



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة
من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين

فريق البحث

رزان سلطان

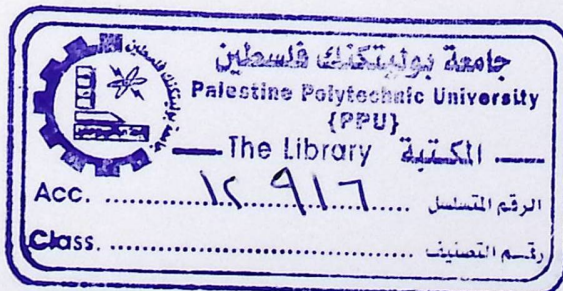
منى رضوان

سعدية أبوهيكل

إشراف

أ. أمجد الننتشة

2013-2012



مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر
التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في
جامعة بوليتكنك فلسطين

فريق البحث

رزان سلطان

منى رضوان

سعدية أبوهيكل

إشراف

أ. أمجد الننتشة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس
في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية و نظم
المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

2013-2012

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبه
إلى من كلّته أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير "والدي العزيز"

إلى من أروضتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض "والدتي الحبيبة"

إلى الذي صبر على مشواري هذا ، ولم يتوان لحظة في تقديم العون لي
لإتمام هذا البحث "زوجي العزيز"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي "إخوتي
أخواتي"

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم "الأسرى والمعتقلين"

إلى من هم أكرم منا مكانة "شهداء فلسطين"

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي "صديقاتي"

الشكر و التقدير

يسرنا بعد أن من الله علينا بإتمام هذا البحث أن نتقدم بالحمد و الثناء
لخير معين ، فله سبحانه الحمد و المنة ، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال
وجهك و عظيم سلطانك

و يسعدنا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذ الفاضل " أمجد النتشة "
لما قدمه من جهد و عطاء متواصل و تواضع جم

كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى كل من ساهم و ساعد في إنجاز هذا
العمل الدكتور حسان شاهين و الدكتور إسماعيل الرومي و الدكتور
مروان جلعود و الأستاذة لينة المحتسب لمساهماتهم في تحكيم الإستبانة و
كذلك للسيد أحمد أبو وردة و السيد محمد أبو حمديّة لمساعدتهم لنا في
الحصول على الكتب و الدراسات السابقة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم
و المعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الإدارية و نظم
المعلومات و بالأخص الأساتذة مناقشي البحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإهداء	*
ب	الشكر و التقدير	*
ت	قائمة المحتويات	*
ح	قائمة الأشكال	*
خ	قائمة الجداول	*
ذ	مصطلحات الدراسة	*
ر	ملخص الدراسة	*
الفصل الأول (الإطار العام)		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
3	أهداف الدراسة	1.3
4	أهمية الدراسة	1.4
4	حدود الدراسة	1.5
5	محددات الدراسة	1.6
5	هيكل الدراسة	1.7
الفصل الثاني (الإطار النظري و الدراسات السابقة)		
7	المبحث الأول (الإطار النظري)	
8	تمهيد	*
8	التعليم العالي في فلسطين	*
8	أعضاء الهيئة التدريسية	*
9	لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين	*
9	مفهوم تقييم الأداء	2.1
11	أهمية تقييم الأداء	2.1.1

12	أهداف تقييم الأداء	2.1.2
14	مراحل تقييم الأداء	2.1.3
19	الاعتبارات التي تزيد من فعالية أنظمة تقييم الأداء	2.1.4
28	مشكلات و معوقات تقييم الأداء	2.1.5
31	التقييم لموظفي الجامعات	2.1.6
35	الدراسات السابقة	2.2
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)		
52	منهج الدراسة	3.1
52	أداة الدراسة	3.2
52	مجتمع الدراسة	3.3
53	صدق الأداة	3.4
53	ثبات الأداة	3.5
54	إجراءات الدراسة	3.6
54	المعالجة الإحصائية	3.7
الفصل الرابع (مناقشة أسئلة الدراسة)		
57	السؤال الأول	4.1.1
59	السؤال الثاني	4.1.2
60	السؤال الثالث	4.1.3
64	السؤال الرابع	4.1.4
66	السؤال الخامس	4.1.5
67	السؤال السادس	4.1.6
68	السؤال السابع	4.1.7
الفصل الخامس (النتائج و التوصيات)		
73	نتائج الدراسة	5.1
74	توصيات الدراسة	5.2

المصادر و المراجع		
76	المراجع	*
الملاحق		
80	الملاحق	*
87	الملخص باللغة الإنجليزية	*

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مراحل عملية تقييم الأداء	2.1
15	أنواع الرقابة (type of control)	2.2
16	Balance scorecard	2.3
19	الإعتمادات التي تزيد من فعالية تقييم الأداء	2.4
24	مصادر المعلومات في عملية تقييم الأداء	2.5

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
4.1	الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المسمى الوظيفي	57
4.2	الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي	58
4.3	الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو سنوات الخدمة	58
4.4	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لشروط و العناصر الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء	59
4.5	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لمسؤولية إدارة الموارد البشرية	61
4.6	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لمسؤولية المقيم في جامعة بوليتكنك فلسطين	62
4.7	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لمسؤولية الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين	63
4.8	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لمصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين	64
4.9	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لنتائج عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين	66
4.10	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية للقرارات المترتبة على نتائج عملية تقييم الأداء	67

	في جامعة بوليتكنك فلسطين	مصطلحات
69	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لمشاكل عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين	4.11
70	اقتراحات تسهم في تطوير نظام تقييم الأداء	4.12
71	اقتراحات تقلل من فعالية نظام تقييم الأداء	4.13

المؤتمرات الأكاديمية والمؤتمرات العربية والأجنبية - قبل الطابع: 2012

الإداريون الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين : هم كل من له مسؤولية إدارية على

أعضاء الهيئة التدريسية و يشمل رؤساء الأقسام و الدوائر و نواب الرئيس و الأعضاء

أكاديميين جامعة بوليتكنك فلسطين : هم الأشخاص القاطنين على السيرة التعليمية و الذين يقع

على عاتقهم تخرج طلبة لتدوين على التعامل مع التغييرات المختلفة و مواكبة التقدم في المجتمع.

تقييم الأداء : هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الأداء الحالي أو السابق

للعمالين مقارنة مع معايير الأداء الموضوعة . - Dessier, 2013

مصطلحات الدراسة :

جامعة بوليتكنك فلسطين : هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية ، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وايضاً في اتحاد الجامعات العربية

ورابطة الجامعات الاسلامية، واتحاد الجامعات العالمي ، وتربطها علاقة تعاون مع العديد من

المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية . "دليل الطالب: 2012"

الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين : هم كل من له مسؤولية إدارية على

أعضاء الهيئة التدريسية و يشمل رؤساء الأقسام و الدوائر و نواب الرئيس و العمداء .

أكاديمي جامعة بوليتكنك فلسطين : هم الأشخاص القائمين على المسيرة التعليمية و الذين يقع

على عاتقهم تخريج طلبة قادرين على التعامل مع التغييرات المختلفة و مواكبة التقدم في المجتمع.

تقييم الأداء : هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الأداء الحالي أو السابق

للعاملين مقارنة مع معايير الأداء الموضوعة . "Dessler,2013"

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الشروط الواجب توافرها لنجاح عملية التقييم ، كما هدفت إلى تحديد على من تقع مسؤولية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ، و على مصادر المعلومات المستخدمة في عملية تقييم الأداء ، و على مدى مراعاة التقييم في الجامعة للعمومية و الشمولية ، كذلك هدفت إلى التعرف على آلية إعلان و مناقشة نتائج التقييم و كيفية استخدامها . اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات حول مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين ، و قد اعتمد فريق البحث على على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات ، و تمثل مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين حيث بلغ عددهم 27 إداري أكاديمي .

أبرز النتائج التي توصل إليها فريق البحث ، أن العناصر الضرورية اللازمة للتقييم متوفرة في نظام التقييم المتبع في جامعة بوليتكنك فلسطين ، كما أن هناك تنوع في مصادر جمع المعلومات ، و تبين أيضا أن نتائج تقييم الأداء لا يتم إعلانها و مناقشتها مع الأكاديميين ، كذلك يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالترقية و العقوبات في حين لا يتم استخدامها عند إعطاء العلاوات المادية و الحوافز المعنوية ، و تبين أيضا أنه لا يوجد مشاكل ذات قيمة باستثناء تأثير المقيم بالإنطباع الأولي للأكاديمي .

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : المحافظة على العناصر و الشروط المتبعة في نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة بوليتكنك فلسطين ، اعتماد تقييم الأكاديميين لبعضهم البعض كمصدر من مصادر جمع المعلومات ، إعلان نتائج تقييم الأداء و مناقشتها مع الأكاديميين و تحديد الجهة صاحبة الصلاحية التي يستطيع المقيم أن يرجع لها في حالة التظلم مع إعلام الموظفين بها ، كذلك وضع دورات تدريبية تراعي نقاط القوة و الضعف لدى الأكاديميين .

تعتبر عملية تغير الأداء من العمليات الهامة التي تلزمها إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، حيث أن التغير هذا العملية بشكل المتناسق يمكن المنظمة من تحقيق توجيهاً و غاية أداء الأفراد العاملين فيها وتتميز العمليات والإجراءات التي يمتلكها كل فرد على مستويات الأفراد إلى مستوى ، كما أنه يتم العمل على ثقة المنظمات و البرامج التي تمدها المنظمات سواء كانت سياسات تنظيمية ، واختيار ، وتعيين أو برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لتدريب البشرية (إسحاق وآخرون، 2006)

الفصل الأول

هذا الفصل يهدف إلى التعرف على مفهوم التغيير في الأداء ، وأهميته ، وأسبابه ، وعوامله ، وكيفية تحقيقه ، ومن خلال ذلك يتم التعرف على العلاقة بين التغيير في الأداء وبين نوعية البرامج التدريبية التي يطبقها المقيم . (عيسى، 2005)

الإطار العام للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار العام للدراسة ، وذلك من خلال التعرف على أهمية التغيير في الأداء ، وأهميته ، وأسبابه ، وعوامله ، وكيفية تحقيقه ، ومن خلال ذلك يتم التعرف على العلاقة بين التغيير في الأداء وبين نوعية البرامج التدريبية التي يطبقها المقيم . (عيسى، 2005)

كما تعتبر عملية تغير الأداء عملية ضرورية تتكبد من قلة أو انعدام الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والتي هي محل إقبال على مختلف أنواع التغير سواء كان ذلك من داخلها أو من خارجها ، حيث أنها تتكبد التكلفة منها و تحل محل ما قد يظهر من الفروقات عنها و الأداء ما يبرز من الفروقات كمنهجية تميز هذه الأنظمة إلى مستوياتها المتعددة . (أبو حنيفة، 2005)

هذا تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية تغير أداء الأكاديميين من وجهة نظر الإخصائين الأكاديميين في جامعة بورتسعيد ، على مدى هذه الدراسة والذي من خلاله يتم التعرف على أهمية عملية

1.1 مقدمة الدراسة :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، حيث أن تنفيذ هذه العملية بالشكل المناسب يمكن المنظمة من تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى تطوير ، كذلك يتم الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها المنظمات سواء كانت سياسات استقطاب ، واختبار، وتعيين أم برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية .(الطائي وآخرون:2006)

كما تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير قدرات العاملين ، و بالتالي إمكانية ترفيتهم إلى وظائف أعلى ، كما تساعد أيضاً على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه ، ومن خلال نتائج تقييم الأداء يتم الكشف عن الحاجات التدريبية وعن نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجها المقيم . (عباس:2006)

كذلك تعتبر عملية تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة و الضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات ، وهما تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات .

كما تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لدى الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المخططة و بالتالي فهي مدخل رقابي على مختلف أوجه نشاط الوحدة للتحقق من فاعليتها و تحقيقها للنتائج المستهدفة منها و تحليل ما قد يظهر من انحرافات عنها و اتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية تعيد هذه الأنشطة إلى مساراتها الصحيحة . (أبو حطب:2009)

هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على آلية تقييم أداء الأكاديميين من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، حتى تبقى هذه الجامعة رائدة في تخريج طلاب ذوي كفاءة عالية لخدمة مجتمعهم .

1.2 مشكلة الدراسة :

يشير العلماء و منهم ماريون هاينز ، الهيبي ، الصيرفي و غيرهم على مواصفات معينة يجب أن تتوفر في برامج تقييم الأداء حتى تزيد من فعاليتها ، ولهذا أراد فريق البحث الوقوف على مقدار تحقق هذه المواصفات العالمية في برامج التقييم المستخدمة في جامعة بوليتكنك فلسطين .

و لحل هذه الاشكالية تولد لدى فريق البحث سؤال رئيسي انبثق عنه مجموعة من التساؤلات .

هل تسير جامعة بوليتكنك فلسطين وفق الاعتبارات التي تزيد من فاعلية أنظمة تقييم أداء العاملين ؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة التالية :

1. هل تراعي جامعة بوليتكنك فلسطين الشروط الواجب توافرها لنجاح تقييم الأداء ؟
2. على من تقع مسؤولية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟
3. هل مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين كافية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التقييم؟
4. هل يراعي التقييم في جامعة بوليتكنك فلسطين العمومية والشمولية والخصوصية إن لزم ؟
5. هل تعلن و تناقش نتائج التقييم في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟
6. هل تستثمر إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين نتائج التقييم على الوجه الأمثل ؟
7. ما هي العوائق او المشكلات التي تحول دون الوصول الى المستوى الأمثل في الجوانب الست اعلاه ؟

1.3 أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى :

- 1- التعرف على الشروط الواجب توافرها لنجاح عملية تقييم الأداء .
- 2- التعرف على من تقع مسؤولية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين .
- 3- التعرف على مصادر المعلومات المستخدمة في عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين .
- 4- التعرف على مدى مراعاة التقييم في جامعة بوليتكنك فلسطين للعمومية و الشمولية .
- 5- التعرف على آلية إعلان و مناقشة نتائج التقييم في جامعة بوليتكنك فلسطين .

6- التعرف على آلية استثمار نتائج التقييم .

7- التعرف على المشاكل و المعوقات التي تواجه عملية التقييم في جامعة بوليتكنك فلسطين .

8- تقديم هذه الدراسة كنموذج للجامعات الأخرى للاستفادة منها و العمل على تطوير برامج تقييمها .

9- أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى يقوم بها أشخاص أو جهات معنية .

1.4 أهمية الدراسة :

1- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها و هو مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين لما له من أثر من إضفاء مزيد من الفاعلية و العدالة و التحفيز و مستوى الأداء لدى العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

2- تتبع أهمية الدراسة من كونها أول دراسة عن مراعاة برنامج تقييم الاداء لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

3- التعرف على الثغرات في برنامج تقييم الأداء المطبقة على العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، إن وجدت .

4- إعطاء صورة صادقة عن واقع برنامج تقييم الأداء لإدارة الجامعة ، و ذلك لإتخاذ الاجراء المناسب من أجل تحسينه و تطويره وفقاً لما تقتضيه ظروف العمل .

5- فائدة شخصية تعود على فريق البحث و ذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية و إيجاد الحلول للمشاكل و بأسرع وقت و التي سيتم اكتسابها من خلال العمل في البحث .

1.5 حدود الدراسة :

1- حدود مكانية : جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل .

2- حدود زمانية : الفصل الدراسي الأول و الثاني 2012 - 2013 .

3- حدود بشرية : ممثلة بالإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

4- حدود موضوعية : تحدد بالمفاهيم و المهارات و الاجراءات الواردة في الدراسة ، و أدواتها ، و أساليب التحليل الإحصائي فيها ، فهي لا تبحث أنواع التقييم أو سبل قياس فاعليتها .

1.6 محددات الدراسة :

1. صعوبة في الحصول على بعض المراجع و الكتب التي تتعلق بموضوع تقييم الأداء .
2. رفض اثنين من المبحوثين لتعبئة الاستبانة .

1.7 هيكل الدراسة :

حيث يتضمن المواد التمهيديّة صفحة العنوان ، الإهداء ، الشكر و التقدير ، قائمة المحتويات ، قائمة الجداول ، قائمة الأشكال ، مصطلحات الدراسة .

الفصل الاول (الإطار العام للدراسة) :

يتضمن المقدمة ، و مشكلة الدراسة ، و أهداف الدراسة ، و أهمية الدراسة ، و حدود الدراسة ، و الهيكل التنظيمي للدراسة .

الفصل الثاني (الإطار النظري و الدراسات السابقة) :

يتضمن مفهوم تقييم الأداء ، و أهميته ، و أهدافه ، و مراحل تقييم الأداء ، و الاعتبارات التي تزيد من فعالية تقييم الأداء ، و مشاكل و معوقات تقييم الأداء ، و آلية التقييم لموظفي الجامعات و الدراسات السابقة .

الفصل الثالث (منهجية الدراسة) :

يتضمن منهجية الدراسة من حيث المنهج المتبع ، و أدوات جمع البيانات و المعلومات ، و مجتمع الدراسة ، و التحليل الإحصائي للاستبانة .

الفصل الرابع (مناقشة أسئلة الدراسة) :

يتضمن البيانات التي تم البحث فيها بالإضافة إلى تفرغ الإستيانات و عرض النتائج و تحليلها .

الفصل الخامس :

يتضمن النتائج و التوصيات .

المصادر و المراجع .

الملاحق .

الملخص باللغة الإنجليزية .

الفصل الثاني

البحث الأول : الإطّار النظري

البحث الثاني : الدراسات السابقة

بعد إطلاق فريق البحث على الأدب التربوي المتعلق ببرامج التقييم سيتم التعرف على الأمور التالية مفهوم تقييم الأداء و أهميته و أهدافه ، و مراحل و خطوات تقييم الأداء ، و الاعتبارات التي تزيد من فعالية تقييم الأداء ، و مشاكل و صعوبات تقييم الأداء ، و آلية التقييم لمؤسسات الجامعات ، و سيتم إعطاء نبذة عن التعليم العالي في فلسطين ، و الهيئة التدريسية ، و أهمية و أدوارها في التعليم العالي.

تمهيد

إن عملية التدريس الجامعي لا يمكن أن تكون ذات فاعليتها من دون عملية فحص و تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، إذ تعد عملية تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي من أهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها لذا لها من أهمية في تحسين مستوى الأداء و زيادة فاعليتها في تطوير المقررات الدراسية و مطورها و ممارستها و الأساليب المستخدمة في التعليم العالي.

البحرث والأدلة

كذلك تسهم عملية التقييم في التكيف مع إنجازات أعضاء هيئة التدريس و اختلافاتهم و تشجيعهم في تطوير كفاءتهم و كفاءتهم التدريسية و في استخدام أساليب و وسائل مختلفة في تقييمهم . (البحرث ، 2009)

الإطار النظري

التعليم العالي في فلسطين

هو أعلى مراحل التعليم و يشمل الجامعات و المعاهد العليا التي تمنح شهادة البكالوريوس و التعليم العالي في الدراسات الأولية و شهادة الماجستير و الدكتوراه في الدراسات العليا . (البحرث و تمان ، 2010)

أعضاء الهيئة التدريسية :

هو جميع الكادر من حملة شهادة البكالوريوس و الماجستير و الدراسات العليا و البكالوريوس و يعملون بالوظائف التدريسية في الكلية من أساتذة و أساتذة مشاركون و أساتذة مساعدين و محققين و مساعدين محققين . (البحرث ، 2010)

بعد إطلاع فريق البحث على الأدب النظري المتعلق ببرامج التقييم سيتم التعرف على الأمور التالية مفهوم تقييم الأداء و أهميته و أهدافه ، و مراحل و خطوات تقييم الأداء ، و الاعتبارات التي تزيد من فعالية تقييم الأداء ، و مشاكل و معوقات تقييم الأداء ، و آلية التقييم لموظفي الجامعات ، و سيتم إعطاء نبذة عن التعليم العالي في فلسطين ، و الهيئة التدريسية ، جامعة بوليتكنك فلسطين .

تمهيد :

إن عملية التدريس الجامعي لا يمكن اثبات فاعليتها من دون عملية فحص وتقييم للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، إذ تعد عملية تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي من أهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها لما لها من أهمية في تحسين مستوى الأداء ، وزيادة فاعليتها في تطوير المقررات لدراسية ومحتواها ومضمونها والأساليب المعتمدة في تدريسها ، إضافة الى ذلك فإنها وسيلة لتحقيق من مدى تحقيق اهداف الجامعة ورسالتها.

كذلك تسهم عملية التقييم في الكشف عن انجازات أعضاء هيئة التدريس وإخفاقاتهم وتشجيعهم في تطوير كفاءتهم وكفائتهم التدريسية وفي استخدام طرائق وأساليب حديثة في التدريس فضلا عن استخدام وسائل مختلفة في تقويم طلبتهم . (الجنابي ، 2009)

التعليم العالي في فلسطين :

هو أعلى مراحل التعليم و يشمل الجامعات و المعاهد العليا التي تمنح شهادة البكالوريوس و الدبلوم العالي في الدراسات الأولية و شهادة الماجستير و الدكتوراة في الدراسات العليا . (المجيدل و شماس، 2010)

أعضاء الهيئة التدريسية :

هم جميع الكادر من حملة شهادة الدكتوراة و الماجستير و الدراسات العليا و البكالوريوس و يعملون بالوظائف التدريسية في الكلية من أساتذة و أساتذة مشاركين و أساتذة مساعدين و معيدين و مساعدين مدرسين . (المجيدل، شماس:2010).

ويعد عضو هيئة التدريس ، العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية لأنه يقود العمل التربوي والتعليمي، ويتعامل مع الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل أعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ، وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بالأستاذ الجامعي من حيث التطوير والتقويم، ليواكب المستجدات العلمية في حقل تخصصه والجوانب التربوية وتكنولوجيا التعليم . (عيسى ، الناقة)

لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين :

توجد جامعة بوليتكنك فلسطين في جنوب فلسطين في محافظة الخليل و لقد تأسست في عام 1978 ، و هي صرح تعليمي جامعي وطني ، يضم الآف الطلبة تحت جناحه كل عام ، ويحتوي على عدة مباني موزعة على مناطق متعددة وهي تضم كليات متنوعة في التخصص أهمها: كلية الهندسة ، كلية تكنولوجيا المعلومات و هندسة الحاسوب ، كلية العلوم التطبيقية ، كلية العلوم الادارية و نظم المعلومات ، كلية المهن التطبيقية (الدبلوم).

ولقد مكنت الجامعة أعضاء الهيئة التدريسة بالإرتقاء في الناحية الأكاديمية ، وتحسين البيئة التعليمية، وتعزيز التجربة الجامعية للطلبة ، والإرتقاء بالبحث العلمي ، وضمان الجودة في النواحي الإدارية. (دليل الطالب :2012)

2.1 مفهوم تقييم الأداء:

لم يتفق الباحثين و العلماء على تعريف محدد لمفهوم تقييم الأداء ، فكل باحث لديه وجهة نظر حول عملية تقييم الأداء ، لذلك سيتم في هذا المبحث استعراض البعض منها .

فالبعض عرفها على أنها " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل " (الهيبي:2010، 199)

كما عرفها البعض على أنها " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة و عادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به " (الطائي وآخرون:2006،226)

و وصفها آخرون بكونها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً " (الصيرفي:2006،336)

و يذهب آخرون إلى وصفها بأنها " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات ، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته " . (عقيلي:2005،363)

و عرفت أيضاً على أنها " عملية رسمية تقوم بها المنظمة ، بهدف تقييم كل موظف لتحديد كيفية أداءه للمهام الموكلة إليه " (DeCenzo & Robbins:1996,321)

و يرى آخرون بأنها " عملية رسمية و خاصة تستخدمها المنظمة من أجل تحديد مدى أو درجة قيام الفرد بأداءه بكفاءة و فعالية " (DeNisi&Griffin:2001,232)

و أيضاً تعرف على أنها " ممارسات تتم مرة في العام لتحديد و مناقشة نقاط القوة والضعف المرتبطة بوظيفة محددة للأفراد والجماعات " (Cascio:2003,330)

و كذلك عرفت عملية تقويم الأداء على أنها " عملية تقوم بها المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن كيفية قيام الموظفين بأداء عملهم " (Noe:2006,330).

و يرى فريق البحث أن ما توصل إليه الصيرفي من خصائص لعملية التقييم قد جمعت معظم ما في التعريفات السابقة ألا و هي : (الصيرفي:2006،336)

- 1- إن تقييم الاداء عملية ادارية مخططة مسبقاً.
- 2- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضاً بمعرفة نقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف .
- 3- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات .
- 4- إن تقييم الاداء عملية مستمرة و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

2.1.1 أهمية تقييم الأداء :-

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة و الحساسة في الإدارة و ذلك لأنها تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري ، لذلك يجب أن تكون عملية التقييم موضوعية لكي تحقق أهداف المنظمة المخطط لها ، و تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين .
2. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد و فاعلية المنظمة .
3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الأداء داخل الوحدة الإقتصادية و بالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة و واقعية عند إتخاذ القرارات .
4. تعتبر مؤشرات الأداء بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الإقتصادية اذا ارتكزت على أسس سليمة .

5. دعم إجراءات الترفيع و النقل و إثبات عدالتها ، و تحديد المكافآت الشخصية ، و منح العلاوات ، كما تعتبر معياراً هاماً في إيجاد نظم الحوافز و المكافآت ، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم .

6. استمرار الرقابة و الإشراف حيث إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات على تتبع منجزات العاملين و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده .

7. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية .

8. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، كما يفيد في خفض معدل دوران العمل ، والسلبيات في سلوك العاملين من غياب ، و إهمال ، و عدم الحماس للعمل .

9. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ، و يسهم في تعديل معايير الاداء ، و زيادة أداء العاملين ، و يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب ، و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين . (الطائي وآخرون:2006)

2.1.2 أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء لها غايات عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها و هذه الغايات على ثلاث مستويات هي المنظمة ، و المدير، و العاملين :

أ- على مستوى المنظمة :

1. رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم و بما يساعدهم على التقدم و التطور.
2. إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

3. تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

4. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و القدرات المتميزة . (الهيئي:2010)

5. التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية و إبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة . (الطائي وآخرون:2006)

ب- على مستوى المديرين :

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .

2. دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم و امكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم . (الهيئي:2010)

3. تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية أي بناءً على التقييم سيتم تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية و الاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

4. التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية . (الطائي وآخرون:2006)

ت- على مستوى العاملين :

1. شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار .

2. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم . (الهيئي:2010)

3. تحديد مواطن الضعف و الخلل عند العاملين و العمل على التقليل من جوانب القصور و الضعف ، و إتخاذ

الإجراءات المناسبة لحل المشاكل ، و الاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم . (الطائي وآخرون:2006)

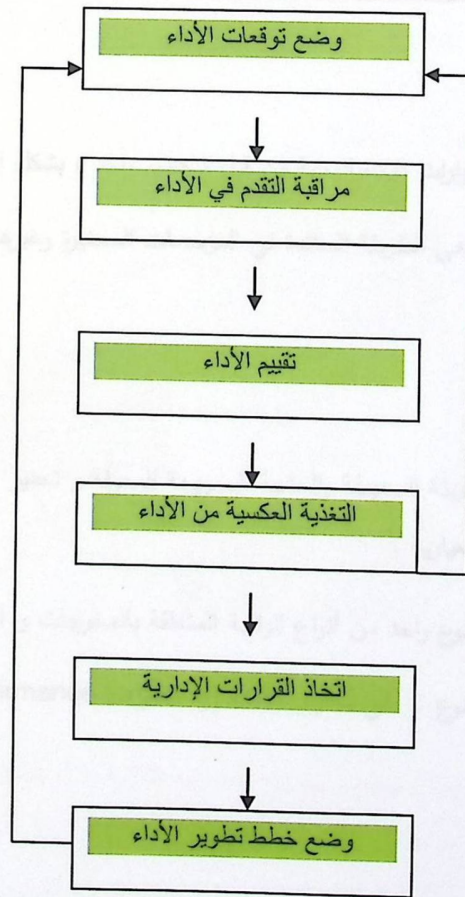
Performance Evaluation Process

2.1.3 مراحل تقييم الأداء :

أشار العلماء و منهم الصيرفي ، و الهيتي ، و عباس إلى عدة نماذج توضح خطوات و مراحل عملية التقييم ، و لكن يذهب فريق البحث إلى التركيز على مراحل تقييم الأداء التي أشار إليها الهيتي في كتابه و ذلك لأنها تتسم بالحدائة بالمقارنة مع ما كتبه الصيرفي و عباس ، و سيتم توضيح خطوات مراحل التقييم بشكل مفصل .

حيث يذهب الهيتي إلى أن مراحل تقييم الأداء تمر بالخطوات الست التالية :

الشكل (2.1) مراحل عملية تقييم الأداء



(الهيتي : 2010، 206)

1- وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم أداء العاملين ، حيث يتم التعاون

فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات و معايير الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف

المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .(الهيبي،2010)

التقييم جزء من عملية الرقابة (control) ،وهناك انواع من الرقابة كما تبين من الشكل التالي

الشكل (2.2) أنواع الرقابة

	Input	Output
Direct	Direct supervisor planning process	Performance targeting
Indirect	Culture process sell control	Internal market

(Johnson:2008)

Direct supervision:

عملية تحكم مباشرة في القرارات الاستراتيجية من قبل شخص واحد ، بشكل اساسي يركز على وضع الجهود في

العمل بواسطة الموظفين وهي الطريقة السائدة في المؤسسات الصغيرة وغيرها من المؤسسات التي تحتوي على

عدد قليل من الاعضاء .

Cultural processes

مع التغيير المتسارع في البيئة المحيطة والحاجة الصريحة للمعرفة و تحفيز الموظفين زاد اهتمام المؤسسات في

الثقافة التنظيمية والقيم المعيارية .

ويركز فريق البحث على نوع واحد من أنواع الرقابة المتعلقة بالمنتجات و الرقابة المباشرة و ذلك لأن الجامعات

في الغالب تستخدم هذا النوع و هي معايير الأداء (performance targeting) .

معايير الأداء :

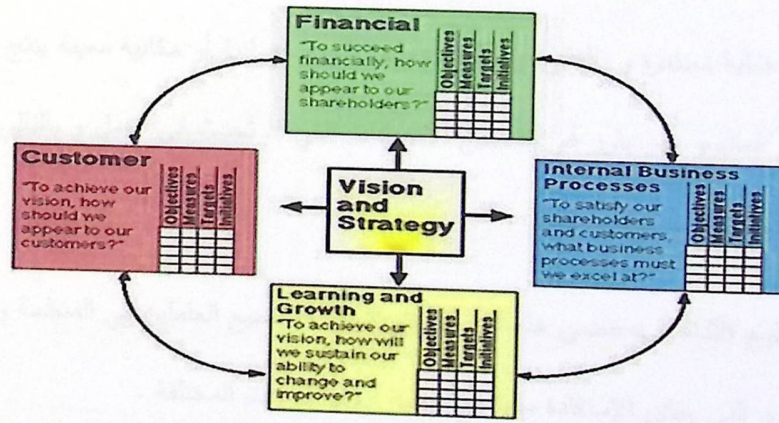
عند تحديد معايير الأداء يجب الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات تقييم الأداء (KPI) ، و يمكن تعريف هذه المؤشرات على " أنها الوسائل التي تعمل على تقييم دوري لأداء المنظمات و وحدات الأعمال، وهذه مؤشرات الأداء الرئيسية حيث تعمل على شرح كيفية استخدام مقاييس الأداء" و يمكن أن تساعد الجامعة على التشغيل بشكل أكثر فعالية وفقا لذلك ، ويشيع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة لتقييم نجاحها في نشاط معين التي تشارك فيه. ويمكن اتباع المعايير (KPI SMART) للوصول الى هدف محدد للجامعة ، فهو قابل للقياس و الحصول على قيمة ، حيث انه يوجد قواعد محددة يجب أن تكون قابلة للتحقيق و التحسين ، و KPI قد تكون ذات صلة لنجاح المنظمة . (Johnson:2008)

و يتم استخدام balance scorecard في تحديد معايير تقييم الأداء :

Balance scorecard :

هو نموذج يستخدم لنظر إلى استراتيجية المؤسسة من أربع جهات :

الشكل (2.3) balance scorecard



منظور التعلم والنمو (Learning and growth)

ويتضمن هذا المنظور تدريب الموظفين وسلوك المؤسسة الثقافية ذات الصلة من الافراد والشركات على حد سواء التحسن الذاتي في المؤسسة حيث ان الناس هم مستودع المعرفة في ظل المناخ الحالي من التفكير التكنولوجي السريع اصبح من الضروري للعمال المعرفة ليكون في وضع التعليم المستمر .

وجهة نظر العمليات التجارية (Business process perspective)

يشير الى العمليات التجارية الداخلية تسمح للمديرين التعرف على اعمالهم قيد التشغيل واذا كانت منتجاتهم وخدماتهم تتوافق مع متطلبات العمال وهذه المقاييس يجي ان تكون مصممة من قبل بعناية .

منظور العميل (Customer perspective)

اظهرت هذه متأخرا في ادراك متزايد على العملاء ورضا العملاء في اي عملية تجارية حيث انها هذه هي المؤشرات الرائدة وضعف الادارة هو مؤشر رئيسي في تراجع المستقبل في وضع لمقاييس لرضا ينبغي تحليل العملاء ومن حيث انواع العملاء وأنواع العمليات التي تقوم بتوفير منتج او خدمة العملاء لتلك الجماعات .

منظور المالي (Financial perspective)

يجب ان نتجاهل الحاجة التقليدية للبيانات المالية ويجب ان تكون في الوقت المناسب دائما ودقيقة وعلى المديرين ان يقومو بكل كا يلزم ذلك . (Johnson:2008)

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا . من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا .

3- تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

4- التغذية العكسية : ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين ، فكل فرد عامل يحتاج إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها ، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة .

إن عملية التغذية العكسية ليست بالعملية البسيطة نظراً لتأثيرها على مشاعر العاملين ، لذلك لابد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية و تحقيق الأهداف المتوخاة منها و من أهم طرق تحسين عملية التغذية الراجعة ما يلي :

1. إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا و ليس مرة واحدة في السنة ، و ذلك لتصحيح جوانب النقص في الأداء
2. الطلب من العاملين وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة .
3. تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات و الانحرافات الخاصة بأدائهم ، إذ أن ذلك يساهم في زيادة رضا و قناعة العاملين عن عملية تقويم الأداء .
4. تمييز الأداء الفاعل ؛ حيث أنه من خلال التقويم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز و الضعيف .
5. التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء .
6. تركيز التغذية الراجعة على السلوك و النتائج و ليس الأفراد أو السمات .
7. تقليل الانتقادات . (عباس:2006)

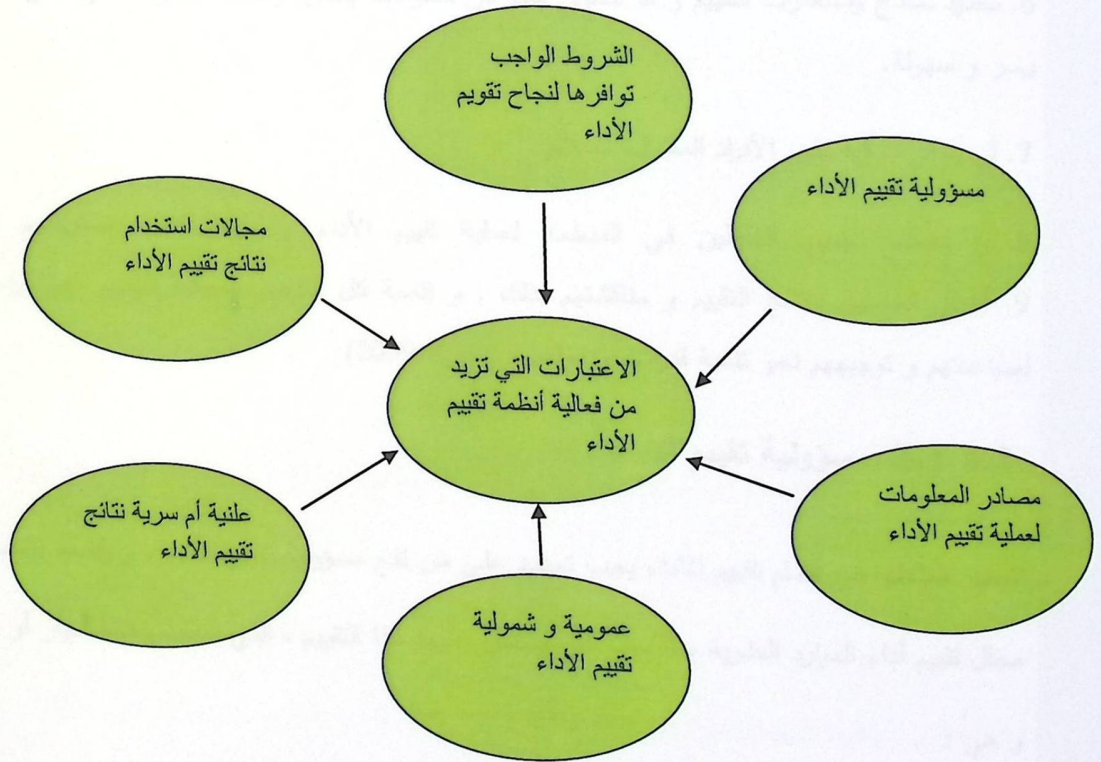
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية : بعد القيام بعملية التقويم يتم اتخاذ قرارات إدارية كثيرة و متعددة منها ما يرتبط بالنقل ، التعيين ، الترقية ، و يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى ، أو ترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية .
- 6- وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل .

2.1.4 الاعتبارات التي تزيد من فعالية أنظمة تقييم الأداء :

تتوقف فعالية عملية تقييم الأداء على إدراك الرؤساء و المرؤوسين معاً لأغراض و وظائف التقييم ، و على وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم ، و بالتالي فإن نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يرضي جميع الأطراف المشتركة في عملية التقييم .(شاهين،2010)

و يجمع فريق البحث على وضع الاعتبارات ضمن الشكل التالي :

الشكل (2.4) الاعتبارات التي تزيد من فعالية تقييم الأداء



و يرى فريق البحث أن الالتزام بهذه الاعتبارات يحقق فعالية أنظمة التقييم و هذه الاعتبارات هي:

2.1.4.1 الشروط الواجب توافرها لنجاح تقييم الأداء :

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها على مدى توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية ، ومن هذه الشروط :

1. وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة ، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
2. أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة انتاجياتهم .
3. معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية.
5. التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لذي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة .
6. تحديد نماذج واستمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف من استخدامها ببسر و سهولة.
7. أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .
8. أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء و مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
9. أخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك ، و إتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم. (جبريل:2009)

2.1.4.2 مسؤولية تقييم الاداء :

لتحقيق الفاعلية في نظام تقييم الأداء يجب تحديد على من تقع مسؤولية تقييم الأداء ، و يقصد بالمسؤولية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية ، الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم ، التي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات

و هي :

أولاً : دور إدارة الموارد البشرية : و يتجسد دورها بما يلي :

1. تصميم نظام لتقييم الأداء ، يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية ، و هذه الأسس و القواعد يجب التقيد بها من قبل كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء و بشكل خاص المقيمون . و يشتمل نظام التقييم

على الجوانب التالية :

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة .
 - تحديد أسلوب التقييم المناسب .
 - تحديد من سيقوم بعملية التقييم .
 - تحديد فترة التقييم و ضروريته ، و هي الفترة التي تفصل بين تقييم و آخر .
 - تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم و معايير المحددة ، للوصول إلى تقييم موضوعي عادل .
 - وضع قواعد للبت في الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم .
 - وضع القواعد و الأسس التي تكفل توفير العدالة و الموضوعية في نتائج التقييم .
2. الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ، و رصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه ، للعمل على حلها .
3. استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين و رفعها للجهات المسؤولة .
4. العمل على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل .
5. البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء ، من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه .

ثانياً : دور المقيم

المقيمون هم كافة الرؤساء و المشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية ، الذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء و وضعه موضع التنفيذ الفعلي عند تقييم أداء مرؤوسيههم . فمسؤولية المقيم هي مسؤولية مباشرة عن نتائج تقييم الأداء و وضع التقرير النهائي المتعلق به ، و بالتالي فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الاخفاق في عملية تقييم الأداء ، فتحقيق العدالة و الموضوعية في التقييم متوقفان على عدالته و نزاهته في عملية التقييم . و يمكن تلخيص دور و المقيم بما يلي :

1. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه ، و شرح هذه المعايير لمن سوف يقيم أداءه .
2. متابعة أداء من يقيم أداءه و جمع المعلومات عن هذا الأداء و مراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي .

3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له ، لتحديد مستوى أداءه و كفاءته ، الذي يصيغه في تقرير يوضح فيه نتائج التقييم ، التي يجب أن تشمل على الايجابيات و السلبيات الموجودة في الأداء و مسببات كل منهما .

4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه و شرحها له بوضوح ، و وضع خطة لتطوير و تحسين هذا الأداء ، تشمل على معالجة نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة فيه .

5. تشجيع رؤوسيه الذين قيم أداءهم على :

أ) تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم .

ب) تكرار الجوانب الايجابية في أدائهم و تلافي جوانب الضعف فيه .

ت) توثيق المعلومات عن أداء رؤوسيه لاستخدامها فيما بعد عند مناقشة نتائج التقييم معهم ، و العودة إليها عند الحاجة .

ثالثاً : دور المقيم (المروؤوس)

أصبح للفرد الذي يقيم أداءه دور هام و مسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم ، و يتمثل هذا الدور بما يلي :

1. الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها .

2. أن يسهم بشكل جاد و فعال مع المقيم في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي من خلال :

أ. تطبيق توجيهات و إرشادات المقيم أثناء العمل بروح منفتحة و فهم و وعي و يقدر أن هذه الارشادات هي لمصلحته .

ب. إعلام المقيم بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه .

ج. السعي لتطوير أدائه باستمرار و بشكل ذاتي .

3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له ، لتحديد مستوى أداءه و كفاءته ، الذي يصيغه في تقرير يوضح فيه نتائج التقييم ، التي يجب أن تشمل على الايجابيات و السلبيات الموجودة في الأداء و مسببات كل منهما .

4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه و شرحها له بوضوح ، و وضع خطة لتطوير و تحسين هذا الأداء ، تشمل على معالجة نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة فيه .

5. تشجيع رؤوسيه الذين قيم أداءهم على :

أ) تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم .

ب) تكرار الجوانب الايجابية في أدائهم و تلافي جوانب الضعف فيه .

ت) توثيق المعلومات عن أداء رؤوسيه لاستخدامها فيما بعد عند مناقشة نتائج التقييم معهم ، و العودة إليها عند الحاجة .

ثالثاً : دور المقيم (المروؤوس)

أصبح للفرد الذي يقيم أداءه دور هام و مسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم ، و يتمثل هذا الدور بما يلي :

1. الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها .

2. أن يسهم بشكل جاد و فعال مع المقيم في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي من خلال :

أ. تطبيق توجيهات و إرشادات المقيم أثناء العمل بروح منفتحة و فهم و وعي و يقدر أن هذه الارشادات هي

لمصلحته .

ب. إعلام المقيم بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه .

ج. السعي لتطوير أدائه باستمرار و بشكل ذاتي .

1- المدير : إن أكثر شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو المدير باعتباره الشخص الذي يكون لديه معرفة وإطلاع بكل ما يتعلق بمؤوسيه ، كما أنه الأكثر على معرفة متطلبات العمل واحتياجاته وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسئولياتهم من بين مرؤوسيه . و المدراء لديهم حافز لعمل تقييم للأداء لأن لديهم ما يكسونه من أداء العاملين المرتفع وما يخسرونه من أداء العاملين المنخفض .

2- النظراء : هم مصدر ممتاز للمعلومات في بعض الأعمال ، حيث أن المدير لا يستطيع مشاهدة سلوك و أداء العاملين بشكل دائم ، و لكن زملاء العمل لديهم الفرصة لمشاهدة أداء زملائهم بشكل يومي . و النظير يقدم نظرة مختلفة لعملية التقييم و التي تمكن من الحصول على صورة عامة عن أداء الفرد ، و وجد أن النظير يقدم تقييم صحيح و فعال للأداء في مواقع مختلفة كثيرة . و لكن لا يفضل الاعتماد عليها بشكل كامل خشية وجود صراعات بين العاملين .

3- المرؤوسين : و يقصد هنا أن يقوم المرؤوس بتقييم أداء رئيسه ، و هذه فرصة للمرؤوس أن يعطي رأيه في أداء رئيسه و الحكم على مستوى كفاءته . بعض الدراسات وجدت أن المدير يفضل أخذ نتائج تقييمه من مرؤوسين معروفين لديه بدلاً من مرؤوسين مجهولين لا يعرف أسماءهم .

3. أن يفتن نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له ، فعن طريقه يضمن تطوير و تحسين أدائه و تحقيق مكاسب وظيفية لنفسه .(عقيلي:2005)

2.1.4.3 مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء :

إن عملية قياس و تقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية جمع معلومات ، ومن أهم عناصرها:

1. أن هناك شخص ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.

2. سيتم جمع المعلومات من أي مكان . (شاويش:2005)

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، و من

هذه المصادر :

1- المدير : إن أكثر شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو المدير باعتباره الشخص الذي يكون لديه معرفة و إطلاع بكل ما يتعلق بمروسيه ، كما أنه الأقدر على معرفة متطلبات العمل و احتياجاته و تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مروسيه . و المدراء لديهم حافز لعمل تقييم للأداء لأن لديهم ما يكسبونه من أداء العاملين المرتفع و ما يخسرونه من أداء العاملين المنخفض .

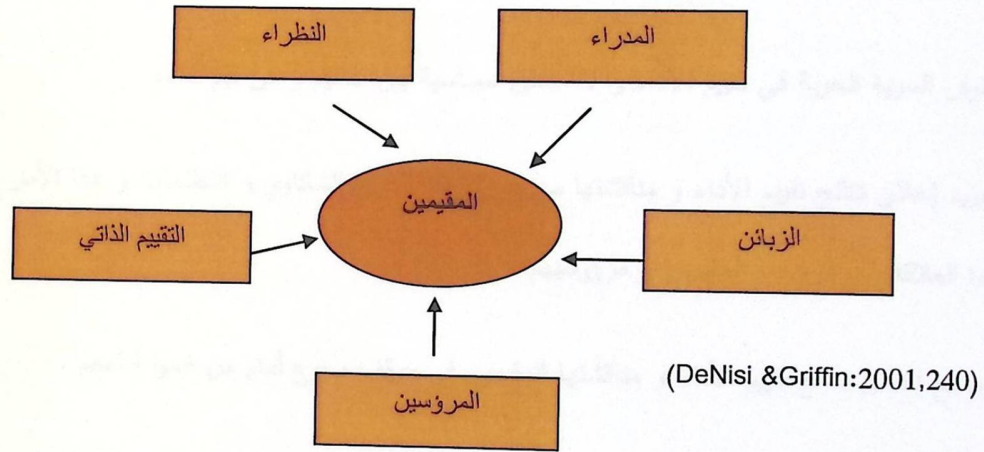
2- النظراء : هم مصدر ممتاز للمعلومات في بعض الأعمال ، حيث أن المدير لا يستطيع مشاهدة سلوك و أداء العاملين بشكل دائم ، و لكن زملاء العمل لديهم الفرصة لمشاهدة أداء زملائهم بشكل يومي . و النظير يقدم نظرة مختلفة لعملية التقييم و التي تمكن من الحصول على صورة عامة عن أداء الفرد ، و وجد أن النظير يقدم تقييم صحيح و فعال للأداء في مواقع مختلفة كثيرة . و لكن لا يفضل الاعتماد عليها بشكل كامل خشية وجود صراعات بين العاملين.

3- المروسيين : و يقصد هنا أن يقوم المرووس بتقييم أداء رئيسه ، و هذه فرصة للمرووس ليعطي رأيه في أداء رئيسه و الحكم على مستوى كفاءته . بعض الدراسات وجدت أن المدير يفضل أخذ نتائج تقييمه من مرووسين معروفين لديه بدلاً من مرووسين مجهولين لا يعرف أسماءهم .

4- التقييم الذاتي : هو أن يقوم الفرد بتقييم نفسه ، بحيث يقوم الفرد بمراقبة و تقييم سلوكه و تصرفاته و إبداء ملاحظته حول أدائه و تصحيح أي عمل خاطئ يقوم به . بالرغم من أن التقييم الذاتي لا يستخدم لوحده في عملية تقييم الأداء إلا أنه يبقى مهم لأنه ينمي القدرة عند الأفراد لتطوير أدائهم و الاعتماد على أنفسهم .

5- الزبائن : تتجه بعض المؤسسات لاستخدام الزبائن في تقييم أداء العاملين لديها ، و خاصة المؤسسات التي تقدم الخدمات ، فالخدمات بطبيعتها و تنتج و تستلك في نفس المكان لذلك فإن المدراء و النظراء و المرؤوسين لا تتوفر لهم كل الفرص لمشاهدة أداء الموظف و لكن الزبون هو أفضل شخص لمشاهدة و مراقبة أداء العاملين في المؤسسات الخدمائية . (Noe:2006,359)

و الشكل (2.5) يوضح مصادر المعلومات في عملية تقييم الأداء :



2.1.4.4 عمومية و شمولية تقييم الاداء :

يقصد بالعمومية و الشمولية هنا أن يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء و مرؤوسين في كافة المستويات الإدارية. و يركز هذا التوجه على قاعدة تبريرية مفادها : (أن كل من يعمل في المنظمة و يسهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور المكلف أو المناط به ، يجب أن يخضع إسهامه للتقييم المستمر ، للوقوف على جودة هذا الإسهام ، الذي ينتج عن أدائه خلال فترة زمنية محددة) . فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء فيها ، فالكل يعرف مسبقاً بأنه محاسب عن نشاطه في العمل ، و أن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله ، و بذلك يسعى كل فرد في المنظمة إلى تطوير و تحسين أدائه بشكل مستمر . (عقيلي:2005)

2.1.4.5 عناية أم سرية نتائج تقييم الأداء :

يعد إعلام من قيم أداءه بنتائج هذا التقييم و مناقشتها معه ، من أكثر الجوانب أهمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية ، فمن حق الفرد أن يعرف حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته ، و الأسباب التي أدت إليها ، ليتمكن من تطوير أدائه و تحسينه في المستقبل ، من هذا الجانب نشير إلى أن جعل نتائج تقييم الأداء سرية لا يعرفها من قيم أداءه أمر سلبي و لا يخدم الهدف الأساسي لتقييم الأداء ، و هو تحسين هذا الأداء لمصلحة الفرد و المنظمة بآن واحد .

و من المبررات لجعل نتائج تقييم الأداء سرية :

1. توفر السرية الحرية في تقييم الأداء و لا تخلق حساسية بين المقيم و من قيم أداءه .
 2. يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء و مناقشتها مع من قيم أداءه من الشكاوي و التظلمات و هذا الأمر يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء المقيمين و مرؤوسهم .
 3. يضع إعلان نتائج تقييم الأداء و مناقشتها المقيمين في موقف محرج أمام من قيموا أداءهم .
 4. صعوبة إقناع بعض من قيم أداءه بحقيقة نقاط ضعفه ، و في هذه الحالة يكون إعلان و مناقشتها معهم لا جدوى منها .
- و لكن مهما كانت قوة الحجج التي تؤيد سرية النتائج ، فإنها لا توازي الفوائد التي يمكن تحقيقها من إعلانها و مناقشتها ، فمبدأ السرية غير علمي و لا يحقق هدف نظام تقييم الأداء ، الذي يقوم على أساس اكتشاف و تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد للقيام بعلاجها و تطوير أدائه في المستقبل .
- و لذلك فإن مناقشة نتائج تقييم الأداء من الضرورات الأساسية في أي نظام التي لا يجوز إغفالها ، فما فائدة التقييم دون شرح لنتائجه . (عقيلي:2005)

2.1.4.6 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية :

1- التخطيط و إعادة التخطيط الإستراتيجي : ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها ، و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فعال ، و لذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية .

2- تطوير الأفراد : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

3- رفع دوافع الافراد : إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ؛ إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي . فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي الى تحسين أدائهم ذاتياً . كما و إن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الادارة و تدعم ثقة العاملين بإدارتهم. إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل و المنظمة .

4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، إذ إن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء ، و لذلك فإن نظام تقييم الاداء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل ، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الابداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير ، و هذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف ، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة و سيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل .(عباس:2006)

5- تحديد صلاحية الموظف الجديد : تبرز أهمية نتائج تقييم كفاءة الأداء في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد ، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر .

6-الاسترشاد بها عند النقل و الترقية : عند تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها و بين متطلبات الوظيفة و قد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى ، أو ترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية .

7-الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية : يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية ، و يؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم و دفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة و بذلك توجد المنافسة بين العاملين . و لكي يتم الربط بشكل صحيح بين نتائج تقييم الكفاءة و منح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية و دقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلا و تكون حافزا حقيقيا للعاملين .

8-الحكم على مدى سلامة الاختيار و التعيين : تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار و التعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

9-فاعلية الرقابة و الإشراف و تحسين مستوى المشرفين : بما أن نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فأنها تعكس أيضا مقدرة الرئيس على الإشراف و التوجيه و الحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة و هذا ينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها و يطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

10-تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين : حيث أن عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على إتصال مباشر و مستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته ،حتى يكون حكمه موضوعيا و عادلا لا يتعرض للنقد . و من ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه و تقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه و تلافيتها و إتاحة الفرصة أمامه للتقدم و تحقيق مستوى أفضل .

11-النهوض بمستوى أداء الوظيفة : يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقا له و يتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقويم و النتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها . و تزداد أهمية ذلك

بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك. (الهيئتي:2010)

12-إنهاء الخدمة : يأخذ إنهاء الخدمة الموارد البشرية من قبل المنظمة شكلين هما : الأول الفصل أو الطرد من العمل ، و هو يعتبر أقسى عقوبة تفرض بحق من يعمل لديها . أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل ، الذي تلجأ اليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل و تريد الإستغناء عن جزء منها . و غالبية الأشخاص التي تستغني عنهم المنظمة هم من أصحاب الأداء العادي .لذلك فإن نتائج تقييم الأداء تلعب دور أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية ، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل ، و من الذي سوف يستغنى عنه . (عقيلي:2005)

2.1.5 مشكلات ومعوقات تقييم الأداء :

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين و ذلك تبعاً لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو نظام المؤسسة، و من أهم هذه المشكلات :

1. خصائص المقوم : تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم بشكل مباشر أو غير مباشر . فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون الى القسوة و الصرامة ، على عكس المديرين ذوي الخبرة الادارية و الادراك العالي . لهذا يفضل عند إختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة و الإدراك و الإستقرار العاطفي و الإعتراز بالنفس و القدرة على التفاعل الإجتماعي .
2. التساهل و الرفق : يميل بعض القائمين بعملية التقييم الى الرفق بالآخرين و التساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الاساسي منه ، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .
3. تأثير الهالة : تظهر بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم ، و قد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثر الإيجابي أو سلبية في حالة التأثر السلبي ، و في الحالتين يعتبر الامر مشكلة و ذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الاساسية و المتمثل بعدالة و دقة التقييم و الحيادية في النظر الى الشخص المقيم .

4. النزعة المركزية : و تسمى أيضا بالميل نحو الوسط ، و تظهر بسبب ميل القائم بالتقييم الى إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ . و غالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء ، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ، و مثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة و ضعف الأداء . و بذلك يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية.
5. الأولوية والحدثة : إذا يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة.
6. التحيز الشخصي : تظهر بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة ، الصداقة و غيرها من الأسباب التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية . (الهيتي:2010)
7. عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصيح العملية هدر في الوقت و المال . فعلى المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد كأن يكون القياس ، أو المقارنة أو تقييم نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة .
8. سوء اختيار اجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس و التقييم و التقييم .
9. عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .
10. سوء اختيار معايير التقييم : وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي مما يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقييم .
11. الخطأ في اختيار وقت التقييم : حيث على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً و وقت القيام بها ثانياً . (الهيتي:2010)

اعتماداً فإن إلى المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية تقييم قليلة المشاكل أن تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم

نظام تقييم الأداء الآتي : (الهييتي:2010)

بعد تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي في تطوير مستوى التدريس ورفع كفاءته في أمام الجامعة

1. وضوح أهداف عملية تقييم الأداء .

2. التوقيت الصحيح للعملية .

3. صدق و ثبات معايير التقييم .

4. دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف .

2.1.6.1 مخطوطة التقييم لأداء عضو هيئة التدريس :

5. تتناسب طريقة التقييم مع الأهداف .

6. مؤهلات القائم بعملية التقييم .

7. كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية .

بالتالي

2.1.6.2 تقييم الأداء التدريسي في ضوء مهام الجامعة :

تتطلب مهام عضو هيئة التدريس من المهام والوظائف الرئيسة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها وهي التدريس

والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، تختلف إمكانات وقدرات عضو هيئة التدريس في مساهمته من نشاط إلى آخر

ولكن بصورة هذه الأشكال تتبدل في فاعلية عضو هيئة التدريس في المجتمع الجامعي والعلمي .

3 2.1.6.3 الأساليب المعتمدة في تقييم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي :

تتدرج العديد من الدراسات والاستطلاعات إلى أهمية استخدام عدد من الوسائل والأساليب العملية لتقييم أداء

عضو هيئة التدريس مع التأكيد على عدم الاعتماد على وسيلة واحدة في عملية التقييم .

وهذا يلي عدد من الأساليب المستخدمة في عملية التقييم:

أ- تقييم الذات لعضو هيئة التدريس

2.1.6 التقييم لموظفي الجامعات :

يفيد تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي في تطوير مستوى التدريس ورفع كفاءته في أقسام الجامعة المختلفة ، كما أنه يسهم في تعزيز التدريس رفيع المستوى والارتقاء به ، و يظهر التزام أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها و يشجع الربط بين مهمة التدريس والمهام الأخرى في البحث العلمي وخدمة المجتمع وتعزيز الجانب الأخلاقي في المجتمع الجامعي .

2.1.6.1 مفهوم التقييم لأداء عضو هيئة التدريس :

عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات ، بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوفير ظروف النمو السليم المتكامل من خلال إعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها .

2.1.6.2 تقييم الأداء التدريسي في ضوء مهام الجامعة :

تتبقى مهام عضو هيئة التدريس من المهام والوظائف الرئيسة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، تختلف إمكانات وقدرات عضو هيئة التدريس في مساهمته من نشاط إلى آخر ولكن محصلة هذه الأنشطة تتمثل في فاعلية عضو هيئة التدريس في المجتمع الجامعي والمحلي .

2.1.6.3 الأساليب المعتمدة في تقييم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي :

تشير العديد من الدراسات والاستطلاعات إلى أهمية استخدام عدد من الوسائل والأساليب العملية لتقويم أداء عضو هيئة التدريس مع التأكيد على عدم الاعتماد على وسيلة واحدة في عملية التقييم .

وفيما يلي عدد من الأساليب المعتمدة في عملية التقييم:

1- التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس:

يمكن أن يقوم عضو هيئة التدريس بجمع معلومات عن أدائه التدريسي بنفسه ومحاولة الاستفادة منها في تطوير أداءه ، مستخدماً نموذج يصممه بنفسه يتضمن عدد من المجالات والعناصر الرئيسية توضع في الاعتبار عند إجراء عملية التقويم الذاتي .

2- تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس:

يمكن أن يتم في الأسبوع الأخير من الفصل الدراسي أي قبل بدء الاختبارات النهائية ، إذ يقوم كل قسم بتنظيم عملية التقييم وتوفير الاستمارات الخاصة بها ، و تحديد مواعيد التنفيذ و من ثم جمع هذه الاستمارات بعد إملائها و تسليمها إلى الكلية التي تتولى عملية التحليل لاستخراج نتائج التقييم.

3- تقييم الزملاء لعضو هيئة التدريس:

حيث يتم تشكيل لجنة أو فريق عمل من ثلاثة أعضاء ، يختار فيها عضو هيئة تدريس في القسم ورئيس القسم ويختار الثالث بالاتفاق بين هذين العضوين ، ويفضل أن يكون من خارج القسم ويتولى الفريق فحص الجوانب الآتية:

- كفاية المادة العلمية المقدمة ومدى ملائمتها للطلاب.

- فاعلية الطرائق والأساليب المستخدمة في التدريس.

- ويعتمد الفريق في فحص هذه الجوانب على ما يقدمه عضو هيئة التدريس لهم وعلى ملاحظاتهم له أثناء أدائه التدريسي بالاتفاق معه.

4- الملاحظة المباشرة أو تصوير الفيديو لعضو هيئة التدريس:

يتولى ذلك رئيس القسم ، أو الخبير المرشح من القسم ، وتتم مرة واحدة على الأقل في السنة لكل عضو هيئة تدريس ، و يستخدم نموذج خاص بها يتضمن النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها والتأكد منها خلال عملية الملاحظة. (الجنابي، 2009)

2.1.6.4 الأدوار المنوطة بالأكاديمي:

- 1- رفع مقترحات للجهات المختصة بالجامعة تساعد على تطوير العمل العلمي والإداري في الجامعة وتحديد آليات تنفيذها وطرق تفعيلها .
- 2- حفظ النظام داخل القاعات والمختبرات وتقديم تقرير عن كل موقف من شأنه الإخلال بالنظام الى رئيس القسم .
- 3- المشاركة بفاعلية في أنشطة القسم والكلية والجامعة في خدمة المجتمع والتوصية بما يلزم لدى وكيل الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع .
- 4- مساهمته في اقتراح الندوات والمؤتمرات ضمن البرامج الثقافية وتحسب له ضمن النقاط المخصصة لخدمة المجتمع عند الترقية .
- 5- قضاء ساعات العمل في التدريس والبحث والإرشاد الأكاديمي والساعات المكتبية واللجان العلمية وخدمة المجتمع والأعمال الأخرى التي يكلف بها من الجهات المختصة بالجامعة .
- 6- متابعة ما يستجد في مجال تخصصه والمساهمة في تطوير تخصصه والرفع بذلك للجهات المختصة والعرض على مجلس القسم ما يلزم منه .(جامعة إم القرى)

الدراسات العربية :

دراسة الأولى : دراسة (عويضة 2011) بعنوان "آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب

التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيروت

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة

التدريس في جامعة بيروت ، والتي شملت الاختبارات و الأبحاث و المشقة و المحاضرات و كذا و غيرها

التعرف على مدى مطابقة الأساليب المستخدمة في تقييم طلبة الدراسات العليا في جامعات بيروت

الهدف من الدراسة هو التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة

البحث الثاني

موضوع الدراسة و أهدافها :

الدراسات السابقة

تهدف الدراسة من خلال التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة

التدريس في جامعة بيروت ، والتي شملت الاختبارات و الأبحاث و المشقة و المحاضرات و كذا و غيرها

التعرف على مدى مطابقة الأساليب المستخدمة في تقييم طلبة الدراسات العليا في جامعات بيروت

النتائج :

تهدف الدراسة من خلال التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة

التدريس في جامعة بيروت ، والتي شملت الاختبارات و الأبحاث و المشقة و المحاضرات و كذا و غيرها

التعرف على مدى مطابقة الأساليب المستخدمة في تقييم طلبة الدراسات العليا في جامعات بيروت

الهدف من الدراسة هو التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة

التدريس في جامعة بيروت ، والتي شملت الاختبارات و الأبحاث و المشقة و المحاضرات و كذا و غيرها

التعرف على مدى مطابقة الأساليب المستخدمة في تقييم طلبة الدراسات العليا في جامعات بيروت

الهدف من الدراسة هو التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقييم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة

التدريس في جامعة بيروت ، والتي شملت الاختبارات و الأبحاث و المشقة و المحاضرات و كذا و غيرها

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة (عويضة 2011) بعنوان " آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب

التقويم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت " .

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقويم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت ، و التي شملت الاختبارات و الأبحاث و المشاركة و الحضور . كما و هدفت للتعرف على مدى مطابقة الاختبارات المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لمواصفات الاختبار الجيد ، و مدى قياسها لمستويات التعلم الدنيا و العليا .

مجتمع الدراسة و أدواتها :

تكون مجتمع الدراسة من عينة من طلبة الدراسات العليا في جامعة بيرزيت و اختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية ، و لجأت الباحثة إلى استخدام أداتان لجمع البيانات الاستبانة و المقابلة .

النتائج :

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى عدد من النتائج كان أهمها :

1. أن آراء طلبة الدراسات العليا كانت إيجابية بدرجة متوسطة نحو استخدام أساليب الاختبارات و الأبحاث ، بينما آراءهم إيجابية بدرجة مرتفعة نحو استخدام أساليب المشاركة و الحضور و التقدمة الصفية .
2. توضح النتائج أن الطلبة يفضلوا أساليب التقويم المعتمدة على التدريبات الميدانية ، و المشاريع و دراسة الحالة .

3. آراء طلبة الدراسات العليا إيجابية نحو مطابقة الاختبارات المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس

لمواصفات الاختبار الجيد .

4. تقيس غالبية الاختبارات المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس المستويات المعرفية الدنيا حسب آراء طلبة الدراسات العليا .

التوصيات :

قدمت الباحثة العديد من التوصيات كان أهمها :

1. إجراء دراسات كيفية معمقة حول آراء الطلبة نحو أساليب التقويم .
 2. إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة بالاختبارات و أساليب التقويم البديلة .
 3. عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال القياس و التقويم و للتعرف على أساليب تقويم حديثة.
- الدراسة الثانية : دراسة (شاهين 2010) بعنوان "مدى فاعلية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية : دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية و الأزهر " .

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية و الأزهر .

مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها :

تكون مجتمع الدراسة من عينة من الإداريين و الأكاديميين في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر ، و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها ، و كانت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات الإستبانة .

النتائج :

1. وجود رضا جيد على نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية ، في حين تبين أن نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر يفتقر إلى وجود متطلبات الفاعلية .
2. مستوى الأداء الوظيفي و الولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين ، بينما ظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر .
3. عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين .
4. وجود رضا غير كافٍ حول نظام الحوافز و كذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين .

التوصيات :

و قد قدم الباحث العديد من التوصيات كان أهمها :

1. ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية .
2. ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية و العدالة .
3. ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت و الترقيات و الحوافز .
4. ضرورة أن يكون هناك نظام تقييم عادل و فعال يسمح بمحاسبة المقصرين أيا كان موقعهم .
5. العمل على زيادة المعاملات المؤتمتة و ذلك لتوفير الوقت و الجهد .

الدراسة الثالثة : دراسة (الجنابي ، 2009) بعنوان " تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة و انعكاساته في جودة التعليم العالي "

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى إطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة على أهمية تقويم الأداء التدريسي في جودة التعليم ، وإطلاعهم على سبل تحسين الأداء التدريسي لتحقيق هذه الجودة ، و الإنعكاسات الناتجة لتحسين الأداء التدريسي في جودة التعليم .

النتائج :

من أهم النتائج التي توصل لها الباحث :

1. أن عملية تقويم الأداء لعضو هيئة التدريس تفيد في معرفة مدى قوة التفوق على المستوى المحدد للتدريس .
2. أن فاعلية التدريس الجامعي لا يمكن أن تحدد من دون عمليات تقويم للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس .
3. تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس أصبح ضرورة ملحة تؤديه الجامعات لتحقيق جودة التعليم العالي و للوقوف على نقاط القوة و التمييز .
4. تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس إحدى المهام الرئيسة التي تؤديها الجامعات ، حيث تساهم في تحقيق أهداف الجامعة و رسالتها .
5. إن عمليات التقويم للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس توفر تغذية راجعة لإعادة النظر بمستوى الأداء و كيفية تحسينه بالوسائل و الأساليب المعتمدة لتحقيق الجودة في الأداء .

التوصيات :

قدم الباحث العديد من التوصيات كان أهمها :

1. أن تعتمد الجامعة وسائل و أساليب تقويم متنوعة لا أسلوباً واحداً في تقييم و تقويم عضو هيئة التدريس .
2. اعتماد معايير جودة الأداء التدريسي محور أساسي في منح الترقيات العلمية و عدم اعتماد البحث العلمي محوراً وحيداً لذلك .

الدراسة الرابعة : دراسة (أبو حطب ، 2009) بعنوان " فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على

مستوى أداء العاملين " حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية .

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، و ذلك من خلال بالتعرف على أفضل الطرق و الوسائل المستخدمة لعملية التقييم و أثرها على تحسين أداء العاملين ، كما هدفت إلى التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء و اقتراح الحلول من منطلق علمي و عملي .

مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، و قد اتخذ الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية .

النتائج :

من أهم النتائج التي توصل لها الباحث :

1. أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري و أن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة .
2. بينت الدراسة أن أسلوب تقييم الأداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء ، و هذا يدل على عدم موضوعية تقييم الأداء .
3. أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية و غير مناسبة لطبيعة العمل .
4. تبين أنه عند تصميم نظام لتقييم الأداء لا يتم الإستعانة بأي جهة مهنية مختصة .
5. بينت الدراسة أن الجمعية لا تقوم بتوفير نظام التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة و هذا يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل الجمعية .
6. إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور والرواتب و الحوافز المعنوية .

التوصيات :

قدم الباحث العديد من التوصيات كان أهمها :

1. العمل على مراجعة و تحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري و مستمر .
2. ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة معينة مختصة .
3. ضرورة إستخدام أساليب و طرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف و ذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة .
4. ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء الوظيفي .
5. تفعيل و تطبيق و تحسين نظام المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية و ربطها بعملية تقييم الأداء.

الدراسة الخامسة : دراسة (عدوان ، 2008) بعنوان " التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين " .

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ، والوقوف على الأسباب الحقيقية في أبعاد واقع تقييم الأداء التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في المراكز كما هدفت إلى التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقاً لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، طبيعة العمل ، سنوات الخبرة و جهات الإشراف .

مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني الستة . و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

النتائج :

1. تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، و لا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسه في صياغة أو وضع هذه المعايير .
2. مسؤولية عملية تقييم أداء الموظف تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى ، حيث لا يساهم الموظف أو أي جهة استشارية خارجية أو داخلية في تقييم أداء الموظف.
3. لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية و الترفيع .
4. إن نظام تقييم الأداء يفترق إلى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على صحة المعلومات و نزاهتها كما و يؤثر على كمية المعلومات و نوعيتها .
5. أظهرت الدراسة أنه إذا شعر المرؤوس بأن هناك ظم يقع عليه عند تقييم أدائه ، فإنه يقوم برفع تظلماته إلى الجهات العليا .
6. أظهرت الدراسة أن الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء كافية لقياس أداء الموظفين بشكل فعال، والتي تتم مرة واحدة في نهاية كل عام.

التوصيات :

- قدم الباحث العديد من التوصيات كان أهمها :
1. الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء من أجل الحصول على معلومات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم و يؤكد مصداقيتها و نزاهتها .
 2. الاستعانة بجهة استشارية خارجية تساهم مع لجنة يتم تشكيلها من داخل المراكز لتصميم نماذج و طرق فعالة لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة .
 3. المرونة عند وضع معايير الأداء بحيث يتم تعديلها أو تغييرها بما يتلاءم مع ظروف و طبيعة عمل هذه المراكز .

4. اشتراك كــــل من الرؤساء والمرؤوسين في وضع وصياغة مقياس التقييم وذلك لتحقيق الرضا لدى الموظفين.

5. يفضل جمع المعلومات المتعلقة بأداء المرؤوسين بأكثر من وسيلة ولا يكفي الاعتماد فقط على الملاحظة .

الدراسة السادسة : دراسة (أبو ماضي 2007) بعنوان " معوقات تقييم أداء العاملين في

الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها "

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم .

مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها:

تكون مجتمع الدراسة من موظفين و أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في مختلف الكليات و الدوائر و الأقسام بمستوياتهم الإدارية المختلفة ، و تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة ، و استخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

النتائج :

1. بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات مقبولة ، أي وجود تحليل وظيفي مكتوب

لتسجيل جميع الوظائف محدد فيها الواجبات و المسؤوليات و مؤشرات الأداء لشاغل الوظيفة في الجامعة .

2. بينت الدراسة ان معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة .

3. اظهرت الدراسة ان الفترة الزمنية التي تتم فيها عملية التقييم كافية لمعرفة أداء العاملين بشكل فعال.

4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمقيم الجامعة.

التوصيات :

1. العمل على تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل دوري ومستمر لأن عدد الوظائف في إزدياد وتطور مستمر و متسارع ولا بد من مواكبته.

2. ضرورة اعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم بحيث تراعي خصوصية كل وظيفة .

3. تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة و الحوافز المادية والمعنوية في الجامعات الفلسطينية وربطها بعملية تقييم الأداء .

4. ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء بحيث يمكن الموظفين من التعرف على نتائج التقييم ، وتحديد مواطن الضعف وتلافيها وكذلك تحديد مواطن القوة وتعزيزها.

الدراسة السابعة : دراسة (الحوامده 2004) بعنوان " العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية و عدالة نظام تقويم الاداء و كل من الأداء الوظيفي ، و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمة الأردنية "

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية و عدالة نظام تقويم الأداء و بين كل من الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن .

مجتمع الدراسة و منهجها و أدواتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى ، الثانية ، الثالثة في الوزارات المعنية بقطاع الخدمات في المملكة الأردنية الهاشمية (وزارة السياحة و وزارة النقل ، وزارة البريد و الاتصالات ، وزارة المياه و الري ،

وزارة الشؤون البلدية و القروية) ، و تم اخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة و قد اعتمد الباحث البحث الوصفي إلى جانب البحث الميداني للتوصل إلى نتائج البحث ، و كانت أداة الدراسة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات هي الاستبانة .

النتائج :

1. مستوى إدراك العاملين لفعالية نظام تقييم الاداء بشكل عام كانت مرتفعة .
2. وجود علاقة معنوية و موجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الاداء و بين كل من الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية .

التوصيات :

قدم الباحث العديد من التوصيات كان أهمها :

1. العمل على تطوير نظام تقييم الاداء المطبق في جهاز الخدمة الأردنية ليضمن خصائص العدالة و الفاعلية و الموضوعية بشكل أكبر .
2. ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الاداء .
3. ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء و ذلك لمعرفة مستوى أدائهم .
4. العمل على تعزيز الرضى الوظيفي لدى العاملين عن طريق المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية.

1- Coutt's study (2004)

"Police Office Performance Appraisal System : how good are they"

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مراكز الشرطة في بلديات كندا .

مجتمع الدراسة و أدواتها :

تكون مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة من رتب مختلفة يمثلون 15 قسم شرطة من شرطة بلديات كندا ، و قد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .

النتائج :

خصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. أن ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن آرائهم .
2. أن نظام تقييم الأداء لم يؤدي إلى تحسين أدائهم .
3. لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم .
4. بينت الغالبية العظمى من الضباط أن المشرفين لم يتلقوا إلا القليل من التدريب .

التوصيات :

1. الإهتمام بتدريب المشرفين القائمين على عملية تقييم الأداء .
2. الإهتمام بنظام التغذية الراجعة على نحو منتظم

2- Pettijohn's study (2001)

"Performance Appraisal : Usage Criteria and observations "

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تزويد مدير المبيعات بمعلومات صممت لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء و لكي تقلل من المشاعر السلبية المرتبطة بعملية التقييم .

مجتمع الدراسة و أدواتها :

تكون مجتمع الدراسة من رجال البيع العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية ، استخدم الباحث أسلوب المقابلة لجمع المعلومات حيث تم إجراء مقابلة مع عينة من رجال البيع طلب فيها تقديم معلومات فيما يتعلق بوجهة نظرهم في تقييم أدائهم .

النتائج :

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها :

1. أن هؤلاء الأشخاص كان لديهم وجهات نظر سلبية تتعلق بطريقة التقييم .
2. تبين أن المعايير المستخدمة ليس هي تلك المعايير التي يراها هؤلاء الأشخاص .

التوصيات :

1. وضع معايير تقييم ملائمة لعملية تقييم الأداء .
2. تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة و موضوعية .

3- Poon's study (2003)

" Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention "

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الدوافع السياسية في تقييم أداء الموظفين على الرضى الوظيفي.

مجتمع الدراسة و أدواتها :

تكون مجتمع الدراسة من عينة مختلفة من الموظفين الإداريين من عدة منظمات في ماليزيا ، وقد تم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

النتائج

و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1. إحساس الموظفين بأنه يتم التلاعب بمعدلات التقييم الوظيفي ، و كان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي .

2. أن هناك علاقة سلبية بين سياسة التقييم و الرضى الوظيفي و علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء و نية ترك العمل .

التوصيات :

و أوصت الدراسة إلى أنه يجب العمل على وجود نظام تقييم شفاف ينعكس بالإيجاب على الرضى الوظيفي للعاملين .

4- Rusli's study (2004)

"Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service"

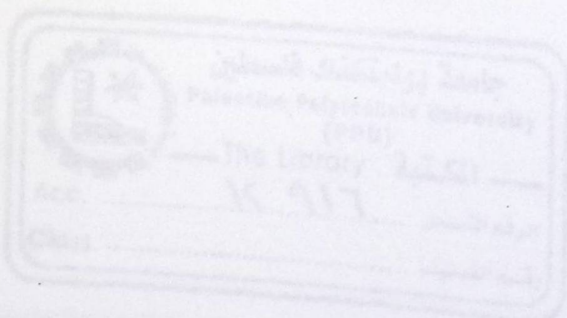
أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء ، و طرق إتخاذ القرارات من قبل المقيمين .

النتائج :

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها :

1. أن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة و غير كافية .
2. أن المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم و يؤدونها بشكل فعال .
3. عدم القدرة على فهم المفاهيم العامة و كذلك التعقيدات المصاحبة للعمليات من قبل المقيمين المبتدئين .

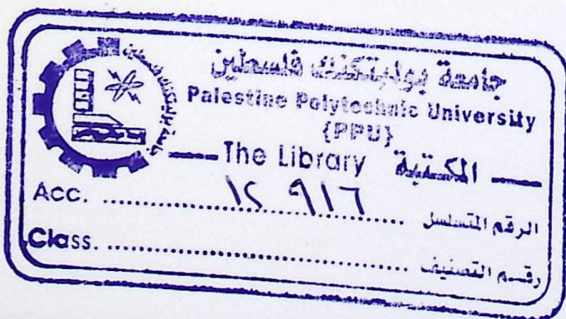


التعقيب على الدراسات : الدراسات السابقة ما يلي :

من خلال إستعراض الدراسات السابقة في مجال تقييم الأداء تبين أن اهدافها و نتائجها و توصياتها متعددة و في مجالات مختلفة و يمكن ملاحظة هذا من خلال ما يلي :

1- تناولت الدراسات العربية موضوع تقويم الأداء من جوانب مختلفة ، حيث ركزت دراسة (عويضة 2011) على آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقويم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت ، بينما ركزت دراسة (شاهين 2010) على تحليل العلاقة بين فاعلية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي ، أما دراسة (الجنابي 2009) فركزت على تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة و انعكاساته على جودة التعليم العالي ، بينما دراسة (أبو حطب 2009) فركزت على فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، أما دراسة (عدوان 2008) فركزت على التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ، بينما ركزت دراسة (أبو ماضي 2007) على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها ، و ركزت دراسة (الحوامدة 2004) إلى تحليل العلاقة بين فاعلية و عدالة نظام تقويم الأداء و بين كل من الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن .

2- تناولت الدراسات الأجنبية موضوع تقويم الأداء ، حيث ركزت دراسة (Coutt's 2004) على تقييم أداء مراكز الشرطة في بلديات كندا ، أما دراسة (pettizon's 2001) فركزت على تزويد مدير المبيعات بمعلومات لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء ، أما دراسة (Poon's 2004) فركزت على التعرف على أثر الدوافع السياسية في تقييم أداء الموظفين على الرضى الوظيفي.بينما ناقشت دراسة (Rusli's2004) طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء .



أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي :

1. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين و هو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة .

2. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات الأجنبية أنها طبقت في فلسطين و بالتحديد الضفة الغربية (الخليل) أي اختلاف هذه الدراسة عن هذه الدراسات في المجتمع و البيئة .

3. يشكل هذا البحث مع الأبحاث السابقة التي لها علاقة بفعالية التقييم إضافة علمية جديدة .

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وفقاً لمنهج الطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتقريب هذه الدراسة وإثبات منهج الدراسة ، أداة الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، مميزات الدراسة ، و المعالجة الإحصائية

3.1 منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات حول مدى براعة برنامج تعليم الآلة الأكاديميين لخاصة القيم القمالة من وجهة نظر الإناث في جامعة بوليتكنك فلسطين

3.2 أداة الدراسة:

استخدم فريق البحث الأداة الرئيسية في جمع المعلومات وذلك من خلال العمل على إعداد استبانة تتكلم من حيث المتغير

تتميز الأداة بيشتمل على المعلومات العامة وهي: التسمية الوصفية ، الموزن العنصر ، وبنية العنصر

تتميز الأداة بيشتمل من التكرار في جمع المعلومات

تتميز الأداة بيشتمل على من حيث المتغير ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر

تتميز الأداة بيشتمل على من حيث المتغير ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر

تتميز الأداة بيشتمل على من حيث المتغير ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر

تتميز الأداة بيشتمل على من حيث المتغير ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر

تتميز الأداة بيشتمل على من حيث المتغير ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر ، وبنية العنصر

3.3 مجتمع الدراسة:

أخذت عينة الدراسة من مجتمع الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، وقد بلغ عددهم 27 إناث أكاديميين ، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع الإناث الأكاديميين ، وقد بلغ عددهم 27 إناث أكاديميين ، وقد تم توزيعها على جامعة بوليتكنك فلسطين

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة و شمل منهج الدراسة ، أداة الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، متغيرات الدراسة ، و المعالجة الإحصائية.

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات حول مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين .

3.2 أداة الدراسة:

استخدم فريق البحث الأداة الرئيسية في جمع المعلومات وذلك من خلال العمل على إعداد استبانة تتألف من سبعة أقسام :

القسم الأول: ويشتمل على المعلومات العامة وهي: المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة .

القسم الثاني: ويتكون من الشروط و العناصر الواجب توافرها لنجاح عملية تقييم الأداء للاكاديميين.

القسم الثالث: وهو لتحديد على من تقع مسؤولية تقييم الأداء و ينقسم إلى ثلاثة أبعاد مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، مسؤولية المقيم ، مسؤولية الأكاديمي .

القسم الرابع: يشتمل على مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء .

القسم الخامس: وهو لتحديد كيفية التعامل مع نتائج عملية تقييم الأداء .

القسم السادس: يشتمل على القرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء .

القسم السابع: يشتمل هذا القسم على مشاكل عملية تقييم الأداء .

3.3 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين و قد بلغ عددهم 27 إداري أكاديمي ، و قد تم توزيع الاستبانة على جميع الإداريين الأكاديميين و تم استرداد 25 استبانة ، لذا يمكن تعميم نتائج الدراسة على جامعة بوليتكنك فلسطين .

3.4 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف أولاً ، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الدكتور غسان شاهين ، و الدكتور إسماعيل الرومي ، و الدكتور مروان جلعود ، والأستاذة لينة المحتسب ، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حول بعض الفقرات ، و التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.

3.5 ثبات الأداة:

تم احتساب ثبات الأداة باستخدام معادلة الثبات "كرونباخ ألفا" حيث بلغت قيمة الثبات (0.81) للشروط والعناصر الواجب توافرها لنجاح عملية التقييم ، و بلغت (0.86) لمسؤولية تقييم الأداء ، وبلغت (0.89) لمصادر المعلومات في عملية تقييم الأداء ، في حين بلغت (0.81) لنتائج عملية تقييم الأداء ، أما بالنسبة للقرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء فبلغت قيمة الثبات (0.83) ، في حين بلغت (0.85) لمشاكل عملية تقييم الأداء .

جدول رقم (3.1)

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة المختلفة

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا
1	الشروط والعناصر الواجب توافرها لنجاح عملية التقييم	0.81
2	مسؤولية تقييم الأداء	0.86
3	مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء	0.89
4	نتائج عملية تقييم الأداء	0.81
5	القرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء	0.83
6	مشاكل عملية تقييم الأداء	0.85
	الدرجة الكلية لمدى مراعاة برنامج تقييم الاداء	0.94

يتضح من الجدول رقم (3.1) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الأداة تراوحت بين (0.81 - 0.86) على أبعاد الأداة المختلفة، بينما بلغت قيمة الثبات (0.94) على الدرجة الكلية وهذا يشير إلى أن الأداة تمتع بدرجة عالية من الثبات.

3.6 إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة و الانتهاء من إعداد الاستبانة و التأكد من صدقها و قياس ثباتها قام فريق البحث بتوزيع نسخ الاستبانة على مجتمع الدراسة و تم العمل على توضيح أسئلة الاستبانة لمجتمع الدراسة ثم تم جمع الاستبانات التي أجاب مجتمع الدراسة عليها و تم تحليلها إحصائياً و التوصل إلى النتائج و الخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

3.7 المعالجة الإحصائية :

بعد جمع البيانات قام فريق البحث بمراجعتها و ذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب و قد تم ذلك بإعطائه أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابة اللفظية إلى إجابة رقمية كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3.2)

الإجابات اللفظية و مقدارها بالدرجات

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

و قد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، و معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، و الرسومات الإحصائية و ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، لتحديد درجة الاتجاه وفق المتوسط استخدم المقياس وفق الجدول التالي :

جدول رقم (3.3)

مفاتيح المتوسطات الحسابية

الدرجة	المستوى	الرقم
منخفض جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.80	1
منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.60	2
متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.40	3
كبيرة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.20	4
كبيرة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	5

مناقشة أسئلة الدراسة

يهدف هذا الدراسة إلى التعرف على مدى مراعاة برنامج تعليم أداء الأكاديميون لمتغير القيم المتعلقة من وجهة نظر الأئمة في جامعة بوليتكنك فلسطين ، ويقابل هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأسئلة الدراسة .

4.1 تحليل أسئلة الدراسة

4.1.1 معلومات عامة عن البرنامج

1. الجنس الوطني

للاجابة على السؤال السابق تم إعداد و التيب النسبية لإجابات أفراد العينة لدراسة الجنس الوطني كما في الجدول التالي :

مناقشة أسئلة الدراسة

جدول رقم (4.3)

الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة لدراسة الجنس الوطني

الجنس الوطني	الأعداد	النسب المئوية
لبناني	3	12%
عربي	9	30%
رومي كاثوليكي	16	68%

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة المبحوثين الذين منساقم الوطني (لبناني) تمثلا 12% من العينة ، حيث بلغت نسبتهم (30%) ، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين منساقم الوطني (عربي) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (68%) ، أما المبحوثين الذين منساقم الوطني (رومي كاثوليكي) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (12%) .

2. العمر الوطني

مناقشة أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين ، و يتناول هذا الفصل عرضاً و تحليلاً لتساؤلات الدراسة .

4.1 تحليل تساؤلات الدراسة

4.1.1 معلومات عامة عن الإداريين الأكاديميين

1. المسمى الوظيفي

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المسمى الوظيفي كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.1)

الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	مسمى الوظيفي
12%	3	نائب رئيس
20%	5	عميد
68%	16	رئيس دائرة
100%	25	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (رئيس دائرة) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (68%) ، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (عميد) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (20%) ، أما المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (نائب رئيس) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (12%) .

2. المؤهل العلمي

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.2)

الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%68	17	دكتوراه
%28	7	ماجستير
%0	0	دبلوم عالي
%4	1	بكالوريوس
%100	25	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (%68) ، أما نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (%28) ، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (%4) .

3. سنوات الخبرة

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي كما

جدول رقم (4.3)

في الجدول التالي :

الأعداد و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
%4	1	أقل من 5 سنوات
%20	5	5 - أقل من 10 سنوات
%8	2	10 - أقل من 15 سنة

أكثر من 15 سنة	17	%68
المجموع	25	%100

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة المبحوثين الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 15 سنة) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (68%) ، أما نسبة المبحوثين الذين سنوات خدمتهم (5 - أقل من 10 سنوات) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (20%) ، في حين المبحوثين الذين سنوات خدمتهم (10 - أقل من 15 سنة) احتلوا الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (8%) ، أما في الترتيب الرابع فهم المبحوثين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (4%) .

4.1.2 ما الشروط والعناصر الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء من وجهة نظر الإداريين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو الشروط و العناصر الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء و ذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.4)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية للشروط و العناصر الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشروط
كبيرة جدا	91.2	0.5831	4.5600	الالتزام بالانظمة و القوانين المتبعة في الجامعة
كبيرة جدا	89.6	0.7703	4.4800	الالتزام بأوقات الدوام
كبيرة	83.2	0.9866	4.1600	الالتزام بالمحافظة على ممتلكات الجامعة
كبيرة	79.2	0.9345	3.9600	القيام بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة ترفع من مستوى العمل
كبيرة	83.2	0.6245	4.1600	تأكد الأكاديمي من جودة عمله و أدائه
كبيرة جدا	87.2	0.7000	4.3600	قيام الأكاديمي باتجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد

كبيرة	81.6	0.8124	4.0800	يتم معالجة أي خطأ في عملية التقييم ناجم عن عوامل فنية أو تنظيمية
كبيرة	80.0	0.8660	4.0000	مساهمة و تعاون مختلف المستويات الإدارية في الجامعة في اختيار أسلوب التقييم
كبيرة جدا	92.0	0.5000	4.6000	خضوع جميع الأكاديميين في الجامعة لعملية تقييم الأداء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية
كبيرة	81.6	0.8622	4.0800	مساهمة الأكاديمي في تطوير المجتمع المحلي ومؤسساته
كبيرة جدا	84.8	0.4779	4.2440	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للشروط الواجب توافرها في التقييم

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن الشروط و العناصر الواجب توافرها في برامج التقييم يتفق على وجودها الإداريين الأكاديميين في البوليتكنك بدرجة تتراوح بين كبيرة و كبيرة جداً . حيث أن الشروط و العناصر التي حصلت على درجة كبيرة جدا هي خضوع جميع الأكاديميين في الجامعة لعملية تقييم الأداء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية بمتوسط حسابي 4.6000 ، و الإلتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة بمتوسط حسابي 4.5600 ، و الإلتزام بأوقات الدوام بمتوسط حسابي 4.4800 ، و قيام الأكاديمي بإنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد بمتوسط حسابي 4.3600 ، أما الشروط و العناصر التي حصلت على درجة كبيرة هي الإلتزام بالمحافظة على ممتلكات الجامعة بمتوسط حسابي 4.1600 ، و تأكد الأكاديمي من جودة عمله و ادائه بمتوسط حسابي 4.1600 ، و يتم معالجة أي خطأ في عملية التقييم ناجم عن عوامل فنية أو تنظيمية بمتوسط حسابي 4.0800 ، و مساهمة الأكاديمي في تطوير المجتمع المحلي و مؤسساته بمتوسط حسابي 4.0800 ، و مساهمة و تعاون مختلف المستويات الإدارية في الجامعة في اختيار أسلوب التقييم بمتوسط حسابي 4.0000 ، و القيام بتقديم اقتراحات و أفكار جديدة ترفع من مستوى العمل بمتوسط حسابي 3.9600 .

4.1.3 ما درجة مسؤولية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين ؟

للإجابة على السؤال يتفرع عدد من الأسئلة و هي :

1. ما درجة مسؤولية إدارة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو درجة مسؤولية إدارة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.5)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمسؤولية إدارة الموارد البشرية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الموارد البشرية
كبيرة	81.6	0.7024	4.0800	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام لتقييم الأداء يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية.
كبيرة جدا	91.2	0.5831	4.5600	يتم تحديد فترة التقييم في نظام تقييم الأداء.
كبيرة جدا	87.2	0.7000	4.3600	يتم تحديد القائم على عملية التقييم في نظام تقييم الأداء.
متوسطة	65.6	0.9798	3.2800	يتم وضع قواعد للبت في الشكاوي المقدمة من قبل الأكاديميين في نظام تقييم الأداء.
كبيرة	72.0	1.0408	3.6000	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظام تقييم الأداء ورصد أي مشكلة تظهر عند تنفيذه.
كبيرة	79.2	0.9345	3.9600	تقوم إدارة الموارد بإستلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين و رفعها للجهات المسؤولة .
كبيرة	79.2	0.9781	3.9600	تعمل إدارة الموارد على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء.
متوسطة	66.4	1.0296	3.3200	تقوم إدارة الموارد البشرية بالبت في طلبات النظم من نتائج تقييم الأداء
كبيرة	77.8	0.5652	3.8900	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمسؤولية إدارة الموارد البشرية

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاق على أن الموارد البشرية لها دور رئيسي في تقييم أعضاء الهيئة الأكاديمية حيث أن غالبية البنود جاءت بدرجة تتراوح بين كبيرة و كبيرة جدا ، و البنود التي

حصلت على درجة كبيرة جدا هي يتم تحديد فترة التقييم في نظام تقييم الأداء بمتوسط حسابي 4.5600 ، و يتم تحديد القائم على عملية التقييم في نظام تقييم الأداء بمتوسط حسابي 4.3600 ، أما البنود التي حصلت على درجة كبيرة هي تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام لتقييم الأداء يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية بمتوسط حسابي 4.0800 ، و تعمل إدارة الموارد على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء بمتوسط حسابي 3.9600 ، و تقوم إدارة الموارد باستلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين و رفعها للجهات المسؤولة بمتوسط حسابي 3.9600 ، و تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظام تقييم الأداء و رصد أي مشكلة تظهر عند تنفيذه بمتوسط حسابي 3.6000 ، هذه النتائج تشير إلى أن الموارد البشرية تقوم بدور هام في عملية التقييم و لكن هذا الدور منقوص في بندين حيث كانت درجتهما متوسطة و هما تقوم إدارة الموارد البشرية بالبت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء بمتوسط حسابي 3.3200 ، و يتم وضع قواعد للبت في الشكاوي المقدمة من قبل الأكاديميين في نظام تقييم الأداء بمتوسط حسابي 3.2800 ، لذلك على إدارة الموارد البشرية إيجاد الحل من خلال البت في طلبات التظلم من نتائج التقييم و وضع قواعد للبت في الشكاوي المقدمة .

2. ما درجة مسؤولية المقيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو درجة مسؤولية المقيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.6)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمسؤولية المقيم في جامعة بوليتكنك فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مسؤولية المقيم
كبيرة	73.6	1.0693	3.6800	يقوم المقيم بدراسة معايير التقييم و شرحها لمن سوف يقيم أداءه
كبيرة	80.8	0.8888	4.0400	يقوم المقيم بجمع معلومات عن أداء العاملين و تحليلها لاستخدامها عند وضع نتائج التقييم
كبيرة	74.4	1.0614	3.7200	يقوم المقيم بصياغة تقرير يوضح فيه نتائج تقييم الأداء
متوسطة	67.2	1.2543	3.3600	يناقش المقيم نتائج تقييم الأداء مع من قيم

ادائه و يشرحها له بوضوح و شفافية			
كبيره	71.2	1.0832	3.5600
كبيره	73.4	0.8080	3.6720

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن الدرجة الكلية لمسؤولية المقيم في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة كبيرة ، حيث جاءت يقوم المقيم بجمع معلومات عن أداء العاملين و تحليلها لاستخدامها عند وضع نتائج التقييم بمتوسط حسابي 4.0400 ، و يقوم المقيم بصياغة تقرير يوضح فيه نتائج تقييم الأداء بمتوسط حسابي 3.7200 ، و يقوم المقيم بدراسة معايير التقييم و شرحها لمن سوف يقيم أداءه بمتوسط حسابي 3.6800 ، و يقوم المقيم بتشجيع من قيم أداءهم من خلال تشجيعهم على تكرار الجوانب الإيجابية في ادائهم بمتوسط حسابي 3.5600 ، و يناقش المقيم نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائه و يشرحها له بوضوح و شفافية بمتوسط حسابي 3.3600 ، و لكن هناك نقص في أحد البنود حيث جاءت بدرجة متوسطة وهي يناقش المقيم نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائه و يشرحها له بوضوح و شفافية بمتوسط حسابي 3.3600 ، و بناء على هذه النتائج يجب على المقيم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائهم و شرحها لهم بوضوح .

3. ما درجة مسؤولية الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو درجة مسؤولية الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.7)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمسؤولية الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مسؤولية الأكاديمي
كبيره	77.6	1.1299	3.8800	بشارك الأكاديمي في تقييم أداءه (تقييم)

ذاتي				
كبيره	80.0	.9129	4.0000	يقوم الأكاديمي بإعلام المقيم بأي ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه
كبيره	78.4	.9092	3.9200	يسهم الأكاديمي بشكل جاد مع المقيم في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي
كبيره	78.6	0.8607	3.9333	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمسؤولية الأكاديمي

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاق على أن الأكاديمي له دور رئيسي في عملية تقييم الأداء حيث أن جميع البنود جاءت بدرجة كبيرة ، يقوم الأكاديمي بإعلام المقيم بأي ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه بمتوسط حسابي 4.0000 ، يسهم الأكاديمي بشكل جاد مع المقيم في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي بمتوسط حسابي 3.9200 ، يشارك الأكاديمي في تقييم أداءه بمتوسط حسابي 3.8800.

4.1.4 ما مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء
كبيره	79.2	0.6758	3.9600	تقع مسؤولية جمع المعلومات بشكل رئيسي على

المسؤول المباشر				
كبيره	71.2	1.1210	3.5600	يقوم الأكاديمي بعمل تقييم ذاتي و يقدمه إلى رئيسه المباشر
منخفضة	57.6	1.2014	2.8800	يقوم الأكاديميين بتقييم زملائهم و تقديمه إلى المسؤول المباشر
كبيره	84.0	0.8165	4.2000	يشترك الطلاب في تقييم أداء الأكاديميين
متوسطة	67.2	1.2543	3.3600	يتم عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الأكاديميين
كبيره	77.6	0.6000	3.8800	يتم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة جمع معلومات لأغراض تقييم أداء الأكاديميين
كبيره	68.0	1.0000	3.4000	يتم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة جمع معلومات لأغراض تقييم أداء الأكاديميين
كبيره	83.2	0.6245	4.1600	يتم الاعتماد على نموذج التقييم كوسيلة جمع معلومات لأغراض تقييم أداء الأكاديميين
كبيره	71.2	1.0440	3.5600	يتم استخدام سجلات خاصة تدون بها ملاحظات عن الموظف خلال السنة بحيث يستند إليها الرئيس المباشر عند عملية التقييم
كبيره	72.8	1.0755	3.6400	يتم استخدام نماذج مختلفة لقياس كفاءة أداء الأكاديميين في كل المستويات و لجميع الوظائف المختلفة
متوسطة	62.4	1.1299	3.1200	يتم الاستعانة بالمعلومات المتراكمة عن الأكاديمي لدى قسم شؤون الموظفين عند عملية تقييم الأكاديميين
كبيره	72.2	0.4976	3.6109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن هناك تنوع بمصادر المعلومات ، كذلك هناك رجوع لمعظم المصادر المتعددة لعملية التقييم بدرجة كبيرة مثل مشاركة الطلاب في عملية تقييم الأكاديمي حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2000 ، و قيام المسؤول المباشر بعملية جمع المعلومات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9600 ، و قيام الأكاديمي بتقييم نفسه " تقييم ذاتي " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.5600 ، و الإعتماد على الملاحظة كوسيلة جمع معلومات بمتوسط حسابي 3.8800 ، و الإعتماد على الإستبانة كوسيلة جمع معلومات بمتوسط حسابي 3.4000 ، و الإعتماد على نموذج التقييم كوسيلة جمع معلومات بمتوسط حسابي 4.1600 ، كذلك استخدام سجلات خاصة تدون بها ملاحظات عن الموظف يستند إليها الرئيس المباشر عند عملية التقييم

بمتوسط حسابي 3.5600 ، و أيضا استخدام نماذج مختلفة لقياس كفاءة أداء الأكاديميين في كل المستويات
بمتوسط حسابي 3.6400 .

في حين هناك نقص في بعض المصادر مثل تقييم الأكاديميين لزملائهم و تقديمها للرئيس المباشر بمتوسط
حسابي 2.8800 ، و الاستعانة بالمعلومات المتراكمة عن الأكاديمي لدى قسم شؤون الموظفين بمتوسط حسابي
3.1200 ، عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الأكاديميين بمتوسط حسابي
3.3600 .

4.1.5 ما درجة نتائج عملية تقييم الأداء من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو درجة
نتائج عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.9)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لنتائج عملية تقييم الأداء في جامعة
بوليتكنك فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتائج عملية تقييم الأداء
متوسطة	55.2	1.0909	2.7600	يتم إعلان و مناقشة نتائج عملية التقييم للأكاديميين
متوسطة	64.0	1.1547	3.2000	يتم إعلام الأكاديمي بنقاط القوة لديه لكي يكررها ويعززها
كبيرة	70.4	1.1225	3.5200	يتم إعلام الأكاديمي بنقاط الضعف أو القصور لكي يتجنبها او يطور نفسه بها
كبيرة	68.0	1.2583	3.4000	يتم إعطاء العاملين حق الإعتراض و التظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم
متوسطة	64.8	1.0520	3.2400	ترفع شكوى التظلم للجهة التي قامت بعملية التقييم
متوسطة	64.0	1.1180	3.2000	ترفع شكوى التظلم لمستويات إدارية أعلى من الجهة التي قامت بعملية التقييم
متوسطة	64.0	1.2247	3.2000	يتم تشكيل لجنة جديدة للنظر بإجراءات التظلم غير الجهة التي قامت بعملية التقييم

متوسطة	63.3	0.8749	3.2171	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج عملية تقييم الأداء
--------	------	--------	--------	--

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن هناك تدني و قصور في نتائج عملية تقييم الأداء ، حيث جاءت إعلان و مناقشة نتائج عملية التقييم بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.7600 ، كما وجاءت إعلام الأكاديمي بنقاط القوة لديه لكي يكررها بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.2000 ، ترفع شكوى التظلم للجهة التي قامت بعملية التقييم بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.2400 ، ترفع شكوى التظلم لمستويات إدارية أعلى من الجهة التي قامت بعملية التقييم بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.2000 ، كما وجاء تشكيل لجنة جديدة للنظر بإجراءات التظلم غير الجهة التي قامت بعملية التقييم بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.2000 ، في حين جاء إعلام الأكاديمي بنقاط الضعف لكي يتجنبها بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.5200 ، و إعطاء العاملين حق الاعتراض و التظلم على نتائج التقييم بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.4000 .

4.1.6 ما درجة القرارات المترتبة على نتائج عملية تقييم الأداء من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو درجة القرارات المترتبة على نتائج عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4.10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية للقرارات المترتبة على نتائج عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء
متوسطة	67.2	1.1504	3.3600	يتم اعطاء دورات تدريبية بحيث تراعي نقاط القوة و الضعف الموجودة على المستوى الفردي للأكاديميين
متوسطة	67.2	1.2207	3.3600	يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء الأكاديميين في القرارات المتعلقة بمنح علاوات مالية للموظفين

ذوي التقديرات العالية				
متوسطة	64.0	1.3229	3.2000	يتم منح حوافز معنوية للأكاديميين الذين يحصلون على نتائج عالية في عملية تقييم الأداء
كبيرة	72.8	1.2207	3.6400	يتم حصول الأكاديمي على درجة الترقية بناء على نتائج تقييم أدائه
كبيرة	71.2	1.0033	3.5600	يتم فرض عقوبات ملائمة على الأكاديمي الذي لا يؤدي عمله بالشكل المطلوب
كبيرة	82.4	0.6658	4.1200	الأكاديمي الغير مثبت في حال حصوله على تقييم منخفض لا يتم تجديد التعاقد معه
كبيرة	70.8	0.7076	3.5400	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق على بعض القرارات بدرجة كبيرة مثل حصول الأكاديمي على درجة الترقية بناء على نتائج تقييم أدائه بمتوسط حسابي 3.6400 ، وفرض عقوبات ملائمة على الأكاديمي الذي لا يؤدي عمله بالشكل المطلوب بمتوسط حسابي 3.5600 ، والأكاديمي الغير مثبت في حال حصوله على تقييم منخفض لا يتم تجديد التعاقد معه بمتوسط حسابي 4.1200 ، في حين هناك اتفاق على بعض القرارات بدرجة متوسطة مثل إعطاء دورات تدريبية بحيث تراعي نقاط القوة و الضعف الموجودة على المستوى الفردي بمتوسط حسابي 3.3600 ، و الإعتداد على نتائج تقييم أداء الأكاديميين في القرارات المتعلقة بمنح علاوات مالية للموظفين ذوي التقديرات العالية بمتوسط حسابي 3.3600 ، و منح حوافز معنوية للأكاديميين الذين يحصلون على نتائج عالية في عملية تقييم الأداء بمتوسط حسابي 3.2000 .

4.1.7 ما درجة مشاكل عملية تقييم الأداء من وجهة نظر الإداريين في جامعة بوليتكنك

فلسطين ؟

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نحو درجة مشاكل عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الإداريين و ذلك كما في الجدول

التالي :

جدول رقم (4.11)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمشاكل عملية تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة مشاكل عملية تقييم الأداء
كبيرة	68.0	0.8165	3.4000	يتأثر القائم على عملية التقييم بالانطباع الأولي عن الأكاديمي
متوسطة	63.2	0.8000	3.1600	يتأثر القائم على عملية التقييم (بالهالة) أي التقييم الكلي للمرءوس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات
متوسطة	65.6	0.7916	3.2800	يتأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للأكاديمي
متوسطة	58.4	1.0770	2.9200	صعوبة في الحصول على ملاحظات دقيقة عن الأكاديمي المراد تقييمه
متوسطة	63.8	0.7118	3.1900	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمشاكل عملية تقييم الأداء

من خلال الإطلاع على الجدول السابق يتبين انه لا يوجد مشاكل ذات قيمة مثل تأثر القائم على عملية التقييم بالهالة جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.1600 ، تأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للأكاديمي بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 3.2800 ، صعوبة في الحصول على ملاحظات دقيقة عن الأكاديمي المراد تقييمه بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.9200 ، و لكن هناك مشكلة ذات قيمة وهي تأثر القائم على عملية التقييم بالانطباع الأولي للأكاديمي حيث جاءت بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.4000 .

بالنسبة للسؤالين المفتوحين كانت هناك اجابات مقترحة من الإداريين الأكاديميين و هذه الإقتراحات ليست مرتبة حسب الأهمية و لا تعبر عن قيمة نسبية و إنما هي عبارة عن إقتراحات و آراء من قبل مجتمع الدراسة و هي على النحو الآتي :

4.1.8 ما هي الأمور التي تسهم في تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

جدول رقم (4.12)

الرقم	العوامل التي تسهم في تطوير نظام تقييم الأداء
1.	مشاركة وتحليل النتائج مع العاملين
2.	دورات تدريبية
3.	دقة مصادر المعلومات وتتوعها
4.	متابعة نتائج التقييم وفق سياسة الثواب والعقاب وليس العقاب فقط
5.	المعالجة المستمرة لنظام التقييم وتطويره باستمرار
6.	ضرورة وجود نظام حوافز ومكافآت للمتميزين في التقييم.
7.	ضرورة إعلام المقيم للمرؤوس بنقاط ضعفه وقوته ونتيجة تقييمه.
8.	ضرورة إعلام المرؤوس بتفاصيل التقييم وأهمية النقاط التي سوف يقيم على أساسها.
9.	التقييم بالاتجاهين رئيس - ومرؤوس
10.	أن يكون التقييم بجميع الاتجاهات من أعلى للأسفل وبالعكس
11.	تسجيل الملاحظات من قبل المقيم وذلك على مدة طويلة قبل التقييم.
12.	تحسين البيئة الإدارية والأكاديمية
13.	الأخذ بعين الاعتبار الأعمال التي يقوم بها الأكاديمي في تطوير الكلية أو الجامعة (مشاريع، لجان....)
14.	أن تكون هناك لجان داخلية لعملية التقييم يكون العميد طرفاً فيها
15.	عرض النظام على جهات خارجية ومقارنته مع باقي الجامعات .

من خلال الاطلاع على الجدول تبين ان هنالك اقتراحات لا تدخل ضمن مشروع الدراسة مثل التقييم بالاتجاهين ،وعرض النظام على جهات خارجية ومقارنته مع باقي الجامعات ، لن يكون التقييم في جميع الاتجاهات من اعلى الى اسفل وباقي الاقتراحات تم تضمينها في المشروع .

4.1.9 ما هي الأمور التي تقلل من فعالية نظام تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

جدول رقم (4.13)

الرقم	العوامل التي تقلل من فعالية نظام تقييم الأداء
1.	الانطباع الأولي للمقيم.
2.	ضعف الخبرة من قبل بعض المقيمين.
3.	السرية التامة بحيث لا يدري المرؤوس عن تقييمه.
4.	الخوف من غضب المسؤولين أصحاب القرارات النهائية.
5.	وقف العلاوة السنوية حيث لا يجوز وقفها مهما بلغت سنوات الخبرة.
6.	أحيانا يوجد تباين في معايير التقييم حتى في نفس الكلية الواحدة بحيث تختلف من دائرة إلى أخرى، مثل مساهمة الأكاديمي في البحث العلمي.
7.	عدم البناء المنهجي على نتائج التقييم واستثمارها.
8.	عدم وضوح الأسس والمعايير والآليات للتقييم لجميع الأطراف مع ضعف في مهارة المقيمين (نقص التدريب).
9.	الإدارة وتعاملها إلا مبالي في هذه الأمور.
10.	الواسطة والمحسوبية.
11.	عدم تطبيق نظام الحوافز والعقوبات بعد نتائج التقييم.

من خلال الاطلاع على الجدول السابق تبين ان هناك اقتراحات تم تضمينها في المشروع مثل الانطباع الاولي ،عدم تطبيق نظام الحوافز والعقوبات بعد نتائج التقييم ، وهناك بعض الاقتراحات لا تدخل ضمن مشروع الدراسة مثل الخوف من غضب مسؤولين اصحاب القرارات النهائية ، وقف العلاوة السنوية ، الادارة وتعاملها الا مبالي في هذه الامور ، الواسطة والمحسوبية .

1. هناك اتفاق بين الاكاديميين بأن العناصر الضرورية اللازمة للتقييم متوفرة في نظام التقييم المتبع في جامعة براءوتك، كما تمسك بدرجة كبيرة جداً وبتوسط حسابي 4.2440 .
2. هناك اتفاق على ان العوائق النظرية لها دور رئيسي في تقييم أعضاء الهيئة الأكاديمية بدرجة كبيرة وبتوسط حسابي 3.8900 ، و المقوم أيضاً بدرجة كبيرة وبتوسط حسابي 3.6720 ، وكذلك الاكاديمي بدرجة كبيرة وبتوسط حسابي 3.9333 .

3. من ان هناك تنوع في مصادر جمع المعلومات بدرجة كبيرة وبتوسط حسابي 3.6109 ،

الفصل الرابع

المعلومات في عملية تقييم أعضاء الهيئة الأكاديمية من مصادر مختلفة وبتوسط حسابي 3.1200 ، كذلك نفس في عدد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الاكاديميين

النتائج والتوصيات

بتوسط حسابي 3.600 ، حيث يوجد قصور هام في تقييم الأداء من حيث إيمائتها و مناقشتها مع الاكاديميين الذين حيث كان المتوسط الحسابي 2.7600 ، كذلك وجود مشاكل في الجهة التي ترفع لها

التقارير على نتائج التقييم .

4. هناك استخدام لنتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالترقية ، و العقوبات بدرجة كبيرة ، في حين هناك استخدام لنتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالدورات التدريبية التي تراعى فقط

تعدد التخصصات و المجالات العلمية و الحرفية بدرجة متوسطة .

5. هناك مشكلة ذات أهمية فيما يتعلق بعملية التقييم و هي تأثير التقييم بالإطباع الأولي للأكاديمي حيث جاءت بدرجة كبيرة وبتوسط حسابي 3.4000 .

5.1 نتائج الدراسة :

1. هناك اتفاق لدى الإداريين الأكاديميين بأن العناصر الضرورية اللازمة للتقييم متوفرة في نظام التقييم المتبع في جامعة بوليتكنك فلسطين بدرجة كبيرة جداً و بمتوسط حسابي 4.2440 .
2. هناك اتفاق على ان الموارد البشرية لها دور رئيسي في تقييم أعضاء الهيئة الأكاديمية بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.8900 ، و المقيم أيضاً بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.6720 ، و كذلك الأكاديمي بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.9333 .
3. تبين أن هناك تنوع في مصادر جمع المعلومات بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.6109 ، في حين هناك نقص في استخدام تقييم الأكاديميين لبعضهم البعض كمصدر من مصادر جمع المعلومات في عملية تقييم الأداء بمتوسط حسابي 2.8800 ، و أيضاً نقص في الاستعانة بالمعلومات المترجمة عن الأكاديمي لدى قسم شؤون الموظفين بمتوسط حسابي 3.1200 ، كذلك نقص في عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الأكاديميين بمتوسط حسابي 3.3600 .
4. تبين وجود قصور عام في نتائج تقييم الأداء من حيث إعلانها و مناقشتها مع الأكاديميين المقيمين حيث كان المتوسط الحسابي 2.7600 ، كذلك وجود مشاكل في الجهة التي ترفع لها الشكاوي على نتائج التقييم .
5. هناك استخدام لنتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالترقية ، و العقوبات بدرجة كبيرة ، في حين هناك استخدام لنتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالدورات التدريبية التي تراعي نقاط القوة و الضعف و العلاوات المادية و الحوافز المعنوية بدرجة متوسطة .
6. هناك مشكلة ذات قيمة فيما يتعلق بعملية التقييم و هي تأثر المقيم بالإنطباع الأولي للأكاديمي حيث جاءت بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.4000 .

5.1 نتائج الدراسة :

1. هناك اتفاق لدى الإداريين الأكاديميين بأن العناصر الضرورية اللازمة للتقييم متوفرة في نظام التقييم المتبع في جامعة بوليتكنك فلسطين بدرجة كبيرة جداً و بمتوسط حسابي 4.2440 .
2. هناك اتفاق على ان الموارد البشرية لها دور رئيسي في تقييم أعضاء الهيئة الأكاديمية بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.8900 ، و المقيم أيضاً بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.6720 ، و كذلك الأكاديمي بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.9333 .
3. تبين أن هناك تنوع في مصادر جمع المعلومات بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.6109 ، في حين هناك نقص في استخدام تقييم الأكاديميين لبعضهم البعض كمصدر من مصادر جمع المعلومات في عملية تقييم الأداء بمتوسط حسابي 2.8800 ، و أيضاً نقص في الاستعانة بالمعلومات المترجمة عن الأكاديمي لدى قسم شؤون الموظفين بمتوسط حسابي 3.1200 ، كذلك نقص في عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الأكاديميين بمتوسط حسابي 3.3600 .
4. تبين وجود قصور عام في نتائج تقييم الأداء من حيث إعلانها و مناقشتها مع الأكاديميين المقيمين حيث كان المتوسط الحسابي 2.7600 ، كذلك وجود مشاكل في الجهة التي ترفع لها الشكاوي على نتائج التقييم .
5. هناك استخدام لنتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالترقية ، و العقوبات بدرجة كبيرة ، في حين هناك استخدام لنتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالدورات التدريبية التي تراعي نقاط القوة و الضعف و العلاوات المادية و الحوافز المعنوية بدرجة متوسطة .
6. هناك مشكلة ذات قيمة فيما يتعلق بعملية التقييم و هي تأثر المقيم بالإنطباع الأولي للأكاديمي حيث جاءت بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 3.4000 .

5.2 توصيات الدراسة :

1. المحافظة على العناصر و الشروط المتبعة ، و ضرورة متابعة ما يستجد من شروط أخذها في عين الإعتبار .
2. على إدارة الموارد البشرية إيجاد الحل من خلال البت في طلبات التظلم من نتائج التقييم و وضع قواعد للبت في الشكاوي المقدمة ، كذلك على المقيم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائهم و يشرحها لهم بوضوح و شفافية ، و على الأكاديمي إعلام المقيم بأي ملاحظات يرى أنها تسهم في تطوير و تحسين أدائه .
3. أن يتم إعتداد تقييم الأكاديميين لبعضهم البعض كمصدر من مصادر جمع المعلومات بشكل رئيسي و منظم في عملية تقييم الأداء ، كذلك الاستعانة بالمعلومات المتراكمة عن الأكاديمي لدى قسم شؤون الموظفين ، و أيضاً عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الأكاديميين .
4. ضرورة إعلان نتائج التقييم لدى المقيم و إبلاغه بنقاط قوته و ضعفه و مناقشتها معه ، كذلك يجب تحديد الجهة صاحبة الصلاحية التي يستطيع المقيم أن يرجع لها في حالة التظلم مع إعلام الموظفين بها .
5. عقد دورات تدريبية تراعي نقاط القوة و الضعف لدى الأكاديميين ، كذلك ضرورة ربط العلاوات المادية و الحوافز المعنوية بشكل مباشر مع نتائج التقييم .
6. اعطاء دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم بشكل مستمر حتى لا تحدث مشكلة تأثر المقيم بالإنطباع الأولي .

الكتاب العربية :

شواش ، مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن

لسويدي ، محمد (2006) عشرة موارد بشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع .

الطائي ، يوسف حبيب ، و آخرون (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الرزاق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

عبدان ، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان .

عقيلي ، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

المصادر والمراجع

البيشي ، خالد عبد الرحيم (2010) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .

المصادر العربية :

أبو حطب ، موسى محمد (2009) 'فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ' حالة دراسة على جمعية أمهات الممرضين الخيرية ' ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

أبو ماضي ، خالد ماضي (2007) 'معرفة تقييم أداء العاملين في المنظمات الفلسطينية و مدى صلاحها ' ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

أحمداني ، عبد الرزاق شاذي (2009) 'تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة و انعكاساته في جودة التعليم العالي ' ، بحث علمي مقدم لمنتدى الجودة ، تشرين الثاني ، جامعة الكوفة ، العراق .

الكتب العربية :

- شاويش ، مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- الصيرفي ، محمد (2006) هندرة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع .
- الطائي ، يوسف حجيم ، و آخرون (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- عباس ، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان .
- عقيلي ، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
- الهيتمي ، خالد عبد الرحيم (2010) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .

الدراسات العربية :

- أبو حطب ، موسى محمد (2009) " فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين " حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- أبو ماضي ، خالد ماضي (2007) " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- الجنابي ، عبد الرزاق شنين (2009) " تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة و انعكاساته في جودة التعليم العالي " ، بحث علمي مقدم لمؤتمر الجودة ، تشرين الثاني ، جامعة الكوفة ، العراق .

الحوامدة ، نضال (2004) " العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية و عدالة نظام تقويم الاداء و كل من الأداء الوظيفي ، و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمة الأردنية " ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية ، م 16 ، الرياض .

المجيدل ، شماس (2010) " معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية : دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق ، م 26 ، العدد 2 .

الناقاة ، عيسى " تقويم الكفاءات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر طلبتهم وفق معايير الجودة " : بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني .

شاهين ، ماجد إبراهيم (2010) " مدى فاعلية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية : دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية و الأزهر " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

عدوان ، عماد (2008) " التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

عويضة ، نادية صالح (2011) " آراء طلبة الدراسات العليا نحو أساليب التقويم المستخدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بيرزيت ، بيرزيت ، فلسطين .

المواقع الإلكترونية :

جامعة إم القرى www.uqu.edu.sa

جبريل ، وائل أحمد (2009) " تقييم أداء العاملين " ، www.hrdiscussion.com

المصادر الأجنبية :

الكتب الإنجليزية :

Cascio, W. (2003) Managing human resources (productivity, quality of work life , profits) , six edition, university of Colorado at denver , USA.

DeCenzo, D. , Robbins S. (1996) Human resources management , fifth edition , John wiley & sons , Inc , Canada .

Denisi, A. , Griffin, R. (2001) Human resource management , Houghton Mifflin company , USA.

Dessler,G (2011) Human resources management , 12th edition .

Johnson, Whittington, scholes (2008) Exploring the corporate strategy , eight edition .

Noe , R. & others (2006) Human resource management (gaining a competitive advantage) , fifth edition , McGraw-Hill companies , New york , USA .

الرسائل الأجنبية :

Coutts, L. , Schneider F.(2004) Police officer performance appraisal systems "How good are they " , Department of psychology , university of Windsor , Windsor , Ontario , Canada .

Pettijohn, L. & others (2001) Performance appraisals :usage , criteria and observations , southwest Missouri state university , Springfield , Missouri . USA .

Poon , J. (2003) Effects performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention, Journal Personal Review, Vol. 33, No. 3, pp322-334 .

Rusli , A. (2004) Performance appraisal decision Malaysian public services , university Malaysian Sarawak , kota samanahan , Malaysian .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بورتسعيد



كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

الملحق

المادة الإدارية في جامعة بورتسعيد

لجنة طلبة و بحث

يؤيد فريق البحث بدراسة حول " مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لمعاصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة بورتسعيد "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بورتسعيد. برغم من حضوركم التكرم بقراءة هذه الاستشارة، والاعتناء عليها بدقة وبوضوح لما له من أهمية وأثر كبير في نجاح هذه الدراسة، علماً بأن جميع البيانات التي ستلزمها ستعدّل بصورة تامة وأن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

فريق البحث :

م. د. محمد

م. د. محمد

م. د. محمد

المشرف : أ. محمد

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بوليتكنك فلسطين



كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

إدارة الأعمال المعاصرة

استبانة

السادة:الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين

تحية طيبة و بعد ،،،

يقوم فريق البحث بدراسة حول : " مدى مراعاة برنامج تقييم أداء الأكاديميين لعناصر التقييم الفعالة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين. يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة، والإجابة عليها بدقة وموضوعية لما له من أهمية وأثر كبير في انجاح هذه الدراسة، علماً بأن جميع البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

فريق البحث :

منى رضوان

رزان سلطان

سعدية أبوهيكل

المشرف : أ. أمجد النتشة

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع إشارة (X) في مربع الاختيار المناسب :

1. المسمى الوظيفي : نائب رئيس

عميد

رئيس دائرة

2. المؤهل العلمي : دكتورة ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس

3. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات

5 - أقل من 10

10 - أقل من 15

15 سنة فأكثر

القسم الثاني : الشروط و العناصر الواجب توافرها لنجاح عملية تقييم الأداء للاكاديميين

يرجى وضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم

الرقم	شروط و عناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم يراعي						
1-	الالتزام بالأنظمة و القوانين المتبعة في الجامعة					
2-	الالتزام بأوقات الدوام					
3-	الالتزام بالمحافظة على ممتلكات الجامعة					
4-	القيام بتقديم اقتراحات وافكار جديدة ترفع من مستوى العمل					
5-	تأكد الأكاديمي من جودة عمله و أدائه					
6-	قيام الأكاديمي بانجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد					
7-	يتم معالجة أي خطأ في عملية التقييم ناجم عن عوامل فنية أو تنظيمية					
8-	مساهمة و تعاون مختلف المستويات الإدارية في الجامعة في اختيار اسلوب التقييم					
9-	خضوع جميع الأكاديميين في الجامعة لعملية تقييم الأداء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية					
10-	مساهمة الأكاديمي في تطوير المجتمع المحلي ومؤسساته					

القسم الثالث : مسؤولية تقييم الأداء

الرقم	مسؤولية عملية تقييم الأداء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مسؤولية إدارة الموارد البشرية						
11-	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام لتقييم الأداء يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية ' اذا الاجابة موافق أجب على الأسئلة الفرعية أ، ب، ج '					
أ-	يتم تحديد فترة التقييم في نظام تقييم الأداء					
ب-	يتم تحديد القائم على عملية التقييم في نظام تقييم الأداء					
ج-	يتم وضع قواعد للبت في الشكاوي المقدمة من قبل الأكاديميين في نظام تقييم الأداء					
12-	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظام تقييم الأداء ورصد أي مشكلة تظهر عند تنفيذه					
13-	تقوم إدارة الموارد باستلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين و رفعها للجهات المسؤولة					
14-	تعمل إدارة الموارد على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء					

15-	تقوم إدارة الموارد البشرية بالبت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء				
مسؤولية المقيم					
16-	يقوم المقيم بدراسة معايير التقييم و شرحها لمن سوف يقيم أداءه				
17-	يقوم المقيم بجمع معلومات عن أداء العاملين و تحليلها لاستخدامها عند وضع نتائج التقييم				
18-	يقوم المقيم بصياغة تقرير يوضح فيه نتائج تقييم الأداء				
19-	يناقش المقيم نتائج تقييم الأداء مع من قيم أدائه و يشرحها له بوضوح و شفافية				
20-	يقوم المقيم بتشجيع من قيم أداءهم من خلال تشجيعهم على تكرار الجوانب الإيجابية في ادائهم				
مسؤولية المقيم (الأكاديمي)					
21-	يشارك الأكاديمي في تقييم أداءه (تقييم ذاتي)				
22-	يقوم الأكاديمي بإعلام المقيم بأي ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه				
23-	يسهم الأكاديمي بشكل جاد مع المقيم في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي				

القسم الرابع : مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء

الرقم	مصادر المعلومات و الوسائل المستخدمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
24-	تقع مسؤولية جمع المعلومات بشكل رئيسي على المسؤول المباشر					
25-	يقوم الأكاديمي بعمل تقييم ذاتي و يقدمه إلى رئيسه المباشر					
26-	يقوم الأكاديميين بتقييم زملائهم و تقديمه إلى المسؤول المباشر					
27-	يشارك الطلاب في تقييم أداء الأكاديميين					
28-	يتم عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم الأكاديميين					
29-	يتم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة جمع معلومات لاغراض تقييم أداء الأكاديميين					
30-	يتم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة جمع معلومات لاغراض تقييم أداء الأكاديميين					
31-	يتم الاعتماد على نموذج التقييم كوسيلة جمع معلومات لاغراض تقييم أداء الأكاديميين					
32-	يتم استخدام سجلات خاصة تكون بها ملاحظات عن الموظف خلال السنة بحيث يستند إليها الرئيس المباشر عند عملية التقييم					
33-	يتم استخدام نماذج مختلفة لقياس كفاءة أداء الأكاديميين في كل المستويات و لجميع الوظائف المختلفة					

					34- يتم الاستعانة بالمعلومات المتراكمة عن الأكاديمي لدى قسم شؤون الموظفين عند عملية تقييم الأكاديميين
--	--	--	--	--	---

القسم الخامس: نتائج عملية تقييم الأداء

الرقم	النتائج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35-	يتم إعلان و مناقشة نتائج عملية التقييم للأكاديميين					
36-	يتم إعلام الأكاديمي بنقاط القوة لديه لكي يكررها ويعززها					
37-	يتم إعلام الأكاديمي بنقاط الضعف أو القصور لكي يتجنبها أو يطور نفسه بها					
38-	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض و التظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم "إذا كانت الاجابة موافق أو موافق بشدة أجب على الأسئلة 39، 40، 41"					
39-	ترفع شكوى التظلم للجهة التي قامت بعملية التقييم					
40-	ترفع شكوى التظلم لمستويات إدارية أعلى من الجهة التي قامت بعملية التقييم					
41-	يتم تشكيل لجنة جديدة للنظر بإجراءات التظلم غير الجهة التي قامت بعملية التقييم					

القسم السادس: القرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء

الرقم	القرارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42-	يتم اعطاء دورات تدريبية بحيث تراعي نقاط القوة و الضعف الموجودة على المستوى الفردي للأكاديميين					
43-	يتم الاعتماد على نتائج تقييم أداء الأكاديميين في القرارات المتعلقة بمنح علاوات مالية للموظفين ذوي التقديرات العالية					
44-	يتم منح حوافز معنوية للأكاديميين الذين يحصلون على نتائج عالية في عملية تقييم الأداء					
45-	يتم حصول الأكاديمي على درجة الترقية بناء على نتائج تقييم أدائه					
46-	يتم فرض عقوبات ملائمة على الأكاديمي الذي لا يؤدي عمله بالشكل المطلوب					
47-	الأكاديمي الغير مثبت في حال حصوله على تقييم منخفض لا يتم تجديد التعاقد معه					

القسم السابع : مشاكل عملية تقييم الأداء

الرقم	المشاكل و المعوقات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48-	يتأثر القائم على عملية التقييم بالانتطباع الأولي عن الأكاديمي					
49-	يتأثر القائم على عملية التقييم (بالهالة) أي التقييم الكلي للمرعوس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات					
50-	يتأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للأكاديمي					
51-	صعوبة في الحصول على ملاحظات دقيقة عن الأكاديمي المراد تقييمه					

من وجهة نظرك :

49- ما هي الأمور التي تسهم في تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

1.
2.
3.

50- ما هي الأمور التي ترى بأنها تقلل من فعالية نظام تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

1.
2.
3.

القسم السابع : مشاكل عملية تقييم الأداء

الرقم	المشاكل و المعوقات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48-	يتأثر القائم على عملية التقييم بالانطباع الأولي عن الأكاديمي					
49-	يتأثر القائم على عملية التقييم (بالهالة) أي التقييم الكلي للمرعوس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات					
50-	يتأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للأكاديمي					
51-	صعوبة في الحصول على ملاحظات دقيقة عن الأكاديمي المراد تقييمه					

من وجهة نظرك :

49- ما هي الأمور التي تسهم في تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

1.
2.
3.

50- ما هي الأمور التي ترى بأنها تقلل من فعالية نظام تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

1.
2.
3.

Abstract

This study aimed to identify the most effective method for the success of the evaluation process, and to identify the factors that are responsible for assessing performance in the Palestinian Polytechnic University, and the sources of information used in the performance appraisal process, and to the extent to which evaluation is a consequence of the public and inclusiveness of the organization, and to identify the organization announcement and discuss the results of the study and draw conclusions from them. The study

المبايعة باللغة والإنجليزية

The results of the study are available in the evaluation system of the Palestinian Polytechnic University, as there is diversity in the sources of information gathering, and also shows that the results of performance appraisal are not discussed with academics, as well as being used in decision-making in decision-making regarding the quality and such decisions are not used when give new jobs and academic staff and also shows that there is no value problems except results offered by the initial impression of the academy.

Recommendations that emerged from the study, maintain the elements and conditions used in the performance evaluation system used in the Palestinian Polytechnic University, especially evaluate academics to each other as a source of information gathering, announce the results of performance evaluation and discussion with academics and identify the source of the power that can suggest that because her grievance in the case with the media by employees, as well as the development of training courses take into account the strengths and weaknesses of academics.

Abstract

This study aimed to identify the conditions required for the success of the evaluation process, also aimed to identify those who are responsible for assessing performance in the Palestine Polytechnic University, and the sources of information used in the performance appraisal process, and on the extent to which evaluation at the University of the public and inclusiveness, as well as aimed to identify the mechanism announcement and discuss the results of the assessment and how to use them. The study use the descriptive method to obtain information about the extent to which the program evaluate the performance of academics to the elements of effective assessment from the perspective of administrators, and has adopted the research team on the questionnaire as the main tool for information gathering, the study population consisted of all administrators academics in Palestine Polytechnic University where numbered 27 administrative Academy.

The results is the necessary elements for evaluation are available in the rating system in Palestine Polytechnic University, as there is diversity in the sources of information gathering, and also shows that the results of performance appraisal are not announced and discussed with academics, as well as being used results performance evaluation in decisions regarding the upgrade and while sanctions are not used when give bonuses physical and moral incentives, and also shows that there is no value problems except resident affected by the initial impression of the academy.

Recommendations that emerged from the study, maintain the elements and conditions used in the performance evaluation system used in the Palestine Polytechnic University, depending evaluate academics to each other as a source of information gathering, announce the results of performance evaluation and discussion with academics and identify the owner of the power that can resident that because her grievance in the case with the media by employees, as well as the development of training courses take into account the strengths and weaknesses of academics.