

استخدام أسلوب 360 درجة في تقييم أداء العاملين في الفنادق المصرية

معتر بالله فريد إبراهيم

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

يهدف البحث إلى الوقوف على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء العاملين بالفنادق المصرية ، وإلى التعرف على مدى تعدد مصادر بيانات التقييم وفق أبعاد أسلوب 360 درجة. تم توزيع استمارة استقصاء على عينة من مدرء إدارة الموارد البشرية بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. تم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام الإصدار التاسع عشر من برنامج "Statistical Package for Social Sciences". خلصت الدراسة إلى وجود قصور في بعض الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين المتبعة حالياً بالفنادق، علاوة على افتقار هذه الفنادق إلى تنوع مصادر بيانات التقييم بما لا يسمح بتكون صورة صادقة عن الواقع الفعلي لأداء العاملين ومواطن القصور والأسباب التي تؤدي إليه من منظور كافة الأطراف ذات الصلة. توصي الدراسة بضرورة اتباع نظم تقييمية تقوم على تنوع مصادر بيانات الأداء، والوقوف على الإجراءات المرحلية لعملية التقييم بما يضمن دقة البيانات المتحصل عليها ومن ثم فعالية الإجراءات التصحيحية المبنية على التقييم.

الكلمات الدالة: أسلوب 360 درجة ، الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين ، الفنادق المصرية

مقدمة

يعتبر تقييم أداء العاملين جزءاً من العملية الرقابية في المؤسسة الفندقية، فهو بمثابة استقراء لدلالات ومؤشرات أداء العاملين لكي يتم اتخاذ إجراءات جديدة لتصحيح مسار أنشطتهم عند انحرافها. وهو بذلك من العمليات الإدارية المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريقه تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها ومدى تناسب العنصر البشري للأهداف التنظيمية الموضوعية. هذا ويعتبر كافة المتأثرين بمستوى أداء العامل هم الأقدر على الحكم على مدى كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف الوظيفية الموضوعية. ويقوم أسلوب 360 درجة على تنوع مصادر تقييم أداء العامل لتشمل كافة المحيطين به داخل المؤسسة والذين يقع عليهم أثر مستوى الأداء. فعلى الرغم من كون الرئيس المباشر للعامل أحد أهم مصادر تقييم أدائه لكونه أكثر الأطراف دراية بنقاط قوة الأداء ومواطن القصور "إن وجدت" وأسبابها، إلا أن أفراد الرئيس المباشر بالعملية التقييمية دون إتاحة الفرصة لمصادر أخرى للتقييم يضيق من منظور البيانات المتوفرة للتقييم، علاوة على احتمالية تأثيره في دقة النتائج المتحصل عليها نظراً لخضوعه للتحييز الشخصي إما بالمحابة أو الاضطهاد.

الاستعراض المرجعي

تقييم أداء العاملين

يعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة إتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد بما يحقق أهداف المنظمة (Bogardus, 2007)، ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشرا الكفاءة والفعالية، إذ تعبر الكفاءة عن النسبة بين المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة، أي القيمة المضافة للمدخلات اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات، أما الفعالية فهي تعبر عن مدى القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، ويعتبر تكامل كلا المصطلحين مهماً لتحقيق الأداء الوظيفي الناجح، إذ قد يكون الأداء فعالاً ولكنه ليس كفواً، أي أنه يحقق الأهداف الوظيفية ولكن دون أن يعود ذلك بالنفع على المؤسسة (Banfield and Kay, 2008).

وتعتبر عملية التقييم بصورة عامة عن المقارنة بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، أي بمثابة إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام معايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء. ولعل أحد أهم تعريفات التقييم هو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة بما يضمن الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، وذلك بتحليل المعلومات المتبصرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر في العمل. وبذلك يعرف تقييم أداء العاملين إجمالاً بأنه قياس مدى قيام العاملين بالمهام والمسؤوليات المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم بالاستناد إلى معايير تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم. هذا ويقوم مصطلح تقييم أداء العاملين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية على ثلاث عمليات فرعية هي: مقارنة الأداء بمعايير موضوعية، تحديد مستوى الأداء المحقق ما إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية من حيث تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقييم (Sapra, 2012).

وتتنوع أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة فتشمل الربط بين الأهداف التنظيمية وأنشطة العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية؛ تحسين البيئة السلوكية للعمل، إذ تساعد على توضيح أساليب التعايش في المنظمة والتأثير الإيجابي في السلوك التنظيمي عن طريق زيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة؛ إعداد سياسة جيدة للرقابة، إذ تساعد على الاحتفاظ بقاعدة بيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه بما يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛ تحديد تكاليف العمل الإنساني مع إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة ،...)، بجانب توفير التوثيق للملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها، والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية (Snell & Bohlander 2012)

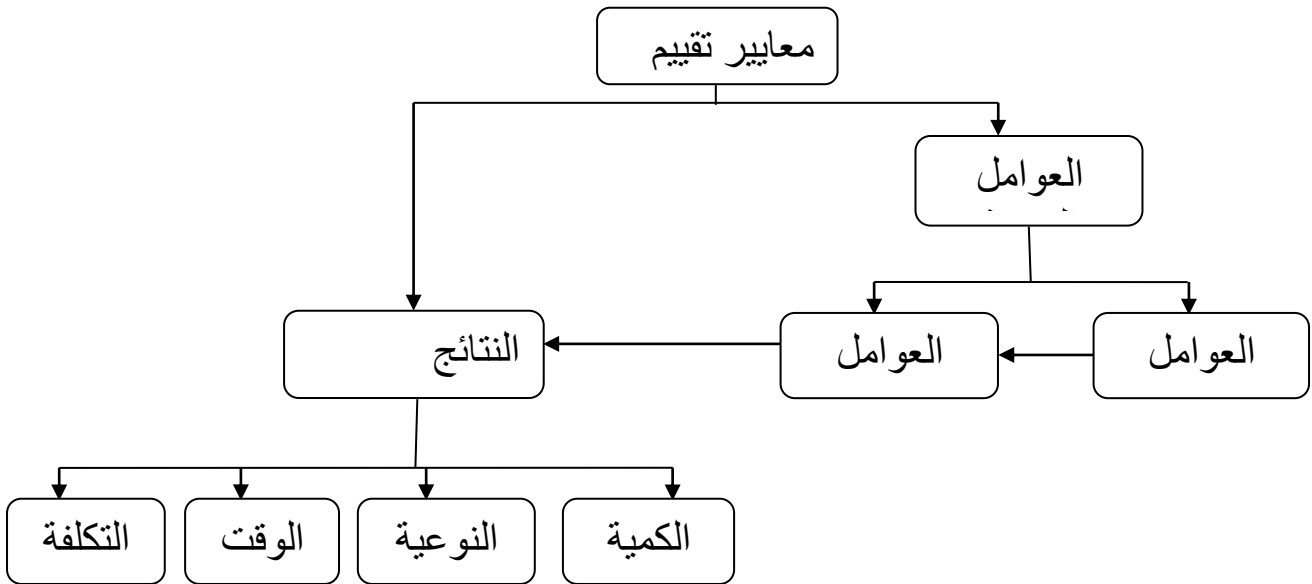
أما على مستوى الأفراد فتسعى عملية تقييم الأداء إلى تنمية الإحساس بالمسئولية من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل. علاوة على دورها في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تعتبر مصدراً رئيسياً للتغذية المرتجعة للبرامج التدريبية عن طريق توفير قاعدة بيانات لتحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد (Bogardus, 2007).

ويتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، و تنقسم تلك المعايير إلى نوعين رئيسيين هما:

أولاً: العوامل الفردية وتشمل الصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد لتمكنه من أداء المهام والمسئوليات الموكلة إليه (كالتعاون، وروح فريق العمل، وتحمل المسئولية، والمهارات القيادية، والولاء التنظيمي،...)، وتنقسم تلك العوامل إلى نوعين: عوامل تتعلق بشخصية الفرد (كالمهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات،...)، وعادة ما تنقسم بصعوبة القياس لكونها صفات نفسية تحتاج إلى طرق قياس واختبارات معقدة، وعوامل أخرى سلوكية تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وتعتبر نتاجاً للعوامل الشخصية، ويمكن ملاحظتها وقياسها إدارياً (كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، تفويض السلطة، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، تحديد الأولويات، الاتصالات الشفهية). ويتم تحديد هذه العناصر لكل وظيفة انطلاقاً من النتائج المتحصلة عليها من كل من الوصف الوظيفي *Job description* الذي يحدد مهام ومسؤوليات كل وظيفة، والتوصيف الوظيفي *Job Specification* وهو المعنى بتحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة.

ثانياً: النتائج (معدلات الأداء)، وتتعلق بالنتائج المحققة من الفرد على مستوى الوظيفة. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل هي: الكمية، وتعني كم ما أنجزه العامل مقارنة بما هو متوقع؛ النوعية من حيث مدى مطابقة كم المنجز للمواصفات القياسية الموضوعية، الوقت ويهتم بالمعدلات الزمنية لأداء الأعمال، التكلفة وتهدف إلى تحليل القيمة المضافة لنتائج العامل أي مقارنة تكلفة تحقيق النتائج بقيمتها الفعلية مع تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة، والشكل (1) يوضح معايير قياس الأداء الوظيفي للعاملين (Deb, 2006).

الشكل (1) معايير قياس الأداء الوظيفي للعاملين

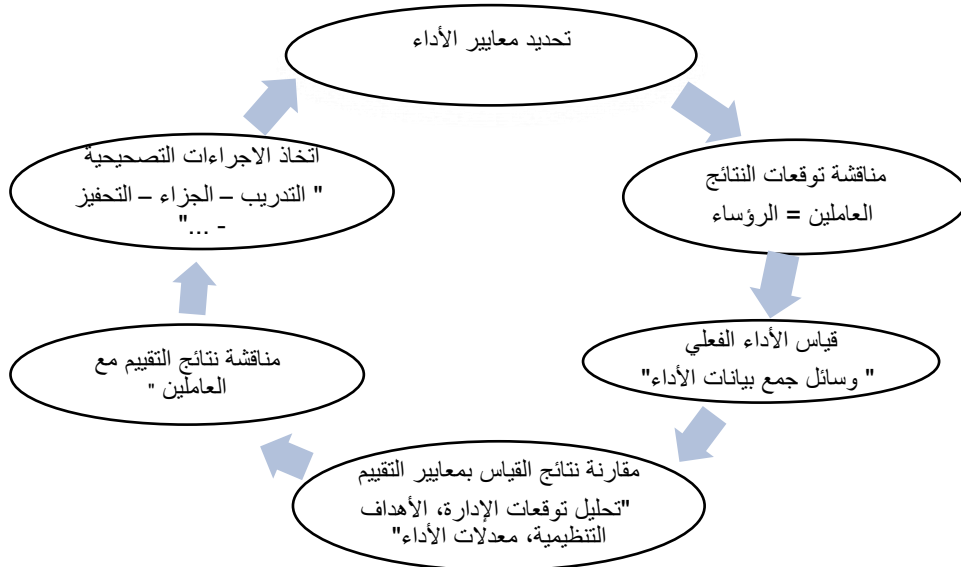


المصدر : (Deb, 2006). " مترجم "

كما يتحتم على عملية التقييم أن تكون دقيقة وقادرة على نقل صورة معبرة عن الواقع الفعلي لأداء العاملين ومواطن القصور وأهم الأسباب التي أدت إليه، وفي سبيل ذلك فإن هناك عدة شروط يجب مراعاتها في العملية التقييمية منها مدى الترابط بين قياس الأداء الوظيفي للفرد وأهداف المنظمة وثقافتها التنظيمية ككل وهو ما يطلق عليه التوافق الاستراتيجي، ومدى صلاحية التقييم لقياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، والثبات في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، ومدى قدرة القياس على تمييز فروق الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة إصدار القرارات المبنية على التقييم، وأخيراً العدالة بما يعكس الأداء الفعلي للأفراد دون تحيز (Gibson, et al., 2007).

هذا وتجري عملية التقييم وفق خطوات متسلسلة بدءاً من تحديد معايير الأداء، ثم مناقشة توقعات نتائج التقييم مع العاملين لتوضيح الأسس التي سيجري عليها التقييم ومعرفة توقعاتهم حول مستوى الأداء، ومن الأفضل أن تكون المناقشة ذات اتجاهين بحيث يتم نقل المعلومات من المقيم إلى العامل ومناقشتها معه للتأكد من فهمها، مع وجود تغذية عكسية للاستفهام حول أي جوانب غير واضحة، والتعرف على مقترحات معايير ملائمة لطبيعة الوظيفة من منظور العامل أو توقعات النتائج، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، والتي تبنى عادة على تحليل توقعات الإدارة، الأهداف التنظيمية، معدلات الأداء، ثم مناقشة نتائج التقييم المتحصلة عليها مع العامل تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية (Kumar, 2011)، والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.

الشكل (2) مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر : (Kumar, 2011). "مترجم"

وتتنوع طرق تقييم الأداء بين طرق كلاسيكية و حديثة، وتقوم الطرق الكلاسيكية على اتباع أساليب قياس بسيطة مثل ترتيب أداء العاملين تنازلياً، أو المقارنة بين مجموعات عمل القسم الواحد، أو التوزيع الإجباري للموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة وعادة ما يتم وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزاناً مختلفة بناء على رأي المقيم وملاحظة الفروق المعيارية بينهم، طريقة تدرج التصنيف حيث يتم وضع ثلاثة مستويات لتصنيفات الأداء هي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، طريقة التدرج البياني التي تعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعيته والإبداع والمعرفة بالعمل والتعاون وغيرها ، وطريقة قوائم المراجعة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة وعليه أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء العامل، ويكون التأشير إما بنعم أو لا (Soltani, et al., 2003).

هذا بينما تقوم الطرق الحديثة على أساليب قياس أكثر تعقيداً، والهدف منها عادة ليس فقط تقييم مستوى الأداء أو تحديد مواطن القصور به قدر تحليل كل من المعايير السلوكية والشخصية ومعايير الكفاءة الإنتاجية المرتبطة بالأداء بهدف التعرف الدقيق على مستوى كل معيار ومصدر الفجوة التي أدت إلى حدوث قصور الأداء "إن وجد". ومن أمثلة الطرق الحديثة لقياس الأداء التدرج على أساس سلوكي، حيث يتم توصيف كل سلوك مستقى من واقع العمل ، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات المرتبطة بهذا السلوك، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته في الأداء الوظيفي وأثره في معدلات الإنتاج، مما يساعد المقيم على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم(Grubb, 2007).

أما عن الآليات المتبعة لجمع البيانات اللازمة لتقييم الأداء، فعادة ما تتم إما عن طريق تقرير مفصل عن أداء العامل يكتبه رئيسه المباشر، أو دراسة لرد فعل العامل في المواقف الحرجة، أو مراجعة سجلات الأداء والكفاءة الإنتاجية، أو استمارة استقصاء محددة العناصر يتم تحليل نتائجها إحصائياً، أو المقارنة المرجعية بمعايير الأداء القياسية.(Randhawa, 2007).

وقد أولت كافة النظم التقييمية أهمية خاصة لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العامل نفسه، وذلك عن طريق مقابلة شخصية تجرى مع العامل بعد نتائج التقييم، إذ اعتبرت أن أحد حقوق العامل هو التعرف على المعايير التي يجري على أساسها تقييم أدائه، والنتائج المتحصل عليها من التقييم ورأيه في نقاط القوة و مواطن القصور. فربما يملك العامل مبررات تعزي مواطن القصور إلى أسباب أخرى لا تتعلق بأدائه الوظيفي، واستناداً لتلك الأهمية فقد قسمت المقابلات الشخصية التي تجرى مع العامل بعد ظهور نتائج تقييم الأداء إلى أربعة أنواع، أولاً مقابلة مع العامل ذي الأداء المرضي، وعليه فسيتم ترقية أو تطوير خطة أدائه مستقبلاً، وثانياً مقابلة العامل ذي الأداء المرضي ولن يتم ترقيته أو تطوير خطة أدائه، وذلك إما لعدم وجود مستوى وظيفي أعلى خال أو لرضا الإدارة عن مستواه الوظيفي الحالي وخطة أدائه المتبعة، والهدف منها هو الإبقاء على مستوى أدائه عند الحد المقبول، وعادة ما يستخدم العنصر التحفيزي فيها، وثالثاً مقابلة مع العامل ذي الأداء غير المرضي ولكنه قابل للتصحيح الذي عادة ما يتم عن طريق البرامج التدريبية بعد التعرف على أسباب القصور من منظوره، وأخيراً المقابلة مع العامل ذي الأداء غير المرضي دون المستوى القابل للتصحيح، ومن ثم فإن الإجراء المتبع معه عادة هو مناقشة مواطن القصور، وإن لم تكن مجدية ستخذ إجراءات بشأن عدم تجديد التعاقد معه أو ربما إنهاء التعاقد (ثابت، 2001).

وعلى الرغم من اتفاق كافة نظم تقييم الأداء على دورية عملية التقييم بصورة منتظمة، إلا أنها اختلفت فيما بينها في المدى الزمني التي يجب أن يتم التقييم خلاله، إذ ترى بعض النظم التقييمية ضرورة أن يكون التقييم على مدد زمنية طويلة لإعطاء الفرصة للنظام التقييمي للتعرف على كافة جوانب الأداء وعناصره وأسباب حدوث قصور الأداء إن وجد، بينما ترى النظم الأخرى ضرورة أن يتم التقييم على فترات قصيرة (شهرية أو ربع سنوية)، بهدف التركيز على كافة المسؤوليات والمهام بنظرة دقيقة في مدد زمنية قليلة سعياً لاتخاذ رد فعل سريع لتلافي

أي قصور في مستوى الأداء، وتجنباً لتركيز التقييم القائم على مدد زمنية طويلة على القصور الحادث في الفترات الأخيرة القريبة من التقييم فقط بينما لا يلقى الأداء في الفترات الأولى نفس درجة الاهتمام (Scheneier, et al., 1986).

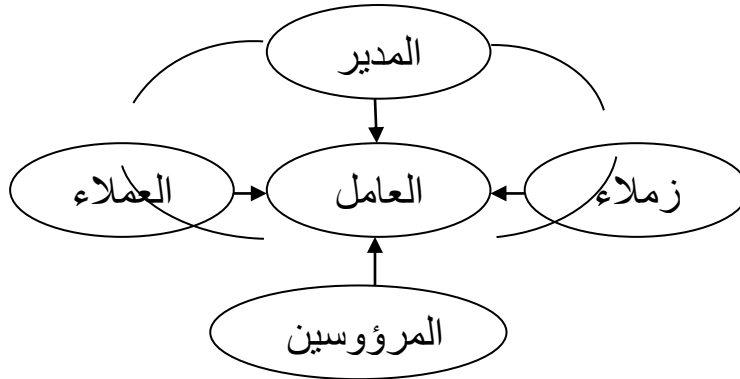
وهناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون دقة وصلاحيّة تقييم أداء العامل، ومن أهمها عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور في النظام المطبق، وعدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم، علاوة على سوء اختيار معايير التقييم، أو الخطأ في اختيار وقت التقييم، أو عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء (عبد الباقي، 2004).

وفي كثير من النظم التقييمية، يعتبر الرئيس المباشر هو المسؤول الأول عن عملية تقييم أداء العامل، وذلك لكونه أكثر الأشخاص دراية بمستوى أدائه نظراً لموقعه الوظيفي الذي يتيح له الرقابة المستمرة على العامل، وملاحظة أي قصور في مستوى أدائه وربما استنتاج أسباب ذلك القصور، إلا أن ذلك المنظور تعرض للنقد في العديد من النظم التقييمية، كونه قابل للتأثر بالتحيز الشخصي، مما قد يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل (Grubb, 2007).

أسلوب 360 درجة في تقييم الأداء

يشير مصطلح 360 درجة إلى أن العامل محاط وظيفياً بدائرة من المتعاملين معه والمتأثرين بطبيعة أدائه، ومن ثم فهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى أدائه وتحديد عناصر القوة ومواطن القصور به. ويعتبر أسلوب 360 درجة من الأساليب الحديثة القائمة على تنوع مصادر بيانات التقييم، إذ يعتمد على أن يقيم العامل من قبل أربعة أطراف هم: المدير المباشر، زملاء العمل، المرؤوسين، العملاء أو المراجعون الخارجيون، والشكل التالي يوضح منظور أسلوب 360 درجة لتقييم أداء العامل (Soltani, et al., 2003).

الشكل (3) منظور أسلوب 360 درجة لتقييم أداء العامل



المصدر: (Soltani, et al., 2003). " مترجم "

أولا المدير المباشر للعامل، فعلى الرغم من أن أسلوب 360 درجة يقوم في المقام الأول على انتقاد تفرد الرئيس المباشر للعامل بتقييم الأداء، إلا أنه لا يزال يعتبر الرئيس المباشر أول وأهم مصدر للمعلومات التقييمية الواجب الاستعانة به عند تقييم أداء العامل، وذلك للاعتبارات سابقة الذكر، ثانياً: المرؤوسين، وهم أحد أهم المصادر واجبة الاستقصاء عند تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة إدارية وثيقة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أدائهم وخاصة فيما يتعلق بالمهام الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، ومن ثم فهم قادرين على الحكم على مهارات القيادة والتواصل وتكوين فرق العمل وإدارة الأزمات وتفويض السلطة وغيرها من المهارات القيادية للرؤساء، هذا مع التأكيد على جدوى استقصاء رأيهم في مناخ تنظيمي ملائم خالي من الضغوط أو الصراعات التنظيمية، ثالثاً: الزملاء: فهناك العديد من الأنشطة التي لا يستطيع أن يقيّمها سوى زملاء العمل، وذلك لكون منظورهم أكثر قرباً من سلوكيات العامل المباشرة، وعلى دراية بأهم المسببات السلوكية لنتائج الأداء، والتي من الممكن ألا يظهرها العامل لرؤسائه ومرؤوسيه ومن تلك السلوكيات المرتبطة بروح فريق العمل والتعاون وإدارة الوقت، رابعاً: المراجع الخارجي، وهو الوحيد الواقع عليه نواتج الأداء بشكل مباشر، ومن ثم فإنه يعتبر مصدراً هاماً يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، أما المراجع الخارجي فهو بديل العميل بالنسبة لبعض الوظائف التي ليست على اتصال مباشر بالعملاء، إذ يتم الاستعاضة عن العملاء في التقييم بمراجعين خارجيين لتقييم مستوى الأداء من منظور خارجي. (Bracken et al., 2001)

وهناك عدة أسباب أدت إلى استخدام أسلوب 360 درجة في تقييم الأداء، منها تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي، مما أدى إلى تنوع قنوات الاتصال الإدارية، وبهذا أمكن استقصاء آراء المرؤوسين والزملاء، علاوة على اتساع دائرة الإدارة نتيجة توسع نطاق الأعمال في العديد من المؤسسات مما نتج عنه اتساع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على عدد كبير من العاملين بما قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرؤوسيه بدرجة تكفي لتوفير تقييم عادل ودقيق، بالإضافة إلى الحاجة إلى استطلاع آراء العملاء في مستويات أداء العاملين وبخاصة الذين يعملون بأقسام على اتصال مباشر مع العملاء، هذا بالإضافة إلى اعتبارات أخرى تتعلق بإشراك العاملين عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات (Kohli and Deb, 2008).

ومن أهم مميزات أسلوب 360 درجة هو قدرته على كشف الفجوة بين منظور الفرد في تقييم أدائه ومنظور كافة المتأثرين بهذا الأداء، إذ يتيح تكوين صورة واضحة عن أداء العامل من كافة المتعاملين معه، مما يجعل هذا الأسلوب أكثر ملاءمة لتقييم أداء المستويات الإدارية العليا، وذلك نتيجة قدرته على التعرف على المهارات القيادية لديهم وأثرها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (Bracken et al., 2001).

وعلى صعيد آخر فإن هناك صعوبات لتطبيق أسلوب 360 درجة في تقييم الأداء، منها استهلاك الجهد والوقت، وزيادة العبء على إدارة الموارد البشرية في تحليل نتائج التقييم، إذ أن تنوع مصادر التقييم لا يسمح بتوفير عنصر واحد لتقييم كل مصدر، وإنما يجب جمع أكثر من عنصر وتحليل متوسطاتها لضمان حيادية وعدالة العملية التقييمية، علاوة على تفاوت الاهتمام الذي من الممكن أن تلقاه الأداة التقييمية من قبل عناصر التقييم، مما قد يؤدي إلى تذبذب النتائج المتحصل عليها ويدفع إلى ضرورة تنوع مفردات كل عنصر (Anupama et al., 2011).

ومما يؤخذ على أسلوب 360 درجة هو صعوبة تحليل البيانات المتحصل عليها نتيجة غزارتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كم التغذية العكسية الناتجة عن تطبيقه، إذ أن تنوع مصادر التقييم يتيح توفير كم هائل من البيانات عن كل سلوك أو مهارة إدارية أو أثر لنتيجة الأداء لكل عامل، الأمر الذي يتطلب بالضرورة ترتيب تلك النتائج وفق أهميتها قبل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المترتبة على عملية التقييم (Kohli and Deb, 2008).

أهداف البحث

يهدف البحث إلى الوقوف على أبعاد عملية تقييم الأداء بالفنادق المصرية وأهم مميزاتها وعيوبها، التعرف على مدى اتباع أسلوب 360 درجة في تكامل بيانات تقييم أداء العاملين بالفنادق.

منهج البحث

تم جمع البيانات العملية باستخدام استمارة استقصاء موجهة إلى عينة من مدراء إدارة الموارد البشرية بفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة، قسمت الاستمارة إلى خمسة أجزاء، شمل الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة، الجزء الثاني بيانات حول معايير تقييم الأداء، والثالث حول مصادر بيانات تقييم الأداء " أسلوب 360 درجة"، والرابع حول الإجراءات المرحلية لعملية التقييم، والخامس حول الإجراءات التصحيحية المبنية على نتائج عملية التقييم. تم صياغة خيارات أجوبة أسئلة الاستمارة وفق مقياس Likert الخماسي المتدرج من 1: غير موافق بشدة إلى 5: موافق بشدة عدا أسئلة البيانات الشخصية لعينة الدراسة. تم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام الإصدار التاسع عشر من برنامج " Statistical Package for Social Sciences"، وذلك للحصول على كل من التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعجلات الانحراف المعياري لأجوبة مفردات العينة، بالإضافة إلى تحليل معامل الارتباط Spearman واختبار Mann-Whitney U للكشف عن مدى وجود علاقات ارتباط بدلالة معنوية بين بعض متغيرات الدراسة.

تم انتقاء العينة بطريقة عشوائية منتظمة من بين فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى، وقد بلغ عدد الفنادق التي تم توزيع الاستمارات على العاملين بها (18) فندقاً بنسبة تمثيل (54.5%) من إجمالي (33) فندقاً يمثلون مفردات مجتمع البحث، تجدر الإشارة إلى أنه تم انتقاء إقليم القاهرة الكبرى كمجتمع للبحث نظراً لشموله على عدد كبير من فنادق رجال الأعمال، والتي تتميز بطبيعتها الخاصة في كونها أكثر أنماط الفنادق سعياً نحو التطوير المستمر في مستويات الخدمة، مما يبرر حرصها على الارتقاء بمستويات أداء العاملين بها، كما تم انتقاء مدراء إدارة الموارد البشرية تحديداً كونهم المسؤولين عن وضع أو تطبيق سياسات تقييم أداء العاملين المتبعة بالفندق.

النتائج والمناقشة

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1) البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتضح منه أن 14 مديراً من مدراء إدارة الموارد البشرية ذكور بنسبة 77.8%، بينما 4 فقط من الإناث بنسبة 22.2%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كمدراء لإدارة الموارد البشرية بالفنادق محل العينة. وعلى صعيد السن يتضح وجود تفوق مدراء إدارة الموارد البشرية في المرحلة العمرية الوسطى من 30 إلى 45 عاماً، حيث بلغ عددهم 8 مدراء بنسبة 44.4%، تلاهم المدراء الأكبر من 45 عاماً وعددهم 7 بنسبة 38.9%، ثم المدراء الأقل من 30 عاماً وعددهم 3 بنسبة 16.7%، وعن المستوى التعليمي لمدراء إدارة الموارد البشرية وجد أن 16 مديراً بنسبة 88.9% حاصلون على مؤهلات عليا "بكالوريوس" بينما مديران فقط بنسبة 11.1% حاصلون على دراسات عليا. وعن علاقة التخصص العلمي بطبيعة إدارة الموارد البشرية وجد أن 6 مدراء فقط بنسبة 33.3% من تخصصات علمية ذات علاقة بطبيعة عمل إدارة الموارد البشرية و 12 مديراً بنسبة 66.7% من تخصصات بعيدة عن طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية، وعن سنوات الخبرة وجد أن أغلب المدراء بالعينة حاصلون على سنوات خبرة بين 5:10 سنوات، إذ بلغ عددهم 11 مديراً بنسبة 61.1%، ثم المدراء الذين تخطت سنوات خبرتهم 10 سنوات وبلغ عددهم 5 مدراء بنسبة 27.8%، ثم المدراء ذوو الخبرة الحديثة أقل من 5 أعوام، وعددهم اثنان فقط بنسبة 11.1%، وعن نمط إدارة الفنادق التابع لها المدراء وجد أن 10 مدراء بنسبة 55.6% من إجمالي العينة يتبعون فنادق مستقلة بينما 8 مدراء بنسبة 44.4% يتبعون سلاسل فندقية.

جدول (1) : البيانات الشخصية لعينة الدراسة

معايير تقييم أداء العاملين

يوضح الجدول (2) أجوبة مدراء إدارة الموارد البشرية عن آليات تحديد معايير تقييم أداء العاملين. جاءت إجابة السؤال الأول عن اختلاف المعايير التقييمية الموضوعية لكل وظيفة وفقاً لمهام الوصف الوظيفي لشاغليها بمتوسط حسابي 4.53 بانحراف معياري قدره 0.231، مما يشير إلى اتفاق إدارات الموارد البشرية بالفنادق على استقلال تقييم كل وظيفة بمعايير محددة وفق الوصف الوظيفي الخاص بالعامل، وتعتبر تلك النتيجة إيجابية، إذ يعتبر الوصف الوظيفي للعامل بمثابة توصيف لكافة المهام والمسؤوليات التي يؤديها شاغل الوظيفة، ومن ثم فإن تقييمه يجب أن يسند في المقام الأول إلى تلك المهام والمسؤوليات التي تم تحديدها سلفاً. ويؤيد ذلك Deb (2006)، إذ يرى أن الوصف الوظيفي يعتبر إلزاماً للعامل بالمهام والمسؤوليات التي سيؤديها وظيفياً والذي سيجري تقييمه بالرجوع إليه، بل ويجب أن تصاغ المعايير التقييمية جنباً إلى جنب مع الوصف الوظيفي وأن يطلع عليهما العامل عند بدء التحاقه بالوظيفة، كي يكون على دراية بالمهام والمسؤوليات الوظيفية ومعايير تقييمه لأدائها.

وبالسؤال عن مدى إسهام رؤساء الأقسام التابع لها العاملون في تحديث معايير تقييم أداء العاملين جاءت الإجابة بمتوسط حسابي 2.38 بانحراف معياري قدره 0.892، مما يشير إلى عدم استعانة كافة فنادق العينة بمتخصصين بالأقسام التابع لها العامل في إجراء تحديثات دورية لمعايير تقييم الأداء، وربما يعزى ذلك إلى الاكتفاء بالوصف الوظيفي للعاملين في تقييم الأداء، والذي بدوره إذا ما خضع للتحديث سليله بالتبعية تحديث معايير التقييم، إلا أن تغيير دور متخصصين عن الأقسام التابع لها العامل في تحديث معايير التقييم سيؤدي إلى تغيير النظرة الفنية في المعايير المستحدثة، وبوافق ذلك الرأي ما رآه Kumar (2011) من أن التحديد الواضح والدقيق لمعايير التقييم استناداً إلى الوصف الوظيفي هو الخطوة الأولى الفاصلة بين كون الدور الرقابي على العنصر البشري بالمؤسسة راجعاً في إجراء تقييم فعلي لأداء العاملين من كون عملية التقييم عملية صورية غير قادرة على اكتشاف مواطن القصور بالأداء، وأن الوصف الوظيفي يشمل مهام ومسؤوليات لا يستطيع تحديد معاييرها التقييمية من الناحية الفنية أو التخصصية إلا مسئولو الأقسام سواء بالوضع أو التحديث.

النسبة %	التكرار	الأجوبة	البيان
77.8	14	ذكر	الجنس
22.2	4	أنثى	
16.7	3	أقل من 30 عام	السن
44.4	8	من 30:45	
38.9	7	أكبر من 45	
88.9	16	مؤهل عالي " بكالوريوس "	المستوى التعليمي
11.1	2	دراسات عليا	
33.3	6	ذو علاقة بإدارة الموارد البشرية	التخصص العلمي
66.7	12	بعيد عن إدارة الموارد البشرية	
11.1	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
61.1	11	من 5 : 10 سنوات	
27.8	5	أكثر من 10 سنوات	
44.4	8	سلاسل فندقية	نمط الإدارة
55.6	10	إدارة مستقلة	

وعن اختلاف الأوزان النسبية لكل معيار حسب أهميته، جاء المتوسط الحسابي لأجوبة العاملين عند 1.98 بانحراف معياري قدره 0.965، مما يشير إلى توحيد الأوزان النسبية للمعايير لدى أغلب النظم التقييمية المتبعة بالفنادق، الأمر الذي قد يؤثر في النتيجة الإجمالية لتقييم أداء العامل، إذ تختلف المعايير الموضوعية وفق أهميتها، ومن ثم فإنه يجب وضع الوزن النسبي لكل معيار وفق نفس درجة الأهمية، ويؤكد

استخدام أسلوب 360 درجة في تقييم أداء العاملين في الفنادق المصرية

ذلك ما يراه Sapra (2012) من تدرج تقييم كل معيار وفق أهميته بناء على تسلسل صياغته في الوصف الوظيفي للعامل المستقي منه المعايير التقييمية، ومن ثم فإن هناك بعض المعايير التي تشكل أهمية في الأداء الوظيفي يجب مراعاتها في العملية التقييمية بدرجة أكبر من معايير أخرى.

وعن شمول المعايير الموضوعية للأداء المستقبلي للعامل جاء المتوسط الحسابي للأجوبة عند 2.03 بانحراف معياري قدره 1.625، مما يشير إلى عدم تضمين مؤشرات الأداء المستقبلي إلى جانب تقييم الأداء الحالي، ويتناقض ذلك الواقع مع كون أحد أهداف تقييم الأداء هو توضيح معايير الأداء التي تتطلع الإدارة إلى تحقيقها من خلال العامل في المستقبل وهو ما يطلق عليه الأهداف المستقبلية للعامل، ومن ثم فإن إغفال التعرف على تلك المعايير من منظور الأداء الفعلي للعامل يحجب تكوين صورة عن الأداء المستقبلي المتوقع منه. هذا ويوضح Roberts (2003) مدى أهمية استقرار الأهداف المستقبلية للعامل ضمن معايير تقييم أدائه الوظيفي، وذلك لكونها أحد أهم المقومات التي يبني عليها تحليل الاحتياجات التدريبية للعامل.

وبالسؤال عن شمول المعايير التقييمية للعوامل الفردية للعاملين من عوامل شخصية وسلوكية، جاء المتوسط الحسابي عند 3.95 بانحراف معياري قدره 0.325، مما يمثل مؤشراً إيجابياً يوضح تضمين العوامل الفردية ضمن معايير تقييم أداء العاملين، ويوضح Deb (2006) أن العوامل الفردية بما تشمله من عوامل شخصية تؤثر في سلوكيات العامل وظيفياً تعتبر أولى عوامل تقييم أداء العامل والتي تؤثر بشكل رئيسي في تحقيق الأهداف الوظيفية

وعن مدى شمول معايير التقييم لقياس نتائج الأداء (الكمية –النوعية– الوقت – التكلفة)، جاء المتوسط الحسابي عند 4.68، بانحراف معياري قدره 0.313، مما يعتبر مؤشراً إيجابياً أيضاً يشير إلى تضمين معايير تقييم الأداء لمؤشرات الإنتاج الأربعة (الكمية –الكيف– الوقت – التكلفة)، وهو ما يراه Deb (2006) المعيار الذي ينصب عليه جوهر العملية التقييمية، إذ يحدد المردود النهائي لتقييم أداء العامل من حيث قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية له كما وكيفا وفي الوقت والتكلفة المناسبين وهو ما يعرف بجدوى الأداء الوظيفي للعامل.

وبمقارنة المعيارين السابقين (العوامل الفردية – النتائج) نجد أنه على الرغم من اهتمام إدارات الموارد البشرية بالفنادق بكلا العنصرين في العملية التقييمية، إلا أن الأجوبة توضح زيادة الاهتمام بمعيار النتائج أكثر من العوامل الفردية (4.68 < 3.95)، وعلى الرغم من أن العوامل الفردية للعاملين هي من المسببات الرئيسية للنتائج، إلا أن زيادة التركيز على النتائج أكثر من العوامل الفردية قد يؤدي إلى تأكيد وجود قصور في الأهداف الوظيفية دون التحديد الدقيق لمسببات ذلك القصور أو مصادره، وهو ما يعتبر تقصيراً في أحد أهداف تقييم أداء العاملين بالمؤسسات. ويؤكد ذلك Snell & Bohlander (2012) بأن تغيرات النتائج يمكن أن تكون عارضة أو مؤقتة أو ناتجة عن طفرة بسبب دوافع معينة أو عوامل تعوق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي، الأمر الذي قد تظهر آثاره بشكل واضح في إحصائيات النتائج، إلا أن انتساب تلك الأسباب للعمالة وحدها يجب أن يبني فقط على تحليل دقيق ومتوازن للعوامل الشخصية للأفراد كأحد معايير تحليل الأداء.

جدول (2): آليات تحديد معايير تقييم أداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.231	4.53	تختلف المعايير التقييمية حسب كل وظيفة وفق الوصف الوظيفي
0.892	2.38	يساهم رؤساء الأقسام في صياغة وتحديث معايير تقييم الأداء
0.965	1.98	تنوع الأوزان النسبية لكل معيار حسب أهميته
1.625	2.03	تشمل المعايير الموضوعية الأداء المستقبلي للعامل
0.325	3.95	تشمل المعايير العوامل الفردية للعاملين (العوامل الشخصية والسلوكية)
0.313	4.68	تشمل معايير التقييم قياس نتائج الأداء (الكمية –الكيف– الوقت – التكلفة)

مصادر بيانات تقييم الأداء

يوضح الجدول (3) أجوبة مدراء إدارة الموارد البشرية بالفنادق عن مصادر بيانات تقييم أداء العاملين. فبالسؤال عن إسهام الرئيس المباشر للعامل في عملية تقييم أداء العاملين جاءت الاجابة بمتوسط حسابي 4.98 بانحراف معياري قدره 0.122، مما يشير إلى الدور الكبير والواضح للرئيس المباشر في تقييم أداء العاملين، وهو ما يعتبر عاملاً إيجابياً، إذ أن الرئيس المباشر للعامل هو أحد أكثر العناصر احتكاكاً به ومن ثم فهو الأقدر على تحديد مستوى أدائه ومواطن القصور ونقاط القوة وفق معايير سابقة الوضع، ومن ثم فإن الاستناد إليه في العملية التقييمية سيؤدي إلى توفير صورة تقييمية واضحة من المنظور القيادي عن العامل، وهو ما اعتبره أسلوب 360 درجة منظوراً مهماً في تقييم أداء العامل ووضعه على رأس المناظير التقييمية، هذا مع التأكيد على ضرورة تكامل منظوره مع المصادر التقييمية الأخرى (Bracken et al., 2001).

وعن تقييم أداء العامل بصورة مباشرة من منظور زملاء العمل جاء المتوسط الحسابي عند 1.13 بانحراف معياري قدره 0.643، مما يفيد عدم اعتماد أغلب فنادق العينة لآليات تقييم العامل من منظور زملاء العمل، وتعتبر تلك النتيجة تعجباً لمنظور زملاء العمل في تقييم

أداء العامل، وجدير بالذكر أن هناك العديد من المعايير التقييمية المتعلقة بالعوامل الفردية قد لا تبرز بصورة واضحة إلا من خلال زملاء العمل، وذلك لعدة أسباب منها قدرة العامل على إخفائها أمام الرئيس المباشر أو إعرافها من منظور الرئيس المباشر إلى مسببات أخرى ليست ذات صلة بالأداء، وبالتالي فإن تعييب منظور زملاء العامل عند تقييم أدائه، حتى وإن تم استبدال ذلك المنظور بآراء الرئيس المباشر للعامل سيؤدي إلى تكوين صورة غير صحيحة عن العوامل الفردية لأداء العامل، ومن ثم تكوين صورة غير صحيحة عن أداء العامل ومواطن القصور ونقاط الضعف وأسبابها. ويؤكد ذلك Bracken et al. (2001) بأن أهم الآثار السلبية لتعيب منظور زملاء العمل عند تقييم أداء العامل هو عدم قدرة المنظمة على الكشف المبكر عن الصراع التنظيمي بين العاملين، الأمر الذي سيؤدي إلى عدم القدرة على تحديد أبعاده وأسباب حدوثه، ومن ثم تأخر اختيار الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع والتعامل معه.

وعن تقييم أداء الرؤساء من منظور المرؤوسين بصورة مباشرة، جاء المتوسط الحسابي عند 2.65 بانحراف معياري قدره 0.754، مما يوضح أن أغلب فنادق العينة لا تتبع آليات لتقييم أداء الرؤساء من منظور مرؤوسيه، وإن ارتفعت النسبة عن سابقتها في تقييم منظور زملاء العمل، إلا أن الأمر لا يزال يشكل قصوراً في الصورة التقييمية المتكونة عن النمط الإداري للعامل وبخاصة في المستويين الإشرافي والإداري، مما يجعل الإدارة غير قادرة على التعرف على طبيعة علاقة السلوك التنظيمي بين الرئيس ومرؤوسيه، ومدى قدرة الرئيس على قيادة فريق العمل وتحقيق التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين سعياً نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يؤخر من تعامل المنظمة مع أي قصور أو خلل في تلك العلاقة، مما يكون له أثره السلبي في المناخ التنظيمي للمؤسسة الفندقية، هذا ويعدد Kondrasuk (2011) أهم الآثار السلبية الناتجة عن عدم تقييم العلاقة الإدارية بين الرؤساء ومرؤوسيه من زيادة معدلات الصراع التنظيمي والتأثير السلبي في الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التأثير في معدلات تحقيق الأهداف الوظيفية وزيادة معدلات دوران العمالة.

وعن تقييم أداء العامل بصورة مباشرة من منظور العملاء في الإدارات ذات الاحتكاك المباشر مع العملاء أو من منظور المراجعين الخارجيين في الإدارات غير ذات الاحتكاك المباشر مع العملاء جاء المتوسط الحسابي عند 1.01، وبانحراف معياري قدره 0.365، مما يشير إلى افتقار غالبية فنادق العينة إلى تقييم أداء العامل من منظور العميل بصورة مباشرة، وربما يعزى عدم اتباع المؤسسات الفندقية لآليات تقييم أداء العاملين من منظور العملاء إلى اتباعهم آليات أخرى لتقييم رضا العملاء عن المؤسسة الفندقية ككل، والتي يعتبر العاملون مقوماً رئيسياً من مقوماتها، أو اعتماد قياس مستويات رضائهم من خلال معايير مختلفة كتحليل معدلات الشكاوى أو نسب ولاء العملاء ومعدلات تكرار الزيارة أو العملاء السريين وغيرها من المؤشرات التي من الممكن أن تغطي دلالات عن رضا العملاء عن المنشأة ككل. وجدير بالذكر أن أغلب تلك الآليات لا تكون صورة واضحة عن معدلات رضا العملاء، إذ من الممكن ألا يتبع العميل أي منها للتعبير عن مستوى رضاه، أو لا تعطي صورة واضحة عن قصور بعينه، بالإضافة إلى كونها معايير نهائية تفقد الإدارة القدرة على التعرف على مواطن القصور إلا بعد ظهور تلك الأعراض، وإلى أنها أيضاً لا يمكن أن تعتبر أداة لتقييم أداء العاملين من منظور العملاء بصورة مباشرة، إذ لا تعطي تقييماً فردياً لكل عامل من العملاء وبخاصة في الإدارات ذات الاحتكاك المباشر مع العملاء. وجدير بالذكر أن طبيعة المؤسسات الفندقية تجعل العميل كمتلقي للخدمة من أكثر الأطراف قدرة على تقييم كل من العوامل السلوكية ونتائج أداء العاملين. ويشير Anupama et al. (2011) إلى أهمية تقييم أداء العامل من منظور العميل كون العميل قادراً على تكوين صورة خارجية عن كافة مفردات المؤسسة بما فيها العاملين، ومن ثم فهو قادر على اكتشاف مواطن قصور قد لا تستطيع النظم التقييمية داخلية المصدر كشفها أو التعرف عليها إلا بعد تفاقم آثارها السلبية.

ويشير المتوسط الحسابي لإجمالي المتوسطات الحسابية لأجوبة مدراء الموارد البشرية عن كافة مصادر بيانات تقييم أداء العاملين إلى 2.44 بانحراف معياري قدره 0.471، مما يشير إلى عدم وجود تكامل بين مصادر بيانات تقييم أداء العاملين، الأمر الذي يؤثر في طبيعة الصورة المتكونة عن مستوى أداء العامل، ويقلل من حجم البيانات المتوفرة عن مستويات الأداء الحالية بالشكل الذي يؤثر في طبيعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذها الإدارة كرد فعل لنتائج التقييم. هذا وبمقارنة نتائج تحليل مصادر بيانات تقييم الأداء من منظور كل من الرئيس المباشر والزملاء والمرؤوسين والعملاء، نجد أن أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات الفندقية هو الرئيس المباشر دون وجود توازن مع باقي المصادر، الأمر الذي لا يحكم السيطرة على تدخل الأمور الشخصية في العملية التقييمية سواء بالمحابة أو الاضطهاد، كما جاء العملاء في المرتبة الأخيرة بأقل نسبة، مما يشير إلى تهميش دور العميل أو المراجع الخارجي كبديل عن العملاء في تقييم الأداء على الرغم من كون العميل هو المحصلة النهائية للخدمات الفندقية المقدمة، الأمر الذي ينتج عنه خلل في طبيعة البيانات الناتجة عن التقييم ومن ثم في الصورة المتكونة عن تقييم أداء العاملين ومن ثم في طبيعة الإجراءات التصحيحية المبنية على نتائج التقييم.

جدول (3): مصادر بيانات تقييم أداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.122	4.98	مساهمة الرئيس المباشر للعامل في عملية تقييم أداء العاملين
0.643	1.13	تقييم أداء العامل بصورة مباشرة من منظور زملاء العمل
0.754	2.65	تقييم أداء الرؤساء من منظور المرؤوسين بصورة مباشرة
0.365	1.01	تقييم أداء العامل من منظور العملاء في الإدارات ذات الاحتكاك المباشر مع العملاء أو من منظور المراجعين الخارجيين في الإدارات غير ذات الاحتكاك المباشر مع العملاء
0.471	2.44	متوسط إجمالي

الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين

يوضح جدول (4) أهم الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين. جاء السؤال الأول عن إجراء مقابلة شخصية مع العامل قبل البدء بتقييم الأداء بمتوسط حسابي 1.03 ، بانحراف معياري قدره 0.321 ، مما يشير إلى عدم إجراء الفنادق لتلك النوعية من المقابلات، الأمر الذي يعتبر قصوراً في إجراءات تقييم الأداء، إذ تهدف تلك المقابلة إلى التعرف على توقع العامل لنتائج تقييم الأداء، بالإضافة إلى مناقشة المعايير التي تبنى عليها العملية التقييمية، وربما اقتراح معايير تقييمية إضافية يراها ضرورية طبقاً لطبيعة وظيفته. ويشير Kumar (2011) إلى أن تلك المقابلة تعتبر أحد حقوق العامل الوظيفية، إذ أن عملية التقييم هي حكم على مستوى أداء العامل، ومن ثم فإن أحد حقوقه الوظيفية هو التعرف على الآلية التي يتم اتباعها للحكم على أدائه الوظيفي.

وعن إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين بعد العملية التقييمية جاء المتوسط الحسابي للأجوبة عند (4.01) بانحراف معياري قدره (0.651)، مما يشير إلى اتباع جزء كبير من إدارات الموارد البشرية لسياسة إجراء مقابلة مع العامل بعد العملية التقييمية، مما يعتبر أمراً إيجابياً، إذ يشير ثابت (2001). إلى أهمية تلك النوعية من المقابلات لمناقشة نتائج عملية تقييم الأداء والتعرف على مواطن القصور والأسباب التي أدت إلى حدوثه، أو نقاط القوة والعوامل التي ساعدت في تحقيقها، علاوة على التعرف على رأي العامل في المراحل التي مرت بها العملية التقييمية ومدى حياديتها بما يضمن وجود تغذية مرتجعة حول رأي العامل يفاد منها في التقييمات التالية لأداء العامل.

وعن إشراك أحد عناصر إدارة الموارد البشرية في العملية التقييمية جاء المتوسط الحسابي للأجوبة عند (2.13) بانحراف معياري قدره (0.785)، في إشارة إلى عدم إشراك إدارة الموارد البشرية في العملية التقييمية الفعلية للعاملين، وربما يعزى ذلك إلى أن إدارات الفنادق ترى أن المعايير التقييمية صادرة بمراجعة إدارة الموارد البشرية، و سترد إليها نتائج العملية التقييمية بعد التقييم، كما ستشرف على الإجراءات التصحيحية المبنية على التقييم، إلا أن ذلك كله لا يعني تعييب دور إدارة الموارد البشرية عن العملية التقييمية نفسها والتي سببها ما يليها من إجراءات أو سببها من التغذية المرتجعة منها في تعديل ما سبقها من مراحل. ويؤكد ذلك ما يراه Grubb (2007) من أن الدور الإشرافي لإدارة الموارد البشرية يجب أن يتخلل كافة مراحل تقييم الأداء لضمان سير العملية التقييمية وفق الأطر العلمية من منظور إدارة الموارد البشرية وملاحظة أية فجوات في تقييم الأداء ومحاولة التغلب عليها في حينها أو على الأقل عدم تكرارها لاحقاً.

وعن إيجاد علاقات إحصائية بين نتائج بيانات التقييم جاء المتوسط الحساب عند (2.24) بانحراف معياري قدره (0.865) مما يشير إلى عدم اتباع إدارات الموارد البشرية لتلك النوعية من التحليلات الإحصائية، إذ ربما تعتبر إدارات الفنادق أن الوزن النسبي لمعايير التقييم لكل عامل يعتبر مدلولاً إحصائياً لأداء العامل. و جدير بالذكر أن الوزن النسبي يعبر عن النتيجة الإجمالية فقط للأداء، وما إذا كان هناك قصور من عدمه، إلا أن عدم إيجاد علاقات ربط إحصائية بين المعايير يؤدي إلى عدم الكشف عن نتائج جديدة قد يفاد منها في التغذية المرتجعة من التقييم، وأن تلك العلاقات من شأنها تحديد مواطن القصور وأسبابها أو نقاط القوة والعوامل التي ساعدت في حدوثها ، ونسب مساهمة كل من العامل أو الإدارة في قصور أو تميز الأداء.

وعن دورية إجراء تقييم الأداء بحد أقصى 3 شهور جاء المتوسط الحسابي عند (4.35) بانحراف معياري قدره (0.213)، مما يعتبر عاملاً إيجابياً في منظومة تقييم أداء العاملين بالفنادق، إذ أن وضع التقييم بحد أقصى 3 شهور يضع العملية التقييمية في فترة زمنية متوسطة بين المدد القصيرة كالشهر والتي قد لا تظهر فيها آثار نتائج الأداء بشكل كامل، أو المدد الزمنية الطويلة كنصف السنوية أو السنوية والتي قد يغفل فيها عن أخطاء المدد الزمنية البعيدة عن مدى التقييم و يتم فيها التركيز فقط على الأخطاء القريبة من مدة التقييم، ويؤكد ذلك والتي قد يغفل فيها عن أخطاء المدد الزمنية البعيدة عن مدى التقييم و يتم فيها التركيز فقط على الأخطاء القريبة من مدة التقييم، ويؤكد ذلك Scheneier, et al (1986) من أن مدة التقييم يجب أن تكون متوسطة بين المدد الطويلة والقصيرة ضماناً لفاعلية العملية التقييمية.

جدول (4) : الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.321	1.03	يتم إجراء مقابلة شخصية مع العامل قبل تقييم الأداء
0.651	4.01	يتم إجراء مقابلة شخصية مع العامل بعد تقييم الأداء
0.785	2.13	يتم إشراك عنصر من إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التقييم
0.865	2.24	يتم إيجاد علاقات إحصائية بين معايير التقييم
0.213	4.35	يتم إجراء التقييم بشكل دوري بحد أقصى 3 شهور

الإجراءات التصحيحية المترتبة على تقييم الأداء

يوضح الجدول رقم (5) أجوبة مدراء إدارات الموارد البشرية بفنادق العينة عن أسئلة حول الإجراءات التصحيحية المترتبة على نتائج تقييم الأداء. وبالسؤال عن مدى استخدام نتائج تقييم الأداء كمصدر للمعلومات حول ترشيح العاملين للترقية جاء المتوسط الحسابي عند (4.12) بانحراف معياري قدره (0.213)، مما يشير إلى اعتماد الفنادق على نتائج تقييم أداء العاملين كمعيار لتحديد العامل الأكفأ والأصلح للترقي الوظيفي حال كون الوظيفة الممكن الترقى إليها طبقاً لتسلسله الوظيفي شاغرة وملائمة لقدراته الوظيفية، الأمر الذي يعتبر نقطة إيجابية في صالح نتائج تقييم الأداء بالفنادق، إذ يبين مدى أهمية نتائج التقييم واعتماد الإدارة عليها، ويوضح Snell & Bohlander (2012) أن أحد

أهم أهداف النتائج المتحصل عليها من تقييم الأداء هو تكوين قاعدة بيانات مرتبة للعاملين الأصح لشغل مستويات وظيفية أعلى، وذلك حال رغبة الإدارة في الاستعانة ببيئة العمل الداخلية في الترقيات دون فتح الباب لاستقطاب عاملين جدد للمستويات الإدارية المتقدمة.

وبالسؤال عن كون نتائج تقييم الأداء مصدراً مهماً لتحديد الاحتياجات التدريبية جاء المتوسط الحسابي للأجوبة عند (4.35) بانحراف معياري قدره (0.321)، مما يشير إلى اعتماد الفنادق على نتائج تقييم الأداء كأحد مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو أمر طبيعي لإدارات الفنادق. فعلى الرغم من كون نتائج تقييم الأداء لا يجب أن تكون المصدر الوحيد لبيانات تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنها توفر للإدارة صورة كاملة عن الأداء الحالي للعامل ومواطن القصور وكيفية التغلب عليها تدريبياً، وهو ما يوضحه (Holton et al. 2010) بكون نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً لتوفير بيانات الأداء الحالي للفرد وحجم الفجوة بينها وبين الأداء المستهدف، الأمر الذي يشكل أحد الأركان الثلاثة الرئيسية لتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين (المنظمة – الفرد – الوظيفة).

وبالسؤال عن اعتماد إدارات الفنادق على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات بعدم تجديد تعاقد بعض العاملين جاء المتوسط الحسابي عند (4.01) بانحراف معياري قدره (0.761)، الأمر الذي يوضح أهمية نتائج تقييم الأداء في تحديد موقف الإدارة من تجديد تعاقدات العاملين الذين لم يجتازوا نسباً معينة من نتائج تقييم الأداء. ويوضح ثابت (2001) أهمية تلك الخطوة إدارياً قبل اتخاذ قرارات بالاستغناء عن العاملين، وبخاصة إذا ما استمرت نتائج تقييم الأداء عند مستويات متدنية على الرغم من اجتياز العامل لدورات تدريبية تعمل على تغطية القصور في النواحي ذات الصلة، هذا مع تيقن الإدارة من كون انخفاض مستوى الإنتاج يعزى فقط إلى قصور في أداء الفرد دون وجود أسباب أخرى متعلقة بالإدارة أو طبيعة الوظيفة.

وعن مدى اعتماد إدارات الفنادق على نتائج تقييم الأداء في وضع سياسات الحوافز جاء المتوسط الحسابي للأجوبة عند (3.95) بانحراف معياري قدره (0.652)، الأمر الذي يشير إلى أهمية نتائج تقييم الأداء في وضع حوافز العاملين، وهو ما يوضحه سلمان (2005) بتعريفه للحوافز بأنها المقابل المادي أو المعنوي لتميز الأداء الذي يظهر من خلال نتائج تقييم أداء العامل.

وعن اتخاذ الإدارة قرارات بالتحقيق مع العاملين إذا ما أظهرت نتائج تقييم الأداء وجود قصور في الأداء جاء المتوسط الحسابي عند (3.052) بانحراف معياري قدره (0.786)، مما يشير إلى اعتبار التحقيق مع العاملين إذا وجد قصور في الأداء أحد الإجراءات التي يمكن أن تلجأ إليها الإدارة، ولعل انخفاض المتوسط الحسابي لتلك النتيجة بالمقارنة بالنتائج السابقة يعزى إلى أن التحقيقات المصاحبة لانخفاض الأداء تحدث بشكل مباشر عقب تحديد أسباب ذلك الانخفاض، وهو الأمر الذي يخضع مباشرة للدور الإشرافي للرئيس المباشر للعامل. هذا ويشير العقدي (2011) إلى ضرورة الربط بين إجراء تحقيقات مع العاملين حال وجود قصور في الأداء ووجود عقوبة، إذ لا يجب أن توقع أية عقوبة على العامل سواء لقصور في الأداء أو غيره دون إجراء تحقيق عادل تتوفر فيه الإجراءات المنصوص عليها في قانون العمل واللوائح الداخلية للمؤسسة.

وبمراجعة نتائج تحليل الإجراءات التصحيحية المترتبة على تقييم الأداء نجد ارتفاعاً ملحوظاً للمتوسطات الحسابية لأجوبة مدراء إدارات الموارد البشرية بفنادق العينة، مما يشير إلى الأهمية الفعلية لنتائج تقييم أداء العاملين، إذ تبنى عليها كافة القرارات المتعلقة بالعامل وظيفياً من ترقية و تدريب و عدم تجديد تعاقد وحوافز مادية ومعنوية، ويؤكد ذلك ما يشير إليه Snell & Bohlander (2012) من كون عملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى توفير قاعدة بيانات عن مستوى أداء العامل بما يساعد الإدارة في اتخاذ أية قرارات للتحقق من توجيه هذا الأداء نحو تحقيق أهداف المنشأة وتصحيح أية أخطاء إن وجدت

جدول (5) : الإجراءات التصحيحية المترتبة على تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.213	4.12	تعتبر نتائج تقييم الأداء مصدراً للمعلومات حول ترشيح العاملين للترقية
0.321	4.35	تعتبر نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية بالفندق
0.761	4.01	تتخذ الإدارة قرارات عدم تجديد تعاقد بعض العاملين استناداً إلى نتائج تقييم الأداء
0.652	3.95	يتم وضع سياسات الحوافز استناداً إلى نتائج تقييم الأداء
0.786	3.52	تتخذ الإدارة إجراءات تحقيق نتيجة قصور الأداء استناداً إلى نتائج تقييم الأداء

اختبار (Mann-Whitney U)

تم إجراء اختبار Mann-Whitney U لتحليل حجم الفروق بين أجوبة مدراء إدارات التدريب في كل من فنادق السلاسل والفنادق المستقلة بالعينة، وقد تم الكشف عن طبيعة العلاقات التالية:-

أولاً: اختبار Mann-Whitney U لتحليل حجم الفروق بين الأجوبة في فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن المصادر الأربعة لبيانات تقييم الأداء

يوضح الجدول رقم (6) وجود علاقة بين أجوبة مدراء إدارات الموارد البشرية في فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن بعض مصادر بيانات تقييم الأداء، حيث يتضح من الجدول وجود تفوق ملحوظ لصالح إدارات الموارد البشرية بفنادق السلاسل عن الفنادق المستقلة في مصادر

استخدام أسلوب 360 درجة في تقييم أداء العاملين في الفنادق المصرية

بيانات تقييم أداء العاملين من منظوري المرؤوسين والعملاء أو المراجعين الخارجيين بمعنوية قدرها (0.00)، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالات معنوية لاستقاء بيانات تقييم الأداء من منظور كل من الرئيس المباشر أو زملاء العمل، حيث جاءت قيمة المعنوية (0.525 < 0.513). ويربط هذه النتيجة بنتائج الجدول رقم (3) نجد تميزاً ملحوظاً لإدارات فنادق السلاسل عن الفنادق المستقلة في تنوع بعض مصادر بيانات تقييم الأداء، وإن لم يشمل هذا التنوع كافة المصادر واجبة التوفر في أسلوب 360 درجة.

جدول (6) معامل ارتباط Mann-Whitney U لتحليل حجم الفروق بين الأجوبة في فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن المصادر الأربعة لبيانات تقييم الأداء

العناصر	نمط الإدارة	التكرار N	المدى (Mean rank)	الفروق المعنوية (Sig.)
الرئيس المباشر	إدارة مستقلة	10	34.22	0.525
	سلاسل فندقية	8	33.60	
		18		
زملاء العمل	إدارة مستقلة	10	15.57	0.513
	سلاسل فندقية	8	15.80	
		18		
المرؤوسين	إدارة مستقلة	10	12.88	0.000
	سلاسل فندقية	8	22.68	
		18		
العملاء أو "المراجعين الخارجيين"	إدارة مستقلة	10	13.48	0.000
	سلاسل فندقية	8	33.12	
		8		

ثانياً: اختبار Mann-Whitney U لتحليل حجم الفروق بين الأجوبة في فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين يوضح الجدول (7) وجود علاقة بين أجوبة مدراء إدارات الموارد البشرية في كل من فنادق السلاسل والفنادق المستقلة عن الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين، ويتضح منه أن إدارات الموارد البشرية بفنادق السلاسل تقوم ببعض الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين بصورة أفضل من الفنادق المستقلة كإجراء مقابلة شخصية مع العامل بعد تقييم الأداء، إشراك عنصر من إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التقييم، إيجاد علاقات إحصائية بين معايير التقييم، حيث جاءت العلاقة بدلالة معنوية قوية (0.000)؛ بينما أشار إجراء مقابلة شخصية مع العامل قبل تقييم الأداء إلى عدم وجود فوارق ذات دلالة معنوية بين أجوبة مدراء إدارات الموارد البشرية بفنادق السلاسل والفنادق المستقلة، حيث بلغ مقدار المعنوية (0.519 < 5%)، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف في اتباع تلك المقابلة بين نوعيتي الفنادق، ويربط تلك النتائج بنتائج الجدول رقم (4) يتضح أنه وعلى الرغم من وجود قصور في بعض الإجراءات المرحلية التي تتبعها الفنادق في تقييم أداء العاملين، إلا أنه هناك تميز نسبي في بعض تلك الإجراءات لإدارات فنادق السلاسل عنه في الفنادق المستقلة.

جدول (7) معامل ارتباط Mann-Whitney U لتحليل حجم الفروق بين الأجوبة في كل من فنادق السلاسل والفنادق المستقلة بالعينة عن الإجراءات المرحلية لتقييم أداء العاملين

العناصر	نمط الإدارة	التكرار N	المدى (Mean rank)	الفروق المعنوية (Sig.)
يتم إجراء مقابلة شخصية مع العامل قبل تقييم الأداء	إدارة مستقلة	10	13.31	0.519

	14.22	8	سلاسل فندقية	يتم إجراء مقابلة شخصية مع العامل بعد تقييم الأداء
		18		
0.000	28.54	10	إدارة مستقلة	
	29.42	8	سلاسل فندقية	
		18		يتم إشراك عنصر من إدارة الموارد البشرية أثناء عملية التقييم
0.000	13.23	10	إدارة مستقلة	
	27.68	8	سلاسل فندقية	
		18		
0.000	11.53	10	إدارة مستقلة	يتم إيجاد علاقات إحصائية بين معايير التقييم
	18.12	8	سلاسل فندقية	
		18		
		8		

تحليل معامل الارتباط Spearman

تم تحليل معامل الارتباط Spearman للكشف عن مدى وجود علاقات ارتباط بدلالة معنوية بين بعض متغيرات الدراسة، وتم التوصل إلى:

العلاقة بين المقابلات الشخصية قبل وبعد تقييم الأداء

يوضح الجدول رقم (8) العلاقة الارتباطية بين المقابلات الشخصية التي تجريها إدارات الموارد البشرية بالفنادق مع العاملين قبل وبعد تقييم الأداء ضمن الإجراءات المرحلية لعملية التقييم، ويتضح منه وجود علاقة ارتباط عكسية بين المقابلات التي تجري مع العاملين قبل تقييم الأداء والمقابلات التي تجري بعد التقييم، ومقدار العلاقة (62.1%) في الاتجاه السالب بمعنوية قدرها (0.01)، أي أن إدارات الفنادق التي تعقد مقابلات شخصية مع العاملين قبل التقييم لا تجري مقابلات أخرى بعد التقييم، والعكس بالعكس، مما يشير إلى أن إدارات الموارد البشرية تهتم بعقد مقابلة واحدة فقط، ويربط هذه النتيجة مع نتائج المتوسطات الحسابية لأجوبة المدراء عن كل من المقابلاتين يتضح أن مقابلات ما بعد العملية التقييمية تحوز اهتمام إدارات الفنادق على حساب المقابلات التي يجب أن تجري قبل بدء العملية التقييمية، إذ ربما تعتبر مقابلات ما بعد التقييم عوضاً عن عدم إجراء مقابلات مع العامل قبل بدء العملية التقييمية، الأمر الذي يخالف ما يراه Kumar (2011) من أن لكل من المقابلاتين أهميتها الخاصة، إذ يفاد من الأولى في توقع نتائج الأداء من منظور العامل ومناقشة استحداث معايير إضافة من منظوره، ويفاد من الثانية في مناقشة مواطن القصور والقوة والأسباب التي أدت إليه، وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي ستبنى على نتائج التقييم.

جدول (8) : تحليل معامل الارتباط Spearman العلاقة بين المقابلات الشخصية قبل وبعد تقييم الأداء

المقابلات الشخصية قبل التقييم	المقابلات الشخصية بعد التقييم			
1	-**0.621	Correlation	المقابلات الشخصية قبل التقييم	Spearman
	0.000	Sig. (2-tailed)		
18	18	N		
-**0.621	1	Correlation	المقابلات الشخصية بعد التقييم	
0.000		Sig. (2-tailed)		
18	18	N		

** العلاقة معنوية عند (0.01)

الخلاصة

تفتقر نظم تقييم أداء العاملين بالفنادق إلى اتباع أسلوب قائم على تنوع مصادر بيانات التقييم (أسلوب 360 درجة)، مما يؤثر في طبيعة النتائج المتحصل عليها، وبخاصة مع الأهمية التي توليها الفنادق للإجراءات التصحيحية المبنية على نتائج التقييم. كما تظهر بعض جوانب القصور في الإجراءات المرحلية لعملية التقييم، ولاسيما إجراءات المقابلة الشخصية مع العاملين قبل بدء التقييم وشراكة أحد عناصر إدارة الموارد البشرية في العملية التقييمية، وإجراء علاقات إحصائية بين البيانات المتحصل عليها، هذا وقد وجد أن هناك تميزاً نسبياً في بعض تلك الإجراءات لإدارات فنادق السلاسل عنه في الفنادق المستقلة سواء في تنوع مصادر التقييم أو الإجراءات المرحلية للتقييم.

التوصيات

- ضرورة اتباع أسلوب 360 درجة لتحقيق تكامل لمصادر بيانات تقييم أداء العاملين بالفنادق، مما يسمح للإدارة بتكوين صورة تقييمية واضحة عن أداء العامل من منظور كافة المتعاملين معه؛
- التأكيد على إجراء المقابلات الشخصية مع العامل قبل بدء عملية لتقييم لتعريفه بالمعايير التي سنتبع في تقييم أدائه، والتعرف على توقعه للنتائج المتحصل عليها، ومقترحات تطوير المعايير من منظوره؛
- شراكة أحد عناصر إدارة الموارد البشرية بالفندق في كافة الإجراءات المرحلية لعملية التقييم لضمان حيادية تلك الإجراءات واتفاقها مع الأسس العلمية لإدارة الموارد البشرية؛
- ضرورة البحث عن علاقات إحصائية ارتباطية بين نتائج معايير تقييم الأداء للعاملين، وذلك للتعرف على أسباب مواطن القصور ونتائج التميز.

المراجع باللغة العربية

- العقيدى، هدى (2011)، التعويض عن الفصل التعسفي في قانون العمل- دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، فلسطين.
- ثابت، زهير، (2001)، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
- سلمان، محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الباقي، صلاح (2004)، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي معاصر)، دار النشر الجامعية. الإسكندرية، مصر،

المراجع باللغة الانجليزية

- Anupama D.; Hanz T. and Dulababu T.,(2011). "The Need of 720 Degree Performance Appraisal in the New Economy Companies", International Journal of Multidisciplinary Research, vol.1(4),
- Banfield, P., and Kay, R. (2008). Introduction to human resource management. New York: Oxford University Press.
- Bogardus, M. A. (2007). PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Bracken D.W.; Timmreck C.W. and Church A.H., Handbook of Multisource Feedback, First Edition, Jossey Bass Inc, 2001
- Deb, T. (2006). Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
- Gibson, S. G., Harvey R. J., and Harris, M. L. (2007). Holistic versus decomposed ratings of general dimensions of work activity. Management Research News Journal, 30(10), 724-734.
- Grubb, T. (2007). Performance appraisal reappraised: it's not all positive. *Journal of Human Resources Education*, 1(1), 1-22.
- Holton, E.; Bates, R. and Naquin, S., (2010), Large-scale Performance driven Training Needs Assessment: A Case Study, Public Personnel Management, Vol. 29 (2), pp. 249- 268.
- Kohli A.S. and Deb T., (2008). Performance Management, First Edition, Oxford University Press
- Kondrasuk, J. N. (2011). The ideal performance appraisal is a format, not a form. Allied Academies International Conference, 10(1), 61-75.

- Kumar, R. (2011). Human Resources Management. Strategic Analysis Text and Cases. New Delhi: I. K. International Publishing.
- Randhawa, G. (2007). Human Resource Management. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works, Public Personnel Management, 32(1), 89-97
- Sapra N., (2012). Current trends in performance appraisal, International Journal of Research in IT and Management ,vol.2(2),.
- Scheneier, C. E., Richard, W. B. and Lloyd, S. B. (1986). Creating a performance management system. Training and Development Journal, 40(5), 74-79.
- Snell, S., and Bohlander, G. (2012). Managing Human Resources, USA, Manson: Cengage Learning
- Soltani, E.; Van Der Meer, R., Gennard, J .and Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. European Management Journal, 21(3), 323-337.

Abstract

This research aims at shedding light on the performance appraisal process in Egyptian hotels, besides determining the main data resources used in this process. Questionnaires were directed to 18 five star human resources managers in great Cairo. The collected data was analyzed statistically by "Statistical Package for Social Sciences" 19. The research revealed lack of using multi-source feedback from all perspectives that are affected by employee performance "360 degree feedback", besides remark شلامت defects in Performance appraisal procedures. The research recommends focusing on collecting data from the main four sources of performance appraisal data "Supervisor, peers, Subordinates, customers" (360- 'degree method).