

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

تخصص ادارة اعمال

مشروع تخرج بعنوان :

" الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر

الاكاديمي "

إعداد الطالبتان :

سارة الشماس و سجي ابو وردة

إشراف الدكتور

مروان جلعود

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال المعاصرة

من كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين

الخليل - فلسطين

٢٠١٩م - ١٤٤٠هـ

الإهداء

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب
الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
الى القلب الكبير (والدي العزيز)
الى من ارضعتني الحب والحنان
الى رمز الحب وبلسم الشفاء
الى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)
الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي (اخوتي)
الآن تتفتح الأشعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع
مظلم هو بحر الحياه وفي هذه الظلمة لا يضيء الا قنديل الذكريات ، ذكريات
الاخوة البعيدة الى الذين احببتهم واحبوني (صديقاتي)

أهدي هذا العمل المتواضع

سارة شماس

الإهداء

إلى أبي وأمي اللذان منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس
وعلماني من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار وأحبا أن يرياني في
هذا المقام.

إلى النور الذي وقف إلى جانبي وتحمل معي كل العناء زوجي العزيز.
إلى من هم عزوتي وسندي وقوتي في الحياة.... (أخوتي وأخواتي)
إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي وعمي وعمتي العزيزين لتشجيعهما لي
لاستكمال دراستي .

إلى كل صديقاتي وكل من يحبني اهدي هذا العمل.

سجى ابو وردة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد . . .

فإننا نشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه
الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما ، وانطلاقاً من
قوله عليه الصلاة والسلام لا يشكر الله من لا يشكر الناس فإننا نتوجه
بالشكر والتقدير لأستاذنا القدير الأستاذ الدكتور مروان جلعود الذي
أشرف على هذا المشروع حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل ،
وتوجيهاته السديدة ورعاية صدره أثناء فترة البحث تم انجاز هذا البحث
فله منا خالص التقدير، وجزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه .
كما تتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتنا بكلية العلوم الادارية و نظم
المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين لما أمدونا به من إرشاد، فعلى
أيديهم نشأنا، وبفضل توجيهاتهم واصلنا، فأتممنا دراستنا هذه، فجزاهم
الله كل خير.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهما
بقبول مناقشة هذا البحث والحكم عليه، وعلى نصحهم وإرشادهم الذي
كان له الأثر في تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً ، ووفقهم وسدد

خطاهم

الباحثان

سارة وسجى

الفهرس:

ح	ملخص الدراسة
٣	١. الفصل الأول
٣	الاطار العام للدراسة
٣	١,١ مقدمة الدراسة:
٤	١,٢ مشكلة الدراسة:
٤	١,٣ أهمية الدراسة :
٥	١,٤ أهداف الدراسة:
٥	١,٥ فرضيات الدراسة:
٦	١,٦ حدود الدراسة :
٦	١,٧ مصطلحات الدراسة :
٧	١,٨ الهيكل التنظيمي للدراسة:
٩	٢. الفصل الثاني
٩	الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	٢,١ الاطار النظري:
٣٠	٢,٢ الدراسات السابقة:
٤٠	٣. الفصل الثالث
٤٠	طريقة الدراسة وإجراءاتها
٤٠	٣,١ منهج الدراسة:
٤٠	٣,٢ مجتمع الدراسة:
٤١	٣,٣ عينة الدراسة:
٤٢	٣,٤ خصائص عينة الدراسة
٤٢	٣,٥ أداة الدراسة:
٤٣	٣,٦ صدق الأداة:
٤٣	٣,٧ ثبات الأداة:
٤٤	٣,٨ اجراءات الدراسة:
٤٤	٣,٩ متغيرات الدراسة:
٤٥	٣,١٠ المعالجة الإحصائية:
٤٥	٣,١١ تصحيح المقياس:
٤٧	٤. الفصل الرابع
٤٧	تحليل اسئلة الدراسة
٤٧	٤,١ مجال الالتزام باللوائح والقوانين:

٤٨	٤,٢ مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية:
٤٩	٤,٣ مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة:
٥١	٤,٤ مجال الإدارة بالأهداف:
٥٢	٤,٤,١ نتائج المتعلقة بالفرضيات:
٦١	٥. الفصل الخامس
٦١	مناقشة النتائج والتوصيات
٦١	٥,١ مناقشة النتائج
٦٧	٥,٢ نتائج الدراسة :
٦٩	٥,٣ توصيات الدراسة :
٧٠	٥,٤ المصادر والمراجع
٧٣	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١.	خصائص العينة الديموغرافية	٤١
٢.	نتائج ثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية	٤٣
٣.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال الالتزام باللوائح والقوانين	٤٧
٤.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية.	٤٨
٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة .	٤٩
٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال الإدارة بالأهداف.	٥١
٧.	نتائج اختبار "ت" (T-test) لفحص الفروق الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الجنس	٥٣
٨.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الدرجة العلمية	٥٤
٩.	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الإحصائي في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الدرجة العلمية	٥٥
١٠.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر	٥٦
١١.	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الإحصائي في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر.	٥٧
١٢.	المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب سنوات الخبرة	٥٨

٥٨	١٣. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب سنوات الخبرة
٦٢	١٤. نتائج الفرضية الأولى: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A=0.05\%$) في الفلسفات المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى المتغير الجنس.
٦٣	١٥. نتائج الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A=0.05\%$) في الفلسفات المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى المتغير العمر.
٦٤	١٦. نتائج الفرضية الثالثة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A=0.05\%$) في الفلسفات المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى المتغير الخبرة.
٦٥	١٧. نتائج الفرضية الرابعة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($A=0.05\%$) في الفلسفات المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى المتغير الدرجة العلمية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على الفلسفة الإدارية المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي لدى عينة طبقية عشوائية من الكادر الاكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين تبعاً للمتغيرات الآتية: الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية والعمر.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان ببناء استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من من الكادر الاكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين بواقع (٩٠) مدرس ومدرسة. تبين أنه لا يوجد فلسفة إدارية واحدة متبعة في تقييم الأداء من وجهة نظر الكادر الاكاديمي وتعزى الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية الأربعة .

كما تبين من التحليل وجود علاقة ما بين الفلسفة الإدارية المتبعة وتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي حسب الجنس و سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والعمر .

وبناءً على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات منها اعطاء الاهمية الاكبر من قبل جامعة بوليتكنك فلسطين لموضوع الفلسفة الادارية في العمل في جميع كليات الجامعة وابرار اهميتها للكادر الاكاديمي العامل فيها، و عقد دورات تدريبية وورشات عمل من اجل تنمية معرفة الكادر الاكاديمي بأهمية والية تطبيق الفلسفة الادارية في الجامعة، و التركيز على كل ما يزيد من اداء الكادر الاكاديمية والارتقاء في مستوى الجامعة من خلال الفلسفة الادارية المتبعة في الجامعة. الكلمات المفتاحية : الفلسفة الادارية ، الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالقوانين ، إدارة الجودة الشاملة تقييم الاداء ، جامعة بوليتكنك فلسطين.

ABSTRAC

The goals of this study the know the administrative philosophy for evaluating the performance through educational staff at Polytechnic University in Palestine, have randomly sample from educational staff according to this variables: gender, years of experience, degree and age.

To reach the Right Result , the researchers constructed a questionnaire that was distributed to a random sample of the academic staff at the Polytechnic University of Palestine (90) teachers .

the result shows that is no single management philosophy used in evaluating performance from the point of view of the academic staff and the four demographic variables, and there is statistical significant relationship between the management philosophy used in evaluating performance from the point of view of the academic staff and the four demographic variables.

Based on the results, the study recommends, including giving greater importance to the administrative philosophy in the work in the Palestine Polytechnic University and highlighting the importance of the academic staff working in it , organizing training courses and workshops in order to develop the knowledge of academic staff in importance of applying the administrative philosophy at the university , Focus on all tasks that improve the level of the university through the philosophy of management at the university.

Keywords: Management Philosophy, Performance Assessment, management by low , management by objectives , total quality management , Polytechnic University of Palestine.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

١. الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

١,١ مقدمة الدراسة:

تعد الجامعات الحجر الأساسي في تنمية المجتمع وبناءه من خلال ما تقدمه من خرجي قادرين على دفع عجلة التنمية إلى الأمام، وهذه مسؤولية كبيرة تقع على كاهل الجامعات وخاصة في فلسطين في ظل ما تواجهه من صعوبات وتحديات كبيرة تعود لطبيعة المنطقة تحت الاحتلال، وعلى ذلك فإن البحث العلمي ركيزة أساسية من ركائز المعرفة الإنسانية في ميادين الحياة كافة، بل أضحت أحد مقاييس الرقي والحضارة في العالم، فمن خلال البحث العلمي يستطيع الإنسان اكتشاف المجهول وتسخير لصالح المجتمع، بما يحقق التنمية والازدهار في مجالات الحياة كافة، فمن خلال البحث العلمي يمكن امتلاك التقنية والمعرفة باعتبارها الأداة الفعالة؛ لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحقيق التنمية والتقدم (جرجاوي وحمام، ٢٠٠٥).

ولذلك في السنوات الماضية الأخيرة ، كان الاهتمام المتزايد بقياس الأداء في التعليم العالي ومختلف الأطر متعددة الأبعاد مثل بطاقة قياس الأداء والتوازن في قطاع التعليم العالي حتى الآن، تم تطورت بعض الأطر من القطاع العام من أجل قياس الأداء في الجامعات. تنشأ العديد من أطر قياس الأداء من القطاع الخاص في الإعدادات الربحية (Broadbent 2007)، (Ruben 1999).

و يتم ممارسة ضغط كبير على الجامعات لزيادة جودة الخدمات والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد في الإدارة العامة الجديدة ، و شهدت الجامعات تغييرات كبيرة منذ ذلك الحين. لقد أصبحت المفاهيم الإدارية وريادة الأعمال تطبيق أكثر فأكثر على إدارة الجامعة كعامل فاعل اكتسب أهمية متزايدة في التنسيق المنهجي في السنوات الأخيرة (De Boer et al, 2007).

و يعد تحسين أداء المؤسسات التعليمية اهتمام عالمي في جميع الدول ، ويضاف الى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، وليس فقط بفاعليه وكفاءه، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها ؛بما يتوفر في مؤسساتها من قدرات وطاقات، ومما يمتلكه الافراد فيها من مهارات .(الخطيب، ٨٥، ٢٠٠٠).

وانطلاقاً من هذا، فإن البحث في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ضرورة لازمة لتطوير إسهامات الجامعات الفلسطينية وخصوصاً جامعة بوليتكنيك فلسطين لما له دور كبير في تطور المجتمع الفلسطيني وتقدمه في جميع المجالات لأن الجامعات هي صانعة النهضة الفلسطينية.

٢, ١ مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة جداً نظراً لكونها الأساس في عملية قياس أداء العاملين، حيث يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية، ومن منطلق ذلك تتبع أهمية نظام تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة. (أبو حطب، ٢٠٠٩، ص ٣).

وإن معيار نجاح المؤسسات يعتمد على مدى تحقيقها لأهدافها من خلال موظفيها ويتم معرفة ذلك عن طريق نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة وأهمية وجود تقارب بين تصور الموظفين لنظام التقييم وماهيته واثراً ذلك المباشر على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

" ما هي الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ؟"

وينتزع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي :

- ما هي الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين في محاوره (الكفاءة والفاعلية والكفايات) ؟

- ما هو تصور الكادر الأكاديمي بشأن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين ؟

- هل هناك فروق في تصور الفلسفة الإدارية المتبعة تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ، الدرجة العلمية ، وسنوات الخبرة) ؟

- ما هي الاقتراحات والتوصيات لتقليل الفجوة بين تصور الكادر الأكاديمي عن ما هي الفلسفة الإدارية المتبعة في تقييم الأداء

في جامعة بوليتكنيك فلسطين ان وجد ؟

٣, ١ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

١. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة من نوعها في دراسة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك

فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

٢. نظرا لرؤية ادارة جامعة بوليتكنك فلسطين في تطوير العمل في كلياتها والارتقاء في مستوى الجامعة اكاديميا واداريا فكانت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الفلسفات الادارية الابداعية في الوصول الى مستوى اعلى في العمل الاكاديمية في داخل الجامعة لذلك تقدم الدراسة تأصيلا نظريا لفلسفات تقييم الأداء .
٣. التعرف بشكل أكبر على الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي.
٤. الخروج بتوصيات مهمة وتقديمها لإدارة الجامعة عن اهمية ونتائج الدراسة المتعلقة في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي.
٥. الوصول الى توصيات لتقليل الفجوة بين ما هيه الفلسفة المتبعة في جامعة بوليتكنك فلسطين و تصور الاكاديميين عنها.
٦. تساعد هذه الدراسة الباحثين في الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات من جامعة بوليتكنك فلسطين.

١,٤ أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية بشكل أساس على التعرف على الفلسفة الإدارية المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي وعليه فإن الدراسة تهدف إلى ما يلي:
- تسعى هذه الدراسة وتحاول أن تحقق الأهداف التالية:
- تعرض الدراسة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين.
 - التماس تصور إدراك الكادر الأكاديمي بشأن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين.
 - استعراض التوصيات لتقليل الفجوة بين الفلسفة الإدارية المتبعة ووجهات نظر الأكاديميين.

١,٥ فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات الآتية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي تعزى لمتغير الجنس.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

١,٦ حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تتمثل في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

الحدود الزمنية: تم العمل في هذه الدراسة خلال سنة كاملة (فصلين دراسيين) خلال العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩.

الحدود البشرية: تتمثل في عينة عشوائية طبقية من الكادر الأكاديمي في كليات جامعة بوليتكنيك فلسطين.

الحدود المنهجية : الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

١,٧ مصطلحات الدراسة :

جامعة بوليتكنك فلسطين:

جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة ، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، تم تأسيسها في عام ١٩٧٨ بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل كلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام ١٩٩١. تحولت إلى جامعة في عام ١٩٩٩ بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية. (الموقع الإلكتروني لجامعة بوليتكنيك فلسطين،

<https://www.ppu.edu/p/ar/about>، ٢٠١٩).

الكادر الأكاديمي:

هم جميع الكادر من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير ويعملون بالوظائف التدريسية في الكلية من أساتذة وأساتذة مشاركين و مدرسين (مجيدل وشماس، ٢٠١٠).

تقييم الأداء :

هو نظام يستخدم؛ لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها (أبو عمارة، ٢٠٠٦).

فلسفة الكفاية :

ويركز هذا التقييم على مدى الانصياع للأنظمة والقوانين والقرارات وينسجم مع ما يسمى الإدارة بالاهداف (M.B.L).

فلسفة الكفاءة :

وتركز على مدى تحقيق الأهداف والمعايير الموضوعية وتنسجم مع ما يعرف (M.B.O).

فلسفة الفعالية :

ويركز هذا الأسلوب على جميع المتغيرات التي تقوم عليها فعالية المؤسسة وينسجم مع الإدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق

٨, ١ الهيكل التنظيمي للدراسة:

- الفصل الأول (الإطار العام للدراسة): ويتضمن مقدمة الدراسة، مشكله الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، محددات الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة.
- الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة).
- الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات): يتضمن هذا الفصل طريقة إجراء الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات في الدراسة، والعينة التي تم دراستها، ومتغيرات الدراسة، وكيفية معالجة المعلومات بشكل احصائي.
- الفصل الرابع (نتائج الدراسة): يتضمن هذا الفصل البيانات التي تم البحث فيها وتحليل واستخلاص نتائج البحث.
- الفصل الخامس (النتائج والتوصيات): يتضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات التي ضمنها فريق البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الدراسات السابقة

٢. الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأدبيات الخاصة في مفهوم الفلسفات الإدارية لتقييم الأداء والإطار النظري لتحليل الفلسفات الإدارية لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين بالإضافة الى استعراض جهود الباحثين في دراسات لها علاقة بفلسفات تقييم الأداء في الجامعات .

٢,١ الإطار النظري:

تعتبر عملية تقييم الاداء من السياسات الادارية المهمة والمعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة اداء مرؤسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم ادائهم، كما انها تدفع المرؤسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين امام رؤسائهم ،كما انها معقدة لان تقييم اداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة والتي يصب تقييمه وخاصة تلك الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الاعمال الادارية واعمال المشرفين، واعمال البحوث وغيرها (زويلف، ٢٠٠٣، ص ١٨٧).

مفهوم تقييم اداء العاملين :

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لابد من أن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء، ومن بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي الكفاءة والفاعلية، إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف (عدن ، ٢٠٠٦ : ص ١٣٨)، هذا وقد تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل نصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " (زويلف ، ٢٠٠٣ : ص ١٨٨)، كما عُرِف بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق الاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجته المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم و الإستغناء عنهم (عبد الباري الصباغ ، ٢٠٠٨ : م ٢٥٩)، وفي هذا الإطار أيضا يقول هودجيتس

ان تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل (نصر الله ، ٢٠٠٢ ص ١٦٩)، كما ذكر بأنها " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجرد التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (السالمي و صالح ، ٢٠٠٦ : ص ١٠٢)، كما أن قياس الأداء يعني " الحصول على حقائق او بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل " (شاويش ، ٢٠٠٥ : ص ٨٦)، ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و ايضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى " (عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ص ٣٦٧) كما أن تقييم الأداء عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (ماهر ، ٢٠٠٦ : ص ٢٨٤)، ويعتبر البعض عملية تقييم الأداء بأنها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجاز الأهداف المتوخى بلوغها " (سود، الخرشة ، ٢٠٠٧ : ص ١٩)، ووصفه آخرون بكونه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيتي، ٢٠٠٣ : ص ١٩٩)، كما أعتبر أنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم (سلطان، ٢٠٠٣ : ص ٢٩١) ، ويمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه، لوظيفته وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه " (حسن ، ١٩٩٩ : ص ٢١٣)

تعريف تقييم الاداء:

هناك تعريفات كثيرة لعملية تقييم الاداء فقد عرف (محمد اسماعيل) تقييم الأداء بأنه واحد من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تقييم مستويات أداء الموظفين خلال فترة سابقة محددة بتاريخ بداية وتاريخ نهاية، من خلال معايير تقييم معدة مسبقاً ومعروفة للموظف والمدير . (محمد اسماعيل، ٢٠١٣: ١٣)، أي أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل. ويؤكد الباحث على أن تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء . ويذكر (عبد المحسن) أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان أولهما يتعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها

في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة، وثانيها يتعلق بالبعد التنفيذي، ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة. (عبد المحسن، ١٣: ١٩٩٧).

تهتم كل منظمة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء. (موقع شبكة النبا المعلوماتية).
و من التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد. و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و معايير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه (صالح، ٢٠٠٤، ص ١٣٧).

علما بأنه يجب أن ترتبط الكفاءة والفعالية بسياقات مختلفة ومواضيع القياس مثل المدخلات والمخرجات والنتائج (Carmona and Sieh, 2004, pp101)، ويعني الاداء الوظيفي: قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله كما ونوعاً (الغريبي، ٩١، ٢٠١٥).

ويعتبر الاداء الوظيفي عنصر من عناصر الانتاجية ويتم تحديده من خلال المحاور التالية:

١. مدى توافقه العمل الذي يؤديه الفرد: ويقاس من خلال مدى تفهم الفرد لاختصاصات عمله، كما يمكن قياسه من خلال مدى اتباع الفرد لتعليمات عمله.
٢. الانجاز الذي حققه الفرد: ويقاس من خلال مدى توافقه مع المعايير، كما يقاس من خلال مع مستوى الجودة.
٣. سلوك الفرد في وظيفته: ويقاس من خلال مدى اهتمام الفرد بعمله، وكذلك يمكن قياسه من خلال مدى اهتمام الفرد بأدوات العمل، كذلك يقاس من خلال مدى تطور الفرد مهنيًا وإتقانه حرفة عمله.
٤. سلوك الفرد في علاقاته: ويقاس من خلال مدى تعاون الفرد مع زملائه، ويقاس من خلال مدى تفاعله مع رؤسائه، كذلك يمكن قياسه من خلال مدى مشاركته وشفافيته مع روح الفريق.
٥. سلوك الفرد النفسي: ويقاس من خلال مدى رغبه الفرد بعمله، وكذلك يقاس من مدى إتقانه لعمله، كما يقاس حذمن مدخل مدى سعي الفرد لتطوير نفسه، كما يقاس من خلال مدى انعكاس التحسين والتطوير على ترقيته.

٦. الاداء الوظيفي: مجموعة من القيم والسلوكيات الموظفين التي تؤثر سلبا وإيجابا على انجاز الاهداف التنظيمية . ويعرف ايضا على انه نشاط يمكن للفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوفر ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير ، ١٩٩٥).

وعليه فان الباحثان تستنج ان الاداء الوظيفي هو محصلة لعوامل منها الدافع، الرغبة، القدرة وعليه يعتبر الاداء اساس السلوك الدافع والذي يمثل حاجة غير مشبعة يؤدي الى سلوك معين للفرد.

تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء. وجدير بالذكر أنه ما زالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عمليتي التقييم والتقييم، فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتين، فالتقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، والتقييم يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة. ويعتبر تقييم الأداء في الجامعة أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه المؤسسة من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

معايير تقييم الاداء :

يقصد بمعايير تقييم الاداء الاساس الذي ينتسب اليه الفرد ، وبالتالي يقارن به الحكم عليه او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا ومرضيا ،وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقييم الاداء حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة وتجنه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء ، ولا بد من ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة ادائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه. (الهيدي، ٢٠٠٥، ص ٢٠٤).

تختلف معايير التقييم من شركة لأخرى وذلك حسب الفلسفة التي تعتمدها المنظمة ، وبخاصة فلسفتها الإدارية وهل

هي فلسفة الكفاية (Sufficiency) أم فلسفة الكفاءة (Efficiency)، أم فلسفة الفعالية (Effectiveness).

و تعرف عملية تقييم الأداء " بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا، و يقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء" يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة." (حنا نصر الله، ٢٠٠١، ١٦٧).

معايير تقييم الأداء :

أولاً: التقييم حسب فلسفة الكفاية: يركز هذا التقييم على مدى الانصياع للأنظمة والقوانين والقرارات، وينسجم في ذلك مع ما يسمى أسلوب الإدارة بالقوانين (M. B. L) وغالباً ما يعتمد على المعيارين التاليين:

١. الخصائص الشخصية: قد تكون المزايا الشخصية مباشرة مثل الصدق، الأمانة، الإخلاص، الانضباط، الالتزام والذكاء، أو متعلقة بالعمل مثل الإنتاجية والقدرة على التطوير الذاتي، وغيرها. إن هذا المعيار ومع أهميته لا يعد كافياً ولا يعتبر موضوعياً لعملية تقييم الأداء.

٢. معدلات الأداء: إن هذا المعيار يتحدث عن معدلات أداء، ويعمل على مقارنة أداء العامل المعني على ضوء هذه المعدلات، ويصنف الى ثلاث انواع :

أ- معدلات الاداء الكمية : يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الاداء ، ان امكن تحديد ناتج الاداء وتحديد وحدة قياسه ومن امثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم انجازها او قيمة وثائق التأمين المباعة او عدد الصفحات المطبوعة باليوم .

ويلعب كمية الناتج كقياس للاداء هو تاثره بعوامل خارجية لا تخضعه لمراقبة وتحكم الفرد وبالتالي فالتقييم التي يعبر عنها مقياس كمية الناتج رغم موضوعيتها الظاهرة ، لا تعكس في الكثير من الحالات المساهمة المباشرة للفرد ، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في ادائه للعمل ، وبالتالي قد لا تعبر عن قدرته على الاداء او عن

دافعيته له (زوليف ، ٢٠٠٣، ص١٩٧).

ب- معدلات نوعية : يتم تحديد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنتاجها وكذلك نسبة معينة من التلغيات (٠,٥%) أو الانتاج المعيب (نصر الله ،٢٠٠٢، ص١٨٢).

ت- المزيج الكمي والنوعي : يحدد بموجب هذه المعايير عدد الوحدات المنتجة ومستوى الجودة والفترة الزمنية اللازمة لإنتاجها ، كالقيام بتحديد كمية الانتاج ونسبة التلغيات والاختفاء المسموح بها .

والجدير بالذكر ان وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الادارة العليا ومدراء الادارات والجمعيات المهنية والنقابات العمالية لضمان الوصول الى معايير اداء واقعية تحظى بتأييد كل من الادارة والعاملين وتكفل التعاون والالتزام بتطبيقها .

اما بالنسبة لكيفية اختيار عناصر العمل المطلوب التركيز عليها في قياس الاداء فلا بد لمصمم النظام الرجوع الى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة الوظائف والواجبات والمسؤوليات المسندة اليها (نصر الله ،٢٠٠٢، ص١٨٣).

سياسات وممارسات الموارد البشرية

يمكن قياس فعالية سياسات وممارسات الموارد البشرية عن طريق كيفية ذلك هذه السياسات والممارسات ساعدت في زيادة الأداء الوظيفي للموظف بالإضافة إلى رأس المال البشري. أهمية الأداء الوظيفي ذات الصلة التنظيمية يتم توثيق الأداء في صناعة الخدمات على نطاق واسع في الآداب الموارد البشرية. (Schneider and Bowen 1993) هذا الارتباط المهم إلى تفرد صناعة الخدمات التي تحتوي على حدود واهية ونفاذية بين المنظمات وعملاتهم. جادل Thorsten (٢٠٠٤) أن العملاء يعتمدون في كثير من الأحيان على سلوك موظفي الخدمة في الحكم على جودة الخدمة. وبالتالي الخدمة مستوى الموظف من توجه العملاء يصبح المحرك الرئيسي لرضا العملاء. يمكن أيضًا اعتبار مستوى الموظف الخدمي لتوجيه العملاء كوسيلة للضغط النجاح الاقتصادي لمنظمة الخدمة (Bitner et.al, 1990). لذلك ، فعالية تلعب سياسات وممارسات الموارد البشرية دوراً حاسماً في الجامعات. مستوى الأداء الوظيفي الفردي قد يقرر ما هي قيمة القيم التي يمكن إنشاؤها في الخدمة التنظيمية.

ثانياً: التقييم حسب فلسفة الكفاءة: وينسجم مع ما يسمى أسلوب الإدارة بالأهداف (M.B.O):

تعتمد هذه الطريقة على النتائج ، أي أن الرئيس لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، بل يهتم فقط بما إستطاعوا أن يحققوه من نتائج ، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي : (ماهر ، ٢٠٠٦ : ص ٣٠٢) .

١ . يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها ، والتي يتم في ضوءها قياس الأداء وتقييمه ، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها ، وتحديد المدة التي يتم تحقيق الأهداف فيها .

٢ . يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ويتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً .

٣ . يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة ومن ثم تحديد الإنحراف عن التنفيذ ايجاباً وسلباً .

هذا ويلاحظ أن الأسلوب المذكور قد يحقق العديد من النتائج الإيجابية على الأداء الفردي والتنظيمي ، فتحديد الأهداف عن طريق الإتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من إحساس المرؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها (زايد ، ٢٠٠٣ : ص ٣٧٢) .

يوضح تقييم الاداء من منظور الادارة بالأهداف : (المرسى ، ٢٠٠٦ : ص ٤٣٥) .

١- تحديد الاهداف التنظيمية .

٢- تحديد اهداف الاقسام .

٣-

أ_ تحديد الاهداف بواسطة المشرف .

ب_ اقتراح المرؤوس للاهداف .

٤- الموافقة على الاهداف .

٥- مراجعة مؤقتة للنتائج.

أ _ استبعاد الاهداف الغير ملائمة

ب _ تعديل الاهداف

٦- مراجعة نهائية للنتائج

٧- مراجعة الاداء التنظيمي

ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد أهداف العامل، ويتم التقييم بقياس مدى الإنجاز لتحقيق الأهداف الموضوعية. إن هذا المعيار، ومع الاعتراف بأهميته، يعتبر صعب التطبيق وبخاصة فيما يتعلق بالأهداف ذات الطبيعة النوعية، كما انه يركز على عملية إنجاز الأهداف وحسب، وهذا ما يجعله أسلوباً جزئياً لا يتعامل مع جميع المتغيرات التي ينبغي أخذها بالاعتبار في نموذج المنظمة "الشركة" المتكامل.

ثالثاً: التقييم حسب فلسفة الفعالية: وهو الذي ينسجم مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق، ويركز هذا الأسلوب على جميع المتغيرات الأساسية التي تقوم عليها فعالية الشركة، حيث أن فلسفة الفعالية : الإجراءات التنظيمية المتعلقة بمدى تلبية طلبات العملاء، وإدارة الجودة الشاملة: عرفت (سعاد بسيوني) على أنها: فلسفة وطريقة تعيين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة. (٢٠٠١: ١٢١، بسيوني)، وعرفها (محمد هلال) بأنها: اتجاه حديث في الإدارة، يقوم على مجموعة من القواعد التي يمكن للإدارة عندما تتبناها أن تصل إلى مستوى أفضل من الأداء. (هلال، ١٧: ١٩٩٦).

و يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة "عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم" (عبد الله قويدر ٢٠٠٥: ٢٠٥).

آلية التقييم حسب فلسفة الفعالية:

يعتبر الموظف بؤرة حياة المنظمة وحيويتها، وإن حيوية الموظف لا تكون بالانصياع للقوانين والتعليمات المفروضة عليه. وإنما العنصر الأهم هو إحساسه بالعدالة والاحترام، والود في جميع علاقاته مع رؤسائه، ومروسيه وزملائه في العمل،

وإن الإحساس بالعدالة هو أهم معيار ينظر إليه كل موظف، ولضمان العدالة لا بد من تطوير نظام لتقييم العاملين مبرمج وفق ذلك، وهو النظام المتفق مع فلسفة الفعالية، ويقوم على الآلية التالية:

أولاً: التوثيق المباشر للأحداث أو الوقائع وفق ما يسمى بسجل الوقائع المباشرة، حيث يقوم الرئيس أو المشرف المباشر للموظف بتسجيل كل ملاحظاته عن الموظف أولاً بأول، وذلك لتوثيق الوقائع والأحداث المهمة، وعدم الانصراف إلى أية جزئيات أو ملاحظات هامشية والتركيز فقط على الملاحظات البارزة، ايجابية كانت أو سلبية، وتنظيم ذلك في ملف خاص بكل موظف ويجب على الرئيس المباشر أو المشرف المباشر أن يدون هذه الملاحظات حسب تاريخ الحدث أو الواقعة مستخدماً النماذج التالية، (نماذج توثيق الوقائع المباشرة) ويمكنك الحصول عليها من خلال تصفح منتدى النماذج والأدوات الإدارية.

ثانياً: يتم إعلام الموظف المعني من قبل رئيسه المباشر، بالملاحظة ساعة وقوعها، ويعلمه بما تم تدوينه في سجله، مع إعطائه فرصة التعليق على ذلك، ثم التوقيع عليه .

ثالثاً: يقوم الرئيس المباشر بتقييم هذه الملاحظات وفق مسطرة (١-١٠٠) من أدنى درجة إلى أعلى درجة وتوثيق ذلك وفق مسطرة التقييم.

رابعاً: يتم عرض نتائج التقييم (الملاحظات المختلفة) على لجنة تقييم متخصصة لتتولى اللجنة مراجعة عملية التقييم وبخاصة الدرجات المقدرة، وإجراء أية تعديلات تراها مناسبة على ذلك، ولا يحق للرؤساء المقيمين التدخل أو الاعتراض على ما توثقه اللجنة.

خامساً: يتم احتساب الدرجات النهائية.

سادساً: يعطي نظام تقييم الأداء الحق للموظف بأن يعترض على التقييم إلى الجهة المسؤولة عن التقييم للأداء، والذي من المفترض أن تكون فيه الجهة المسؤولة جهة مستقلة (لجنة التقييم العليا) . وفي حالة مقارنة موظفين أو أكثر نتيجة حصولهم على نفس النتائج، فإننا نأخذ بعين الاعتبار أية وقائع أو أحداث إيجابية أو سلبية تزيد عن عدد (٥).

وإذا كان مجموع درجات القيم أقل من (٥٠%) من الدرجة المقررة لهذا المحور فإن لهذه النتيجة ما يشبه حق الفيتو على النتائج الأخرى. وإذا كانت النتائج الخاصة بهذا المعيار تحت (٨٠%) يجب أن نركز على ذلك ضمن عمليات التطوير المناسبة، وذلك لتعزيز وضعية القيم في الشركة.

لتقييم نشاط رقابي على أداء الأعمال وهو ليس نتاج فكر إداري حديث، برغم تنظيره، حيث إن له تأصيلاً في ديننا الحنيف نسترشد به من سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم في عنايته بتقييم صحابته: (ارحم أمتي بأمتي أبوبكر، وأقواهم في دين الله عمر، وأقضاهم علي، وأفضهم زيد بن ثابت)، وتقييم الأداء الوظيفي عملية تسعى الإدارة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية لديها وشكل أدائهم، وهو وسيلة فعالة للحصول على حقائق وبيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثم العمل على تنميته وتطويره. إلا أن هذه العملية في أغلب الأحيان تصاب بالقصور ويعتريها الفشل في حصد النتائج المرجوة منها بسبب عدم إدراك القائمين عليها في فهم طبيعة وأبعاد هذه العملية عند التطبيق مما يفرز عدة إشكاليات لهذا التقييم.

وتظهر الإشكالية الأولى في غياب الهدف الحقيقي من عملية التقييم وذلك عندما ينصب هدف التقييم على أن يكون مجرد إجراء روتيني دوري يحفظ في الملفات دون أن يكون له أثر، أو يكون الهدف إعطاء الأفراد في المنظمة للعلاوة الدورية كحق مكتسب لهم، والحقيقة أن التقييم عند هذا الهدف يصاب بالقصور ويعتريه الفشل في حصد النتائج المرجوة، وللخروج من هذه الإشكالية (إشكالية الهدف) يجب أن يكون الهدف هو الوقوف على المستوى الحقيقي لأداء الموظفين وتحديد نوعياتهم وإعطائهم قيمة وتقديراً لمستوياتهم، واكتشاف نقاط الضعف والقوة في أدائهم، هدف أوحده بحد ذاته للتقييم، بغض النظر عن تطبيق مبدأ العلاوة الدورية المبني على نتائج هذا التقييم. وتكمن الإشكالية الثانية في غياب موضوعية التقييم، وذلك عندما ينصرف التقييم إلى مجموعة من المعايير التي تمثل سلوكيات الموظف الشخصية أو حتى الوظيفية التي تعتمد نتائج تقدير قيمة هذه المعايير على إسقاط الرأي الشخصي للقائم بالعملية دون وجود معيار موضوعي لهذا التقدير بل ودون وجود مقياس واضح يبنى عليه تقدير التقييم، هذا من جهة ومن جهة أخرى يركز مثل هذا النوع من التقييم على معايير تمثل شخصية الموظف بدرجة كبيرة أكثر من تركيزها على الأداء الوظيفي ليصبح بمثابة تقييم شخصي للموظف وليس تقييم أداء وظيفي، فيفقد التقدير المصدقية والواقعية والدلالة الحقيقية على مستوى الأداء الفعلي للموظف. وللخروج من هذه الإشكالية (إشكالية غياب الموضوعية) يلزم استخدام مجموعة من المعايير التي تمثل الأداء الوظيفي الفعلي للوظيفة التي يشغلها الموظف بدرجة كبيرة دون إهمال المعايير الشخصية للموظف، معتمدين في تقييمنا للأداء الوظيفي على الوصف الوظيفي للوظيفة وعلى قدرة القائم على العملية في تحويل كل مهمة وظيفية يتضمنها الوصف إلى معيار أدائي يمكن قياسه بشكل كمي أي تحويل سلوك الأداء الوظيفي إلى أهداف وظيفية قابلة للقياس، مع التأكيد على أن يكون نصيب توزيع الدرجات على الأهداف الوظيفية الحظ

الأوفر من إجمالي قيمة التقدير تصل إلى ٩٠% بحيث يترك الباقي لتقييم المعايير الشخصية وفي ذلك دلالة على أن نماذج التقييم تختلف من وظيفة إلى أخرى مع وجود بعض المعايير الشخصية التي تمثل العامل المشترك لجميع النماذج .

وتمثل الإشكالية الثالثة غياب بعض الشروط الأساسية لضمان سلامة التقييم وتتمثل هذه الشروط في التالي:

- ١- أن ينصب تقييم الأداء على أنماط السلوك ذات الصلة بالعمل وليس على أنماط الشخصية، وهذا ما تناولناه في السابق.
- ٢- إيمان الإدارة العليا في المنظمة وقناعتها بأهمية تقييم الأداء الوظيفي وأنه يمثل الوسيلة الفاعلة والمناسبة للوقوف على مستوى الأداء الوظيفي، فوجود قناعات سلبية لدى الإدارة العليا بعدم أهمية التقييم وأنه عملية شكلية بالنسبة لها يسقط الهدف الأساسي من التقييم فتسقط العملية برمتها.
- ٣- أن يكون القائم على عملية التقييم لديه العلم والدراية التامة بأعباء ومسؤوليات وواجبات الوظيفة المراد تقييم شاغلها، حتى يمكن له من تحويل المهام الوظيفية إلى أهداف وظيفية يمكن قياسها بكفاءة تتناسب وكفاءته في معرفة طبيعة الوظيفة.
- ٤- أن تتم مناقشة الموظفين بعد التقييم وإطلاعهم على نتائج التقييم، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم الوظيفي بشكل واضح، ومعرفة آرائهم حيال ذلك.

وتمثل الإشكالية الرابعة إحدى القضايا المهمة في حياة العنصر البشري المرتبطة بعدم الاستفادة من مخرجات التقييم، فمفهوم التقييم يقوم على تحليل وفهم أداء السلوك الوظيفي وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، وعندما تقف عملية التقييم عند هذا الحد يكون التقييم فاقداً لمضمونه إذ لا معنى لإيجاد قيمة وتقدير لمستوى الأداء دون اتخاذ خطوات إيجابية مخططة في شكل تحديد احتياجات تدريبية تحاكي نقاط القوة وتعززها وتتفادى نقاط الضعف وتحد من آثارها وتعمل على تحويلها إلى نقاط قمة، فمخرجات التقييم الصحيح والاستفادة من نتائجه تعكسها صورة صادقة لتلك الإدارة التي تحترم مواردها البشرية وتؤمن بدورها الحقيقي تجاههم. وغني عن القول أن الحد من تعاضد الاشكاليات، وتلافي آثارها السلبية، هو دور ضروري للإدارة لما له من مردود ايجابي يحقق قيمة اضافية في حياة تقدم منظمات الأعمال، وهذه هي غايتنا المنشودة.

اهمية تقييم الأداء :

نستطيع تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى

الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي: (حنا نصر الله، ٢٠٠١، ص ١٦٩-١٧٠)

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تقادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- 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.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.
- و تكمن أهمية تقييم الأداء في مدى ارتباطه بمعظم عمليات إدارة الأداء وعمليات شؤون الموظفين، حيث تترتب على نتيجة قرارات على درجة عالية من الخطورة تتعلق بالموظف ومستقبل حياته العملية ومساره الوظيفي. (هديل الغريزي، ٢٠١٥:٩٣)، وأيضاً للتأكد من نجاح وفعالية الانجاز والتنفيذ، وضمان الاستمرارية الناجحة والفاعلة (د.محمد كمال مصطفى، ٢٠١٤:٢٢).
- حيث أن أساليب تقييم الأداء الحديثة تساعد على تعزيز العلاقات الإنسانية تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة، لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيره الانها ستنجح عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الايجابية التي كونتها العلاقات الانسانية (احمد السيد كردي، ٢٠١١، ١٠).
- كما ذكرت مصادر اخرى ان أهميه تقييم الاداء هي : تكمن أهمية تقييم الأداء في مدى ارتباطه بمعظم عمليات إدارة الأداء وعمليات شؤون الموظفين، حيث تترتب على نتيجة قرارات على درجة عالية من الخطورة تتعلق بالموظف ومستقبل

حياته العملية ومساره الوظيفي. (هديل الغريزي، ٢٠١٥:٩٣)، وأيضاً للتأكد من نجاح وفعالية الانجاز والتتفيذ، وضمان الاستمرارية الناجحة والفاعلة (د.محمد كمال مصطفى، ٢٠١٤، ٢٢).

أساليب تقييم الأداء الحديثة تساعد على تعزيز العلاقات الإنسانية تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة، لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيره الانها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الايجابية التي كونتها العلاقات الانسانية (احمد السيد كردي، ٢٠١١، ١٠).

وايضا ذكر ان ممارسات الإدارة مثل استخدام التقييم على الأداء على الفرد و أداء العمل الجماعي ، والروابط مع الحوافز واستخدام فرص الترقية سوف يشجع الموظف بشكل فعال ويرفع دوافعه. وهكذا ، في القياس الأداء الوظيفي للموظف ، قد تشمل المؤشرات رضا الموظف عن الموارد البشرية السياسات والممارسات (Huseli، 1995).

اهداف تقييم الأداء :

نستطيع تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي: (حنا نصر الله، ٢٠٠١، ص ١٦٩-١٧٠)

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.

- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تقادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.

- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

- 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.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
 - يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
 - يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام.
 - يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.
- أهداف نظام تقييم الأداء تكمن ايضا بما يلي:

١. الاستعانة بنتائج التقييم في عمليات الترقية والنقل والإبقاء وإنهاء الخدمات.
٢. التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء.
٣. التخطيط للموارد البشرية.
٤. تقييم الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي.
٥. تخطيط البرامج التدريبية والتطويرية الأخرى والتوصية بتعديلها.
٦. الاستعانة بنتائج التقييم لاتخاذ قرارات فيما يتعلق بالمكافآت والتعويض والحوافز.

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين عامين، هما:

١. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء،...الخ.
 ٢. هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين، تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين، عن طريق استخدام طرق موضوعية في طريقة التقييم.
- وايضا ذكر ان ممارسات الإدارة مثل استخدام التقييم على الأداء على الفرد و أداء العمل الجماعي ، والروابط مع الحوافز واستخدام فرص الترقية سوف يشجع الموظف بشكل فعال ويرفع دوافعه. وهكذا ، في القياس الأداء الوظيفي للموظف ، قد تشمل المؤشرات رضا الموظف عن الموارد البشرية السياسات والممارسات (Huseli، 1995)

نموذج المدخلات والمخرجات والنتائج:



تشير الأسهم إلى الاتجاه العام للمعادلة من المدخلات والعملية والمخرجات حتى النتائج ، والتي الجوانب الأربعة هي

ما يصل إلى تدابير الأداء . نزعة نحو قياس الأداء يعكس دعوة متزايدة للمساءلة في أعلى التعليم 1999 (Ruben).

ان فشل قياس الإنتاج والنتائج في التقاط الصور الشاملة بالكامل من الأنشطة الأكاديمية في الجامعات . على سبيل المثال ، طبيعة الأنشطة التعليمية يحدد أن تعلم الطالب هو عملية دائمة من عملية الإدخال إلى الإخراج حتى النتيجة . إلى حد بعيد ، يرى معظم الناس زيادة الطلاب في المعرفة والمهارات و القدرات نتيجة للأنشطة التعليمية . لا يعرف سوى القليل عن عملية تعلم الطلاب وما هي الجامعات التي ساهمت في هذه العملية . من أجل السيطرة على جودة الخدمات التعليمية ، يجب على مدراء الجامعات أن يعرفوا ما هو حدث في تلك العملية . لذلك أصبح قياس العملية ضروري لملء الفجوة وإنتاج معلومات قيمة للمديرين في عملية إضافة القيمة . عندما يكون التركيز على المخرجات وقياس النتائج ، لا يزال قياس المدخلات ثابتاً .

ان أهميته في قياس الأداء في الجامعات . (هيلر ، ٢٠٠١) ذكر في إلى الأمام من كتابه أن المدخلات الحرجة (الطلاب) لا تزال تلعب دوراً رئيسياً في التعليم يتم إنتاج نتائج الجامعة وبعض أفضل النتائج من قبل الطالب الأقران . لذلك ، يكون لكل من قياس المدخلات والقياسات أهمية متساوية مع قياس الناتج والنتيجة في قياس الأداء في الجامعات . المدخل يقيس الموارد الواردة مثل الطلاب والبنى التحتية والمدرسين وما إلى ذلك وعملية قياس كيفية تعامل الجامعات مع هذه الموارد في العملية التعليمية ، برامج الدورات والجدول الزمني لحجم العمل ، تقيس الناتج الإنجازات التي تنجم عن أنشطة القيمة المضافة وتقيس نتائج آثار الإنجازات . جميع التدابير معا توفر لمديري الجامعات معلومات شاملة في الأنشطة الأكاديمية الجامعية .

أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي : (زهير ثابت ، ص ٩)

- ١ - تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- ٢ - يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- ٣ - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- ٤ - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.
- ٥ - يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- ٦ - إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- ٧ - يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- ٨ - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- ٩ - يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي: (حمد سيد مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٣٣٢)
- ١٠ - استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- ١١ - تأصيل مفهوم أن القيم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- ١٢ - إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- ١٣ - إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

١٤- استيفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء رؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

مراحل تكوين نظام التقييم

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك (سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ١٩٩٩، ص ٢٤٤).

١. تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم (أحمد ماهر، ٢٠٠٣، ص ٣٧٣). فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة" (عمر وصفي عقيلي، ص ٤٠٩). كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ٢٠٢٠، ص ٢٠٢). ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم". (Christian Batal، 2000، p 90).

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي".

٢. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى رؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من الرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

٣. قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي: -ملاحظة الأفراد العاملين. -التقارير الإحصائية. -التقارير الشفوية. إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية فالتقارير المكتوبة. قياس الأداء.

٤ -مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

٥ -مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

٦ -الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراءات التصحيحية الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

اساليب تقييم الأداء:

وقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل واتجاهات مختلفة، كان لكل اتجاه فيها وجهة نظر في الطريقة والأسلوب والزوايا

التي يريد أن يقيم الأداء من خلالها، نذكر منها:

١. طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. (احمد ماهر، ٢٠١٥:٣٦٠).

٢. الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على مفهوم التكامل والرقابة الذاتية، حيث يقوم العاملون بتوجيه أنفسهم ذاتياً من أجل تحقيق أهدافهم التي التزموا بها. فعمل الإدارة الأساسي هو وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مهني لتحقيقها. ويمر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعدة مراحل هي: التهيئة، التركيز على التغيير وخاصة في الجانب الإنساني تحديد أهداف المؤسسة، تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف، تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء، وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء، التطبيق ثم متابعة النظام. (احمد ماهر، ٢٠١٥:٣٦٠).

٣. طريقة الوقائع الحرجة: يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المسؤول في التقييم، رغم أن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة في الأداء. (عبد المحسن، ١٩٩٧:٧٧)

٤. المراجعة الإدارية: هي عبارة عن التفحص والاختبار الكامل للهيكل التنظيمي للمؤسسة أو لأحد أقسامها، واختيار الخطط والأهداف ووسائل التشغيل ومدى استخدام المؤسسة للعناصر الإنسانية والمادية بها ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً جيداً لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يشمل التقييم جميع أوجه النشاطات المختلفة للمؤسسة، ويتم التقييم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية لجميع المستويات الإدارية.

٥. تحليل النظم: هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية في تقييم الأداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها في إطارها الكلي، ثم اتخاذ القرار ووضعها في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ، ويمر تطبيقه بمراحل هي: تحديد المشكلة ثم تحليل المشكلة ثم جمع البيانات ثم تحليل البيانات ثم اختيار البديل الأمثل ثم تحويل القرار إلى عمل فعال ثم التقييم. وتعتبر هذه الطريقة مدخلاً جيداً لتقييم الأداء، حيث يتم النظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية بينها علاقات متبادلة ومتكاملة مع الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

٦. طريقة الاختيار الإلزامي: يتم بموجبها تقييم أداء العامل عبر اختيار المسؤول لعبارة من مجموعة من العبارات، وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، نتيجة لعدم معرفة المقيم هل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا. (عبد المحسن، ١٩٩٧:٦٥)

٧. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتقييم الأداء وتحسينه: ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية (إدارة الجودة الشاملة)، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجاًلاً معيناً أو أكثر داخل المؤسسة بل يشملها جميعاً. (عقيلي، ٢٠٠١: ٢٠)

جامعة بوليتكنك فلسطين:

جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وترتبطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية، في عام ١٩٧٨ بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل كلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام ١٩٩١. تحولت إلى جامعة في عام ١٩٩٩ بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتمشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام ٢٠٠٦، وعدد الكادر الأكاديمي العامل في جامعة بوليتكنك فلسطين ١٧٠ مدرس ومدرسة لجميع المراحل الدراسية الدبلوم والماجستير والبكالوريوس والان تم افتتاح برنامج دكتوراه في نظم المعلومات بالتعاون مع جامعات فلسطينية أخرى في الضفة الغربية (الموقع الإلكتروني لجامعة بوليتكنك فلسطين، <https://www.ppu.edu/p/ar/about>، ٢٠١٩).

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم العربية والإسلامية آخذةً بعين الاعتبار ظروف واحتياجات الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتُسخّر كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية بشقيها النظري والتطبيقي، كما وتعمل بكامل طاقاتها على توظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة هذه العملية، وتعمل أيضاً على مواكبة الاتجاهات الحديثة في هذه العلوم، تواكب الجامعة الحضارة العالمية، والتطور التكنولوجي، والإنجازات العملية في العديد من مناحي المعرفة وذلك من خلال طرح برامج أكاديمية نوعية متميزة، وتحديث مناهجها القائمة بشكل دائم لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة، حيث يندرج ذلك في رؤية ورسالة الجامعة الداعمة لثقافة الإبداع والتطور العلمي والتكنولوجي.

تعتمد الدراسة في جامعة بوليتكنك فلسطين على نظام الساعات المعتمدة حيث تُقسم السنة الدراسية بموجبه إلى فصلين دراسيين بواقع (١٦ أسبوعاً دراسياً لكل منهما)، بالإضافة إلى الفصل الصيفي بواقع ٨ أسابيع، ويستطيع الطالب كحد أقصى

أن يُسجل (١٩ ساعة معتمدة) في الفصل الواحد، و(١٢ ساعة معتمدة) كحد أدنى، ويجوز لأغراض التخرج أن يُسجل الطالب (٢١ ساعة معتمدة) ويُشترط بأن يكون قد حصل على معدل تراكمي لا يقل عن ٨٠% ومعدل الفصل الذي يسبق فصل التخرج.

وتشمل المساقات الدراسية متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية ومتطلبات الدائرة ومتطلبات التخصص، وتشمل هذه المتطلبات مساقات عملية مخبرية تبلغ نسبتها (٢٠-٢٥%) حيث تعتبر هذه النسبة مطابقة لمعايير الجودة الأكاديمية العالمية.

يتخرج الطالب من الجامعة بعد أن يُنهي بنجاح عدد الساعات المطلوبة في خطته الدراسية بمعدل (١٣٢) ساعة معتمدة لدرجة البكالوريوس في جميع الكليات عدا كلية الهندسة فعدد الساعات المعتمدة هو (١٦٨ ساعة تقريباً)، أما برامج الدبلوم فيكون معدل الساعات المعتمدة (٧٢) ساعة موزعة على أربعة فصول دراسية (الموقع الالكتروني لجامعة بوليتكنيك فلسطين، <https://www.ppu.edu/p/ar/about>، ٢٠١٩).

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية والتي تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية المتخصصة وإجراء التجارب العملية إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر وتُعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتولي جُل اهتمامها بتوسيع استخدام الحاسوب في العملية التعليمية ، وكذلك توفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي.

تتكون الجامعة من سبعة كليات رئيسية هي: (كلية الهندسة، كلية الطب، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب، كلية العلوم التطبيقية، كلية المهن التطبيقية، كلية الدراسات العليا) بالإضافة الى العديد من المراكز البحثية المتخصصة التابعة للجامعة في عده مباني في مناطق وادي الهريه وابو رمان وعين سارة (الموقع الالكتروني لجامعة بوليتكنيك فلسطين، <https://www.ppu.edu/p/ar/about>، ٢٠١٩).

٢.٢ الدراسات السابقة:

تدرج الباحثان في هذا القسم مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي، وقد رتببت هذه الدراسات حسب اللغة والسنة التي أجريت بها الدراسة كالآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

١. درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين الإداريين فيه (٢٠١٧).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها. ولتحقيق ذلك تم تطبيق أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها حيث بلغ عدد فقرات الأداة (١٧) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤٣) فرداً من العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في مجالين وهما مجال المسمى الوظيفي ولصالح مستوى الذكور، ومجال المهارات والمؤهلات العلمية ولصالح مستوى الذكور. كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالين وهما مجال المسمى الوظيفي ولصالح الفئة أقل من (٥) سنوات، ومجال المهارات والمؤهلات العلمية ولصالح الفئة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات. وكانت ابرز التوصيات أن يكون هناك اهتمام بمخرجات التقييم الوظيفي لينعكس على المسميات الوظيفية، والترقيات الإدارية. وأن يتم الاهتمام بتقييم أداء العاملين من الإدارة العليا، وأن يتم توفير برامج لتدريب القائمين على عملية التقييم بحيث تكون هذه البرامج شاملة لكافة المسؤولين عن عملية التقييم في الجامعة.

٢. دراسة الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة

نظر رؤساء الأقسام فيها (٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

٣. دراسة تقويم كفايات تدريسي كلية التربية الرياضية جامعه بابل وفق منظور إدارة الجودة من

وجهة نظر طلبتهم. (٢٠١٠)

إن عملية تقويم أداء الاستاذ الجامعي من حملة الشهادات العليا تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعه من الاهداف لذا قام الباحث باعداد هذه الدراسة للمحاولة عن كشف الكفايات التدريسية لاساتذة كلية التربية الرياضية في جامعه بابل وفق منظور ادارة الجودة الشاملة (iso 9001) والتي اعتمدتها جامعه بابل مؤخراً، تضمنت الدراسات النظرية دور الاستاذ الجامعي والكفايات التدريسية ومفهوم ادارة الجودة (iso 9001) وسبل تطبيقها في التعليم العالي وتم اختيار المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته هذه الدراسة بلغت نسبة عينة البحث (٧٩,٩٥ %) من العدد الكلي للطلبة من المجتمع الاصلي للبحث ، واستعان الباحث بالمصادر والمراجع العربية والانكليزية وجهاز حاسوب لايتوب لمعالجه البيانات احصائياً.

قام الباحث بإعداد استبيان تم توزيعها على الطلبة وتواصلوا الى اهم الاستنتاجات منها الشجاعة في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل والدفاع عن وجهة نظره وقد حصلت على اعلى نسبة مئوية من وجهة نظر الطلاب فيما نالت فقرة نقد المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية في ضوء النظريات الحديثه اعلى نسبة مئوية من وجهة نظر الطالبات وكذلك من التوصيات التقويم المستمر لخطوات تطبيق الجودة (iso 9001) في التعليم العالي والبحث العلمي. ان تطوير الكفاءة التدريسية للأستاذ الجامعي بشكل مهني مما يقلل من نسب الضعف التعليمي واتباع معايير ومبادئ تتناسب مع التخصصات المختلفة في مجال ترقيات اعضاء الهيئة التدريسية واقامة حلقات نقاشية تتناول قضايا التدريس وصعوباته وكيفية التعامل مع الطلبة وفق منظور ادارة الجودة (iso 9001) .

٤. دراسة مدى فاعليه وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية واثره على الأداء

الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (٢٠١٠) .

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين فاعليه وعدلاه نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية واثره على الأداء الوظيفي ولولاء التنظيمي والثقة في كل من الجامعات الاسلاميه وجامعه الازهر وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد تم جمع البيانات من خلال استبانته تم تصميمها لهذا لغرض حيث بلغ مجتمع الدراسة (٢٥٠) مفردة تم اخذ عينه طبقه مركبه بلغت (١٧٩) مفردة.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الاسلاميه، مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجه معقوله في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعا في الجامعة الاسلاميه اكثر منه في جامعه الازهر ،عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب اداريه في الجامعتين، عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعه الازهر، وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبه المقربين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين ، وجود رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

٥. تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة (٢٠١٠)

هدف البحث إلى عرض تجربة الجامعة الإسلامية في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري ، ومراحل تطوره ودعم عملية ضمان الجودة الشاملة في البعد الإداري في الجامعة الإسلامية، واقتراح معايير ومؤشرات ونماذج مناسبة لتقييم الأداء، وقد أوصى الباحث بإجراء تعديلات على نظام التصنيف الوظيفي في الجامعة وزيادة عدد التصنيفات بحيث تشمل الوظائف الفرعية وزيادة نماذج تقييم الأداء ووضع معايير تغطي تصنيفات الوظائف الفرعية لتحقيق مزيد من الدقة في التقييم، وتعزيز المعايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتبتعد عملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق والانطباعات وصعوبة التقدير .

٦. فاعليه نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية

(٢٠٠٩)

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعليه نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على افضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم واثرها على تحسين أداء العاملين وقد تم استخدام استبانته تم توزيعها على (١٢١) موظف يعملون في الجمعية. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها : ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، لمعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم ومستوى الأداء، بينت الدراسة ان عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري وان المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة، الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل، اراء العينة كانت سلبية اتجاه عملية التغذية الراجعة، ان عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

٧. معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين

الذين يقومون بعملية التقييم (٢٠٠٧)

هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات وتم استطلاع اراء العاملين من الاكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة) من خلال استبانته تم توزيعها على عينة طبقة عشوائية بلغت (١٦٠) موظف من مختلف الجامعات الفلسطينية.

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: ان عملية التحلي الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الوظائف، ان عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل، ان معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة، ان عملية تقييم الأداء تتم وتنجز ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنظم، ان عمية تقييم الأداء لا يتبعها حافز إيجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين الأداء، انه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل متواصل وهذا يؤدي بدوره الى ثبات الوظائف الذي يكون له مردود سلبي على عملية تقييم الأداء في الجامعات .

٨. التعرف على واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة

نظر العاملين (٢٠٠٦).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ، ومحاولة التعرف على الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقا للمتغيرات :الجنس ، والمؤهل العلمي ، وطبيعة العمل ، وسنوات الخبرة، وجهات الاشراف ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مركز التدريب المهني في قطاع غزة وبلغ عددها ستة مراكز .

وخلصت الدراسة في مجموعه نتائج من أهمها : ان معايير الاداء المستخدمة تعتبر موضوعيه وثابته ، تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقه واحده فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري او المهنة التي يمارسها كل موظف ، ولا يتم مشاركته الرئيس المباشر او رؤوسيه في صياغه او وضع هذه المعايير ، لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترفيه.

٩. تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة (٢٠٠٥)

هدفت الدراسة الى تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم توزيع اسبانه على عينه تتكون من (٥٢٠) موظف في الوزارات المختلفة ،وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية : وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند عليها عملية التقييم .، هناك نقص في الاهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغذية الراجعة مما يجعل جهد وفائدة عملية تقييم موضوع الشك لعدم الاستفادة منها، هناك حاجة ماسة لإعادة صياغة عمليات التدريب سواء قبل عملية التقييم او بعدها، عملية تلقي الشكاوي والاعتراضات عملية غير منهجية ولا مدروسة ولا يلم الكثير من الموظفين بطرق تلقي الشكاوي او التعامل مع ردود الفعل للموظف سيء الأداء، تتركز عملية التقييم في شخص الرئيس المباشر وبالتالي لا يوفر الثقة في عملية التقييم الغالبية من الموظفين لا يرون فائدة كبيرة من نظام التقييم .

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1-Using Performance Appraisal as an Effective Tool for Motivating the Employees Performance: A Live Study(2014)

هدفت الدراسة إلى إيجاد تأثير النزاهة المتصورة لتقييم الأداء على الموظف الأداء في قطاع الاتصالات. تعتمد الدراسة على البحث الوصفي. تم جمع البيانات من المجيبين من خلال استبيان موحد. تتكون وحدة العينة من ٨٠ موظفًا من فودافون وتاتا دوكومو. تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الكمية، باستخدام برنامج SPSS. تم تحليل الردود باستخدام الارتباط والانحدار تحليل. وفقًا لتحليل الارتباط ، توجد علاقة بين العدالة المتصورة لتقييم الأداء وأداء الموظف. في تحليل الانحدار، وطبيعة تم تحليل العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، والنتيجة كان هناك تأثير كبير من الإنصاف المتصور لتقييم الأداء على أداء الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن النزاهة المتصورة لتقييم الأداء يلعب السلوك دوراً حيوياً في المساهمة في الأداء التنظيمي والأداء وبالتالي إعطاء وضوح أفضل للعلاقة بين أداء الموظف والإنصاف المتصور لتقييم الأداء.

2- THE RELATION OF THE EXAMINATION OF ACCOUNTING SUFFICIENCY WITH THE STUDENT PERFORMANCE AND THE QUALITY OF THE SUPERIOR COURSES IN ACCOUNTING SCIENCES OF BRAZIL.(2012)

تهدف الدراسة إلى تحليل ما إذا كان هناك ارتباط لمؤشر الموافقة في اختبار الكفاءة المحاسبية مع أداء الطالب وجودة الدورات العليا في البرازيل. لهذا الغرض، تم استخدام البيانات المقدمة من مجلس المحاسبة الفيدرالي (CFC)، من حيث عدد المعتمدين في فحص الكفاءة من قبل حالة الاتحاد، وملاحظات الامتحان الوطني لأداء الطلاب (ENADE) ومتوسط الدرجات حسب حالة دورة المقرر الأولي (CPC). لتقييم البيانات، تم استخدام التحليل الوصفي حسب الحالة وجميع المتغيرات ومخطط التشتت ومصنوفة ارتباط بيرسون للتحقق من درجة ارتباط المتغيرات. يظهر التحليل الوصفي أن الولاية التي حققت أعلى نسبة نجاح في اختبار الكفاءة كانت سانتا كاتارينا وكانت الولاية التي حصلت على أدنى موافقة هي عكا. حول ENADE، تم تقييم الأداء في عام ٢٠٠٩، قبل اختبار الكفاءة، وعام ٢٠١٢، بعد متطلبات الاختبار. تشير البيانات إلى زيادة بنسبة ١٥,١٢ ٪ في أداء الطلاب بعد الامتحان الإلزامي. أظهرت تحليلات التشتت اتجاها معتدلاً بين المتغيرات ، وتشير مصنوفة الارتباط إلى

أن درجة الموافقة في اختبار كفاية مركبات الكربون الكلورية فلورية ترتبط إيجابياً بـ Enade و CPC عند مستوى ٦٩,٢٨٪ و ٥٠,٥٧٪ على التوالي. من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي ، من الواضح أن هناك علاقة بين اختبار الكفاءة المحاسبية وأداء الطلاب وجودة الدورات العليا في علوم المحاسبة في البرازيل.

3- A TWO-LEVEL STRUCTURAL EQUATION MODEL FOR EVALUATING THE EXTERNAL EFFECTIVENESS OF PHD (2011).

في السنوات الأخيرة ارتفع عدد الدكتوراه في إيطاليا بشكل ملحوظ و توسعت دورات الدكتوراه من الدورات التقليدية. تحليل مساهمة الدكتوراه يعد العنوان الخاص بالتنسيب الوظيفي وحالة توظيف الدكتوراه أداة هامة للتقييم جودة وفعالية دورات الدكتوراه. لهذا السبب، معرفة تصبح حالة التوظيف ومهن الدكتوراه ضرورية ويمكن أن تساعد في تقليل الفجوة بين الأوساط الأكاديمية وسوق العمل. الهدف من هذه الورقة هو تقدير مستويين نموذج المعادلة الهيكلية مع المتغيرات الكامنة لتقييم الفعالية الخارجية للدكتوراه. يتم إجراء التحليل باستخدام بيانات من البحث "الوضع الحالي والعمالة آفاق الدكتوراه"، بتكليف من اللجنة الوطنية لتقييم الجامعة نظام (CNVSU) لقسم الإحصاء "جي بارنتي" بجامعة فلورنسا. المقترح "الفعالية الخارجية" هو متغير كامن تم الحصول عليها عن طريق تقييم مستوى الرضا عن حالة توظيف الدكتوراه الذين حصلوا على اللقب في عام ٢٠٠٨. تم التعبير عن الرأي بعد سنة واحدة من حصولك على درجة الدكتوراه على مقياس من عشرة نقاط. خارجي مؤشرات الفعالية المستخدمة هي الاتساق مع الدراسات، والاستفادة من المهارات المكتسبة و الامتثال للمصالح الثقافية.

4- Efficiency assessment of universities through data envelopment analysis(Chuen Tse Kuaha*, Kuan Yew Wonga(2010)).

يعد تقييم كفاءة الجامعات أمراً حيوياً للتخصيص الفعال للموارد التعليمية واستخدامها. في هذه الورقة، تم تقديم نموذج تحليل تحليل البيانات (DEA) للتقييم المشترك للكفاءات التعليمية والبحثية النسبية للجامعات. تم تحديد المدخلات والمخرجات لقياس الأداء الجامعي لأول مرة. وهي تشمل ما مجموعه ١٦ من التدابير التي يعتقد أنها ضرورية. تم استخدام نوع من DEA يسمى تعظيم DEA المشتركة لنموذج وتقييم هذه التدابير. تم اختبار النموذج باستخدام مثال افتراضي وتم وصف استخدامه

وتأثيراته في قياس الأداء الجامعي. تطبيق DEA تمكن الأكاديميين لتحديد الأنشطة ناقصة في جامعاتهم واتخاذ الإجراءات المناسبة للتحسين.

5-The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education(2006) .

يواجه قطاع التعليم العالي التايواني حالياً تحدياً كبيراً فيما يتعلق بالعرض والطلب. الغرض من هذه الورقة هو دراسة كيفية استخدام بطاقة النتائج المتوازنة (BSC) في هذا السيناريو لتقييم الأداء كأداة إدارة استراتيجية. تعتمد هذه الدراسة على دراسة حالة يجب أن تحمل المهمة والرؤية المناسبة. مع الموارد والأهداف الحالية، تم وضع خمسة محاور استراتيجية رئيسية، بما في ذلك هيكل مالي مناسب، واتفاق مع توقعات العملاء، وبيئة تعليمية ممتازة، والتعلم التنظيمي والإدارة، وموظفين ذوي جودة عالية .

النتائج: لتحقيق موضوعات استراتيجية، من الضروري اقتراح أهداف إستراتيجية محددة وفعالة. لتقييم التقدم والأداء نحو هذه المواضيع والأهداف الاستراتيجية، يجب تحديد مؤشرات قياس الأداء الكمي (PMIs) بطريقة محددة وبسيطة تسمح لجميع الموظفين لفهم توجه BSC في إنجاز مهامهم اليومية.

٢,٣ التعقيب على الدراسات السابقة

وتحاول الدراسة الحالية دراسة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ومقارنتها بدراسات أخرى.

اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا على أن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي له أهمية كبيرة لدراساتها في من أجل تطوير العمل في الجامعات الفلسطينية وخصوصاً جامعة بوليتكنيك فلسطين.

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أن هناك اهتمام وتوجهات إيجابية بالنسبة لموضوع الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في حين أن هناك قصور في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع المهم وخاصة المحلية والعربية مع وجود بعض الاتفاق سواء في الأسلوب المستخدم في البحث، أو المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة.

جزء من الدراسات العربية السابقة ركزت على تقييم الاداء بشكل عام والموظفين دون التركيز بشكل كبير على علاقته بالفلسفة الادارية وخصوصا في الجامعات عن الموضوع والتي هي محور دراستنا هذه .

الدراسات الأجنبية كانت أكثر تركيزاً على الموضوع أو حوله ألا وهو الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ، بينما الدراسات العربية كانت أقرب إلى هذه الدراسة وقد يعود ذلك إلى تشابه البيئة، حيث أن الدراسات الأجنبية أخذت الجانب التجريبي والتقييمي وذلك لتوفر إمكانيات مادية وتقنية عالية تختلف عن الجامعات الفلسطينية والعربية.

بعد استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة ، نجد أن هذه الدراسة تميزت بأنها من الدراسات النادرة على حد علم الباحثان التي درست موضوع الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية.

قد تحقق للباحثين جملة من الفوائد من خلال إطلاعهما على الدراسات السابقة يمكن إجمالها فيما يلي :

تحديد محاور الدراسة ، اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تمت فيها معالجة البيانات وتحليلها ،الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة ، صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث، وأخيراً توجيه الباحثة إلى كثير من المراجع والكتب.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

المعالجة الإحصائية

٣. الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة، وإفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك اداه الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها في اعداد أدوات الدراسة وإجراءات تطبيقها ، وأخيراً يتضمن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة .

٣,١ منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على "الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي" ؛ ويحاول المنهج ان يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل الى نتائج تخدم اهداف البحث .

استخدمت الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات :

١. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية و وزعت على عينة طبقية عشوائية من الكادر التعليمي في كليات جامعة بوليتكنيك فلسطين .
٢. المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث بالاستناد الى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات التقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث ومطالعة مواقع الانترنت المختلفة .

٣,٢ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الكادر الأكاديمي فئة حملة الماجستير والدكتوراه في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م، والبالغ عددهم (١٧٠) مدرسا ومدرسة، وقد تم استخدام العينة الطبقية عشوائية ، حيث تم توزيع (٩٠) استبانة على عينة الدراسة ، وتم استرداد (٨٢) استبانة منها ، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٨٢) استبانة (٩٣%).

٣,٣ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م في كلياتها المختلفة، تكونت من (٩٠) مدرساً ومدرسة بنسبة (٥٣ %) من مجتمع الدراسة، ويبين جدول (1) توزيع خصائص العينة الديموغرافية:

جدول(1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	٦٠	٧٣,٢%
	٢٢	٢٦,٨%
المجموع	٨٢	١٠٠%
الدرجة العلمية	٥٠	٦٠%
	٢٨	٣٤,٢%
	٤	٤,٨%
المجموع	٨٢	١٠٠%
العمر	٩	١١%
	٤٧	٥٧,٣%
	٢٦	٣١,٧%
المجموع	٨٢	١٠٠%
سنوات الخبرة	١٣	١٥,٩%
	١٧	٢٠,٧%
	٥٢	٦٣,٤%
المجموع	٨٢	١٠٠%

٣,٤ خصائص عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس يتضح من جدول (١) أن غالبية عينة الدراسة من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم ٧٣,٢ % ، و بلغت نسبة الإناث ٢٦,٨ % ، وتعزو الباحثان ذلك لنقص الفرص المتاحة أمام الإناث لإكمال الدراسات العليا وذلك إما بسبب العادات والتقاليد ، أو قلة اهتمام من قبل فئة الإناث في إكمال الدراسات العليا .

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية يتضح من الجدول (١) ان غالبية عينة الدراسة من حملة شهادات الماجستير حيث بلغت نسبتهم ٦٠% وبلغت نسبة حملة شهادات الدكتوراه ٣٤,٢% ونسبة درجة البروفسور ٤,٨% بسبب طبيعة العمل في الجامعات وسياسات التوظيف فيها والتي تعتمد على توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات والذين يحملون مؤهلات عالية ، كما أن العديد من الكوادر العاملة في الجامعات تعمل على تطوير قدراتها من خلال إستكمال دراستها الجامعية .

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العمر يتضح من الجدول (١) ان غالبية عينة الدراسة من فئة الشباب ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٥٧,٣% وبلغت نسبة الذين أعمارهم فوق ٤٥ سنة ٣١,٧% ونسبة الذين أعمارهم اقل من ٣٠ ١١ % وذلك لكون المراكز الأكاديمية العليا في الجامعة يجب أن يتقلدها شخص لديه درجة أكاديمية عليا، وهذا يتطلب المزيد من سنوات العمر المتقدمة والخبرة الكافية للحصول على هذه الدرجات العليا، أما بالنسبة للمراكز الإدارية فإن الحصول على درجة رئيس قسم فأكثر يتطلب توفر خبرة إدارية في مجال العمل .

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة يتضح من الجدول (١) ان غالبية عينة الدراسة من أصحاب الخبرة اكثر من ١٠ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٦٣,٤% وبلغت نسبة الأشخاص أصحاب الخبرة من ٥-١٠ سنوات ٢٠,٧% ونسبة الذين خبرتهم اقل من ٥ سنوات ١٥,٩ وهذا طبيعي إذا ما تم ربط العمر بالخبرة حيث يلاحظ أن الفئة العمرية من ٤٠ فأكثر تشكل النسبة الأكبر من العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة في العمل، .

٣,٥ أداة الدراسة:

تم اعداد استبانة حول "الفلسفة الإدارية المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي" لتحقيق أهداف الدراسة من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة اعتماداً على الأدب التربوي والدراسات السابقة، واشتملت أداة الدراسة على قسمين:

القسم الأول: اشتمل على متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والدرجة العلمية، والعمر وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: اشتمل على (٣٠) فقرة تقيس الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ، بأربعة مجالات.

المجال الأول : الالتزام باللوائح والقوانين .

المجال الثاني : تطوير العمل والكفايات الإنتاجية .

المجال الثالث : التخطيط الاستراتيجي للجودة.

المجال الرابع : الإدارة بالأهداف .

وكانت إجابة هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي كالآتي: "موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة"، حيث تم تصحيح هذه الفقرات بمساعدة الدكتور المشرف على البحث للتأكد من صياغتها وشموليبتها للفرضيات.

٣,٦ صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة عرضت على مجموعة من المحكمين، وهي من الطرق المفضلة في استخراج الصدق الظاهري، وقد حذفت الفقرات التي لم يتفق عليها المحكمون، أما فقرات الأداة الأخرى فقد كانت صالحة جميعها، حيث بلغت بالصيغة النهائية (٣٠) فقرة للقسم الثاني.

٣,٧ ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha*) لاستخراج الثبات، فبلغت نسبته على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة كما هي موضحة في الجدول (٢).

جدول (٢): نتائج ثبات مجالات الدراسات والدرجة الكلية

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	٣٠	٩٤

تشير النتائج أن نسب الثبات لفقرات المقياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، فبلغت نسبته لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٤)، وهذه النتيجة تشير إلى نسبة ثبات فقرات المقياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

٣,٨ إجراءات الدراسة:

١. تحديد موضوع وعينة الدراسة والمتمثل في التعرف على الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.
٢. عرض الاستبانة على المشرف وثلاثة من المحكمين اصحاب الخبرة والاختصاص من أجل التأكد من صلاحيتها لموضوع الدراسة.
٣. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثتان بطبع وتوزيع (٩٠) استبانة على مجموعة من الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م في كلياتها المختلفة.
٤. تقديم الكتاب إلى إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين من عينة الدراسة والحصول على الموافقة بتطبيق أداة الدراسة.
٥. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل لغايات جمع البيانات.
٦. قام الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م في كلياتها المختلفة بتعبئة الاستبانة وبعد ذلك قامت الباحثتان بجمع الاستبانات منهم وقد بلغت الاستبانات المستردة (٩٠) وتم استثناء (٨) منهم بسبب وجود خلل في بياناتهم وتم اعتماد (٨٢) استبانة بنسبة (٩٢%) .
٧. قامت الباحثتان بتسليم الاستبانات إلى المحلل الإحصائي والذي قام بدوره بإدخالها إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

٣,٩ متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: (الجنس، والدرجة العلمية، والعمر وسنوات الخبرة).
- متغير تابع: الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

٣,١٠ المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات أدخلت بياناتها للحاسوب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) (*Statistical Package for Social Science*)، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Analysis of Variance*) (ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha*) لاستخراج النتائج.

٣,١١ تصحيح المقياس:

أما بالنسبة لميزان درجة الإجابة فقد اعتمد الميزان الآتي:

١- أقل من 2.33 درجة منخفضة

٢- من 2.34 - 3.66 درجة متوسطة.

٣- أعلى من 3.66 درجة عالية.

والتوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

٤. الفصل الرابع

تحليل اسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

٤, ١ مجال الالتزام باللوائح والقوانين:

وللتعرف على درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر

الأكاديمي في مجال الالتزام باللوائح والقوانين، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مؤشر من مؤشرات

المجال الخاص به، وذلك كما يظهر خلال الجدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من

وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال الالتزام باللوائح والقوانين ، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الالتزام باللوائح والقوانين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف١	توفر الجامعة لوائح وقوانين خاصه بالعمل .	4.12	.655	مرتفعة
ف٢	تتصف اللوائح وقوانين العمل بالشمولية (أي تشمل تفصيلات الوظيفة والمهام المطلوبة) .	3.79	.842	متوسطة
ف٣	يقيس نظام التقييم مدى اتباع الفرد لتعليمات وقوانين عمله	3.54	.728	متوسطة
ف٤	يقيس نظام التقييم مدى توافق الأداء مع المعايير المخطط لها .	3.49	1.02	متوسطة
ف٥	يقيس نظام التقييم مدى توافق الأداء مع مستوى الجودة المطلوبة .	3. 41	.916	متوسطة
ف٦	يقبل نظام التقييم طلبات مراجعته نتائج التقييم الصادرة مع المسؤولين .	3.34	.993	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.16	.788	متوسطة

يتضح من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة

بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال الالتزام باللوائح والقوانين كان متفاوتا حيث بلغ المتوسط الحسابي (

(٣,١٦) مع انحراف معياري (٠.٧٨٨)

ومن خلال المعطيات الواردة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي وفقاً للالتزام باللوائح والقوانين ، حيث يتضح من الجدول أن عينة الدراسة لديها التزام باللوائح والقوانين ولكن بنسب متفاوتة ، إذ يشير الجدول إلى متغيرات هذا البعد حيث ان (توفر الجامعة لوائح وقوانين خاصه بالعمل) بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٢، ثم تلاها (تتصف اللوائح وقوانين العمل بالشمولية) (أي تشمل تفاصيل الوظيفة والمهام المطلوبة)) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧٩، ومن ثم (يقيس نظام التقييم مدى اتباع الفرد لتعليمات وقوانين عمله) بمتوسط حسابي ٣,٥٤ وهذا يعني وجود تصور عن فلسفات ادارية لدى جامعة بوليتكنك فلسطين لدى افراد العينة تندرج تحت مجال الالتزام باللوائح والقوانين، ويشير أيضاً إلى أن باقي المتغيرات تشكل التزاما لدى افراد العينة ولكن بنسب أقل .

٤,٢ مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية:

وللتعرف على درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مؤشر من مؤشرات المجال الخاص به، وذلك كما يظهر خلال الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية ، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	تطوير العمل والكفايات الإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف1	يقيس نظام التقييم السلوك التنظيمي من خلال تنوع أدوات العمل	3.5889	.755	متوسطة
ف2	يقيس نظام التقييم السلوك الوظيفي من خلال تطور الفرد مهنيًا.	3.6889	.766	مرتفعة
ف3	يقيس نظام التقييم السلوك الجماعي من حيث تعاون الموظف مع زملائه وتفاعله مع رؤسائه.	3.54	.892	متوسطة
ف4	يقيس نظام التقييم السلوك النفسي من خلال مدى اتقان الموظف لعمله وسعيه لتطويره.	3.22	.969	متوسطة

مرتفعة	984.	3.65	يقيس نظام تقييم الأداء نتائج البحوث التي تظهر كوثائق رسمية ، مثل الكتب والمقالات وفصول الكتب وبراءات الاختراع والابتكارات والتطورات التكنولوجية	ف5
متوسطة	1.080 76	3.4222	يركز نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظف	ف6
متوسطة	.454	3.51	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١) مع انحراف معياري (٠.٤٥٤).

حيث يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تمتلك فلسفة في التطوير والكفايات الإنتاجية ، إذ يشير الجدول إلى متغيرات هذا البعد حيث ان (يقيس نظام تقييم الأداء نتائج البحوث التي تظهر كوثائق رسمية ، مثل الكتب والمقالات وفصول الكتب وبراءات الاختراع والابتكارات والتطورات التكنولوجية) بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٥، ثم تلاها (يقيس نظام التقييم السلوك الوظيفي من خلال تطور الفرد مهنيا) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦١، ومن ثم (يقيس نظام التقييم السلوك التنظيمي من خلال تنوع أدوات العمل وتطور الفرد مهنيا) بمتوسط حسابي ٣,٥٧ وهذا يعني وجود تصور عن الفلسفات ادارية لدى جامعة بوليتكنك فلسطين لدى افراد العينة تدرج تحت مجال تطوير العمل والكفايات الإنتاجية ، ويشير أيضاً إلى أن باقي المتغيرات تشكل جزءا من تطوير العمل والكفايات الإنتاجية لدى افراد العينة ولكن بنسب أقل .

٤,٣ مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة:

وللتعرف على درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مؤشر من مؤشرات المجال الخاص به، وذلك كما يظهر خلال الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة ، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	التخطيط الاستراتيجي للجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
---------------	----------------------------	--------------------	----------------------	--------

متوسطة	3.62	832.	ف1	تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.
متوسطة	3.59	802.	ف2	يتسلسل نظام التقييم حسب الهرم الوظيفي من الأعلى للأسفل.
متوسطة	3.24	463.	ف3	تقوم لجنة بمتابعة التقييم النهائي لأداء الموظف.
متوسطة	3.55	984	ف4	يعطى الفرد الحق بالاعتراض على التقييم للجهة المسؤولة.
متوسطة	4.41	946.	ف5	يتوافق نظام التقييم مع نوع الوظيفة.
متوسطة	4.34	983.	ف6	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة التي تؤدي الى تحقيق اهدافها بالجودة المطلوبة.
متوسطة	2.45	418.	ف7	يحرص نظام التقييم على التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
متوسطة	3.77	789.	ف8	يقيس نظام التقييم مدى ملائمة المنهاج للمعايير الموضوعية.
متوسطة	3.85	546.	ف9	يقيس نظام التقييم مدى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.
متوسطة	3.64	793.		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤) مع انحراف معياري (٧٩,٣)

حيث يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تمتلك فلسفة في التخطيط الاستراتيجي للجودة، إذ يشير الجدول إلى متغيرات هذا البعد حيث ان (يتوافق نظام التقييم مع نوع الوظيفة) بلغ المتوسط الحسابي ٤,٤١، ثم تلاها (توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة التي تؤدي الى تحقيق اهدافها بالجودة المطلوبة) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣٤، ومن ثم (يقيس نظام التقييم مدى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي ٣,٨٥ وهذا يعني وجود تصور عن الفلسفات ادارية لدى جامعة بوليتكنك فلسطين لدى افراد العينة تتدرج تحت مجال التخطيط الاستراتيجي للجودة ، ويشير أيضاً إلى أن باقي المتغيرات تشكل جزءا من التخطيط الاستراتيجي للجودة لدى افراد العينة ولكن بنسب أقل .

٤,٤ مجال الإدارة بالأهداف:

وللتعرف على درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر

الأكاديمي في مجال الإدارة بالأهداف ، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مؤشر من مؤشرات المجال

الخاص به، وذلك كما يظهر خلال الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من

وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال الإدارة بالأهداف ، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الإدارة بالأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
ف١	تحدد اهداف ومجالات تقييم الأداء على نحو دقيق.	3.36	.731	متوسطة
ف٢	تتناسب معايير نظام التقييم مع الوظيفة.	3.50	.999	متوسطة
ف٣	تعرف معايير الأداء للموظفين بكل وضوح.	3.14	.453	متوسطة
ف٤	يدرب العاملين تدريباً كافياً على استخدام نظام التقييم ونماذج.	3.19	.784	متوسطة
ف٥	يوفر نظام التقييم تواصل ذو اتجاهين بين الافراد ومسؤولين التقييم.	4.32	.888	متوسطة
ف٦	تتعدد معايير قياس الأداء (مثل الحضور، الالتزام، الجودة).	4.31	.952	متوسطة
ف٧	يزود العاملين بتغذية راجعة عن كيفية أدائهم، ومستوى الأداء.	2.40	.448	متوسطة
ف٨	يتضمن نظام التقييم أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء.	3.44	.749	متوسطة
ف٩	يستخدم نظام التقييم معايير موضوعية موحدة لقياس العاملين في العمل الواحد او المجموعة الوظيفية المتجانسة.	3.43	.958	متوسطة
ف١٠	يتم استيفاء معلومات أداء الفرد من مصادرها الاصلية (مثل الفرد نفسه، رئيسه المباشر، بيانات موثقة).	3.67	.912	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	.813	متوسطة

يتضح من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي في مجال الإدارة بالأهداف كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨) مع انحراف معياري (٠,٨١٣).

حيث يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تمتلك فلسفة في الإدارة بالأهداف، إذ يشير الجدول إلى متغيرات هذا البعد حيث أن (يوفر نظام التقييم تواصل ذو اتجاهين بين الأفراد ومسؤولين التقييم) بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣٢، ثم تلاها (تتعدد معايير قياس الأداء) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣١، ومن ثم (يتم استيفاء معلومات أداء الفرد من مصادرها الأصلية) بمتوسط حسابي ٣,٦٧ وهذا يعني وجود تصور عن الفلسفات الإدارية لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين لدى أفراد العينة تتدرج تحت مجال الإدارة بالأهداف، ويشير أيضاً إلى أن باقي المتغيرات تشكل جزءاً من الإدارة بالأهداف لدى أفراد العينة ولكن بنسب أقل.

٤,٤,١ نتائج المتعلقة بالفرضيات:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والدرجة العلمية، والعمر وسنوات الخبرة) للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الآتية وتحليلها كالاتي:

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار "ت" (T-test)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في جدول (٧).

نتائج اختبار (Independent sample T-Test)

جدول: (7) نتائج اختبار "ت" (T-test) "لفحص الفروق الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الجنس

المصدر	الوسط	الوسط	قيمة T	Sig.(2-tailed)
--------	-------	-------	--------	----------------

	الحسابي للذكور	الحسابي للإناث	المحسوبة	
الالتزام باللوائح والقوانين	0.5593	0.0747	3.994	0.021
تطوير العمل والكفايات الانتاجية	0.3383	0.0279	6.00	0.000
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.5556	0.6119	0.022	0.907
الادارة بالاهداف	0.0440	0.0235	0.991	0.381

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ، في الفلسفات الإدارية المتبعة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس وذلك بالنسبة (للتزام باللوائح والقوانين) و(تطوير العمل والكفايات الانتاجية)، مما يعني أن الالتزام باللوائح والقوانين وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف باختلاف الجنس ما بين الذكور والإناث ويتبين أنه أعلى عند الذكور مقارنة مع الإناث، ويظهر الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية إلى باقي عوامل الفلسفات الإدارية بمعنى مختلف أن التخطيط الاستراتيجي للجودة والادارة بالاهداف لا يختلف باختلاف الجنس .

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس ، لكون قيم t أكبر من ١,٩٦ التي تنص على أنه يوجد علاقة تعزى لمتغير الجنس

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن الفروق الإحصائية في قياس الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الدرجة العلمية ، وذلك كما هو واضح من الجدول (٨).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):

حيث يتبين من الجدول (٨) أدناه :

نتائج اختبار (One Way Anova) :

المصدر	الوسط الحسابي لأقل من ٥ سنوات	الوسط الحسابي من ٥ إلى ١٠ سنة	الوسط الحسابي لأكثر من ١٠ سنوات	قيمة T المحسوبة	Sig. (2- tailed)
الالتزام باللوائح والقوانين	0.05316	0.0264	0.0238	1.892	0.448
تطوير العمل والكفايات الانتاجية	0.1426	0.3314	0.1148	5.334	0.000
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.0633	0.1422	0.5622	2.174	0.032
الإدارة بالأهداف	0.0889	0.2900	0.3693	3.541	0.029

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ، في الفلسفات الإدارية المتبعة

في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر وذلك بالنسبة (للتخطيط الاستراتيجي

للجودة) و(تطوير العمل والكفايات الانتاجية) و (الادارة بالاهداف)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير العمل والكفايات الانتاجية والادارة بالاهداف يختلف باختلاف الخبرة ويتبين ان التخطيط الاستراتيجي للجودة اعلى عند الافراد التي تكون خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات مقارنة مع الافراد ذوي الخبرات الاقل، ويظهر الجدول ان تطوير العمل والكفايات الانتاجية يكون اعلى عند الافراد التي تتراوح خبرتهم ما بين ٥ - ١٠ سنوات مقارنة مع الافراد ذوي الخبرات الاخرى ويظهر الجدول ايضا ان الادارة بالاهداف تكون اعلى عند الافراد التي تكون خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات مقارنة مع الخبرات الاخرى ويظهر الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية الى باقي عوامل الفلسفات الادارية بمعنى مختلف ان الالتزام باللوائح والقوانين لا تختلف باختلاف الخبرة.

الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الدرجة العلمية مقارنة حيث جاءت متوسطة لدى الكادر الأكاديمي الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين باختلاف درجاتهم العلمية، حيث كان متوسط قياس الكادر الأكاديمي الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين درجتهم العلمية ماجستير هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.45)، يليها درجة قياس الكادر الأكاديمي الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين درجتهم العلمية دكتور بمتوسط حسابي (3.53)، يليها درجة قياس الكادر الأكاديمي الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين درجتهم العلمية بروفيسور بمتوسط حسابي (2.96).

وبناء على ما سبق فاننا نرفض الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس ، لكون قيم t اكبر من ١,٩٦ التي تنص على انه يوجد علاقة تعزى لمتغيرالدرجة العلمية

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وذلك كما هو واضح من جدول(8).

جدول(8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الإحصائي في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء

في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.480	2	1.240	2.566	0.083
داخل المجموعات	42.056	87	0.483		

			89	44.536	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

يتضح من جدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب الدرجة العلمية ، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠٨٣)، وهذه القيم أعلى من المستوى (٠,٠٥) النسبة المعتمدة لقبول الفرضية، وبهذا تقبل الفرضية الثانية.

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن الفروق الإحصائية في قياس الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر ، وذلك كما هو واضح من الجدولين (11، 12).

ويوضح جدول(٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر.

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
متوسطة	0.45	4.14	8	أقل من ٣٥ سنة
متوسطة	0.84	3.36	48	٣٥-٤٥ سنة
متوسطة	0.41	3.39	34	أكثر من ٤٥ سنة

يبين الجدول السابق أن متوسط الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي متقاربة حيث جاءت متوسطة لدى الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين باختلاف سنوات عمرهم، حيث كان متوسط قياس الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين عمرهم من ٣٥-٤٥ سنة هي الأعلى بمتوسط

حسابي (3.36)، يليها درجة قياس الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين عمرهم أكثر من ٤٥ سنة بمتوسط

حسابي (3.39)، يليها درجة قياس الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين عمرهم أقل من ٣٥ سنة بمتوسط

حسابي (4.14).

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند الدلالة الإحصائية إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل ٠,٠٥، تعني نسبة الخطأ .

الفرضية أو عدم قبولها بناءً على الدالة الإحصائية الموجودة في الجدول إذا كانت أقل من ٠,٠٥ توجد فروق أكبر من ٠,٠٥ لاتوجد فروق

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وذلك كما هو واضح من

جدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الإحصائية في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (t)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.346	2	2.173	4.704	0.011
داخل المجموعات	40.191	87	0.462		
المجموع	44.536	89			

يتضح من جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الفلسفة الإدارية المتبعة

لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر لصالح من أعمارهم ٣٥-٤٥ سنة ،

فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠١١)، وهذه القيم أقل من المستوى (٠,٠٥) النسبة المعتمدة لقبول الفرضية، وبهذا

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

رابعاً: نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة

بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

لنحصر هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للكشف عن الفروق الإحصائية في قياس الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح من الجدولين (13، 14).

وبوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة

بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب سنوات الخبرة.

جدول: (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من

وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
أقل من ٥ سنوات	17	3.78	0.566	متوسطة
من ٥-١٠ سنوات	11	3.69	0.422	متوسطة
أكثر من ١٠ سنوات	62	3.30	0.743	متوسطة

يبين الجدول السابق أن متوسط الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر

الكادر الأكاديمي مقارنة حيث جاءت متوسطة لدى الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين باختلاف سنوات خبرتهم،

حيث كان متوسط قياس الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات هي الأعلى

بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، يليها درجة قياس الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين سنوات خبرتهم أقل من ٥

سنوات بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، يليها درجة قياس الكادر الأكاديمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين سنوات خبرتهم من

١٠-٥ سنوات بمتوسط حسابي (٣,٦٩).

جدول(12) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك

فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع	درجة الحرية	متوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
--------------	-------	-------------	-------	----------	---------------

		المربعات		المربعات	
0.019	4.178	1.951	2	3.903	بين المجموعات
		0.467	87	40.633	داخل المجموعات
			89	44.536	المجموع

يتضح من جدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم

الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي حسب العمر لصالح من سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات ، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠١٩)، وهذه القيم أقل من المستوى (٠,٠٥) النسبة المعتمدة لقبول الفرضية، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

٥. الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

شمل هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشة تلك النتائج وربطها مع الدراسات السابقة التي تم إدراجها في الفصل الثاني ووضع توصيات من قبل الباحثين بناءً على هذه النتائج.

٥,١ مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ؟
تبين من أن درجة الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي كانت "متوسطة"، بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وتقع هذه الدرجة ضمن المدى المتوسط بانحراف معياري (٠,٧٠٧).
من هنا يتضح بأن مدى أهمية الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي متوسط لأهمية وجود الفلسفة الإدارية ولعدم خبرة الكادر الأكاديمية في كيفية ملاحظتها والتعامل معها في العمل أو ضعف تطبيقها من قبل إدارة الجامعة وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0,05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (independent Sample T test):

حيث يتبين من الجدول (١٣) أدناه : تحليل الفروق تعزى لمتغير الجنس

المصدر	الوسط الحسابي للذكور	الوسط الحسابي للإناث	قيمة T المحسوبة	Sig.(2-tailed)
الالتزام باللوائح والقوانين	0.5593	0.0747	3.994	0.021
تطوير العمل والكفايات الانتاجية	0.3383	0.0279	6.00	0.000
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.5556	0.6119	0.022	0.907
الإدارة بالاهداف	0.0440	0.0235	0.991	0.381

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، في الفلسفات الإدارية المتبعة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس وذلك بالنسبة (للتزام باللوائح والقوانين) و(تطوير العمل والكفايات الانتاجية)، مما يعني أن الالتزام باللوائح والقوانين وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف باختلاف الجنس ما بين الذكور والإناث ويتبين أنه أعلى عند الذكور مقارنة مع الإناث، ويظهر الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية إلى باقي عوامل الفلسفات الإدارية بمعنى مختلف أن التخطيط الاستراتيجي للجودة والإدارة بالاهداف لا يختلف باختلاف الجنس .

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الجنس ، لكون قيم t أكبر من 1,96 التي تنص على أنه يوجد علاقة تعزى لمتغير الجنس

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على:

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة

بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر؟)

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova):

حيث يتبين من الجدول (١٤) أدناه : تحليل فروق تعزى للعمر

المصدر	الوسط الحسابي للاقل اقل من ٣٠ سنة	الوسط الحسابي من ٣٠_٤٥ سنة	الوسط الحسابي للاكثر من ٤٥ سنة	قيمة T المحسوبة	Sig.(2- tailed)
الالتزام باللوائح والقوانين	0.00316	0.0234	0.0178	0.222	0.978
تطوير العمل والكفايات الانتاجية	0.1826	0.7398	0.0548	3.454	0.034
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.0685	0.2947	0.9622	4.174	0.017
الادارة بالاهداف	0.0729	0.02990	0.02693	1.371	0.114

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ ، في الفلسفات الادارية المتبعة في

جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر وذلك بالنسبة (للتخطيط الاستراتيجي للجودة)

و(تطوير العمل والكفايات الانتاجية)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف

باختلاف العمر ويتبين ان التخطيط الاستراتيجي للجودة اعلى عند الافراد التي تكون اعمارهم اكثر من ٤٥ مقارنة مع الفئات العمرية الاقل، ويظهر الجدول ان تطوير العمل والكفايات الانتاجية يكون اعلى عند الافراد التي تتراوح اعمارهم ما بين ٣٠ - ٤٥ سنة مقارنة مع الفئات العمرية الاخرى ويظهر الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية الى باقي عوامل الفلسفات الادارية بمعنى مختلف ان الالتزام باللوائح والقوانين والادارة بالاهداف لا تختلف باختلاف العمر .

وبناء على ما سبق فاننا نقبل الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر ، لكون قيم t اكبر من ١,٩٦ التي تنص على انه يوجد علاقة تعزى لمتغير الجنس

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟) .

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova):

حيث يتبين من الجدول (١٥) أدناه :تحليل فروق تعزى لسنوات الخبرة

المصدر	الوسط الحسابي للاقل من ٥ سنوات	الوسط الحسابي من ٥ إلى ١٠ سنة	الوسط الحسابي للاكثر من ١٠ سنوات	قيمة T المحسوبة	Sig.(2- tailed)
الالتزام باللوائح والقوانين	0.05316	0.0264	0.0238	1.892	0.448
تطوير العمل والكفايات الانتاجية	0.1426	0.3314	0.1148	5.334	0.000
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.0633	0.1422	0.5622	2.174	0.032
الادارة بالأهداف	0.0889	0.2900	0.3693	3.541	0.029

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، في الفلسفات الإدارية المتبعة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر وذلك بالنسبة (للتخطيط الاستراتيجي للجودة) و(تطوير العمل والكفايات الانتاجية) و (الإدارة بالاهداف)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير العمل والكفايات الانتاجية والإدارة بالاهداف يختلف باختلاف الخبرة ويتبين ان التخطيط الاستراتيجي للجودة اعلى عند الافراد التي تكون خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات مقارنة مع الافراد ذوي الخبرات الاقل، ويظهر الجدول ان تطوير العمل والكفايات الانتاجية يكون اعلى عند الافراد التي تتراوح خبرتهم ما بين ٥ - ١٠ سنوات مقارنة مع الافراد ذوي الخبرات الاخرى ويظهر الجدول ايضا ان الإدارة بالاهداف تكون اعلى عند الافراد التي تكون خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات مقارنة مع الخبرات الاخرى ويظهر الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية الى باقي عوامل الفلسفات الإدارية بمعنى مختلف ان الالتزام باللوائح والقوانين لا تختلف باختلاف الخبرة.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على:

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية؟).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova):

حيث يتبين من الجدول (16) أدناه: تحليل يعزى لمتغير الدرجة العلمية.

المصدر	ماحستير	دكتوراه	بروفيسور	قيمة T المحسوبة	Sig. (2-tailed)
الالتزام باللوائح والقوانين	0.00341	0.0456	0.0458	0.382	0.541
تطوير العمل والكفايات الانتاجية	0.2826	0.6354	0.9548	3.454	0.023

0.012	4.164	0.8163	0.5947	0.2685	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.771	0.651	0.2693	0.2810	0.0729	الادارة بالاهداف

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، في الفلسفات الادارية المتبعة في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الاكاديمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية وذلك بالنسبة (للتخطيط الاستراتيجي) و(تطوير العمل والكفايات الانتاجية)، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف باختلاف الدرجة العلمية مابين الماجستير والدكتوراه والبروفيسور ويتبين انه اعلى عند حملة درجة البروفيسور مقارنة مع الدرجات الاخرى، ويظهر الجدول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية الى باقي عوامل الفلسفات الادارية بمعنى مختلف ان الالتزام باللوائح والادارة بالاهداف لا يختلف باختلاف الدرجة العلمية .

وبناء على ما سبق فاننا نقبل الفرضية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الفلسفة الادارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي تعزى لمتغير العمر ، لكون قيم t اكبر من ١,٩٦ التي تنص على انه يوجد علاقة تعزى لمتغيرالدرجة العلمية.

٥,٢ نتائج الدراسة :

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع

الفلسفة الإدارية المتبعة في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

- لا يوجد فلسفة إدارية واحدة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ، أي ان الجامعة تعتمد فلسفة مختلطة وذلك من وجهة نظر الكادر الأكاديمي .
- الفلسفة الإدارية متوسطة من وجهة نظر الكادر الأكاديمي ، ويعني انه يوجد فلسفة إدارية بنسب تصور متفاوتة حسب المتغيرات الديمغرافية .
- الالتزام باللوائح والقوانين وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف باختلاف الجنس ما بين الذكور والاناث ويتبين انه اعلى عند الذكور مقارنة مع الاناث.
- الالتزام باللوائح والقوانين لا يختلف باختلاف الخبرة.
- الالتزام باللوائح والقوانين والادارة بالأهداف لا يختلف باختلاف العمر .
- الالتزام باللوائح والادارة بالأهداف لا يختلف باختلاف الدرجة العلمية .
- تطوير العمل والكفايات الانتاجية يكون اعلى عند الافراد التي تتراوح خبرتهم ما بين ٥ - ١٠ سنوات مقارنة مع الافراد ذوي الخبرات الأخرى.
- تطوير العمل والكفايات الانتاجية يكون اعلى عند الافراد التي تتراوح اعمارهم ما بين ٣٠ - ٤٥ سنة مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة والادارة بالأهداف لا يختلف باختلاف الجنس
- التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير العمل والكفايات الانتاجية والإدارة بالأهداف يختلف باختلاف الخبرة ويتبين ان التخطيط الاستراتيجي للجودة اعلى عند الافراد التي تكون خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات مقارنة مع الافراد ذوي الخبرات الأقل.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف باختلاف العمر ويتبين ان التخطيط الاستراتيجي للجودة اعلى عند الافراد التي تكون اعمارهم اكثر من ٤٥ مقارنة مع الفئات العمرية الأقل.

- التخطيط الاستراتيجي وتطوير العمل والكفايات الانتاجية يختلف باختلاف الدرجة العلمية ما بين الماجستير والدكتوراه والبروفيسور ويتبين انه اعلى عند حملة درجة البروفيسور مقارنة مع الدرجات الاخرى
- ان الادارة بالأهداف تكون اعلى عند الافراد التي تكون خبرتهم اكثر من ١٠ سنوات مقارنة مع الخبرات الأخرى

٣, ٥ توصيات الدراسة :

بناءً على ما سبق من نتائج ومناقشتها توصي الباحثان بما يلي لتقليل الفجوة بين ماهية الفلسفة الادارية المتبعة

في تقييم الأداء في جامعة بوليتكنيك فلسطين وتصور الكادر الاكاديمي عنها :

- ١- اعطاء الاهمية الاكبر من قبل مسؤولي جامعة بوليتكنك فلسطين لموضوع الفلسفة الادارية في العمل في جميع كليات الجامعة وإبراز اهميتها للكادر الاكاديمي العامل فيها.
- ٢- عقد دورات تدريبية وورشات عمل من اجل تنمية معرفة الكادر الاكاديمي بأهمية والية تطبيق الفلسفة الادارية في الجامعة.
- ٣- التركيز على كل ما يزيد من اداء الكادر الاكاديمية والارتقاء في مستوى الجامعة من خلال الفلسفة الادارية المتبعة في الجامعة.
- ٤- ضرورة العمل على تشجيع الموظفين على تطوير انفسهم.
- ٥- الاهتمام بتحسين كفاءة الرؤساء المباشرين القائمين بالتقييم ، وكذلك جميع الجهات المشاركة في عملية التقييم ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بهذه المهمة حتى يمكن الوصول إلى رأي أكثر صواباً وموضوعية في عملية التقييم.
- ٦- ضرورة استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين واستخدامها في تطوير العمل وتحسين أدائهم ومهاراتهم .
- ٧- ضرورة التواصل مع العاملين من خلال نقاباتهم وذلك بهدف مشاركتهم في عمليات صنع القرار وعدم تغيبهم عن القرارات الخاصة بهم ، والعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة.
- ٨- ضرورة مراعاة جوانب متعددة في نظام التقييم تحوي على أدوات قياس مناسبة .
- ٩- أهمية قبول طلبات مراجعة التقييمات واتخاذ إجراءات مناسبة بعد دراستها لتطوير نظام التقييم .

٤, ٥ المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- ابراهيم، فاطمة احمد زكي : بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية، كلية التربية، جامعة بنها ٢٠١٥
- ٢- أبو عمارة ، محمد علي ، الإدارة العامة في فلسطين : بين النظرية والتطبيق، ط ٤، فلسطين، ٢٠٠٦.
- ٣- احمد، ماهر: ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعية، ١٩٩٩.
- ٤- الجرجاوي، زياد وحمام، شريف، (٢٠٠٥)، معوقات البحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة، ودور الجامعة في تطويره، بحث مقدم لندوة واقع البحث العلمي وآفاق تطويره في جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- ٥- الحموي، حسين: تقييم اداء العاملين، مادة تدريبية غير منشورة، مؤسسة ميج، القاهرة ٢٠٠٥.
- ٦- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ٢٠٠٠.
- ٧- سلوى عمر عبد الرحمن : الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ٢٠١٥.
- ٨- عاشور، احمد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨.
- ٩- عدنان ماشي والي: تقييم الاداء الوظيفي ٢٠١١.
- ١٠- الغريزي، هديل هشام: الرضا الوظيفي وقياس الاداء، دراسات تطبيقية، الملكة الهاشمية الاردنية ٢٠١٥، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ١١- كمال، محمد، مصطفى: تحليل وقياس وتقييم الاداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ٢٠١٤.
- ١٢- ماهر، احمد، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعية، ١٩٩٩.
- ١٣- المجيدل، عبد الله، والشماس، سالم، (٢٠١٠)، معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد (١،٢)، جامعة دمشق، سوريا.
- ١٤- محمد كمال مصطفى ، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ٢٠١٤.
- ١٥- مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ٢٠٠٤.
- ١٦- مصطفى، سيد، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، القاهرة للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- ١٧- الموقع الالكتروني لجامعة بوليتكنيك فلسطين <https://www.ppu.edu/p/ar/about>، ٢٠١٩.
- ١٨- نصر الله ، حنا : ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠

- 1- Auger N., Roy D.A., 2004, **the Balanced Scorecard: A Tool for Health Policy Decision-making**, *Canadian Journal of Health*, vol. 95, No.3, pp. 233-234
- 2- Barnabe F. and Riccaboni A. 2007, **“which role for performance measurement systems in higher education? Focus on quality assurance in Italy**, *Studies in Educational Evaluation*
- 3- Brewer G.A and Selden S.C., 2000, **Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies**. *Journal of public administration: research and theory* Vol. 10, No. 4, p. 685-712.
- 4- Broadbent J., 2007, **Performance measurement system in and of Higher education institutions in England: Professionalism, managerialism and management**, *Roehampton Research Paper*. Available at: <http://rrp.roehampton.ac.uk/bsspapers/3>.
- 5- Campbell J. P., McCloy R.A. Oppler S. H, & Sager C. E., 1993. **A theory of performance: In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations** (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- 6- Cave M., Kogan M. & Hanney S. **The use of performance indicators in higher education: the challenge of quality management**, 3rd edition Jessica Kingsley Publisher 1996, pp50
- 7- Chen S.H., Yang C.C., Shiau J. Y., 2006, **the application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education**, *The TQM Magazine*, V18, pp: 190-205
- 8- Fitzgerald L., Johnson R., Brignall T. J., Silvestro R. and Voss C, 1991, **“Performance measurement in Service Business”** The Chartered Institute of Management Accounts, London.
- 9- Heller D.E, 2001, **The States and Public Higher Education Policy: Affordability, Access, and Accountability**, Johns Hopkins University Press, Pub. Date: January 2001
- 10-Neely A.D., Greory M., Platts K., 1995 **“Performance Measurement System Design:Theory and practices”** *International Journal of operational & Production Management*,
- 11-Price J.L. 1972, **The study of organizational effectiveness**. *Sociological Quarterly* 13, 3-15 Phillips J.K., 2004, **An application of the balanced scorecard to public**

transit system performance assessment, Transportation Journal, Vol. 43 No.1, pp.
26-55

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

تحية طيبة وبعد،

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة بعنوان " الفلسفة الإدارية المتبعة لتقييم الأداء في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الكادر الأكاديمي "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس من كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات من جامعة بوليتكنك فلسطين تخصص إدارة اعمال معاصرة، وتشتمل هذه الاستبانة على قسمين، القسم الأول يتضمن معلومات عامة متعلقة بالمبحوثين والقسم الثاني يشتمل على فقرات الاستبانة والمكونة من (٣١) فقرة متعلقة بموضوع الدراسة.

نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات بموضوعية، علماً أن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرتان لكم حسن تعاونكم

فريق البحث: سارة الشماس وسجى ابو وردة

بإشراف الدكتور: مروان جلعود

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

الرجاء وضع الإشارة (v) في المربع المناسب لوضعك:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

العمر: ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠-٤٥ سنة ☐ من ٤٥ سنة

الدرجة العلمية: ☐ ماجستير ☐ دكتور ☐ بروفيسور

القسم الثاني: فقرات الدراسة

• فقرات الاستبانة : الرجاء وضع إشارة (v) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

فلسفة الكفايات : وينسجم ذلك مع ما يسمى أسلوب الإدارة بالقوانين (M. B. L)، وأيضاً يتمحور حول الكفايات الفرد (مثل الكفايات المعرفية والإنتاجية).

المحور الأول : الالتزام باللوائح والقوانين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	توفر الجامعة لوائح وقوانين خاصه بالعمل.					
٢.	تتصف اللوائح وقوانين العمل بالشمولية (أي تشمل تفاصيل الوظيفة والمهام المطلوبة).					
٣.	يقيس نظام التقييم مدى اتباع الفرد لتعليمات وقوانين عمله.					
٤.	يقيس نظام التقييم مدى توافق الأداء مع المعايير المخطط لها.					
٥.	يقيس نظام التقييم مدى توافق الأداء مع مستوى الجودة المطلوبة.					

					٦. يقبل نظام التقييم طلبات مراجعته نتائج التقييم الصادرة مع المسؤولين.
المحور الثاني: تطوير العمل والكفايات الإنتاجية					
					٧. يقيس نظام التقييم السلوك التنظيمي من خلال تنوع أدوات العمل وتطور الفرد مهنيًا.
					٨. يقيس نظام التقييم السلوك الوظيفي من خلال تطور الفرد مهنيًا.
					٩. يقيس نظام التقييم السلوك الجماعي من حيث تعاون الموظف مع زملائه وتفاعله مع رؤسائه.
					١٠. يقيس نظام التقييم السلوك النفسي من خلال مدى انتقان الموظف لعمله وسعيه لتطويره.
					١١. يقيس نظام تقييم الأداء نتائج البحوث التي تظهر كوثائق رسمية ، مثل الكتب والمقالات وفصول الكتب وبراءات الاختراع والابتكارات والتطورات التكنولوجية
					١٢. يركز نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظف
فلسفة الفاعلية : وطريقة إدارة المؤسسات للتغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات ، وينسجم مع ما يسمى أسلوب الإدارة بالأهداف (M.B.O)					
المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي للجودة					
					١٣. تتناسب أهداف وحدة الجودة الإدارية مع الأهداف العامة للجامعة.
					١٤. يتسلسل نظام التقييم حسب الهرم الوظيفي من الأعلى للأسفل.
					١٥. تقوم لجنة بمتابعة التقييم النهائي لأداء الموظف.
					١٦. يعطى الفرد الحق بالاعتراض على التقييم للجهة المسؤولة.
					١٧. يتوافق نظام التقييم مع نوع الوظيفة.
					١٨. توفر إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة التي تؤدي الى تحقيق اهدافها بالجودة المطلوبة.

١٩.	يحرص نظام التقييم على التحسين والتطوير لتحسين الجودة.				
٢٠.	يقيس نظام التقييم مدى ملائمة المنهاج للمعايير الموضوعية.				
٢١.	يقيس نظام التقييم مدى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.				
فلسفة الكفاءة : وتتركز هذه الفلسفة على مدى الانجاز لتحقيق الاهداف الموضوعية ، ينسجم مع ما يسمى أسلوب الإدارة بالأهداف (M.B.O).					
المحور الرابع: الإدارة بالأهداف					
٢٢.	تحدد اهداف ومجالات تقييم الأداء على نحو دقيق.				
٢٣.	تتناسب معايير نظام التقييم مع الوظيفة.				
٢٤.	تعرف معايير الأداء للموظفين بكل وضوح.				
٢٥.	يُدرب العاملون تدريباً كافياً على استخدام نظام التقييم ونماذجها.				
٢٦.	يوفر نظام التقييم تواصل ذو اتجاهين بين الافراد ومسؤولين التقييم.				
٢٧.	تتعدد معايير قياس الأداء (مثل الحضور، الالتزام، الجودة).				
٢٨.	يزود العاملون بتغذية راجعة عن كيفية أدائهم، ومستوى الأداء.				
٢٩.	يتضمن نظام التقييم أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء.				
٣٠.	يستخدم نظام التقييم معايير موضوعية موحدة لقياس العاملين في العمل الواحد او المجموعة الوظيفية المتجانسة.				
٣١.	يتم استيفاء معلومات أداء الفرد من مصادرها الاصلية (مثل الفرد نفسه، رئيسه المباشر، بيانات موثقة).				

انتهت الاستبانة

شاكرتان لکم