدير دائرة بنسبة 15.3%، أما المدير بنسبة 10%.

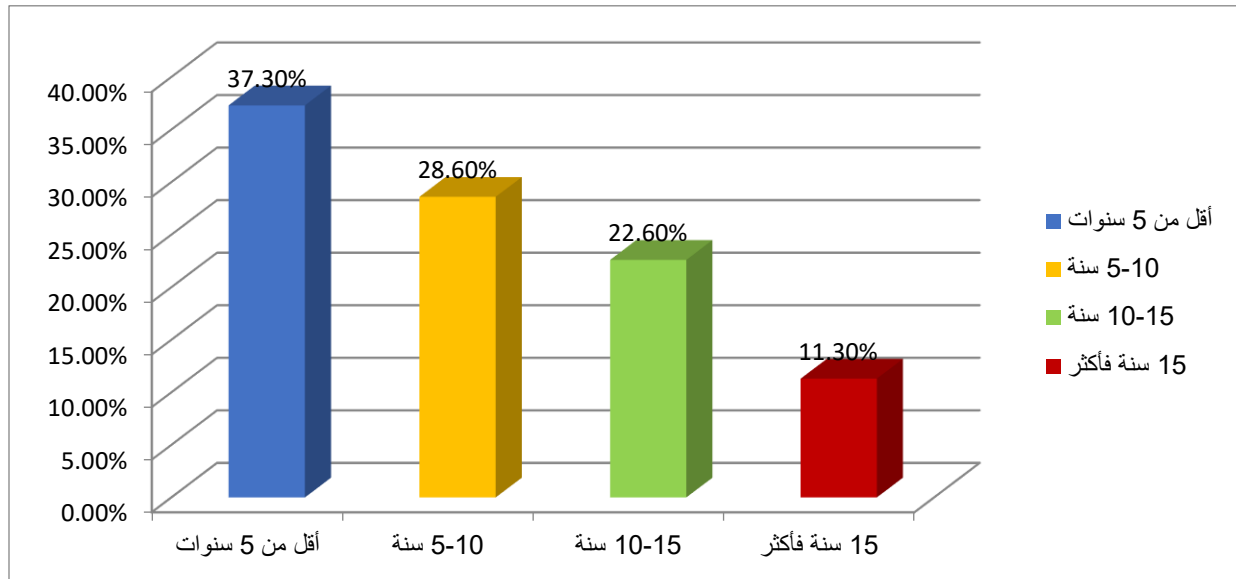
4/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	56	37.3%
5-10 سنة	43	28.6%
10-15 سنة	34	22.6%
15 سنة فأكثر	17	11.3%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

الشكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 5 سنة بنسبة 37.3%،

أما 10-5 سنة بنسبة 28.6%، بينما 15-10 سنة بنسبة 22.6%، 15 سنة فأكثر بنسبة 11.3%.

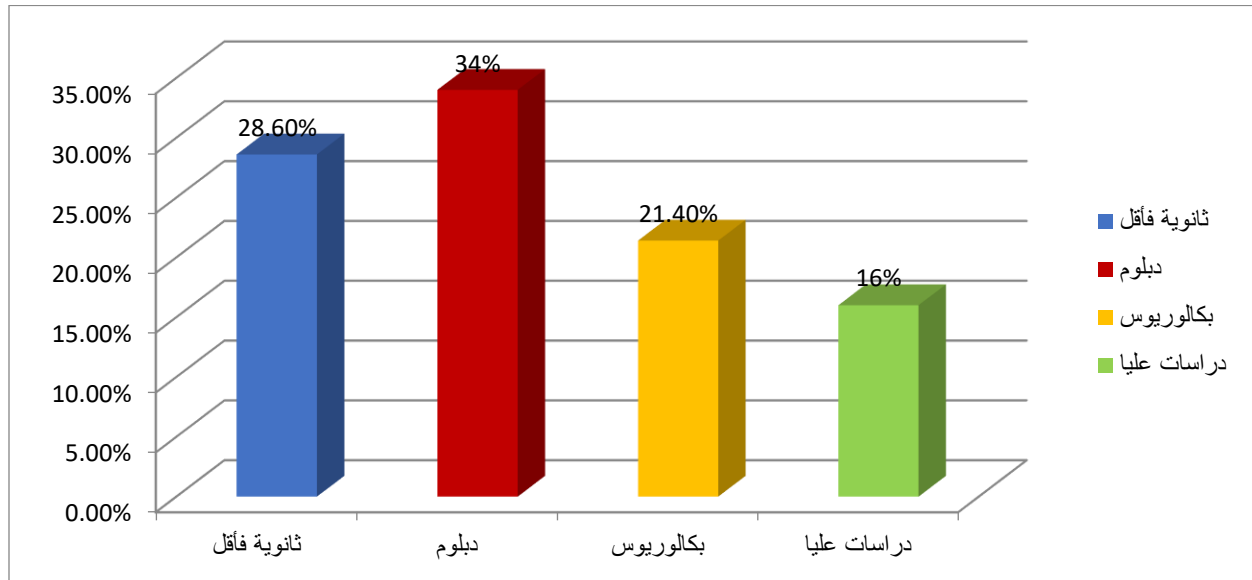
5/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية فأقل	43	28.6%
دبلوم	51	34%
بكالوريوس	32	21.4%
دراسات عليا	24	16%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023

الشكل رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم حملة دبلوم بنسبة 34%، يليهم ثانوية فأقل

28.6%، أما البكالوريوس بنسبة 21.4%، أما دراسات عليا بنسبة 16%.

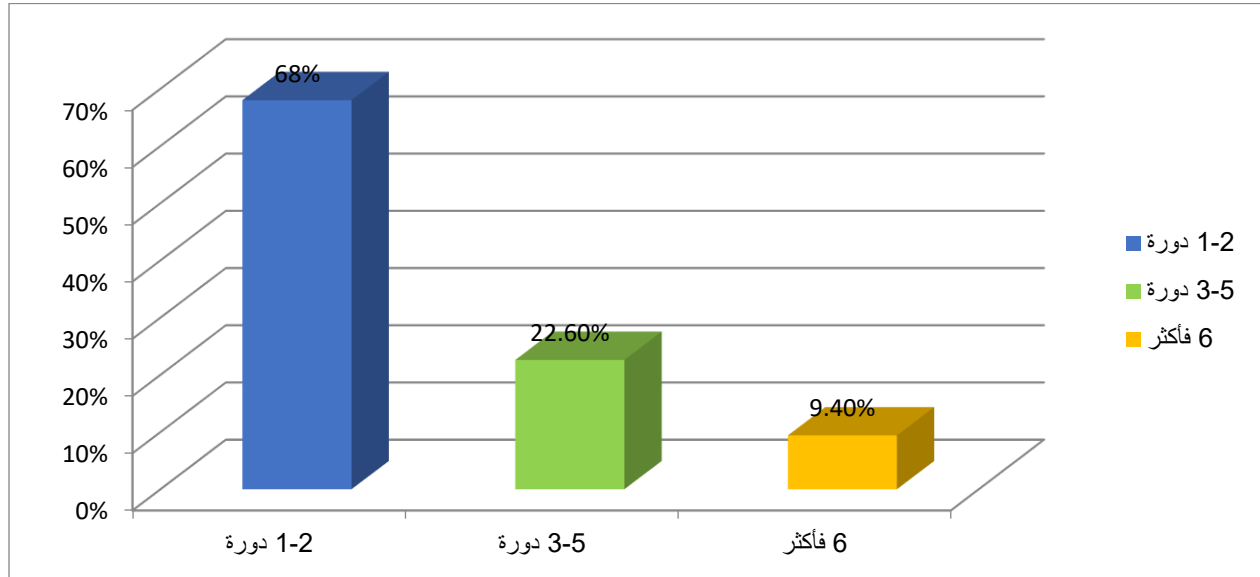
6/ الدورات التدريبية:

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية:

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
68%	102	دورة 2-1
22.6%	34	دورة 5-3
9.4%	14	6 فأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية:



نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة تتراوح عدد دوراتهم ما بين دورة 2-1 بنسبة 68%،

يليهم دورة 5-3 بنسبة 22.6%، أما دورة 6 فأكثر بنسبة 9.4%

(3.4) أداة البحث:

اعتمد الباحث في تطوير الاستبانة على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع البحث.

2. المصادر الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالبحث فقد صممت الاستبانة بغرض الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للبحث من حيث معالجتها لأسئلة البحث واختبار فرضياته، وتضمنت الاستبانة الأقسام التالية وهي: دراسة (الشمرائي،

(2019).

- القسم الأول: وتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث.
 - القسم الثاني: وتتكون من ثلاثة ابعاد لقياس التغذية العكسية وهي (اعتماد التغذية العكسية، فوائد التغذية العكسية، معوقات التغذية العكسية) واشتمل هذا القسم على (22) فقرة.
 - القسم الثالث: وتتكون من متغير الأداء الوظيفي والذي اشتمل على (10) فقرات.
- تكونت الاستبانة من (32) فقرة تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول رقم (2) التصنيف والدرجات لمستويات الموافقة التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (3.2) تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المستوي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

1	2	3	4	5	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

وقد تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للاستجابات كما في الجدول التالي

الجدول رقم (3.3) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي :

مدى المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من (1) إلى أقل من (1.8)	منخفضة جداً
من (1.8) إلى أقل من (2.6)	منخفضة
من (2.6) إلى أقل من (3.4)	متوسطة
من (3.4) إلى أقل من (4.2)	مرتفعة
4.2 فأعلى	مرتفعة جداً
الملحق (2)	

(3.4) المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) النسخة (24) ومن خلاله قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

- 1- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة البحث في ضوء خصائصهم الديموغرافية.
- 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة البحث ومعرفة الأهمية النسبية.
- 4- اختبار كولمجروف - سمرنوف للتوزيع الطبيعي.
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- 6- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 7- اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين الخصائص التي تضم فئتين.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الخصائص التي تضم أكثر من فئتين.
- 9- اختبار توكي للمقارنات البعدية.

(3.5) صدق الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بكلية إدارة الاعمال بجامعة الشرقية بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها (ملحق رقم 2)، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تحكيم الاستبانة بشكلها النهائي كما في وتوزيعها للمستجيبين مباشرة ملحق رقم (1).

(3.6) ثبات الأداة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم استخدام اختبار معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث بلغت قيمة الفا للاستبانة الكلية (89.1%)، وهي نسبة مرتفعة وأعلى من المعدل المقبول (60%)، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها. والجدول رقم (4) يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

الجدول رقم (3.4) معاملات ثبات الفا كرونباخ للاستبانة الكلية وأبعادها

رقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات (كرونباخ الفا)%
1	التغذية العكسية	8	86.5
2	فوائد التغذية العكسية	7	83.2
3	معوقات التغذية العكسية	7	87.4
4	الأداء الوظيفي	10	89.9
	معامل الثبات (كرونباخ الفا) % للاستبانة ككل	32	89.1

الفصل الرابع

مناقشة النتائج

قام الباحث من خلال هذا المبحث بالإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضيات البحث، وقد كانت

النتائج على النحو التالي:

أولاً: تحليل إجابات البحث:

تحليل إجابات السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: "ما مستويات توفر التغذية العكسية في محكمة القضاء الإداري في سلطنة

عمان من وجهة نظر العاملين بها؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لاستجابات عينة البحث على متغيرات التغذية العكسية وفقراتها، وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً وفقاً

للمتوسط الحسابي.

- التغذية العكسية: يوضح الجدول ادناه نتائج هذا المحور

الجدول رقم (4.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات التغذية العكسية (ن=150)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
1	أحصل على ملاحظات من المديرين في العمل لتحسين أدائي	4.32	.561	1	مرتفعة جداً
3	أحرص على الاهتمام بجميع ملاحظات مديري المباشرين	4.26	.734	2	مرتفعة جداً
6	يُطلعني المدير المباشر على مواطن الخطأ من أجل تحسين أدائي	4.05	.888	3	مرتفعة
4	يقوم المدير المباشر بتوجيهي حول كافة الاعمال التي أؤديها	4.05	.925	4	مرتفعة

مرتفعة	5	1.039	3.89	يناقشني مديري المباشر في العمل حول تقرير الكفاءة الخاصة بأدائي	5
مرتفعة	6	.803	3.77	تتيح التغذية العكسية لي معرفة إذا ما كانت الاستراتيجية التي أتبعها في العمل ناجحة أم لا	8
مرتفعة	7	.771	3.68	أعي وجود قرارات محددة تنتج عن تقارير التغذية العكسية	7
مرتفعة	8	1.087	3.48	يوجه زملائي في العمل ملاحظات بشأن أدائي	2
مرتفعة		.851	3.93	الإجمالي الكلي لمستويات التغذية العكسية	

توضح النتائج في الجدول رقم (4.1) أن مستويات التغذية العكسية كانت بدرجة مرتفعة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات البالغ (3.93)، بانحراف معياري قدره (.851). وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

وقد نال مضموني الفقرتين (1، 3) على درجة موافقة مرتفعة جداً، ويشير هذين المضمونين إلى حصول الموظفين على ملاحظات من رؤساء في العمل، وحرص الموظفين على الاهتمام بجميع ملاحظات رؤوسهم، وبلغ المتوسطين الحسابيين لهذين المضمونين (4.32) و (4.26) على التوالي.

- في مضمون الفقرة رقم (1) كان المتوسط الحسابي (4.32) بينما كانت درجة المستوى مرتفع جداً بما يتناسب مع ملاحظات المدراء في العمل التي تساعد على تحسين أداء الموظفين الوظيفي. يعتمد المدراء في محكمة القضاء الإداري على خطوات محددة لإيصال الملاحظات الخاصة بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين منها:

- أغلب المدراء ملتزمين بالموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين مما ينعكس على كتابة الملاحظات بطريقة فعالة لتحسين من مهارات الموظفين في تأدية مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

- التركيز على الأحداث الواقعية والسلوكيات التي يبرزها الموظفون في بيئة العمل والتغاضي عنها في حالة لم تكن سببا في إضعاف بيئة العمل من ناحية الإنتاجية وتأخير المراجعين.
- ينصت المدراء إلى ردود الموظفين بشكل جاد سواء من ناحية التطوير في بيئة العمل أو المشكلات والتحديات التي يواجهونها.
- المدراء لديهم الاستعداد التام للتعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل مضمون مما يجعل ثقة الموظفين بمدراءهم عالية ويتبعوا توجيهاتهم بشكل دقيق.
- وضع خطة لتحسين الأداء لتحسين الوضع، إذا لزم الأمر (هذا قد لا يكون ضروريًا إذا كانت المشكلة قابلة للتصحيح بسرعة).
- في الفقرة رقم (3) كان مضمونها حرص الموظفين واهتمامهم بالملاحظات التي يقدمها لهم المديرين المباشرين، حيث وصل المتوسط الحسابي إلى (4.26) وكانت درجة المستوى مرتفعة جدا و هذا يدل على اهتمام الموظفين بملاحظات المدراء و جديتهم في تحسين أدائهم الوظيفي من خلال تطبيق الملاحظات و العمل على تحسينها بشكل مستدام.
- الفقرة رقم (6) كانت تتضمن متوسط حسابي بلغ (4.05) ودرجة المستوى كانت مرتفعة؛ مما يوحي إلى أن المدراء مهتمين بتحسين أداء الموظفين من خلال مناقشة الخلل في الأداء الوظيفي الخاص بهم والعمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفين بالطرق التدريبية والثقافية الخاصة بالمؤسسة.
- تضمنت الفقرة رقم (4.1) متوسط حسابي وصل إلى (4.05) وبدرجة مستوى مرتفعة بأن يقوم المدراء بتوجيه الموظفين حول كل الأعمال التي يؤديونها. في الواقع يجب على الموظفين أن يتمكنوا في

مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، كما يحتاج الموظفين إلى التدريب الكافي للتعامل مع كافة الأعمال المنوطة عليهم دون الرجوع للمدراء إلا في حالة كان الأمر صعباً عليهم. ينبغي على المدراء التشديد على أهمية أن يكون الموظف قادر على القيام بالأعمال على أكمل وجه دون الحاجة إلى توجيهات المدراء؛ لأن ذلك يسبب تأخير في إتمام العمل مما يساهم في تأخير المراجعين وقلّة الإنتاجية.

- في الفقرة رقم (5) كان المتوسط الحسابي (3.98) حيث كانت درجة المستوى مرتفعة فيما يختص بمناقشة المديرين المباشرين في العمل تقرير الكفاءة الخاص بالموظفين، وهو امر إيجابي بأن يهتم المدراء بجودة وتقييم الموظفين من خلال تقييمهم بالطرق المحددة.

- الفقرة رقم (8) كانت تتضمن أن التغذية العكسية تتيح للموظف معرفة فعالية الاستراتيجية التي يتبعها ما إذا كانت ناجحة أو لا، فبلغ المتوسط الحسابي (3.77) ودرجة المستوى كانت مرتفعة مما يبشر بأن الموظفين ملمين بأهمية التغذية العكسية وفعاليتها في بيئة العمل، كما أن الفكر الاستراتيجي يعتبر من أولويات التغذية العكسية التي تُعطي أفكار تطويرية بعيدة المدى للموظف.

- الفقرة رقم (7) تضمنت وعي الموظفين بوجود قرارات محددة عن تقارير التغذية العكسية بحيث تتوازي مع ما يبذلونه في بيئة العمل، فكان المتوسط الحسابي (3.68) ودرجة المستوى وصلت إلى مستوى مرتفع. هذه النتائج توحى إلى أن الموظفين يدركوا تماماً أن البيئة العملية يجب أن تكون فيها أخطاء ويجب تقييمها من خلال التغذية العكسية التي تنص على قرارات محددة وممنهجة تتصف بالوضوح.

- في الفقرة رقم (2) كان المتوسط الحسابي (3.48) لتوجيه الموظفين زملائهم الموظفين في العمل بشأن الأداء الوظيفي، فكانت درجة المستوى مرتفعة. مما يدل على أن زملاء العمل في محكمة القضاء الإداري

في السلطنة مهتمين بالتعاون ومساعدة بعضهم البعض بطريقة مهنية وذلك لأنهم يعملون ضمن شبكة واحدة ومتكاملة.

- فوائد التغذية العكسية: يوضح الجدول التالي نتائج هذا المحور:

الجدول رقم (4.2) الإحصاء الوصفي لفوائد التغذية العكسية (ن=150)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
11	تعد التغذية العكسية عامل تحفيز ودافعية لتحسين أدائي الوظيفي	4.21	.675	1	مرتفعة جداً
14	تحقق التغذية العكسية استغلال أفضل للموارد حينما أعرف مستوى أدائي	4.16	.479	2	مرتفعة
10	تساعدني التغذية العكسية على تشخيص مكامن الخلل في أدائي الوظيفي	4.12	.823	3	مرتفعة
12	تحسن التغذية العكسية العلاقات بيني وبين المديرين المباشرين	4.05	.697	4	مرتفعة
9	تساعدني التغذية العكسية على تصحيح أخطائي في العمل	4.05	.806	5	مرتفعة
15	تحقق عملية التغذية العكسية فهماً مشتركاً بيني وبين المديرين المباشرين وبين زملائي في العمل	3.95	.764	6	مرتفعة
13	تخفف التغذية العكسية من قلقي وتوترتي المرتبط بأدائي	3.93	.818	7	مرتفعة
	الإجمالي الكلي لفوائد التغذية العكسية	4.05	.723		مرتفعة

تبين النتائج في الجدول رقم (4.2) أن المتوسط الحسابي لمعدل الاستجابات لفوائد التغذية العكسية قد بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.723)، مما يوضح أن فوائد التغذية العكسية كانت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

وقد نال مضمون الفقرة (11) على أعلى درجات الموافقة في هذا السياق وكانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المضمون (4.21)، ويشير هذا المضمون إلى اعتبار التغذية العكسية عامل تحفيز ودافعية على الاداء الجيد.

- إلا أن درجة المستوى في مضمون الفقرة رقم (14) كانت مرتفعة وهذا يعكس مدى تحقيق التغذية العكسية لاستغلال أفضل الموارد حينما يعرف الموظف أدائه. بالتالي من المهم أن يتم تقييم أداء الموظف بناءً على قدراته المناسبة ومهاراته في التعامل مع التحديات بشكل دائم في محكمة القضاء الإداري مما يعزز التواصل الفعال بين الموظفين أنفسهم ومع المراجعين للمؤسسة القضائية.
- من مضمون الفقرة رقم (10) يمكن للموظف أن يفهم التغذية العكسية وتساعده في تشخيص النواقص في أدائه للمهام والمسؤوليات الوظيفية التي من المفترض أن يقوم بها. حيث يوضح الجدول أن هذه الفقرة كان فيها المتوسط الحسابي (4.12) في حين كانت درجة المستوى مرتفعة. باعتقاد الباحث أن هذه الأرقام توصلت لها محكمة القضاء الإداري بعد سلسلة من التدريبات التي خضع لها الموظفين وكذلك بعد أن تم تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع مسؤوليات الموظفين وأهمية إنجاز المهام الوظيفية؛ بذلك تمكن الموظفين من دراسة سلوكهم الوظيفي وأدائهم الوظيفي بشكل ذاتي من خلال التغذية العكسية.
- الفقرة رقم (12) تلخصت في أن العلاقات بين الموظف والمديرين المباشرين تتحسن من خلال التغذية العكسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) وتقدير مستوى الدرجة كان مرتفعاً. الجدير بالذكر أن هذه العلاقات مهمة للغاية في تطوير الموظف بحكم التواصل والتقارب مع المديرين المباشرين والذين لهم دور كبير في تحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموظف مما يؤهله مستقبلاً للحصول على مكانة وظيفية أفضل في حالة تمكن من معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة بما يخدم المؤسسة.

- من جانب اخر فإن مضمون الفقرة رقم (9) ساهم في توضيح مدى أهمية التغذية العكسية في بيئة العمل حيث انها تساعد الموظف على التقليل من أخطائه وتصحيحها والحذر من ارتكاب أخطاء مشابهة في المستقبل مما يجعل بيئة العمل بيئة مهنية بشكل محترف وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.05). إلا انه من المهم أن يتم تطوير طرق التغذية العكسية في معالجة أخطاء الموظفين من خلال تعزيز البرامج التدريبية الخاصة بالتنسيقات والتخطيطات المسبقة للبدء في أي عمل وذلك لتجنب أي إخفاقات من الموظفين. كما أن الأدوات المساعدة تلعب دور بارز في تطوير بيئة العمل بشكل كبير لإنجاز العمل المطلوب ضمن الوقت المحدد.

- في مضمون الفقرة رقم (15) تبين للباحث أن التغذية العكسية تلعب دور هام في بناء فهم مشترك بينه كموظف في محكمة القضاء الإداري وبين المديرين المباشرين ومن جانب اخر بينه وبين بقية زملائه الموظفين في العمل أو الموظفين في الدوائر والمؤسسات المشاركة بإنجاز أعمال محكمة القضاء الإداري. وتوحي هذه الفقرة إلى مدى أهمية التغذية العكسية في خلق فهم واحد لعدة أمور متنوعة مما يساهم في اتخاذ القرارات بشكل سريع. بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.95) بمستوى مرتفع، لكن لابد من أن يتم تطوير هذا المستوى ليصبح مرتفع جداً؛ لأنه يساهم بشكل فعال في تقليص وقت الاجتماعات بين الموظفين والمديرين المباشرين لاتخاذ قرارات حاسمة ويتم ذلك من خلال تطوير منظومة العمل التشاركي في المهام بحيث يتم تعريف الموظفين على مهام ومسؤوليات زملائهم الموظفين وذلك لخلق فهم موحد لكيفية سير الإجراءات لإنجاز المهام الوظيفية من خلال التعاون والتكاتف بين الموظفين كشبكة واحدة.

- وفي المقابل نال مضمون الفقرة (13) على أدنى درجات الموافقة في هذا السياق بمتوسط حسابي بلغ (3.93) بمستوى مرتفع والذي يشير إلى تخفيف التغذية العكسية من عوامل القلق والتوتر لدى الموظفين المرتبطة بأدائهم. لذلك من المهم أن يتم الحفاظ على البيئة المهنية في محكمة القضاء الإداري والتي تساعد بشكل كبير في إنجاز العمل بطريقة مريحة للجميع دون التوترات التي لها تؤثر على الموظفين بشكل سلبي مما يجعل الكفاءات والمحترفين منهم يغادرون المؤسسة إلى مؤسسة أخرى بسبب غياب الطمأنينة والأمان.

- معوقات التغذية العكسية: يوضح الجدول التالي نتائج هذا المحور

الجدول رقم (4.3) الإحصاء الوصفي لمعوقات التغذية العكسية (ن=150)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
22	تقارير حول التغذية العكسية لا تتضمن الحلول المقترحة لتحسين أدائي وتصحيحه	3.60	1.057	1	مرتفعة
17	ندرة وجود أطر بشرية مؤهلة لإعداد تقارير التغذية العكسية حول أدائي الوظيفي	3.55	.875	2	مرتفعة

مرتفعة	3	1.003	3.51	لا أستطيع استيعاب تقارير التغذية العكسية بشكل واضح الخاصة بي	21
مرتفعة	4	.855	3.47	تقارير حول التغذية العكسية المعلومات فيها غير كافية وواضحة	16
متوسطة	5	1.033	3.34	تتصف تقارير حول التغذية العكسية بعدم الموضوعية والتحيز	18
متوسطة	6	1.087	3.12	غالباً ما تتضمن تقارير التغذية العكسية الجوانب السلبية المحبطة لي	19
متوسطة	7	1.019	3.09	تقدم تقارير حول التغذية العكسية بأوقات متأخرة جداً بشكل لا يمنع السلوك الخاطئ من قبلي	20
متوسطة		.990	3.38	الإجمالي الكلي لمعوقات التغذية العكسية	

تشير نتائج الجدول رقم (4.3) إلى أن المتوسط الحسابي لمعدل الاستجابات لمعوقات التغذية العكسية قد بلغ (3.38)، وانحراف معياري (0.990)، مما يوضح أن معوقات التغذية العكسية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين، وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة. وقد نال مضامين الفقرات (16,17,21,22) على درجة موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المضامين بين (3.47)، و (3.60)، وتشير هذه المضامين إلى عدم تضمن تقارير التغذية العكسية الحلول المقترحة لتصحيح الأداء، وندرة وجود اطر بشرية مؤهلة لإعداد تقارير التغذية العكسية، وعدم استيعاب الموظفون تقارير التغذية العكسية بشكل واضح، ثم عدم توفر المعلومات الكافية والواضحة في تقارير التغذية العكسية، على التوالي.

المعوقات في مضامين الفقرات الموضحة في الجدول رقم (7) تلعب دور جوهري في استنباط الحلول الجذرية والتي تساعد على خفض المتوسط الحسابي لأدنى مستوياته لتتعم بيئة العمل بطاقة مهنية كافية لتحقيق أقصى معايير التغذية العكسية وذلك يتم من خلال:

- حسب مضمون الفقرة رقم (22) يجب أن يتم تدريب الموظفين للتركيز على التفاصيل المهمة التي يقومون بها أثناء عملهم مما يساهم بشكل كبير في جدولة التقييم الذاتي لهم بواسطة برامج حاسوبية ميسرة و سهلة الاستخدام لمراقبة التقييم بشكل ذاتي. بالتالي فإن البرنامج مبرمج على إعطاء الموظف الحلول المقترحة لتحسين أدائه في بيئة العمل من خلال المعطيات التي يقوم الموظف بإدخالها في البداية مما يساعد على خفض المتوسط المعياري إلى أقل من 3.0.

- في مضمون الفقرة رقم (17) كان المستوى مرتفع، لذلك ينبغي مواجهة هذا المعوق بواسطة توفير مستشارين من منظمة أو مؤسسة خارجية لكي يشرفوا على أداء الموظفين من ناحية نقاط القوة والضعف التي يجب أن يتم استثمارها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمراجعين من خلال التغذية العكسية التي يوفرها المستشارين. من جانب آخر بإمكان المؤسسة أن تقوم بتوعية الموظفين حول كيفية القيام بتحديد الأداء الوظيفي ومعاييرها لكي يقوموا بشكل ذاتي بتصحيح أدائهم وعرض ذلك على اللجنة المختصة في المؤسسة؛ مما يسرع عملية التقييم والمتابعة. أيضا بإمكان المؤسسة توفير برامج تدريبية مكثفة للمديرين المباشرين تتضمن كيفية إبراز الحلول المقترحة لتحسين أداء الموظفين.

- تناول مضمون الفقرة (21) عدم استطاعة الموظف على استيعاب تقارير التغذية العكسية بشكل واضح ومفهوم بمستوى مرتفع، لذلك لا بد من أن يكون المدير المباشر له قادر على فهم عقلية الموظف في استيعاب تقارير التغذية العكسية وذلك من خلال مشاركة الموظف بعض من المسؤوليات التي توضح

مدى قدرته الاستيعابية وعلى أثر النتيجة يقوم المدير بكتابة تقرير التغذية العكسية مما يجعل الموظف قادر على استيعابه بشكل واضح. كما بإمكان المؤسسة توحيد تقارير التغذية العكسية بما يتناسب مع سياسات المؤسسة وتفعيل التعليم الإلكتروني في تمكين الموظفين من فهم واستيعاب تقارير التغذية العكسية ويجب أن يلتزم المدراء بالهيكله المصاغة لتقارير التغذية العكسية من قبل المؤسسة.

- في الفقرة رقم (16) كانت تقارير التغذية العكسية للموظف غير كافية وغير واضحة بمستوى مرتفع والمتوسط الحسابي بلغ (3.47). لابد من أن تكون هذه التقارير الخاصة بالتقييم الوظيفي للموظف واضحة وبعدهد كافي؛ لكي يتمكن الموظف من معرفة أوجه القصور ويعمل على تطوير نفسه من خلال تحسين أداء مهامه الوظيفية بحسب ما هو منصوص في اللائحة التنظيمية للعمل. ينبغي على المؤسسة توفير لجنة مختصة للإشراف على العملية التقييمية أو التقييم الذي يقوم به الموظف بشكل ذاتي.

- الفقرة رقم (18) كانت تتضمن الموضوعية والتحيز في تقارير الموظف للتغذية العكسية التي كانت بمستوى متوسط وهو مؤشر جيد نوعا ما لإنقاص المتوسط الحسابي الذ بلغ (3.34). يجب العمل على تخفيض هذه الدرجة إلى منخفضة مما يعطي انطباع مميز للموظف في بيئة العمل وينعكس ذلك على التواصل الفعال بين الأقسام بشكل واضح ومفهوم دون أي تعقيدات ومجاملات.

- في مضمون الفقرة رقم (19) تبين أن درجة المستوى كانت متوسطة والمتوسط الحسابي بلغ (3.12) وذلك يشير إلى أن تقارير الموظفين بالنسبة للتغذية العكسية غالبا ما تتضمن جوانب سلبية محبطة للموظفين. لابد من العمل على تكوين بيئة إيجابية تقتنص من نقاط الضعف فرصة لتطوير الثقافة التنظيمية والعملية للموظفين في المؤسسة مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الرؤية المنشودة. المقترحات التي يتم رفعها للموظفين يجب أن تكون أكثر مهنية وإيجابية في حل المشكلة أو القصور

الذي قام به الموظف بدلا من الخوض في إبراز العتاب الغير مجدي والذي يساهم في خفض معنويات الموظفين بشكل تدريجي.

- بالنسبة للفقرة رقم (20) كان مضمونها يستند على تقديم تقارير التغذية العكسية بوقت متأخر حيث لا يمنع حدوث السلوكيات الخاطئة من قبل الموظفين، كان المتوسط الحسابي (3.09) ودرجة المستوى متوسطة. من الأفضل أن يتم تقليل المتوسط الحسابي لأدنى مستوى حتى يتم تقديم التقارير حول التغذية العكسية بطريقة سريعة قبل وقوع أي سلوكيات خاطئة من قبل الموظفين وذلك يمكن أن يتم بسرعة فائقة من خلال البيانات الحاسوبية التي بها دور في إدراج الحلول المناسبة بسرعة كبيرة بناءً على تحليلات سابقة ومماثلة يتم تسجيلها في أنظمة التقييم الوظيفي والمتابعة.

تحليل لإجابات السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: "ما مستويات الأداء الوظيفي في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها؟"
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على متغير الأداء الوظيفي وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي.

الجدول رقم (4.4) الإحصاء الوصفي لمستويات الأداء الوظيفي (ن=150)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
26	أشعر بالحماس عند انجاز الاعمال	4.36	.810	1	مرتفعة جداً
27	أقوم بالتنسيق مع زملائي في أداء العمل	4.30	.708	2	مرتفعة جداً
32	أقوم بتصحيح الاخطاء التي قمت بها اثناء أداء العمل	4.26	.492	3	مرتفعة جداً

30	أقوم بإنجاز ما كلفت به بالوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة	4.19	.546	4	مرتفعة
31	أظهر قدرتي على تحمل المسؤولية وأعباء العمل	4.16	.680	5	مرتفعة
28	أساهم بتقديم الحلول اللازمة لمشاكل العمل	4.12	.697	6	مرتفعة
25	أقوم بتنظيم مهامي وواجباتي المكلف بها في العمل	4.12	.823	7	مرتفعة
29	أساهم في التحديث والتطوير في العمل	4.11	.784	8	مرتفعة
24	أقوم بالتخطيط للعمل قبل القيام بأدائه	4.09	.772	9	مرتفعة
23	أمتلك القدرة على انجاز الأعمال في حدود التكلفة المعقولة	3.91	.811	10	مرتفعة
الإجمالي الكلي لمستويات الأداء الوظيفي		4.16	.778		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى أن مستويات الأداء الوظيفي كانت بدرجة مرتفعة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات البالغ (4.16)، بانحراف معياري قدره (.778). وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

وقد نالت مضامين الفقرات (26,27,30,32) على أعلى درجات الموافقة في مستويات الأداء الوظيفي، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.26)، و (4.36)، وتشير هذه المضامين بالترتيب إلى الموظف بالحماس عند انجاز الاعمال، وقيام الموظف بالتنسيق مع زملائه في اداء العمل، وقيام الموظف بتصحيح الاخطاء التي قام بها اثناء اداء العمل.

يوضح الجدول السابق بشكل عام أن الموظفين في الأداء الوظيفي لديهم ميول عالي للعمل على حل المشكلات و مواجهة التحديات ببدائل مناسبة، كما أنهم يشعروا بالحماس في تأدية أعمالهم

بشكل منظم و مهني. درجات المستوى لجميع فقرات الجدول تبين أن الموظفين لديهم شغف عالي بالعمل في المؤسسة بما أن البيئة العملية مفعمة بروح التحدي و التفاهم من خلال التعاون بين الموظفين كشبكة عمل موحدة موجهة نحو تحقيق الأهداف المنصوصة من قبل الإدارة و المحافظة على جودة إنجاز الأعمال.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمر نوف) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وذلك على النحو التالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولومجروف - سمر نوف)

الجدول رقم (4.5) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمر نوف)

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
التغذية العكسية	8	.804	.537
فوائد التغذية العكسية	7	.968	.305
معوقات التغذية العكسية	7	.630	.822
الأداء الوظيفي	10	.800	.544

تم إجراء اختبار كولومجروف- سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حال اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن

يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4.5) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

كما أن الجدول رقم (4.9) يوضح بشكل كبير أن التغذية العكسية لها دور كبير جداً في تنظيم بيئة العمل وتعتبر علاقتها طردية مع الأداء الوظيفي من ناحية التقييم والمتابعة ما يضمن مستوى عالي من الجودة والإتقان لدى الموظفين في تقديم الخدمات للمراجعين في محكمة القضاء الإداري.

1- الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (4.6) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي (ن=150)

المتغير	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
التغذية العكسية	معامل الارتباط	.455**
	مستوى الدلالة	.002

يتضح من الجدول رقم (4.6) أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي قد بلغ (0.455)، وكانت الدلالة الاحصائية المصاحبة له (0.002)، وهي أصغر من الدلالة المعنوية (0.05). وبناء عليه يمكننا القول بوجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي. وبناء على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

في الواقع العملي تتناسب العلاقة طردياً بين التغذية العكسية و الأداء الوظيفي من عدة نواحي تتجلى في سرعة تخلص المعاملات، التواصل الفعال بين الأقسام، المهارات العملية التي يمتلكها الموظفون، جودة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين و غيرها من العوامل التي ترفع من إدراك الموظف لمسؤولياته و مهامه. كما أن عملية التقييم يجب أن تكون شفافة و محددة للحصول على النتائج المرضية و ذلك يتم من خلال إبراز التغذية العكسية بشكل واضح و مفهوم للموظفين لتسريع عملية التحسين في الأداء الوظيفي.

2- الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي. ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (4.7)معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي (ن=150)

المتغير	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
فوائد التغذية العكسية	معامل الارتباط	.435
	مستوي الدلالة	.003

يتضح من الجدول رقم (4.7) أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي قد بلغ (.435)، وكانت الدلالة الاحصائية المصاحبة له (.003)، وهي أصغر من الدلالة المعنوية (0.05). وبناء عليه يمكننا القول بوجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي. وبناء على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة.

الجدير بالذكر أن العلاقة بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي دائما طردية وذلك وفق معايير التغذية العكسية التي تساهم بشكل كبير في تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم للأفضل من خلال البرامج التدريبية أو متابعة المدراء لهم من خلال التقييم الشهري والسنوي في بيئة العمل مما يساعد بشكل مباشر على تلقي المعلومات والتوجيهات المساعدة لتطبيق المهام والمسؤوليات على الموظفين.

1- **الفرضية الثالثة:** نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معوقات التغذية العكسية والأداء الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (4.8)معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين معوقات التغذية العكسية والأداء الوظيفي (ن=150)

المتغير	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
معوقات التغذية العكسية	معامل الارتباط	.085
	مستوي الدلالة	.582

يتضح من الجدول رقم (4.8) أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين معوقات التغذية العكسية والأداء الوظيفي قد بلغ (0.085)، وكانت الدلالة الاحصائية المصاحبة له (0.582)، وهي أكبر من الدلالة المعنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين معوقات التغذية العكسية والأداء الوظيفي. وبناء على هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة.

معوقات التغذية العكسية متنوعة في بيئة العمل و تؤثر على سلوك و أداء الموظفين و لكن في محكمة القضاء الإداري بسلطنة عمان لا يوجد فيها علاقة إرتباط بين الأداء الوظيفي و معوقات التغذية العكسية؛ ذلك بسبب ما توفره المحكمة من سياسات واضحة و ممارسات إيجابية في بيئة العمل تساعد بشكل كبير في إشباع بيئة العمل بالثقافة التنظيمية و المهنية لإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الوقت المحدد.

4- الفرضية الرابعة: نصت الفرضية الرابعة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية العكسية على الأداء الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) للكشف عن أولوية دخول أبعاد المتغير المستقل في نموذج الانحدار ولتحديد القوة التفسيرية لكل منها في اتخاذ القرار.

الجدول (4.9) ملخص العلاقة التأثيرية بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي في نموذج الانحدار الناتج

النموذج	الأبعاد الداخلة في النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	التغذية العكسية	.455	.207	.188	.38695
المتغيرات المستبعدة من النموذج (1): فوائد التغذية العكسية، معوقات التغذية العكسية.					

يمكن أن نلاحظ من نتائج الجدول (4.9) أن بعد التغذية العكسية قد دخل نموذج، حيث كانت قيمة معامل التحديد المعدل للتغذية العكسية (.188) أي أن بعد التغذية العكسية يفسر (19%) من التباين في الأداء الوظيفي، ويلاحظ من الجدول (4.9) أن بعدي فوائد التغذية العكسية ومعوقات التغذية العكسية قد استبعدا من النموذج لعدم اجتيازهما لمعايير الدخول.

الجدول (4.10) فحص ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرابعة (انحدار التغذية العكسية على الأداء الوظيفي)

النموذج	المتغيرات المستقلة والثابت	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	التغذية العكسية	الانحدار	1.638	1	1.638	10.941	.002
		الخطأ	6.289	42	.150		
		المجموع	7.927	43			

يتضح من الجدول (4.10) أن قيمة (F) للانحدار للنموذج بلغت (10.941)، وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لها تساوي (.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعلى هذا يمكن القول بأن ميل بعد التغذية العكسية على متغير الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة انحدارية وتأثير لبعده التغذية العكسية على الأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

الجدول (4.11) معامل انحدار التغذية العكسية على الأداء الوظيفي في نموذج الانحدار

النموذج	المتغيرات	قيمة معامل الانحدار B	معامل انحدار β	قيمة t	الدلالة الإحصائية
1	الثابت	2.758	.564	6.621	.000
	التغذية العكسية	.349	.455	3.308	.002

يتضح من الجدول (4.11) أن لبعده التغذية العكسية في النموذج (1) تأثير على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل انحداره (.349)، كما بلغت قيمة (t) المصاحبة لها (3.308) على التوالي وهي دالة عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05).

ووفقاً لنتائج تحليل الانحدار التدريجي فإنه يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال بعد التغذية العكسية. وهو ما يؤكد أن المستويات المتحققة من هذا البعد قد أدت إلى التأثير في الأداء الوظيفي بمستوى أفضل من بعدي فوائد التغذية العكسية ومعوقات التغذية العكسية.

5- الفرضية الخامسة: نصت الفرضية الخامسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بصدد التغذية العكسية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- التباين وفقاً لمتغير النوع:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4.12) نتيجة اختبار (T) للفروق في التغذية العكسية وفقاً لمتغير النوع

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التغذية العكسية	ذكر	115	3.85	.593	148	-1.174-	.219
	أنثى	35	4.08	.389			
فوائد التغذية العكسية	ذكر	115	4.00	.553	148	-.887-	.685
	أنثى	35	4.18	.547			
معوقات التغذية العكسية	ذكر	115	3.45	.736	148	1.338	.467

			.604	3.11	35	أنثى	
--	--	--	------	------	----	------	--

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.12) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد التغذية العكسية تعزى لمتغير النوع، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (0.05).

ب- التباين وفقاً لمتغير العمر:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4.13) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التغذية العكسية وفق متغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
التغذية العكسية	بين المجموعات	.260	3	.130	.406	.669
	داخل المجموعات	13.158	146	.321		
	المجموع	13.419	149			

.338	1.114	.336	3	.672	بين المجموعات	فوائد التغذية العكسية
		.302	146	12.369	داخل المجموعات	
			149	13.041	المجموع	
.807	.215	.115	3	.230	بين المجموعات	معوقات التغذية العكسية
		.533	146	21.855	داخل المجموعات	
			149	22.085	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.13) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد التغذية العكسية تعزى لمتغير العمر، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (0.05).

ج- التباين وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4.14) نتيجة اختبار (T) للفروق في مستويات التغذية العكسية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.066	3.550	1.046	4	1.046	بين المجموعات	التغذية العكسية
		.295	145	12.373	داخل المجموعات	
			149	13.419	المجموع	
.152	2.131	.630	4	.630	بين المجموعات	فوائد التغذية العكسية

		.296	145	12.412	داخل المجموعات	
			149	13.041	المجموع	
		.047	4	.047	بين المجموعات	معوقات التغذية العكسية
.765	.090	.525	145	22.038	داخل المجموعات	
			149	22.085	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.14) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد التغذية العكسية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (0.05).

د- التباين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (4.15) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التغذية العكسية وفق متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
التغذية العكسية	بين المجموعات	1.204	3	.602	2.021	.146
	داخل المجموعات	12.215	146	.298		
	المجموع	13.419	149			

.245	1.457	.433	3	.865	بين المجموعات	فوائد التغذية العكسية
		.297	146	12.176	داخل المجموعات	
			149	13.041	المجموع	
.153	1.963	.965	3	1.930	بين المجموعات	معوقات التغذية العكسية
		.492	146	20.155	داخل المجموعات	
			149	22.085	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.15) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد التغذية العكسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (0.05).

هـ - التباين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (4.15) تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التغذية العكسية وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
التغذية العكسية	بين المجموعات	1.760	3	.587	2.012	.128
	داخل المجموعات	11.659	146	.291		
	المجموع	13.419	149			

.620	.598	.187	3	.560	بين المجموعات	فوائد التغذية العكسية
		.312	146	12.481	داخل المجموعات	
			149	13.041	المجموع	
.003	5.589	2.174	3	6.523	بين المجموعات	معوقات التغذية العكسية
		.389	146	15.562	داخل المجموعات	
			149	22.085	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.15) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد التغذية العكسية وفوائد التغذية العكسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت في كل أكبر من الدلالة المعنوية (0.05). بينما يشير الجدول نفسه إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بصدد معوقات التغذية العكسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن الدلالة الاحصائية المصاحبة لقيمة (F) المحسوبة كانت أصغر من الدلالة المعنوية (0.05).

للتعرف على المؤهلات العلمية التي كانت توجهاتها تختلف في معوقات التغذية العكسية قام الباحث باستخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4.16) نتائج اختبار توكي للتباين في معوقات التغذية العكسية وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق المتوسط	الدلالة الإحصائية
ثانوية	دبلوم	-.248	.788

.047	.608	بكالوريوس	
.674	-.399	دراسات عليا	
.010	.856	بكالوريوس	دبلوم
.978	-.150	دراسات عليا	
.029	-1.007	دراسات عليا	بكالوريوس

يتضح من الجدول السابق وجود ثلاثة مصادر للتباين ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في الاستجابات حول معوقات التغذية العكسية، وكانت الفروق بين حملة مؤهل (الثانوية) مقارنة بحملة مؤهل (البكالوريوس)، وقد كانت الفروق لصالح حملة مؤهل (الثانوية). وكذلك وجدت فروق بين حملة مؤهل (دبلوم) مقارنة بحملة مؤهل (البكالوريوس)، وقد كانت الفروق لصالح حملة مؤهل (دبلوم)، وأخيراً وجدت فروق بين حملة مؤهل (البكالوريوس) مقارنة بحملة مؤهل (دراسات عليا)، وقد كانت الفروق لصالح حملة مؤهل (دراسات عليا).

خلاصة الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث التطبيق العملي للدراسة والمنهجية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبيان مجتمع وعينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة البحث في ضوء خصائصهم الديموغرافية. والتعرف على أساليب جمع بيانات الدراسة وأداة الدراسة، حيث تم دراسة نوعين من البيانات وهي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، ودراسة صدق وثبات الأداة من خلال تطبيق كرونباخ ألفا، وبيان الأساليب والمعالجات

الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة البحث ومعرفة الأهمية النسبية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج التوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- أكدت الدراسة بأن مستويات التغذية العكسية كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.93.
- 2- أكدت الدراسة بأن فوائد التغذية العكسية للعاملين تتمثل في زيادة دافعية العاملين على الأداء الجيد بمتوسط حسابي 4.05.

3- أشارت الدراسة بأن معوقات التغذية العكسية بلغت بمتوسط حسابي 3.38 ضمن الحلول المقترحة للأداء.

4- أشارت الدراسة بأن مستويات الأداء الوظيفي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي 4.12 وهي أعلى مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

5- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغذية العكسية والأداء الوظيفي.

6- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين فوائد التغذية العكسية والأداء الوظيفي.

7- عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين معوقات التغذية العكسية والأداء الوظيفي.

8- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغذية العكسية في الأداء الوظيفي.

9- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لفوائد ومعوقات التغذية الراجعة في الأداء الوظيفي.

ثانياً : التوصيات:

1- يجب على محكمة القضاء الإداري الاهتمام بتقديم التغذية العكسية وتحفيز العاملين وذلك إنشاء فريق تخطيط قادر على تطبيق التغذية العكسية بشكل علمي.

2- يجب الاعتماد على أكثر من مصدر في إرسال تقارير للحصول على تقييم صحيح للأداء.

- 3- رفع الروح المعنوية للعاملين واشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به في محكمة القضاء الإداري وذلك لتشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرار.
- 4- ضرورة تمتين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم في محكمة القضاء الإداري بكل شفافية.
- 5- ضرورة اتباع في العمل على الخطط الاستراتيجية بشكل تتيح للتغذية العكسية المعرفة.
- 6- يجب في التغذية العكسية تشخيص محل الخلل في الأداء الوظيفي.
- 7- عدم تضمين تقارير التغذية العكسية الجوانب السلبية المحبطة للعمل.
- 8- عقد دورات تدريبية عن التغذية العكسية على الأداء الوظيفي لانجاز العمل.
- 9- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول التغذية العكسية في الأداء الوظيفي.

الخاتمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

- 10- تناولت هذه الدراسة والتي جاءت بعنوان أثر أساليب التغذية العكسية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان ، كما ان هناك جانبين مهمين في هذه الدراسة هما التغذية العكسية والاداء الوظيفي للعاملين بنحكمة القضاء الاداري وذلك لمدى التوافق بين مصدر التغذية العكسية وملتقي التغذية العكسية حول عدد من الابعاد ، ويعتبر

التغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة أو المعكوسة من المفاهيم الإدارية الحديثة ، والتغذية العكسية عبارة عن عملية تزويد الأفراد بمعلومات حول أدائهم الوظيفي بشكل منتظم ومستمر من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتلافي السلبيات، قدمت هذه الدراسة مفاهيم عن التغذية العكسية ، وأنواع ومصادر التغذية ، ومبادئ التغذية العكسية التي تتعلق بنجاح التغذية العكسية ومستوى فاعليتها في مجال الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال ومن ثم انتقلت الدراسة إلى تعريف مفهوم الاداء الوظيفي ومعاييره بحسب الانتاجية والسلوكيات. وفي الختام توصلت الدراسة الى أن فوائد التغذية العكسية للعاملين تتمثل في زيادة دافعية العاملين على الأداء الجيد.

قائمة

المراجع والمصادر

اولاً :المراجع العربية

ثانياً : المراجع الاجنبية

ثالثاً : الرسائل العلمية

1. بدوي، أحمد زكي، وأحمد كمال مصطفى، (1994)، معجم مصطلحات القوى العاملة، الاسكندرية، مؤسسة

بيت الشباب.

2. البرعي، محمد عبدالله، حبيب، غازي محمود، (1998)، تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت الصناعية السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، السنة (11).
3. حسن، عبدالمنعم الدسوقي، (2021)، متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز، دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية 358-539.
4. حسونه، محمد السيد، (2021)، مداخل الإصلاح التنظيمي من خلال التغذية الراجعة للشركات الخاصة لتحقيق الجودة، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، 341-229.
5. حسين، بشار وليد، (2020)، اثر الاتصالات الإدارية الداخلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة للجمارك الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية 69-98.
6. الحسيني، عزة أحمد، (2020)، الجدارات القيادية و تحسين الأداء المؤسسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة القيادية، الجمعية المصرية للأعمال الإدارية، 15-64.
7. الحمود، أحمد بن حماد، (1994)، تقييم الأداء الوظيفي، الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة.
8. الخشالي، شاكر جارالله (2020)، اثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 93-124.
9. درة، عبد الباري، وزهير الصباغ، (1986)، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر .
10. زويلف، مهدي حسن (1993)، إدارة الأفراد، مدخل كمي، ط3، عمان، الاردن، دار مجدلاوي.
11. سليمان، مؤيد سعيد، (2006)، الإتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات السلاسل.

12. سيزلاقي، أندرودي، ومارك جي والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
13. الشقاوي، عبد الرحمن، (2005)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة معهد الإدارة ، العدد (50)، الرياض، معهد الإدارة العامة.
14. الصرايرة، أكثم، ويونس مقدادي، (2002)، المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في مدينة جرش، مجلة الإداري، العدد (90)، مسقط، معهد الإدارة العامة.
15. الصواف، محمد ماهر، (1993)، تقييم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، (العدد 67)، الرياض.
16. الضلعان، علي صالح، (1995)، آراء واتجاهات المرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: الواقع، المشاكل، الحلول، بحث مقدم لندوة تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية السعودية، الرياض، معهد الادارة العامة.
17. عاشور، أحمد صقر، (19986)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
18. عبد الخالق، ناصف، (1982)، الرضاء الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (3)، الكويت.
19. العديلي، ناصر محمد، (1995)، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
20. العقدة، أحمد عبد المجيد، (1999)، تقييم الأداء: دراسة تحليلية لنظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي في سلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة (18)، العدد (67)، سلطنة عمان، معهد الادارة العامة.

21. العكش، علاء محمد، (2007)، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية.
22. الماضي، مساعد عبد الله السعد، (1996)، معوقات الاتصال الاداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الادارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
23. متولي، متولي السيد (1997)، مدخل سلوكي، ج(1)، القاهرة، مكتبة عين شمس.
24. مرزوق، مرزوق عبد الحميد أحمد (1989)، مستوى أداء المتعلم في ضوء استخدام التغذية الراجعة ووضوح الأهداف، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (31)، الرياض.
25. مرسي، محمود، وزهير الصباغ (1988)، إدارة الاداء، الرياض، معهد الإدارة العامة.
26. مرعي، محمد (2003)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، معهد التنمية الإدارية.
27. مصطفى، أحمد سيد (2000)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
28. منصور، علي، (2001) التعلم ونظرياته، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية.
29. مهدي، باسم علي، خلف، مؤيد سعيد (2009)، أثر استعمال أسلوبين من أساليب التغذية الراجعة في تحصيل طلبة المرحلة الثالثة في مادة مناهج اللغة العربية من قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، مجلة ديالى العدد (41).

30. المومني، محمد أحمد (2008)، مدى فاعلية التدريب الميداني في اكساب طلبة معلم الصف وتربية الطفل مهارات التغذية الراجعة في جامعة اليرموك، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
31. نشواتي، عبد المجيد (2003)، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الاردن.
32. هلال، محمد عبد الغني حسن (1996)، مهارات إدارة الاداء، القاهرة مركز تطوير الأداء.
33. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1999)، ضغوط العمل، مصادرها، ونتائجها، وكيفية إدارتها، الرياض معهد الإدارة العامة.
34. الياي، أحمد مدواس (2001)، التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء، دراسة ميدانية، الإدارة العامة، مج40، ع4.
35. الياي، أحمد مدواس (2005)، مفهوم التغذية العكسية في السلوك التنظيمي، مراجعة لبعض الادبيات الغربية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مج 12، ع3.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Anderson, C. J. (2011). Exploring formative feedback use in an EFL university setting. In Proceedings of the 16th Conference of Pan-Pacific Association of Applied Linguistics (pp. 26-29).
2. Angelo S. DeNisi and Avraham N. Kluger (2000) 'Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?'. In The Academy of Management Executive (1993-

- 2005), Vol. 14, No. 1, Themes: Forming Impressions and Giving Feedback (Feb., 2000), pp. 129-139. Stable [URL:http://www.jstor.org/stable/4165614](http://www.jstor.org/stable/4165614)
3. Bailey, R. (1982). *Human Performance Engineering: A guide for system designers*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
 4. Bruck, P. A. (2006). *Microlearning as strategic field: An invitation to collaborate* (introductory Note). In *Microlearning Conference 2006*, 13-17. Innsbruck, Austria: Innsbruck University Press.
 5. Cummings, L. & Schwab, D. (1973). *Performance Organization: Determinants and appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co.
 6. Debra L. Nelson, James Campbell Quick, (1994), *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. (West Publishing Company, New York).
 7. Eran V. (2007), *Leadership style, organizational politics, and employees' perceptions* Division of Public Administration and Policy, School of Political Sciences, University of Haifa, Haifa, Israel, Emerald Fulltext article .www.emeraldinsight.com.
 8. Grooy, W., Brink, D., V., M., H., (1999), "job satisfaction of older worker," *International Journal of Manpower*, Emerald, (20), 6, 343-360.
 9. Helgesen, O., Nest, E., & Volsund, T., (2008), "Marketing perceptions and business performance implication for marketing education," *Marketing Intelligence & Planning*, (27) 1, 25-47.
 10. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1993). *Cooperative learning and feedback in technology-based instruction*. In J. V. Dempsey & G. C. Sales (Eds.), *Interactive instruction and feedback* (pp. 133-157). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology.
 11. Lee, E. J. E. (2013). *Corrective feedback preferences and learner repair among advanced ESL students*. *System*, 41(2), 217-230.
 12. Linda Mound, (1999), *Understanding people and organizations; an introduction to organizational behavior*, (Licensing Agency Limited, London) .
 13. Marlinga J. (2006). *CONTINUOUS FEEDBACK An analysis of performance evaluation and employee feedback systems in a trial court environment* Institute for Court Management Court Executive Development Program Phase III Project.

14. Nicol, D. J., & Macfarlane-Dick, D. (2006). Formative assessment and self-regulated learning: A model and seven principles of good feedback practice. *Studies in higher education*, 31(2), 199-218.
15. Yang, S, (2006), Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance. Publication: *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
16. Yong, K.B. (2003), "Human resource management", in *Malaysian Institute of Management (Eds), Management in Malaysia*, Percetakan Printpack Sdn. Bhd, Shah Alam, pp.230-50.

ثالثاً : الرسائل العلمية

1. آل يعن، محمد عبدالله (1998)، فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي لضباط حرس الحدود المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
2. باجابر، عادل عبدالله علي (1995)، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
3. الزهراني، حسن جمعان، (1999)، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. الشهراني، غادة شهير (2009)، أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض هذه الرسالة لم تكتمل.
5. العبيدي، رائد عبد الخالق، (1989)، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد، الجمهورية العراقية.

6. عواد، طارق، (2005)، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة

ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية.

7. عويس، رزان، (2001)، أثر التغذية الراجعة في تطوير بعض المهارات الأساسية في كرة السلة، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الاردن.

رابعاً : المواقع الالكترونية

1. علي، عادل فاضل، (2006)، التغذية الراجعة، وظائفها استخداماتها في تعلم المهارات الحركية،

الأكاديمية الرياضية العراقية الإلكترونية: www.iraqacad.org.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق الثاني: قائمة المحكمين

الملحق الثالث: طريقة حساب الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة الاستبانة

كلية إدارة الأعمال

تعبئة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة.....

بداية أتقدم إليكم بالشكر الجزيل على وقتكم المخصص لقراءة هذه الاستبانة والإجابة عليها، ويسعدني أن أرفق لكم الاستمارة الخاصة بجمع المعلومات، وذلك لإعداد دراسة بعنوان:

" أثر أساليب التغذية العكسية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين في محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان "

استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية (إدارة الأعمال) من جامعة الشرقية، ومساهمتم في مساعدة الباحث للحصول على معلومات عن موضوع الدراسة هي محل تقدير واحترام كونها تشكل دعماً للبحث العلمي، علماً بأن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة.

شاكر لكم حسن تعاونكم.....

الباحث: علي الشحري

إشراف: د. إلياس شهدا

أولاً. البيانات الشخصية:

- الجنس أو النوع: ذكر أنثى
- العمر: من 30 سنة من 40 إلى أقل من 50 من 30 إلى أقل من 40 من 40 إلى أقل من 50 50 سنة فأكثر
- المستوى الوظيفي: مدير نائب مدير مدير دائرة رئيس قسم موظف
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 من 10 سنوات إلى أقل من 15 15 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوية فأقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
- الدورات التدريبية: من 1-2 دو من 3-5 دورة 6 دورات فأكثر

ثانياً: الاحتراق الوظيفي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق بشدة	المحور الأول: اعتماد التغذية العكسية
---------------	----------	-------	------------	--------------------------------------

					1	أحصل على ملاحظات من مدرائي في العمل لتحسين أدائي.
					2	يوجه زملائي في العمل ملاحظات بشأن أدائي.
					3	أحرص على الاهتمام بجميع ملاحظات مديري المباشرين.
					4	يقوم المدير المباشر بتوجيهي حول كافة الاعمال التي أؤديها.
					5	يناقشني مديري المباشر في العمل حول تقرير الكفاءة الخاصة بأدائي.
					6	يُطلعني المدير المباشر على مواطن الخطأ من أجل تحسين أدائي.
					7	أعي وجود قرارات محددة تنتج عن تقارير التغذية العكسية.
					8	تتيح التغذية العكسية لي معرفة إذا ما كانت الاستراتيجية التي أتبعها في العمل ناجحة أم لا.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: فوائد التغذية العكسية	
					9	تساعدني التغذية العكسية على تصحيح أخطائي في العمل.
					10	تساعدني التغذية العكسية على تشخيص مكامن الخلل في أدائي الوظيفي.
					11	تعد التغذية العكسية عامل تحفيز ودافعية لتحسين أدائي الوظيفي
					12	تحسن التغذية العكسية العلاقات بيني وبين المديرين المباشرين
					13	تخفف التغذية العكسية من قلقي وتوترتي المرتبط بأدائي.
					14	تحقق التغذية العكسية استغلال أفضل للموارد حينما أعرف مستوى أدائي
					15	تحقق عملية التغذية العكسية فهماً مشتركاً بيني وبين المديرين المباشرين وبين زملائي في العمل.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: معوقات التغذية العكسية	
					16	تقارير حول التغذية العكسية المعلومات فيها غير كافية وواضحة.
					17	ندرة وجود أطر بشرية مؤهلة لإعداد تقارير التغذية العكسية حول أدائي الوظيفي

					18	تتصف تقارير حول التغذية العكسية بعدم الموضوعية والتحيز.
					19	غالباً ما تتضمن تقارير التغذية العكسية الجوانب السلبية المحبطة لي.
					20	تقدم تقارير حول التغذية العكسية بأوقات متأخرة جداً بشكل لا يمنع السلوك الخاطئ من قبلي.
					21	لا أستطيع استيعاب تقارير التغذية العكسية بشكل واضح الخاصة بي.
					22	تقارير حول التغذية العكسية لا تتضمن الحلول المقترحة لتحسين أدائي وتصحيحه.
					ثالثاً: الأداء الوظيفي	
					23	أمتلك القدرة على انجاز الأعمال في حدود التكلفة المعقولة.
					24	أقوم بالتخطيط للعمل قبل القيام بأدائه.
					25	أقوم بتنظيم مهامي وواجباتي المكلف بها في العمل.
					26	أشعر بالحماس عند انجاز الاعمال.
					27	أقوم بالتنسيق مع زملائي في أداء العمل.
					28	أساهم بتقديم الحلول اللازمة لمشاكل العمل.
					29	أساهم في التحديث والتطوير في العمل.
					30	أقوم بإنجاز ما كلفت به بالوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة.
					31	أظهر قدرتي على تحمل المسؤولية وأعباء العمل.
					32	أقوم بتصحيح الأخطاء التي قمت بها اثناء أداء العمل.

الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

اسم المحكم	الصفة	مكان العمل
د. إلياس شهد	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية

جامعة الشرقية	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	د. هائل طشطوش
جامعة الشرقية	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	د. فادي عبد الفتاح