الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

معوقـات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسـبل علاجها

الطالب
خالد ماضي أبو ماضي

إشراف
الدكتور/ سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2007م

بسم الله الرحمن الرحيم

" وليعلم الذين أوتوا العلم أنه الحق من ربهم فيؤمنوا

به فتخبت له قلوبهم

وإن الله لهادي الذين آمنوا إلى صراطٍ مستقيم"

(سورة الحج – آية 54)

الإهـ ـداء

- إلى روح أبي الحبيب وروح أمي الغالية
- إلى شهدائنا الأبطال تقبلهم الله
- إلى أسرانا البواسل فرج الله كربهم
- إلى حاملي مشاعل العلم الذين ينيرون لنا طريق الحرية
- إلى إخوتي وأخواتي الذين هم عون لي على أعباء الحياة
- إلى إخواني وأصدقائي الذين غمروني بمشاعر الحب
- إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء

شـكر وتقديـر

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه ملء السـماوات والأرض ومـلء مـا بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد. والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد..

شكراً لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب لـي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي العزيز الدكتور/ **سامي علي أبو الروس** على عظيم جهده وإرشاده ومتابعته التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجـزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه.

أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية لما أمدوني به مـن إرشاد وأخص بالذكر الدكتور/ **رشدي عبد اللطيف وادي** المناقش الداخلي، وكذلك الـدكتور/ **يوسف عبد عطية بحر** المناقش الداخلي على نصحهم، إرشادهم الذي كان له عظيم الأثر فـي تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً ووفقهم وسدد خطاهم.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأخي العزيز/ **رأفت الهور** لما بذله من مجهود ومساعدة، وأخص أخي الحبيب/ **منذر الغماري** لما قدمه من مساندة معنوية وكـذلك الأخ/ **حافظ علوش** والأخ/ **محمد أبو الريش** لما قدماه من مساعدة وعون.

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع زملائي الذين ساعدوني ووقفـوا بجـانبي حتـى النهاية.

كل الشكر لكل من ساعدني وأعانني على هذا الأمر جزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	II
الإهداء	III
شكر وتقدير	IV
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	IX
قائمة الأشكال	XI
ملخص البحث باللغة العربية	XII
ملخص البحث باللغة الإنجليزية	XIV
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	
مقدمة	2
أولاً: مشكلة الدراسة	3
ثانياً: فرضيات الدراسة	3
ثالثاً: أهداف الدراسة	5
رابعاً: أهمية الدراسة	5
خامساً: محددات "مشاكل الدراسة	5
سادساً: حدود ونطاق الدراسة	6
الفصل الثاني **إدارة الموارد البشرية**	
المبحث الأول **مفهوم إدارة الموارد البشرية**	
المقدمة	8
أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية	8
ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية	9
ثالثاً: أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية	11

المبحث الثاني **مفهوم نظام تقييم الأداء**	
المقدمة	12
أولاً: تعريف نظام تقييم الأداء	12
ثانياً: أهمية تقييم الأداء	13
المبحث الثالث **خطوات عملية تقييم الأداء**	
المقدمة	16
أولاً: الغرض من عملية تقييم الأداء	16
ثانياً: معايير تقييم الأداء	17
ثالثاً: طرق وأساليب تقييم الأداء	19
• الطرق التقليدية	19
• الطرق الحديثة في تقييم الأداء	23
رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات	27
خامساً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري للموظف	29
سادساً: التغذية الراجعة	29
سابعاً: حق التظلم	30
المبحث الرابع **قضايا عامة تتعلق بتقييم الأداء**	
أولاً: مقابلات التقييم	31
ثانياً: دورية أداء العاملين	33
ثالثاً: مشكلات تقييم الأداء	33
رابعاً: إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقيمي الأداء	38
الفصل الثالث **التعليم العالي في فلسطين**	
أولاً: نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين	42
ثانياً: أهداف التعليم العالي	44
ثالثاً: الملامح الإيجابية للتعليم العالي الفلسطيني	45

رابعاً: الملامح السلبية للتعليم العالي الفلسطيني	46
خامساً: تحديات التعليم العالي الفلسطيني	48
سادساً: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	49
الفصل الرابع **الدراسات السابقة**	
المقدمة	56
أولاً: الدراسات المحلية	56
ثانياً: الدراسات العربية	61
ثالثاً: الدراسات الأجنبية	66
الفصل الخامس **المنهجية والإجراءات**	
مقدمة	72
أولاً: منهجية الدراسة	72
ثانياً: مجتمع الدراسة	72
ثالثاً: عينة الدراسة	73
رابعاً: خصائص عينة الدراسة	74
خامساً: طرق جمع البيانات	76
سادساً: أداة الدراسة	76
سابعاً: المعالجات الإحصائية	77
ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة	77
تاسعاً: صدق وثبات الاستبيان	78
• الصدق البنائي لمجالات الاستبانة	83
• ثبات الاستبانة Reliability	84
الفصل السادس **نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**	
أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي	87
ثانياً: تحليل فقرات الدراسة	87
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة	98

الفصل السابع **النتائج والتوصيات**	
مقدمة	111
أولاً: نتائج الدراسة	111
ثانياً: التوصيات	113
المراجع	
• أولاً: المراجع العربية	117
• ثانياً: المراجع الأجنبية	121
الملاحق	
• ملحق (1) الاستبانة	123
• ملحق (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	127
• ملحق (3) طلب التحكيم	128

قائمة الجداول

جدول	عنوان الجدول	الصفحة
.1	يوضح عدد الطلاب والعاملين في الجامعات الفلسطينية	44
.2	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية	49
.3	يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات	49
.4	يوضح عدد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا المسجلين	50
.5	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات المختلفة	50
.6	يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات المعاونة	51
.7	يوضح عدد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا المسجلين	51
.8	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات المختلفة	52
.9	يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات المعاونة	52
.10	يوضح أعداد طلبة البكالوريوس والدراسات العليا المسجلين	52
.11	يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية	54
.12	يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات المعاونة	54
.13	يوضح عدد طلاب البكالوريوس في البرامج الأكاديمية	54
.14	يوضح عدد موظفي الجامعات المعنيين بعملية التقييم	73
.15	يوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة	73
.16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنـــس	74
.17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	74
.18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	75
.19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	75
.20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	75
.21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	76
.22	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (عملية التحليـل الـوظيفي المتبع في المؤسسة) والدرجة الكلية لفقراته	79
.23	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثـاني :المسـتلزمات (معـايير ونماذج، إجراءات التقييم) والدرجة الكلية لفقراته	80
.24	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مقابلة تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته	81
.25	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (دور المقيم في عملية تقييم الأداء)والدرجة الكلية لفقراته	82

.26	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته	83
.27	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	83
.28	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	84
.29	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	85
.30	اختبار التوزيع الطبيعي(One-Sample Kolmogorov-Smirnov)	87
.31	تحليل فقرات المجال الأول(عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة)	88
.32	تحليل فقرات المجال الثاني(المستلزمات)معايير ونماذج، إجراءات التقييم):	89
.33	تحليل فقرات المجال الثالث (مقابلة تقييم الأداء)	93
.34	تحليل فقرات المجال الرابع(دور المقيم في عملية تقييم الأداء)	94
.35	تحليل فقرات المجال الخامس(عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء)	97
.36	معاملات ارتباط بيرسون بين عملية تقييم الأداء وكل من المجالات الأخرى	98
.37	اختبار t لقياس الفروق في مجالات قياس الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	102
.38	اختبار t لقياس الفروق في مجالات قياس الرضا الوظيفي تبعا لمتغير نوع الوظيفة	103
.39	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر	104
.40	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	105
.41	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخبرة	106
.42	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الجامعة	107
.43	اختبار شفيه للمقارنة بين المتوسطات حسب متغير الجامعة	107

قائمة الأشكال

شكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.	يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	4
2.	يوضح خطوات عملية التقييم	16
3.	يوضح تقديرات الموظفين (أ، ب، جـ)	19
4.	يوضح الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة	22

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف 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.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، أي (60%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البينات والتي تكونت من ستة أجزاء، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، واختبارات عدة منها اختبار تي، وأسلوب تحليل التباين الأحادي وغيرها، وقد كان مستوى الدلالة المستخدم في جمع الاختبارات 0.05

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة – المستلزمات "معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم" – مقابلة تقييم الأداء – دور المقيم – عملية التدريب)، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معقوات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس – العمر – نوع الوظيفة – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها العمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر

بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفـة، واسـتخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج، والعمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعمليـة تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقيـيم مـع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمـين علـى كيفيـة إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة، إلى جانب اهتمام الجامعات بنشر ثقافة تقيـيم الأداء بين جميع الموظفين لأهميته البالغة.

Abstract

The study aims at examining the obstacles facing appraisals of employees of the performance Appraisal (PA) at Palestinian universities and how to rectify them as seen by those who do the evaluation process by finding and suggesting the suitable solutions.

The target group was from those who have administrative positions at Palestinian Universities in Gaza (the Islamic University-Gaza, Alazhar University, Alaqsa University, and Alquds Open University). It also included the academics with administrative position. The target group consisted of 266 employees. A specimen of 160 (%60) was randomly chosen.

Data was collected by the use of Questionnaire which was made up of six parts as follows: Section One: personal information about the employee. Section Two: job description. Section Three: questions about requirements (the criteria, patterns and procedures of assessment). Section Four: questions related to the performance assessment interview. Section Five: questions related to the role of the appraiser. Section Six: training on how to perform assessment.

SPSS was used for data analysis through which percentages and frequencies were attained. Alpha Cronbach test, T test, one way ANOVA and other test were also used.

The results showed there are significant relations between performance and job analysis in the establishment, requirements, PA interviews, and appraiser's role and PA training. The results also indicate there are no significant differences among the Palestinian Universities on the obstacles of PA due to gender, age, job, qualifications, and years of experience. The study indicates that there are significant differences in responses of the target group due to change of workplace. The study, moreover, shows that job analyses are not continuously updated at universities; as well as PA is not followed positive or negative motivation, that the target group's points of views are negative and those who do the evaluation process are trained.

The researcher recommends the following: establishing job analyses and updating them regularly and continuously, reassessing the criteria adopted in assessment patterns to take into consideration each job, using more than one pattern to assess performance depending on the nature of the job, applying and improving motivation whether positive or negative and relating it to the PA at universities, necessitating the

conducting of assessing interviews after PA with the employees to discuss the results with them and how to improve them as well as training those who do the evaluation on how to manage PA and their successful interviews in addition to establishing a culture of PA by universities among the employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فرضيات البحث

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: محددات "مشاكل" الدراسة

سادساً: حدود ونطاق الدراسة

مقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعـن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التـي تعتمـدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعـة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسـيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقـد تعكـس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالهـا الفـرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقيـيم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقـاط القـوة ومعالجـة نقـاط الضعف. **(الهيتي 2003: ص 195)**

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلـق عليهـا، فإنهـا لا تخرج كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف فـي أداء واجبـات ومسئوليات وظيفته. والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه الواجبات ومسئوليات وظيفته، وأخيراً التحقق من قدرتـه علـى تحمل واجبات ومسئوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واسـتمرار بقاءها وفعاليتها في المستقبل أيضاً. **(أبو شيخة 2000: ص 217)**.

ولأن عملية تقييم أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثيـر مـن القـوى والعوامل، فإن على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسئولين فـي إدارات الأفـراد فـي المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسـلة كـي يحقق تقييم الأداء أهدافه. **(شاويش 2005: ص 100).**

وتعد وظيفة تقييم الأداء من الوظائف المهمة التي تمارسها إدارة المـوارد البشـرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميـع الإدارات، وأسـباب ذلـك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي، ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفعالية عالية، فضلاً عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أداءه. ولكن رغم هذه الأسباب فـإن التقيـيم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى إلتزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية

الاعتماد عليه مستقبلاً، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها **(سالم وصالح 2002: ص 101-102).**

والإدارات في الجامعات الفلسطينية بحاجة ماسة مثل الإدارات في المؤسسات الأخرى إلى عملية تقييم أداء سليمة تستند إليها عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات المادية والمعنوية كما وتعطي عملية تقييم الأداء معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية، ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى.

لذا كان من الأهمية أن يقوم الباحث بدراسة هذا الموضوع، والذي هدفه بالمقام الأول التعرف على معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المقيمين وسبل علاجها لتكون مصدراً هاماً للمعلومات لصانعي القرار فيها، وللعمل الجاد في تحسين جودة تقييم الأداء التي تعود بالمنفعة على كل من الموظف والمؤسسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة نظراً لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالقوى البشرية في المؤسسات، إلا أنه رغم أهمية هذه العملية فإن الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي، نتيجة لضعف إدراك متخذي القرارات لأهمية هذه العملية، وانعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين، لذا كان من الأهمية بمكان دراسة معوقات تقييم الأداء.

وتسعى الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق الجامعات الفلسطينية لعملية تقييم الأداء لموظفيها، ومن هنا فإن الدراسة تسعى للإجابة على السؤال التالي الذي يمثل مشكلة الدراسة:

ما هي معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وما هي سبل علاجها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

فيما يتعلق بمعوقات تقييم الأداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمعتمدة على نظام تقييم الأداء، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة وعملية تقييم الأداء.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات (معايير، نماذج، إجراءات التقييم) وعملية تقييم الأداء.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب على القيام بعمليـة تقيـيم الأداء وعملية تقييم الأداء.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقابلة تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء.
6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول عملية تقيـيم الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس– العمر – نوع الوظيفة – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة– مكان العمل).

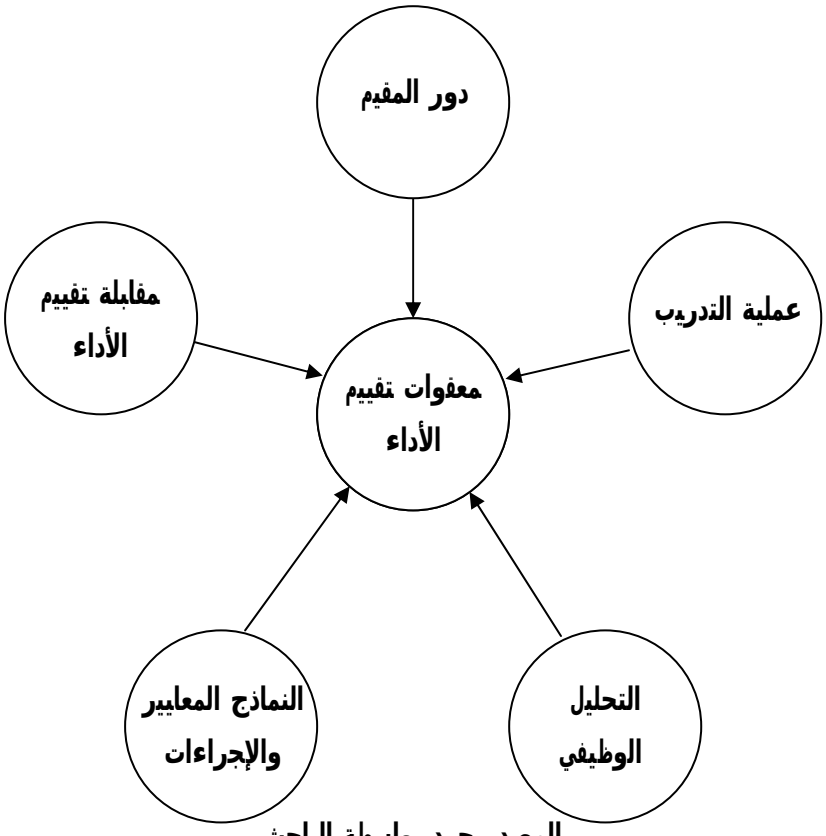
متغيرات الدراسة:

1. **<u>المتغير التابع</u>/** معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية.
2. **<u>المتغيرات المستقلة</u>/**

- المعوقات المتعلقة بعملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة.
- المعوقات المتعلقة بنماذج ومعايير التقييم.
- المعوقات المتعلقة بمقابلة تقييم الأداء.
- المعوقات المتعلقة بدور المقيم.
- المعوقات المتعلقة بعملية التدريب على تقييم الأداء.

شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة



المصدر جرد بواسطة الباحث

ثالثاً: أهداف الدراسة:

هناك عدد من الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء، نوجزها في الآتي:

1. إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي لعملية تحليلية عميقة وإبراز إطارها ضمن محـورين وهما محور معوقات تقييم الأداء، ومحور من يقوم بمسئولية إجراء عملية تقييم الأداء.
2. الوقوف على عملية تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومحاولـة الخـروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الأداء.
3. التعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجـه عمليـة تقيـيم الأداء واقتـراح الحلـول والتوصيات للتغلب عليها من منطلق عملي وعلمي.
4. البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل من خلال اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للإشادة بالأولى ومعالجة الثانية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة ومقدار العائد الذي يمكن أن يتحقق إذا تم الأخذ بنتائج عملية التقييم.
2. المساهمة في زيادة التوعية لعملية تقييم الأداء والمشاكل الناتجة عنه مما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية.
3. يعد هذا البحث استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال بحـوث تقيـيم الأداء، بمقتضاه بدأ اهتمام الباحثين يتحول من الجوانب القياسية إلى الجوانب غير القياسية عند دراسة موضوع تقييم أداء العاملين.
4. تكمن أهمية الدارسة في كونها تتناول أهم المؤسسات التعليمية في قطـاع غـزة وهـي الجامعات والتي تلعب دوراً حيوياً في حياة الشعب الفلسطيني.
5. قد تفيد هذه الدراسة في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في مجـال تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية والمؤسسات المختلفة.

خامساً: محددات "مشاكل" الدراسة:

واجه الباحث العديد من الصعوبات وتمثلت في التالي:

1. الصعوبات الميدانية في جمع الاستبانات والتي أدت إلى تأخر اسـترداد الاسـتبانات لفترة من الزمن حيث في بعض الأحيان تم الرجوع لاستلام الاستبانة فـي الموعـد

المتفق عليه فكان المكتب مغلق أو الشخص غير موجود أو التعذر بعدم الانتهاء مـن تعبئة الاستبانة في الوقت المحدد، وقد تكرر ذلك أكثر من مرة.

2. تهاون بعض العاملين في الجامعات مع الاستبانات وعدم التعامل مع الاستبانة بقـدر من الجدية والاحترام، وهذا يتطلب زيادة الوعي بأهمية البحث العلمي.

سادساً: حدود ونطاق الدراسة:

يتمثل حدود ونطاق الدراسة في التالي:

- **الحد المكاني:** الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستثنيت جامعات الضفة الغربيـة لصعوبة الوصول إليها.
- **الحد الزماني:** في العام 2007.
- **الحد البشري:** من تتصف وظائفهم بالإشرافيين من أصحاب المناصب الإدارية الذين يقومون بعملية تقييم الأداء من (الأكاديميين الإداريين والإداريين).

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول/ مفهوم إدارة الموارد البشرية

المقدمة

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني/ مفهوم نظام تقييم الاداء

المقدمة

أولاً: تعريف نظام تقييم الأداء

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

المبحث الثالث/ خطوات عملية تقييم الأداء

المقدمة

أولاً: الغرض من عملية تقييم الأداء

ثانياً: معايير تقييم الأداء

ثالثاً: طرق وأساليب تقييم الأداء

رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات

خامساً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري للموظف

سادساً: التغذية الراجعة

سابعاً: حق التظلم

المبحث الرابع/ قضايا عامة تتعلق بتقييم الأداء

أولاً: مقابلات التقييم

ثانياً: دورية تقييم أداء العاملين

ثالثاً: مشكلات تقييم الأداء

رابعاً: إرشادات رفع كفاءة عملية تقييم الأداء

المبحث الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

المقدمة:

تأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في المؤسسات في تمكينها من بلوغ أهدافها بكفاية وفاعلية، وباستعراض سريع للمؤسسات في عصرنا هذا، نلاحظ أنه يندر وجود مؤسسة لا يمارس فيها هذا النشاط، والذي أخذت أهميته تزداد وتتعاظم لتعادل سائر وظائف المؤسسات كالتسويق والإنتاج والمالية...إلخ، فبعد أن كان نشاط إدارة الأفراد مقتصراً على القيام بمهام روتينية كاستقطاب وتعيين وحفظ سجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحول إلى نشاطات استراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسات على اختلافها كالتخطيط للقوى العاملة وإجراء دراسات مسحية ووضع أنظمة للأجور والتعويضات وتوصيف وتصنيف الوظائف، والتدريب وتخطيط المستقبل الوظيفي ....إلخ

وقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام مهارات من نوع خاص، كما أن تكلفة الموارد البشرية التي أخذت في الازدياد والتي قد تصل أحياناً إلى ما نسبته 40% - 80% من مجمل تكلفة تشغيل المؤسسات، فضلاً عن التحديات والاتجاهات في التكوين الديموغرافي للقوى العاملة والقيود والتشريعات الحكومية، والحاجة إلى مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات من استنباط أساليب وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التنافس في الجذب، والاحتفاظ، والتنمية للعاملين، أدت جميعها إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وإلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بفعالية.**(نصر الله 2002: ص1)**

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوما حديثًا، وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، ونذكر من هذه التعريفات:

- إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل

المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية. **(شحادة، 2000: ص 14)**

- هو النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المؤسسة، ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها. **(ربابعة 2003: ص 20)**
- مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. **(كشواري 2006: ص 12)**
- هو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة. **(بربر 1997: ص 12)**

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة باتباع السياسات والإجراءات السليمة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب العاملين.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

المهمة الأساسية في تنمية الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال وظائف متعددة، وهي كالتالي:

1. **تحليل وتوصيف الوظائف:** يقصد بالتحليل الوظيفي عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة، لكي يحقق مستوى أداء ناجح. ويعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لكل وظائف الموارد البشرية، ويعني هذا اعتماد كل وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على كفاءة تحليل الوظيفة. وعند القيام بالتحليل الوظيفي فإن العمل ومتطلباته هي التي تكون محل الدراسة، فتحدد أولاً المهام التي تتكون منها الوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح. **(حسن 2000: ص 58)**
2. **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية. **(أبو شيخة 2000: ص 25)**

3. **الاستقطاب:** هو ذلك النشاط الذي ينطوي على جذب وعاء من الأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المؤسسة، ومن الناحية الأخرى فإن الاستقطاب لا بد وأن يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة. **(نصر الله 2002: ص 107)**
4. **الاختيار والتعيين:** هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة، وهو الجزء الأخير من عملية الاستقطاب عندما تقرر المؤسسة تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة **(Maund 2001:p151)**.
5. **التدريب:** التدريب هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة. ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في السابق، وبالتالي يحتاج الموظف إلى تحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة. لذلك وجب الاهتمام بالموظف وزيادة كفاءته التي تنعكس على كفاءة المؤسسة. **(نصر الله 2002: ص 210)**
6. **تقييم الأداء:** هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف. **(Mondy&Noe 2005: p252)**
7. **تخطيط المسار الوظيفي:** وهو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق الترقية والنقل والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات الموظف **(ديسلر 2000: ص 354)**.
8. **نظام التعويضات:** وهي جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظفين مقابل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المؤسسة، وتنقسم إلى تعويضات مالية مباشرة، وتشمل (الراتب الشهري، والعمل الإضافي)، والتعويضات المالية غير المباشرة وتشمل (التأمين الصحي، والاجازات مدفوعة الراتب، وراتب التقاعد، وإصابات العمل)، وتعويضات غير مالية وتشمل التسهيلات المقدمة في بيئة العمل. **(Mondy 2005: p313)**
9. **الوقاية والسلامة المهنية:** تعني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم. وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث

والإصابات التي تعرض حياته للخطر وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة، فالحوادث الصناعية وإصابات العمل تحمل المؤسسة نفقات كبيرة تتمثل في تكلفة إنتاج البضائع بسبب تعطل الموظفين والآلات، بالإضافة إلى تعويض العامل المصاب وتحمل نفقات علاجه وأجوره. **(أبو شيخة 2000: ص 327)**

10. **تطوير علاقات العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين. **(أبو شيخة 2000: ص 25)**

ثالثاً: أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية في التالي:

1. تمنية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
2. يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
3. تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات.. إلخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
4. الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.
5. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى ما لديه من جهد.
6. إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.
7. تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة. **(الصيرفي 2003: ص 16)**

وبما أن إجمالي البحث يركز على التعرف على عمليات تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة، فإن الباحث تعرض للحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية في المبحث الأول، وسيتعرض للحديث عن مفهوم نظام تقييم الأداء في المبحث الثاني، وعن خطوات عملية تقييم الأداء في المبحث الثالث، وعن قضايا عامة تتعلق بتقييم الأداء في المبحث الرابع.

المبحث الثاني

مفهوم نظام تقييم الأداء

المقدمة:

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى. ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد، استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها. وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها ؛ تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء. **(درويش، 2000: ص575)**

أولاً: تعريف نظام تقييم الأداء:

- عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. **(ربايعة 2003: ص 86)**
- هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه . **(زويلف 2003: ص 188)**
- ويمكن تعريفها بأنها "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقًا لما ينبغي له أن يؤدى. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين". **(حنفي، 2002: ص 361)**
- ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بأن تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة. **(السالم وصالح، 2002: ص 102)**
- ويعرفه كاتب آخر بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،

وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. **(عبد الباقي صلاح، 2000: ص 285)**

وبمراجعة التعاريف الواردة وتعاريف أخرى نجد أن أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قياس وتقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على الأسئلة التالية: **(الهيتي 2003: ص 200)**

1- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل ؟
2- هل أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟
3- هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل ؟
4- ما هي انعكاسات ذلك السلوك والإداء على فاعلية المؤسسة ؟

اعتمادا فإن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفاعلية المؤسسة. لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر لسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية. **(الهيتي 2003: ص 200)**

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية نشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي: **(الهيتي2003: ص 210)**

1. **تحديد صلاحية الموظف الجديد:** لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته .
2. **الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:** تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار.

3. **الاسترشاد بها عند النقل والترقية:** فبعد تحديد درجة أداء الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.

4. **تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:** أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل. وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب.

5. **الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:** يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلا وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

6. **فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:** إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شئون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

7. **النهوض بمستوى أداء الوظيفة:** يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم أداءه وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك .

8. **تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** أن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه، حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه

وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل. ولكي تكون نتائج تقييم الأداء ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية العام.

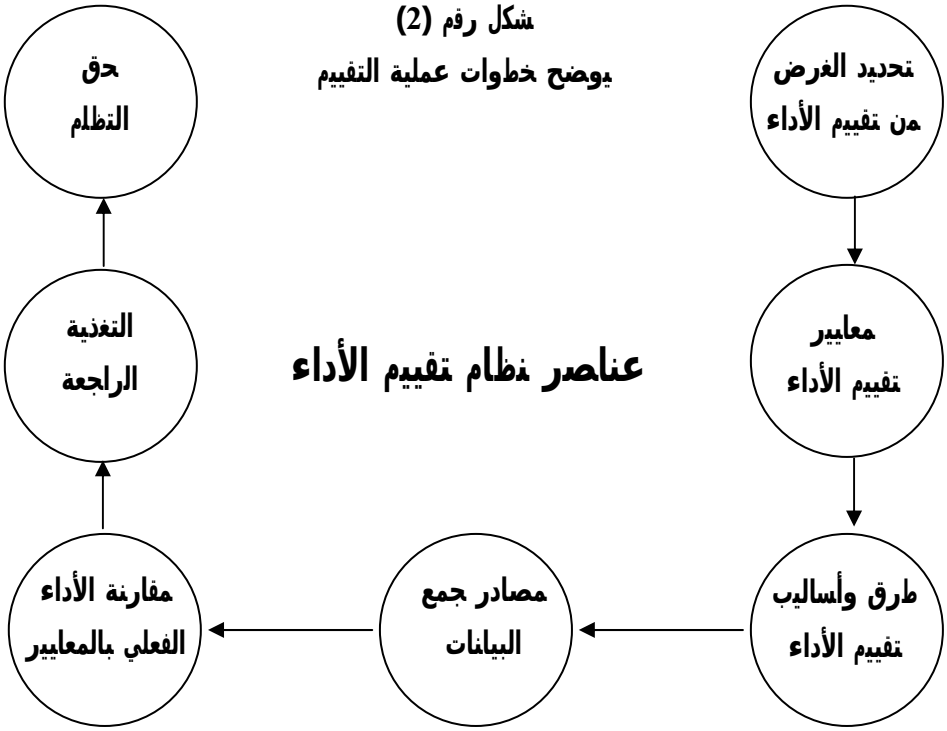
المبحث الثالث

خطوات عملية تقييم الأداء

المقدمة:

هناك عدة خطوات يراعي اتباعها عند القيام بعملية تقييم الأداء، ذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب ونظراً لأن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، وجب على القائمين على العملية أن يخططوا لها جيداً ويقوموا باتباع الخطوات السليمة والواضحة والتي تبدأ بتحديد الغرض من تقييم الأداء وتنتهي بالتظلم كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2)
يوضح خطوات عملية التقييم



المصدر: جرد بواسطة الباحث

أولاً: الغرض من عملية تقييم الأداء:

تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات في تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، ولتحسين الأداء إلى الأفضل وكذلك تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للموظف، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا

كفاءة عالية في وظيفته الحالية بالإضافة إلى التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المؤسسة إلى الموظف، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام وتحديد أوجه القصور في أداء الموظف، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب. **(ماهر 1999: ص 289)**

ثانياً: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء: **(الهيتي، 2003: ص 202)**

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء. **(شاويش، 2005: ص 101)**

1. **معايير العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ؛ ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل... إلخ ،وتنقسم إلى:
   أ. العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.
   ب. العناصر غير الملموسة: وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.
2. **معايير معدلات الأداء**: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة. ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع:

   أ. المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.
   ب. المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج. المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقًا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية : **(الهيتي، 2003: ص 204)**

1. **صدق المقياس:** أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق، وهما:

أ. في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب. في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتًا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وإن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

3. **التمييز:** وتعنى درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4. **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.

5. **القبول:** يقصد به المعيار الذي يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء: (ماهر، 1999: ص 294)

1. يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
2. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .

3. يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
4. يجب أن تأخذ المعايير أوزانًا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

ثالثاً: طرق وأساليب تقييم الأداء:

بعد تحديد المعايير يجب أن يتم اختيار طريقة وأسلوب التقييم ومن أهم الطرق مايلي:

أ. الطرق التقليدية:

1. **طريقة التدريج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلاً من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (1) إلى (5) (أي ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جداً = 4، ممتاز = 5).

شكل رقم (3)

يوضح تقديرات الموظفين (أ، ب، جـ)

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف جـ
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر شاويش، 2005: ص 90

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، جـ على التقديرات المبينة في الشكل رقم (3) والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم. **(شاويش 2005: ص 89)**

وتتميز هذه الطريقة بأنها بالسهولة والبساطة.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

1) احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقـديره، بمعنـى أن يقـوم الـرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.
2) شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقـديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.
3) هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضـوع ومنهـا على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم. **(شاويش 2005: ص 89)**

2. **طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كـل مشـرف القيـام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل . ولكن ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشـرين شخصاً. كذلك فإنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أمـا تقيـيم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة. **(شاويش 2005: ص 91).**

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

1) سهلة الفهم والاستعمال.
2) تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عـن المـوظفين ذوي الكفـاءة المرتفعة.
3) تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة (**أبـو شيخة 2000: ص 234**).

وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضـل قيـام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الـذي سيتم تقييم أعمالهم. **(السالم وصالح 2002: ص 112)**

3. **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيـع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلـق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يأخذون درجة وسيطة مـن التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سـواء بالارتفاع أم بالانخفاض**(ماهر 1999: ص 300)** .

وتتميز هذ الطريقة بأنها:

1) سهلة الاستخدام.
2) تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من تـوزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
3) تحول دون احتمال ميل بعض المقيمن نحو التوسط أو التطرف.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

1) صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة.
2) عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين. **(أبو شيخة 2000: ص 235)**

4. **طريقة التقييم بحرية التعبير:** إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العـاملين لا يتطلـب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى. إنها بكل بساطة تتطلب أن يقـوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق .إن ملاحظـات المقـيم إذا رغبت المؤسسة، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.

ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشـرف الـذي يقـوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها ،وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيباً في نفس الوقت لهذه الطريقة، فمن جهة يجعل من الضـروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتـاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم.

كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيـث أن بعـض المشرفين هم ضعفاء في الكتابة وهذا لا يعني أن مرؤوسيهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الموارد البشرية بمراجعة السجلات والملفات الخاصة بهـؤلاء العـاملين يمكـن أن يتوصل إلى هذا الانطباع **(شاويش 2000: ص 95)**

5. **طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:** بموجب هذه الطريق، يقوم المقيم بمقارنـة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلـى أزواج، فمثلاً لو كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين، وأريد تقييم أدائهم بهذه الطريقـة تكون عملية المقارنة على النحو التالي:

أ ب، ب جـ، جـ د، د هـ / أ جـ، ب د، جـ هـ / أ د، ب هـ / أ هـ

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السـابقة ولكـن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة، بخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلاناً أكفـأ مـن فـلان وحسب، ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضاً. **(أبو شيخة 2000: ص 234)**

6. **قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع مـن الوظـائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد من هذه الأسئلة، بل أن عددها يتحـدد وفـق نـوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابـة على هذه الأسئلة ب "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المـراد تقيـيم أدائه. وبعد الإنتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلـى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

شكل رقم (4)

يوضح الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة

م.	الأسئلة	نعم	لا
1.	هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
2.	هل يتم ما بدأ به؟		+
3.	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	+	

المصدر أبو شيخة 2000: ص 239

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

1) سهلة الاستخدام.
2) لا تستغرق وقتاً طويلاً في تقييم الأداء.
3) تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
4) مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيـرة أو الصغيرة من الموظفين. **(أبو شيخة 2000: ص 238)**

وخلاصة القول يرى الباحث أنه لا بد أن تراجع إدارة المؤسسة طـرق تقيـيم الأداء حتى تعرف ما إذا كانت الطريقة المتبعة مناسبة وتحقق الهدف أم تحتاج إلى مراجعة وتعـديل عن طريق إضافة بنود جديدة للتقييم أو حذف بنود أخرى أو تغيير هذه الطريقة.

ب. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء ، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي **(عبد الباقي 2000: ص 303)**:

1. **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أياً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسئوليات وظائفهم. وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

1) تقلل من عنصر التحيز في التقييم.
2) تحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.
3) تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف.
4) تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم، وذلك للوقوف على واجبات ومسئوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة. **(أبو شيخة 2000: 239).**

2. **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد كما يوضح المثال التالي:

المجموعة الاولى: 1. يتصف بالجرأة. 2. يحب المسئولية.

المجموعة الثانية: 1. يتصف بالسلبية. 2. لا يحب المسئولية.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المؤسسة. وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار (أ) من المجموعة الأولى، (ب) من المجموعة الثانية، وتحسب نقاط إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم (ب) من المجموعة الأولى، (أ) من

المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط إيجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعـرف أي مـن العبارات الإيجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عن وصف الفرد. **(بربر 1997: ص 132).**

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عنـد اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا؟ كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكـام تحليليـة للعبـارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف. (أبو شيخة 2000: ص 238)

ولكن يؤخذ عليها ما يلي:

1) صعوبة فهمها بسبب تعقدها.
2) حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.
3) عدم ضمان سرية قائمة الأوزان.

3. **طريقة البحث الميـداني:** تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفـراد بمقابلـة كـل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فـرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منهـا فـي شكلها الأولي، لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرض أو مقبول، أو غير مرض).

ومميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذ أن المشـرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة.

ومن عيوب هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للانتهـاء مـن عملية التقييم، كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال. **(شاويش 2005: ص 98).**

4. **طريقة التقدير الجماعي:** يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون مـن أعضـاء

اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونـوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً لأعمالها والذي يكـون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعـده الـرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلـق بمتطلبـات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشـة بعـض الأمور مثل معايير الأداء. وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الاعمال الخاصـة بتحسـين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية فـي تقيـيم أداء العامـل بموجب هذه الطريقة. إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستتم مناقشته معه مـن قبـل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا هذه الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين ترتكز على موضوعية أكثر من الطـرق الأخرى. **(شاويش 2005: ص 99)**.

5. **التقييم على أساس النتائج:** وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحـرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه. وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسـيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعـض المؤسسـات فـي الـدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة، وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة:

1) على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التـي يـتم استخدامها أساساً في تقييم أداء هذا المرؤوس.
2) على الرئيس، بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المـرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
3) على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائح للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.
4) على الرئيس – بالتعاون والتفاهم مع الأفراد – أن يصل إلى اتفاق مع المـرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في تقييم أداء هذا المرؤوس.

5) في خلال المدة المتفق عليها وعلى تقييم الأداء عند انتهائهـا، يجتمـع الـرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة، او القضاء على أية مشكلة.
6) عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد تقييم أداء العامل، فإن دور الـرئيس في التقييم يجب أن يرتكز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة، ومعنى ذلـك أن مسـؤولية تحقيـق الأهداف ترتكز على المشاركة في الدور الـذي يقـوم بـه كـل مـن الـرئيس ومرؤوسيه.

وتدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جواً مناسباً من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسئولية، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجـالات إيجابية مثمرة. ومن ناحية أخرى، تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفـوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء. **(شاويش 2005: 96)**

6. **أسلوب الإدارة بالأهداف:** عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقـد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التـي سـيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبـر عـن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال. وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المؤسسات باعتباره (موضة) أو بدعة تلك الفترة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديـد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك.

كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكـون مـن عدة خطوات وهي:

1) تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
2) تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
3) وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
4) وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
5) استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

يتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس ويكون محورهـا اسـتعراض ومعرفـة مـدى تحقيـق

المرؤوس للأهداف التي سبق ان اشترك مع الرئيس في تحديـدها. وفـي ضـوء هـذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشياً أو مرض أو ممتازاً، وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويرياً تنموياً. (شاويش 2005: ص 99)

يتضح أن الفرق بين طريقة التقييم على أساس النتائج في أنها تركـز علـى النتـائج كأساس لتقييم الأداء، بالإضافة إلى أن مسئولية تحقيق الأهداف تتم بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس، أما طريقة الإدارة بالأهداف فإن الموظف نفسه يحدد أهدافـه قبـل أن يـتم إشراك الموظفين مع رئيسهم في تحديد الأهداف.

رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات:

نعرض فيما يأتي الجهات المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين ومنها: **(شاويش، 2005: ص 103)**

1. **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو الرئيس المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا إن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ إن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج التقييم، وخلق التحيز والمحسوبية. ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضمانًا لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.
2. **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم هنا هو الموظف نفسه الذي يخضع للتقييم، والغاية من اختيار الموظف نفسه ليقوم بتقييم الأداء هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم.

إلا إنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم، وذلك لأن دافع الأنانية يدفع الموظف إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الموظف الخاضع لتقييم نفسه يتطلب منه الوعي والموضوعية، اللذين قد لا يتوفرا لدى جميع الموظفين.

3. **النظراء في العمل:** يقصد بالنظير هنا الزميل في العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الموظف الذي يتم تقييم أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الموظف، يتجه احتكاكهم المستمر به، إلا إنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج تقييم الأداء غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن أداء الموظف.
4. **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا إن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه ما يجعل نتائج تقييم الأداء غير موضوعية، إلا إنه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.
5. **خبراء إدارة الموارد البشرية: (السالم وصالح، 2002: ص 122)** يستعان أحيانًا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم أداء القائم عليها. ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب التقييم والتقدير، ويطلب بعدئذٍ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم. وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء.

مما سبق يعتقد الباحث أن عملية التقييم التي تتم عن طريق النظراء في العمل قد يكون لها أسوأ الأثر على العلاقات الإنسانية التي تربط بين زملاء العمل خصوصاً إذا كانت نتائج التقييم أقل من المتوقع.

خامساً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري للموظف:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية الرئيس في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء. **(عباس، 2003: ص 145)**

وبالنظر إلى ما سبق يرى الباحث أن هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة قدرة المقييم على الوصول إلى نتيجة حقيقية صادقة تعكس الأداء الفعلي للموظف.

سادساً: التغذية الراجعة:

تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لأنه أأمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم. وتميل بعض المؤسسات إلى اتباع هذا الأسلوب لما يوفره من تلك المزايا. إلا إن هناك مؤسسات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب أهمها أن المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي. كما أن العلانية تشيع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل. **(ماهر 1999: ص 306)**

إن عملية التغذية الراجعة ليست بالعملية البسيطة، نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لابد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، ومن أهم طرق تحسين عملية التغذية الراجعة ما يلي**(عباس، 2003: ص 156)** :

1- إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا وليس مرة واحدة في السنة، إذ إن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء حالما يشخص ذلك لتجنب فقدان الكثير من الأداء، كما وإن توفير المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم ومشاكل الأداء.
2- الطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية، وكذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية، مما يسهل على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة للكشف عن الحقائق حول الأداء.

3- تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات والانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ إن ذلك يساهم في زيادة رضا وقناعة العاملين عن عملية تقييم الأداء.
4- تمييز الأداء الفاعل من خلال التقييم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف. إن تقييم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين.
5- التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء: يحاول المدير حل المشاكل المسببة في ضعف الأداء، وهذا يتطلب العمل مع العاملين لتحديد الأسباب الحقيقية، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها، وبشكل مشترك (الإدارة والعاملين).
6- تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد أو السمات.
7- تقليل الانتقادات: عندما يكون أداء العامل أقل من المعدلات القياسية، لابد أن يحاول المدير تغيير الموقف والسيطرة على سلوكياته، وانفعالاته، والعمل بفاعلية لإقناع العاملين ذوي المعدلات المنخفضة في الأداء. ولقد أصبح من الثابت علميا، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، وتطبيق هذه النتيجة عمليا يتم من خلال أخبار العاملين إما بواسطة إدارة المؤسسة (أي إدارة الموارد البشرية)، من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر، ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه.

سابعاً: حق التظلم:

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس علمي سليم من فتح باب التظلم أمام الموظفين من نتائج تقرير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم بالإضافة إلى أنه يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء.

ولكن مما لا شك فيه أن إعطاء حق التظلم لجميع الموظفين عن نتائج تقدير كفاءتهم أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة وسيصبح هناك سوء استعمال لهذا الحق، وبالتالي سيؤثر على العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم، بالإضافة إلى انشغال الإدارة في البت في قرارات الطعن المقدمة من قبلهم، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة **(عقيلي 1996: ص 227)**

المبحث الرابع

قضايا عامة تتعلق بتقييم الأداء

أولاً: مقابلات التقييم:

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم. ونظرا لأهمية هذه المقابلات، فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فليبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة، ويتيح فرصة للمرؤوس لمناقشته. ويجب أن يفهم الرئيس أن الهدف من المقابلة ليس للوم المرؤوس وتوبيخه، وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته. ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس. **(عبد الباقي، 2000: ص 307)**

إن اشتراك الموظف في مناقشة تقييم الأداء على قدر كبير من الأهمية، إذ أنه يتصرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه. كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل. على أن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف منها فحسب، بل أن الرئيس أيضا يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسئوليات وظيفته وتقييمه لأدائه. وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسئوليات وظيفته فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه. **(أبو شيخة، 2000: ص 241)**

وعلى الرغم من أن مقابلة تقييم الأداء تعطي فرصة ممتازة لكل من الرئيس المباشر والموظف بالمناقشة وتبادل الأفكار فإنها لا يمكن أن تكون البديل عن الاتصال اليومي والذي يساعد في تطوير وتحسين أداء الموظف بصورة مستمرة، ومعالجة المشاكل أولاً بأول. **(Mondy&Noe 2005: p2752)**

أهمية مقابلات تقييم الأداء:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس: **(عبد الباقي، 2000: ص 27)**

1- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
2- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوسين.
3- أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

دور المشرف في مقابلة تقييم الأداء:

للمشرف دور قبل المقابلة وفي أثنائها وما بعدها وذلك على النحو التالي: **(أبو شيخة، عبد الباقي، 2000: ص 308)**

أ- قبل المقابلة:

1- التعرف على سجل الموظف.
2- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
3- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارات ملاحظة السلوك.
4- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
5- التنبؤ برد فعل الموظف على المعلومات.
6- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
7- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

ب- أثناء المقابلة:

1- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
2- إشعار الموظف بالاهتمام الصادق برفاهيته في وظيفته وإشعاره بالإخلاص له.
3- إتاحة الفرصة للموظف لمعرفة الهدف من المقابلة مقدما.
4- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
5- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
6- عدم التركيز في الحديث على الأشياء الصغيرة وتجاهل الأشياء الكبيرة.
7- شرح القواعد التي اعتمد عليها الرئيس في عملية التقييم، واستحضار بعض الأحداث التي وقعت من الموظف المقيم.
8- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
9- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
10- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

ج- بعد المقابلة:

يحدد الرئيس في نهاية المقابلة موعدا لمقابلة المرؤوس مرة أخرى، وليكن خلال فترة لا تزيد عن أسبوعين من المقابلة القائمة، وفي غضون تلك الفترة ليطلب الرئيس من المرؤوس أن يفكر ويبتدع طرقًا لتحسين أدائه، وفي هذه المقابلة يحاول الرئيس:

1- تحديد بعض المشكلات الهامة أو عادات العمل التي تحد من فعالية أداء المرؤوس.

2- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات.
3- إعادة توضيح وشرح معايير الأداء وواجبات ومسؤوليات المرؤوس.
4- ابتكار طرق عمل تمنح المرؤوس الفرصة لإنجاز أفضل.
5- طرح بعض الأفكار عن مستقبل المرؤوس وعن احتياجاته لتطوير نفسه.
6- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

خصائص المقابلة الفعالة: (شاويش، 2005: ص 106)

1- الاستعداد الجيد للمقابلة.
2- الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخًا وديا لطيفًا.
3- إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
4- الحرص على أن يتم التركيز في الحديث عن الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
5- الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

ثانياً: دورية تقييم أداء العاملين:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعـداد تقريـر تقييم الأداء. وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمؤسسة، والقـوانين المعمـول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المؤسسات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل. في حين أن بعض المؤسسات تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور. وقد جرت العادة بأن يتم تقييم أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شـهور حتـى يمكن وضعهم في المكان المناسب والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمـل لمـدة طويلة قادمة. **(شاويش 2005: ص 106).**

وعادة يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً لأنه يرغم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقيـيم بالفشـل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا علـيهم أن يحتفظـوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر. **(ماهر 1999: ص 292).**

ثالثاً: مشكلات تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها

علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريدونه له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء. **(أبو شيخة، 2000: ص 245)**

وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء:

أ. الأسباب المتعلقة بنظام التقييم: (عبد الباقي، 2000: ص 312)

1. **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف. وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.
2. **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف. فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.
3. **صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف،** ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:
   أ- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.
   ب- ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
   ج- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.
4. **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبإتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:
   أ- عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

ب- اشتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.

ج- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

5. **صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم،** ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ- تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.

ب- إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.

ج- توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

6. **اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير:** حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.

7. **عدم توفر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفة لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين ؛ لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.

ب. الأسباب المتعلقة بالمقيم: (عبد الباقي، 2000: ص 309)

1. **تأثير الهالة:** ويتمثل هذا في الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفًا في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة".

2. **التساهل:** إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم،

وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنبا لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفًا معهم، أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة.

3. **التشدد:** على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، ويعود السبب إلى شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.
4. **الاتجاه نحو الوسط:** يتجه بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف.
5. **التحيز الشخصي:** ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.
6. **الانطباعات الأخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثر المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأداؤه في الفترة الأخيرة جدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك، والعكس صحيح.
7. **اختلاف التقدير باختلاف الغرض:** يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشددا ويبدي نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.
8. **عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم:** النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لابد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية عن الإدارة، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيئ اعتقادا منه أنه يؤدي عملاً جيدا.

ج. الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم: (عبد الباقي، 2000: ص 314)

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

1. **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.
2. **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.
3. **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلاً عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالاة في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، فإنه لابد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

د. الأسباب المتعلقة بالمرؤوس: (شاويش، 2005: ص 110)

1- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.
2- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
3- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
4- شعور المرؤوس بالحيف والظلم وعدم الأمان.
5- ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
6- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها وذلك مثل:

أ- وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.

ب- الأقدمية في العمل.

ج- عمر المرؤوس، كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

رابعاً: إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء:

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي: **(عبد الباقي، 2000: ص 315)**

1. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوئها.
2. وجود معايير أداء معرفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقًا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم، وعلاجا لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.
3. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوئها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين ؛ ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.
4. كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي: ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة. كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات. والأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقًا لنوعية الوظائف.
5. الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف أو أي سجلات منظمة. وينبغي على الإدارات تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر، وذلك بتزويدهم بنماذج لتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية لكل موظف. فوجود مصادر موثقة للمعلومات ما هي

إلا عملية تقييم مستمرة للموظف تؤدي غالبا إلى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى أداء المرؤوسين، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.

6. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.

7. تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف. إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز. وفي المقابل فإنه لابد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم.

8. اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين بأنه يتم الاعتماد كثيرا على المعلومات والبيانات التي يضعونها في نماذج التقييم حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل. وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة أو اهتمام.

9. وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، فكلما كان الرئيس المباشر ملما جيدا، وتوضيح ما يجب على المرؤوسين أداؤه وإشعارهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم باستمرار خلال فترة التقييم كلما كان إعداده للتقرير مبنيا على أسس سليمة، إضافة إلى ذلك فإن الرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية.

10. التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم ؛ لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة، فإنه لابد من تدريبهم المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم.

11. مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله، ومناقشة نتيجة تقديره. وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء. وفي الواقع العملي نجد أن كثيرا من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات أو يؤدونها كيفما اتفق. وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه،

ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه.

12. التزام الرئيس المباشر بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها، حيث يلاحظ أن كثيرا من الرؤساء المباشرين ينتظرون حتى يطلب منهم إعداد تقرير عن أحد الموظفين لغرض ما كترقية أو نقل، وبالتالي يعد تقريرا عنه آخذًا في اعتباره هذا الغرض، وفاتحا مجالاً كبيرا لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في إعداد التقرير. فإعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيرا من الانحيازات.

الفصل الثالث

التعليم العالي في فلسطين

أولاً: نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين

ثانياً: أهداف التعليم العالي

ثالثاً: الملامح الإيجابية للتعليم العالي الفلسطيني

رابعاً: الملامح السلبية للتعليم العالي الفلسطيني

خامساً: تحديات التعليم العالي الفلسطيني

سادساً: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

أولاً: نشأة الجامعات وتطورها في فلسطين:

جاء إنشاء مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وكليات متوسطة في بداية عقد السبعينات من القرن الماضي استجابة للطلب المتزايد على التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث النوع والكم، ونتيجة للتزايد المستمر في أعداد الناجحين في الثانوية العامة (التوجيهي)، فلم تعد كليات المجتمع المتوسطة التي تمنح الدبلوم المتوسط بشكل رئيسي في المهن التعليمية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات المختلفة. كما تقلصت فرصة القبول لطلبة الضفة الغربية وقطاع غزة في الجامعات العربية، وبخاصة في جامعات الدول العربية المجاورة (مصر والأردن) بسبب شروط القبول التي فرضتها تلك الجامعات، وبخاصة ما يتعلق منها بفرض رسوم دراسية عالية بعد أن كانت منخفضة للغاية أو مجانية. كما تزامن ذلك مع قيام سلطات الاحتلال الإسرائيلي بفرض إجراءات مشددة على حركة الشبان من وإلى المناطق المحتلة، الأمر الذي شكل عائقاً أمام التحاق الكثير من الطلبة بمؤسسات التعليم العالي . **(الجعفري ولافي 2004 : ص40).**

وفي ظل تلك الظروف، ظهرت مبادرات عدة استهدفت تطور التعليم العالي الفلسطيني. وقد تزامنت تلك المبادرات مع بروز دعوات عالمية للارتقاء بالتعليم العالي ومواجهة التحديات التي تقف عائقا أمام تطوير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد متوسطة. ومن تلك التحديات تمويل التعليم العالي، وجودة التعليم العالي، ودور البحث العلمي في التنمية الصناعية والعلاقة التبادلية بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وقد جاءت المبادرات الفلسطينية بشأن تطوير التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة عبر ثلاثة محاور مستقلة عن بعضها، ودون أي تنسيق فيما بينها. وقد اتخذت تلك المبادرات أشكالاً عدة يمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

1. تطور الكليات المتوسط القائمة إلى جامعات أو فروع لجامعة فلسطينية واحدة فقد تم تطوير كلية بيرزيت العام 1972 إلى جامعة وتحويل كلية النجاح إلى جامعة العام 1977م، وبذلك بدأ إنشاء الجامعات الفلسطينية المستقلة عن بعضها، ومنذ منتصف التسعينيات، تم تحويل العديد من الكليات المتوسطة إلى كليات جامعية تمنح درجة البكالوريوس. فقد تم تحويل الكلية الفنية الهندسية في الخليل إلى جامعة بوليتكنيك فلسطين، ومعهد المعلمين في رام الله إلى كلية مجتمع رام الله، ومعهد العروب في الخليل إلى كلية فلسطين التقنية.

2. تحويل الكليات الجامعية التي كانت تمنح درجة البكالوريوس إلى جامعات، فقد تم تحويل كلية الشريعة في الخليل إلى جامعة الخليل، وكلية التربية الحكومية في غزة إلى جامعة الأقصى، وقد تمت إضافة بعض الكليات تدريجياً إلى تلك الجامعات، وفي أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات تم تأسيس العديد من الكليات الجامعية في منطقة القدس مثل كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الدعوة وأصول الدين، وكلية الآداب للبنات، وكلية المهن الصحة. وفي بداية التسعينيات تأسست كلية الحقوق الفلسطينية في أبو ديس – القدس.

وقد كان من المتوقع أن تشجع تلك الأنماط من إنشاء الجامعات خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضي إلى زيادة التنافس بينها بطرح برامج توفر تعليماً ذا جودة عالية لتخريج جامعيين تنسجم مؤهلاتهم وقدراتهم مع متطلبات سوق العمل، إلا أن ما حدث كان غير ذلك. فقد أنشأت تلك الجامعات دون أي تنسيق فيما بينها، فكانت كل جامعة مستقلة عن الأخرى في شئونها الأكاديمية والمالية والإدارية، فقد بدأت تلك الجامعات بطرح برامج أكاديمية متخصصة في العلوم الإنسانية كالآداب والتربية والدراسات الإسلامية، ويعزي ذلك إلى الانخفاض الكبير في كلفة افتتاحها مقارنة مع برامج العلوم التطبيقية والهندسية، كما كان لتوفر الكوادر والكفاءات في تلك التخصصات أن ساعد على البدء بتدريسها، بحيث تم طرح تلك التخصصات أساساً وفقاً لظروف العرض أكثر من الاهتمام بظروف الطلب. إلا أن السبب الرئيس وراء ذلك يعود إلى قيام المبادرين على إنشاء العديد من الجامعات الفلسطينية بالاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات المصرية والأردنية، وذلك للحصول على الاعتراف والاعتماد للبرامج، والحصول على العضوية في اتحاد الجامعات العربية. **(الجعفري ولافي 2004 : ص40).**

والجدول التالي يوضح أعداد الطلبة والعاملين في الجامعات الفلسطينية

جدول رقم (1)

يوضح عدد الطلاب والعاملين في الجامعات الفلسطينية

الجامعة التقليدية	الطلبة المسجلين		مجموع الطلبة المسجلين	العاملون في الجامعات		المجموع
	طلاب	طالبات		ذكور	إناث	
الجامعة الإسلامية	6795	10360	17155	877	118	995
جامعة الأزهر	7043	4277	11320	1051	151	1202
جامعة الأقصى	3759	6739	10498	485	123	608
جامعة الخليل	1398	3233	4631	267	64	331
جامعة البوليتكنيك	1581	920	2501	239	50	289
جامعة بيت لحم	732	1735	2467	169	98	267
جامعة القدس	3973	3595	7568	680	273	953
جامعة بيرزيت	3390	3782	7172	553	272	825
جامعة النجاح	6331	6964	13295	810	233	1043
الجامعة الأمريكية	2098	1172	3270	293	99	392
جامعة القدس المفتوحة	24885	28029	52914	2083	398	2481
المجموع	61985	70806	132791	7507	1879	9386

المصدر:الدليل الإحصائي السنوي لوزارة التعليم العالي للعام 2006/2005

ثانياً: أهداف التعليم العالي:

تم تشكيل وزارة التعليم العالي عام 1996م لتستكمل دور مجلس التعليم العالي الفلسطيني الذي كان قائماً قبل قدوم السلطة الفلسطينية، وقد حددت الوزارة منـذ بـدء عملهـا أهـدافها التالية**(مركز المعلومات الوطني الفلسطيني 2007)**:

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العـالي ومتابعـة الكفـاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المسـتمر التـي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
3. تمكين المجتمع الفلسطيني مـن التعامـل مـع المسـتجدات العلميـة والتكنولوجيـة والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.

4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطينية من الكوادر البشـرية المؤهلـة فـي مختلف المجالات العلمية والثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكيـر الناقـد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعـروبتهم وتعزيـز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
8. الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

ثالثاً: الملامح الإيجابية للتعليم العالي الفلسطيني:

يمكن إجمال الملامح الإيجابية في التعليم العالي في النقاط التالية:

1. استطاع التعليم الجامعي الفلسطيني أن يلعب دورا مهما وفعالا في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والمحفزات لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية وإخصاب الأفكار من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي. كما قام التعليم العالي الفلسطيني بترسيخ الهوية الفلسطينية مما سـاعد على المحافظة على بقاء الشعب على أرضه. ولكن المرحلة الحالية تتطلـب نظـرة متعمقة وتحديداً أكثر وأدق لرسالة التعليم العالي الفلسطيني لفترة نصف القرن القادم.
2. تطور في أعداد الجامعات حيث بلغت 11 جامعة فلسطينية، منهـا (8) فـي الضـفة الغربية و (3) في قطاع غزة، بالإضافة إلى بيانات من 13 كلية تمنح البكـالوريوس والدبلوم المتوسط.
3. بلغ عدد الطلبة المسجلين لنيل شهادة البكالوريوس في الجامعات الفسـطينية التقليديـة 74905 طالباً، منهم 34216 ذكور و 40689 إناث، وعدد الطلبـة المسـجلين فـي الدراسات العليا 4232 طالباً.
4. عدد الطلبة المسجلين في جامعة القدس المفتوحة لدرجة البكالوريوس 52677 طالبـاً، منهم 24772 ذكور و 27905 إناث لنيل شهادة التأهيل التربوي.
5. عدد أعضاء الهيئة التدريسية (الكادر التعليمي) في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (الجامعات التقليدية 2519 عضواً منهم 1562 عضواً متفرغاً) دون حسـاب جامعـة

القدس المفتوحة، فيما بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القـدس المفتوحـة 1641 عضواً منهم 233 عضواً متفرغاً.

6. بلغ عدد العاملين في غير التدريس لدى مؤسسات التعليم العـالي الفلسـطيني 5910 موظفاً منهم 3982 موظافاً في الجامعات التقليدية و840 موظفاً في جامعـة القـدس المفتوحة.
7. يعتمد نظام الدراسة في الجامعات الفلسطينية على نظام الساعات المعتمدة والذي تقسم بموجبه السنة الدراسية إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما من 15 إلى 16 أسـبوعاً، بالإضافة إلى فصل صيفي ومدته من 8 – 9 أسابيع بما في ذلك فترة الامتحانات في كل فصل.
8. تحقيق قدر من المساواة في الفرص التعليمية بين الذكور والإناث وتقليل الفجوة بـين الطلاب والطالبات المنتسبين والمنتسبات في الجامعات الفلسـطينية. **(الـدليل السـنوي لوزارة التعليم العالي 2006: ص1).**

رابعاً: الملامح السلبية للتعليم العالي الفلسطيني:

تتلخص الملامح السلبية في التعليم العالي في التالي:

1. غياب فلسفة تربوية للتعليم العالي في فلسطين، فانطلاقاً من موقع فلسفة التربيـة فـي النظام التعليمي وأهميتها في تحديد شكل ومضمون العملية التربوية، فقـد اتضـح أن المحاولات الجارية في البلاد لإصلاح مؤسسات التعليم العالي لم تستند إلـى فلسـفة وطنية موحدة واضحة.
2. ضعف في تحقيق أهداف التعليم العالي وخصوصا الهدف الخاص بالبحـث العلمـي، ويظهر ذلك في عدم الاهتمام بالبحث العلمي التطبيقي وتطوير وسائله وأدواته، وعدم السعي لاستقطاب باحثين وأساتذة متميزين لدعم مراكز البحوث.
3. افتقار الإدارة العامة للجامعات، وكذلك هيئة التـدريس والمـوظفين إلـى مسـايرة التطورات الأكاديمية وإلى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة ومعالجـة المعـاملات الإدارية والمالية آلياً باستثناء بعض الجامعات التي بدأت باستخدام هذه التقنيات.
4. نسبة الإناث من أعضاء الهيئة التدريسية هو 12.8% فقط والباقي وهو 87.2% مـن الذكور، وهذا يشير إلى ضعف مشاركة الإناث في التدريس في هذا القطاع المهم من التعليم، وهذه النسبة لا تنسجم مع الزيادة الحادثة في عدد الإناث من الطلبة.

5. بمراجعة بسيطة في الدليل الخاص لعدد من الجامعات الفلسطينية يتبين أن البرامج الدراسية لهذه الجامعات تركز على الجانب النظري على حساب الجانب العملي والتطبيقي، كما أن هذه البرامج تتسم حاليا بالتكرار.
6. نظام التقييم في الجامعات يعتمد على الامتحانات الفصلية والنهائية على الرغم من تعددها بين المقالية والموضوعية، إلا أنها تكرس ملكات الحفظ عند الطلبة وتبعدهم عن تطوير ملكات الإبداع والابتكار والتحليل.
7. اهتم التعليم الجامعي في فلسطين بزيادة مواد التخصص على حساب قاعدة المهارات الأساسية والثقافية العامة والتطور الشخصي للطلبة، ونتيجة لهذا التوجه اتبع التعليم العالي أساليب التلقين ونقل المعلومات نظرا لمحدودية إمكانيات الطلبة الذاتية للتعلم. وهكذا يمكن وصف معظم الخريجين بأنهم متعلمون غير مثقفين، وينطبق هذا الوصف على مستوى البكالوريوس إضافة إلى الدراسات العليا.
8. اغتراب الجامعات الفلسطينية عن البحث العلمي، حيث تعتبر حالة التباعد بين الجامعات الفلسطينية والبحث العلمي من الإشكاليات البارزة التي يعاني منها هذا القطاع، على الرغم من أن البحث العلمي كان دوما وما زال من صلب مهمات الجامعات كونها ليست أماكن لنقل المعرفة فحسب بل هي مؤسسات تقوم بإنتاجها وإعادة إنتاجها.
9. ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في سياسات القبول وتبادل أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في الأبحاث العلمية وقلة التنسيق والتعاون بين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية الواحدة، وقلة التنسيق والتعاون بين الكليات داخل الجامعة مما يضعف العملية التعليمية.
10. يوجد نقص واضح في التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وخصوصاً أولئك الذين ينتمون إلى الكليات غير التربوية في بعض مؤسسات التعليم العالي، حيث ينقصهم طرق تصميم المواد الدراسية وتقييمها وتطويرها وكيفية توصيل المعلومات للطلبة بما يثير الانتباه والتفاعل وتشجيع الإبداع والابتكار.
11. ضعف المواءمة بين نواتج التعليم العالي وحاجة السوق المحلي، ومتطلبات التنمية البشرية والاقتصادية، وذلك لعدم التكامل والتفاعل الفعال بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص مما يستوجب على الجامعات نفسها ومؤسسات التدريب وضمن خطة مبرمجة إعادة تأهيل الخريجين، حيث يوجد فائضا كبير في أعدادهم يعانون من البطالة المقنعة والسافرة في بعض التخصصات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي،

في الوقت الذي يوجد فيه نقص واضح في مجالات أخرى تحتـاج إليهـا مؤسسـات المجتمع بفرعيها العام والخاص. **(المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: ص 77)**

خامساً: تحديات التعليم العالي الفلسطيني:

مع كل ما أظهره نظام التعليم الفلسطيني من قدرة على البقاء، بل وحتى على النمـو فـي ظل ظروف معاكسة وغير مستقرة شهدها على مدى العقود الماضية فإن هذا النظـام يواجـه اليوم عدداً من التحديات المثبطة للعزيمة والتي يمكن تلخيصها وفقاً لدراسة البنـك الـدولي، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني على النحو التالي:

1. **تلبية الطلاب المتزايد:** جاء الضغط على نظام التعليم العالي نتيجة للعدد المتزايد سريعاً في عدد خريجي المدارس الثانوية والناتج عن تأثير النمو الديموغرافي المرتفع في عدد الطلبة المسجلين في التعليم الثانوي شبه العمومي مقروناً بانحراف شديد في نسبة عـدد الطلبة الحاملين لشهادة التوجيهي تجاه التخصصات الإنسانية.
2. **تحقق الاستدامة المالية:** استجابت الجامعات للضائقات المالية بطرائق مختلفة، حيـث رفعت مستوى استرداد التكاليف، حيث بلغت رسوم التعليم 68% من التكاليف المتكررة لكل طالب وأكثر من ثلث حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمـالي فـي نهايـة عقـد التسعينات من القرن الماضي . كما افتتحت الجامعات برامج جديدة ليتنـافس عليهـا الطلبة ولتوسيع قاعدة الموارد لديها وتحاول الجامعات السيطرة على مصروفاتها بقـدر الإمكان من خلال تقليل الإنفاق.
3. **تحسين مستوى العدالة:** تتباين إمكانية الوصول إلى نظام التعليم العـالي الفلسـطيني والحصول عليه بحسب دخل الأسرة ولكنها لا تتباين بدرجـة كبيـرة بحسـب النـوع الاجتماعي (الجنس) فالطلبة من الأسر الفلسطينية الفقيرة لا تتوافر لهم إمكانية الوصول إلى السلسلة الكاملة من الفرص، فتكاليف التعليم ورسومه مرتفعـة والمعونـة الماليـة لمساعدة الطلبة غير كافية وأسرهم هي التي تتحمل دفع التكاليف المرتفعة للتعليم.
4. **استمرار الاحتلال الإسرائيلي:** يشـكل اسـتمرار الاحـتلال الإسـرائيلي للأراضـي الفلسطينية المحتلة أكبر التحديات التي تواجه تطوير التعليم العالي الفلسطيني. فقد كان للعدوان والحصار والاجتياحات المتكررة للمناطق، أسوأ علـى الأثـر علـى العمليـة التعليمية وعلى الجوانب الإنسانية والمادية، وكذلك على الناحية النفسية **(المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: ص 79-86).**

سادساً: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

يبلغ عدد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (4) جامعات وسيتم الحديث عنها كالتالي:

1. الجامعة الإسلامية:

- نشأت الجامعة الإسلامية بغزة سنة 1978م انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني (الأزهـر) الذي أنشئ عام 1954، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون نسمة، حيث أنشئت جامعة الأزهر بغزة، مع العلـم بأن عدد الطلبة الذي يحصلون على الثانوية العامة من أبناء القطاع يقدر بستة عشر ألف طالب وطالبة سنوياً.
- بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي: كلية الشريعة، وكلية أصول الدين، وكليـة اللغة العربية، ونظراً لحاجة المجتمع الماسة إلى التخصصات المختلفة الأخرى فقد تم في العام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: كلية التربية، وكلية التجارة، وكلية العلـوم، ثم افتتحت كلية الهندسة في العام 1992م، وكلية التمريض في مطلـع العـام الدراسـي 1993/92م، وكلية تكنولوجيا المعلومات في مطلع العام 2005/2004، وكلية الطب فـي مطلع العام 2007/2006. **(دليل الجامعة الإسلامية 2004)**

وفيما يلي عرض لبعض الجداول التي توضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وعدد الطلاب في الجامعة الإسلامية بغزة.

إحصائيات بعدد الموظفين والطلاب المسجلين بالجامعة الإسلامية خلال الفصل الدراسي الثاني 2007/2006

جدول رقم (2)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية

البيان	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	المجموع
متفرغين	209	87	62	358
غير متفرغين	28	101	76	205

المصدر: دائرة شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية

جدول رقم (3)

يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات

البيان	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الإدارية	15	186	114	53	67	435
الخدمات	-	-	-	-	202	202
المجموع						637

المصدر: دائرة شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية

جدول رقم (4)

يوضح عدد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا المسجلين

م.	الكلية	طالب	طالبة	المجمـوع
.1	الطب	27	22	49
.2	الهندسة	1888	881	2769
.3	التمريض	276	148	424
.4	العلوم	373	691	1064
.5	التجارة	1209	723	1932
.6	التربية	1546	5498	7044
.7	الآداب	607	1105	1712
.8	أصول الدين	198	933	1131
.9	الشريعة والقانون	567	1240	1807
.10	تكنولوجيا المعلومات	344	208	552
.11	الدبلوم العام	62	227	289
.12	الماجستير	572	212	784
المجموع		7669	11888	19557

المصدر: عمادة القبول والتسجيل بالجامعة الإسلامية 2007

2. جامعـة الأزهـر:

- جامعة الأزهر بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية عربية إسلامية تأسست فـي مطلـع الفاتح من سبتمبر عام 1991م بقرار من القيادة الفلسطينية في أثناء وجودها في تـونس، وذلك للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسـطيني للمحافظة عليهم داخل هذا الوطن ومنعهم من الهجرة في طلب العلم إلى الخارج.
- كليات الجامعة: بدأت الجامعة بكليتي التربية والشريعة والقانون ثم تطـورت إلـى 11 كلية. **(الدليل العام لجامعة الأزهر 2004: ص 21)**

وفيما يلي عرض لبعض الجداول التي توضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وعدد الطلاب في جامعة الأزهر.

إحصائيات بعدد الموظفين والطلاب المسجلين بجامعة الأزهر

جدول رقم (5)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات المختلفة

البيان	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	المجموع
متفرغين	179	90	30	**299**
غير متفرغين	40	38	30	**108**

المصدر: دائرة شئون الموظفين بجامعة الأزهر 2007

جدول رقم (6)

يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات المعاونة

البيان	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الإدارية	6	98	64	20	24	212
الخدمات	-	-	-	-	100	100
المجموع						312

المصدر: دائرة شئون الموظفين بجامعة الأزهر 2007

جدول رقم (7)

يوضح عدد طلاب البكالوريوس والدراسات العليا المسجلين

م.	الكلية	طالب	طالبة	المجمـوع
1.	الطب	45	81	126
2.	الصيدلة	349	706	1055
3.	هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	546	227	773
4.	العلوم الطبية التطبيقية	555	438	993
5.	العلوم	587	190	777
6.	الزراعة والبيئة	151	18	169
7.	الاقتصاد والعلوم الإدارية	1851	538	2389
8.	الآداب والعلوم الإنسانية	1467	798	2265
9.	التربية	1190	1823	3013
10.	الحقوق	1235	213	1448
المجموع		7976	5032	13008

المصدر: الدليل العام لجامعة الأزهر 2006

3. جامعـة الأقصـى:

- بدأت جامعة الأقصى سنة 1955 كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكـان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم.
- وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحـين أخذت الكلية تتنامي شيئاً فشيئاً في خططها التعليميـة، وأقسـامها العلميـة، وأسـاتذتها وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العاليـة من حملة البكالوريوس والليسانس والماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسـات العليـا المشترك مع جامعة عين شمس.

- مع بداية العام الجامع 2001/2000م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى حيـث تضـم الجامعة حالياً أربع كليات هي: كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الفنون والإعلام، كلية التربية، كلية المال والأعمال.

وفيما يلي عرض لبعض الجداول التي توضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وعدد الطلاب في جامعة الأقصى.

إحصائيات بعدد الموظفين والطلاب المسجلين بجامعة الأقصى

جدول رقم(8)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات المختلفة

البيان	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	المجموع
متفرغين	156	122	26	304
غير متفرغين	25	85	-	110

المصدر: دليل جامعة الأقصى 2006

جدول رقم (9)

يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات المعاونة

البيان	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	دون الثانوية	المجموع
الهيئة الإدارية	2	144	39	16	72	273
الخدمات	-	-	-	-	273	273
المجموع						246

المصدر: عمادة التخطيط والتطوير بجامعة الأقصى 2007

جدول رقم (10)

يوضح أعداد طلبة البكالوريوس والدراسات العليا المسجلين

م.	الكليـــة	طالب	طالبة	المجموع
.1	كلية العلوم التطبيقية	673	1214	1887
.2	كلية الآداب والعلوم الإنسانية	176	521	697
.3	كلية التربية	2803	3854	6657
.4	كلية الفنون والإعلام	131	88	219
.5	كلية المال والأعمال	80	-	80
.6	الدبلوم العام والخاص	50	48	98
.7	الماجستير	92	32	124
.8	الدكتوراه	160	40	200
	المجمـــوع	4165	5797	9962

المصدر: عمادة التخطيط والتطوير بجامعة الأقصى 2007

4. جامعـة القدس المفتوحة

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقا من احتياجات الشـعب الفلسـطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحـتلال الإسـرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 واقرها المؤتمر العام لليونسكو. وفي عـام 1981 أقـر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنـان حـال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985 م.

ثم بدأت مرحلة إعداد المناهج في أواخر العام 1985 ، حين افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل خلال الفتـرة بـين 1985-1991 على إعداد الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية واعتماد التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة، الكتب الدراسية والوسائط التعليمية المسـاندة خاصة السمعية والبصرية.

وبدأت مرحلة التنفيذ في عام 1991 ، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليميـة فـي فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقرا رئيسا لها وأنشأت منـاطق تعليميـة ومراكـز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات مـن الدارسـين وبـدأ العـدد بالازدياد سنويا إلى أن أصبح حوالي خمسة وعشرين ألفا في العام 2000 م. وقـد خرجـت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997 . كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاظم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987 ، كما عانت من أثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسـية والاجتماعيـة والاقتصـادية للشـعب الفلسطيني ومع ذلك، فقد استمرت مستمده عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة، في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائما مصباح نور في كل بيت، وكوكـب معرفـة يضـئ أرجاء الوطن والأمة. **(موقع جامعة القدس المفتوحة الإلكتروني 2007)**

وفيما يلي عرض لبعض الجداول التي توضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وعدد الطلاب في فروع جامعة القدس المفتوحة بغزة.

إحصائيات بعدد الموظفين والطلاب المسجلين بجامعة القدس المفتوحة - غزة

جدول رقم (11)

يوضح عدد أعضاء الهيئة التدريسية

البيان	دكتوراة	ماجستير	المجموع
متفرغين	36	36	72
غير متفرغين	71	184	255

المصدر: دائرة شئون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة 2007

جدول رقم (12)

يوضح عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات المعاونة

البيان	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	دون الثانوية	المجموع
الهئية الإدارية	1	66	31	-	98
الخدمات	-	-	-	82	82
المجموع					180

المصدر: دائرة شئون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة 2007

جدول رقم (13)

يوضح عدد طلاب البكالوريوس في البرامج الأكاديمية

م.	البرنامج الأكاديمي	طالب	طالبة	المجموع
.1	تكنولوجيا وعلوم تطبيقية	456	112	568
.2	التنمية الاجتماعية والأسرية	2630	869	3499
.3	الإدارة والريادة	740	155	895
.4	العلوم الإدارية والاقتصادية	1329	348	1677
.5	التربية	2508	3062	5570
.6	دبلوم التأهيل التربوي	74	92	166
المجمـــوع		7737	4638	12375

المصدر: موقع جامعة القدس المفتوحة الإلكتروني 2007

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

مقدمة:

يعتبر موضوع تقييم الأداء من الموضعات التي لاقت اهتمامـاً مـن قبـل البـاحثين والدراسية، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال حيث تم ترتيبها حسب تسلسها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي مقدسمة كالتالي: دراسات محلية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات المحلية:

1) **دراسة عدوان (2006)** بعنوان "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني فـي محافظات غزة من وجهة نظر العاملين" وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعهـا علـى (200) موظف وموظفة من عينة الدراسة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:
   1. تعتبر معايير الأداء المستخدمة موضوعية.
   2. يتم وضع معايير الأداء من قبل جهات الإشراف العليا على مراكـز التـدريب المهني.
   3. تعتمد مراكز التدريب بشكل أساسي في جميع المعلومات على ملاحظة الرئيس المباشر.
   4. تستخدم مراكز التدريب نموذج واحد في تقييم الأداء في كـل مسـتوى بغـض النظر عن طبيعة عمل المرؤوس.
   5. يقوم المروس برفع تظلماته إلى الجهات العليا إذا شعر ان هناك ظلم يقع عليـه عند التقييم.
   6. تستعين مراكز التدريب بنتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
   7. اقتناع الموظفين بفاعلية وقدرة نظام تقيـيم الأداء علـى تحقيـق جـزء مـن طموحاتهم.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. السعي من أجل توعية وتعريف الموظفين بأهمية نظام تقييم الأداء والدور الذي يلعبه في تحسين وتطوير أدائهم.
2. الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه محاسبة ومسـاءلة الموظف ومعاقبته.

3. الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم الأداء بما يكسب العملية المصداقية والنزاهة والعدالة.
4. ربط الحوافز المادية والمعنوية للموظف بنتائج تقييم الأداء.
5. ضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء.
6. اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وصياغة مقاييس التقييم وذلك لتحقيق الرضى لدى الموظفين.
7. الاستعانة بجهة استشارية خارجية تساهم مع لجنة تشكل من الداخل لتصميم نماذج وطرق فعالة للتقييم.
8. عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب الرئيس والمرؤوس على عملية تقييم الأداء.

2) دراسة الزعنون (2006): بعنوان "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء" وقام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تتكون من (500) موظف ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم في أغلب الوزارات الفلسطينية، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. وجود تأثير لسياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية على مستوى أداء العاملين في هذه الوظائف، وبينت الدراسة أن نظام تقييم الأداء الحالي في الوزارة الفلسطينية لا يساهم في الحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين داخل الوزارات.
2. معايير تقييم الأداء الحالية في الوزارات الفلسطينية لا تعمل على إجراء تقييم عادل لمستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. على الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية ان تقوم بإعلام العاملين في الوظائف الإدارية بنتائج تقييم الأداء واقتراح التحسينات المطلوبة على الأداء ومتابعة النتائج.
2. على الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية العمل على تعزيز القوة في الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي.

3. على الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية العمل على معالجة أوجـه القصـور والضعف في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوظائف الإداريـة عـن طريـق التدريب والتأهيل المنظم.

3) **دراسة عواد (2005):** بعنوان "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعـاملين فـي السـلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة تتكون مـن (520) موظفاً في الوزارات المختلفة **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عملية التقييم.
2. هناك نقص في الاهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغذية الراجعة مما يجعل جهد وفائدة عملية التقييم في موضع الشك لعدم الاستفادة منها.
3. هناك حاجة ماسة لإعادة صياغة عمليات التدريب سواء قبل عمليـة التقيـيم أو بعدها.
4. عملية تلقي الشكاوى والاعتراضات عملية غير منهجية ولا مدروسـة ولا يلـم الكثير من الموظفين بطرق تلقي الشكاوى أو التعامل مع ردود الفعل للموظـف سيء الأداء.
5. تتركز عملية التقييم في شخص الرئيس المباشر وبالتالي لا يوفر الثقة في عملية التقييم والغالبية من الموظفين لا ترى فائدة كبيرة من نظام التقييم.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية وبالتالي أكثر عدالة في قيـاس مهام وواجبات العمل.
2. إشراك أكثر من مستوى إشرافي في عمليات التقييم.
3. إشراك الرئيس المباشر بصورة أساسية بالإضافة إلى أطراف أخرى مثل تقيـيم الزملاء، جهات عليا في الإشراف على التقييم والتقييم الذاتي.
4. تدريب الرؤساء والمرؤوسين على عمليات التقييم وضـرورة الإعـداد الجيـد لعمليات التقييم على جميع المستويات الإدارية.
5. إعطاء الرئيس المباشر والأطراف المشاركة صلاحية منح المكافآت والحـوافز لتعزيز الثقة بين الطرفين.
6. ضرورة وضع نظام فعال للتغذية الراجعة من عمليات القيـيم ووضـع آليـات لتدريب الرئيس المباشر والأطراف الأخرى على المشاركة في تحليـل نتـائج التقييم.

4) **دراسة النونو 2004م:** بعنوان "سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة" وقد استخدمت الباحثة استبانة تم توزيعها على (140) مفردة من مفردات عينة مجتمع الدراسة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف.
2. افتقار النظام إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
3. تقع عملية تقييم الأداء على عاتق الرئيس المباشر فقط دون مشاركة أية أطراف أخرى.
4. يوجد ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
5. لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه.
6. عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب والتحفيز.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. أن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنظم.
2. أن يتوفر ملحق مع نموذج تقييم الأداء يوضح البنود المختلفة المستخدمة في النموذج وكذلك يوضح المعيار الذي يجب أن يقارن به أداء الموظف.
3. أن يراعي المقيم العدالة والدقة والالتزام بالقيم الدينية في عملية تقييم الأداء.

5) **دراسة خوري 2004م:** بعنوان "نموذج مستحدث لعملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية" وهي (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، القدس، الخليل). وقد تم تحديد العقبات التي تواجه تطبيق نموذج الأداء والحلول الممكنة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. نظام تقييم الأداء للمدرسين في الجامعات هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي يسير بآلية بطيئة.
2. نظام تقييم الأداء ليس له تأثير قوي على المدرسين بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام.
3. كان هناك تأييد كبير لفكرة أن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. لا بد من وجود برامج تدريبية على تقييم الأداء توجه إلى كل المشـرفين علـى عملية تقييم الأداء.
2. الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى التأسيس لثقافة بحيث تكون قادرة علـى تطبيـق نظام تقييم الأداء بشكل فعال.
3. يجب على وزارة التعليم العالي أن تطبق استراتيجية شاملة لتقيـيم تطـوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية بحيث تكون منسجمة مع الأهـداف المسـتقبلية للتعلـيم العالي في فلسطين.
4. وجود طريقة تقيم واحدة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية.
5. تشكل وزارة التعليم العالي لجنة لتقييم الأداء تتكون من مجموعة مـن الخبـراء الذين يمكن أن يساعدوا في وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات تسـاعد على تحسين عملية تقييم الأداء.

6) **دراسة شبير 2004م:** بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" وقد استخدمت الباحثة إستبانة تـم توزيعهـا علـى (152) مفردة من مفردات عينة المجتمع بواقع واحد من الإدارة العليا (مجلس الإدارة أو مـدير المؤسسة) وثلاثة من الموظفين لكل مؤسسة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. يوجد لدى المؤسسات غير الحكومية نظام تحليل وتوصـيف الوظـائف ولكـن لوحظ أنه يخلو من بعض المتطلبات الأساسية.
2. يوجد لدى المؤسسات نظام تقييم الأداء طبقاً لمعدلات ومعايير محددة مسبقاً مما يساعد في تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. العمل على وضع معايير ومؤشرات دقيقة لتقييم أداء المؤسسة وكـذلك لتسـهيل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها حتى تتكامل معرفة وفهم وإدراك العاملين لها.
2. إعطاء العناية الكافية بتوفير برامج تدريبية داخل المؤسسة، تكون دائمـة وذلـك بتوفير كل المستلزمات الفنية والإدارية والبشرية.

3. ضرورة وضع نظام لتقييم أداء العاملين مبني على معايير تراعي تباين متطلبات العمل للوظائف المختلفة يصاحبه آليات للتغذية الراجعة حتى يتم تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف عند العاملين حتى يتم تحسين وتطوير العمل.

ثانياً: الدراسات العربية:

1) دراسة أبو شيخة، نادر (2005): دراسة بعنوان "إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الخطية والوظيفية، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية" وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (357) موظف تم اختيارهم من خلال توزيع استبيان، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تُعزى لبعض خصائصهم الخطية والوظيفية.
3. ثمة معوقات تكتنف عملية التقييم منها ما يتصل بنظام التقييم نفسه ومنها ما يعود إلى المقيم.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. إيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم.
2. تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً واضحاً.
3. تدريب المقيمين بهدف إكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.
4. إشراك الشخص الخاضع للتقييم في مناقشة التقييم وإتاحة الفرصة له للتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل

2) دراسة الظفيري (2002): دراسة بعنوان "استخدامات تقييم أداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية"، حيث تم دراسة مجموعة من الرؤساء بلغت (275) ومجموعة أخرى من المرؤوسين بلغت (444) تم اختيارهم من الوزارات والمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، وقامت الدراسة بفحص عدد من المتغيرات الخاصة بالرؤساء والمرؤوسين وأثرها على أوليات تقييم الأداء، وشملت (الجنس – المستوى التعليمي – الجنسية – طبيعة العمل إن كان إدارياً أو فنياً) **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. عدم وجود فروق بين الرؤساء والمرؤوسين ذوي المستويات التعليمية (من معهد فأدنى) حول استخدامات تقييم الأداء ولكن ذو المستوى الجامعي فأعلى ظهرت بينهم فروق تعزى إلى توقعات مرتفعة ودراية أكثر بأساليب العمل وقدرة أكثر على مناقشة رؤسائهم وبالتالي ينتج عنه تباين في القناعات واختلاف وجهات النظر.
2. هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين عند إدخال متغير الجنسية.
3. هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في استخدامات تقييم الأداء عند إدخال متغير طبيعة العمل الإدارية أكثر من الفنية، وهذ يرجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يكون فيه التفاوت في الإجراءات والقرارات سمة أكثر من العمل الفني الذي يتصف بالاعتماد على معايير فنية ثابتة عكس الأعمال الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. تكثيف الجهود في مجال تقييم أداء الموارد البشرية خصوصاً فيما يتعلق باستخدامات تقييم الأداء.
2. تعزيز دور الإدارة العليا في تثقيف العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء لتأثيرها على العديد من القرارات الحيوية التي تهم المؤسسة والفرد.
3. تلافي أسباب الخلاف بين الرئيس والمرؤوس فيما يتعلق باستخدامات تقييم الأداء وذلك باستخدام معايير موضوعية للتقييم، وأن يكون التقييم علنيا يطلع عليه الموظف.
4. لابد من إجراء المزيد من الأبحاث على الترقيات لأنها شهدت تباين بين الرئيس والمرؤوس.

3) **دراسة الغامدي (2000):** بعنوان " تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية – دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية" وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على (182) موظف وموظفة من أفراد العينة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. لا يوجد في القسم نظام للمكافآت والترقية عند إنجاز عمل جيد.
2. لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل.
3. تعتقد الإدارات العليا في هذا القسم بأنه مهما أنجزت المهمة بشكل جيد فبالإمكان إنجازها بشكل أفضل.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. عمل المسئولين على تحفيز الموظفين عن طريق تحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
2. إتاحة الفرصة للموظفين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
3. توصيف الوظائف وتوضيح المهام داخل مكاتب الاستقبال.
4. الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين في حالة إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

4) **يوسف، درويش عبد الرحمن (2000):** دراسة بعنوان "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية"، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المؤسسات بدولة الإمارات العربية، وقد استخدم الباحث إستبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (600) من العاملين في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة بدولة الإمارات، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم.
2. تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء.
3. اختلاف مستوى إدراك العاملين في المؤسسات لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي، والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه.
4. اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، والبحث عن أسباب تدني مستوى إدراكهم لأهمية نظام تقييم الأداء.

2. تصميم نظم تقييم أداء تتسم بالعدالة والموضوعية، آخذة في الاعتبار المتغيرات الشخصية والتنظيمية.
3. البحث عن الأسباب الكامنة وراء تدني مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

5) **دراسة طناش، سلامة واللوزي، موسى (1994):** بعنوان " تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتنظيم أدائهم الوظيفي، وقد تم اختيار عينة (642) موظف وموظفة ممن يعملون في وظائف إدارية وتم توزيع إستبانة عليهم، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. آراء العاملين في المؤسسات الحكومية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم الوظيفي هي آراء سلبية بشكل عام.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في وظائف إشرافية ووظائف غير إشرافية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. تطوير نموذج لتقييم الأداء الوظيفي لتكون عملية التقييم السنوي وفقاً لنموذج ذي مدى أوسع وقادر على تحفيز الموظف لفهم أدائه بشكل جيد.
2. الابتعاد عن العمومية في صياغة فقرات نموذج التقييم وتكون مستمدة من الوصف الوظيفي للموظف.
3. إجراء دراسات لمعرفة آراء الإداريين في المستويات الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية حول نموذج التقييم السنوي المعمول به لتقييم الأداء الوظيفي.

6) **دراسة الطراونة، تحسين (1992):** بعنوان " تقييم الأداء والوصف الوظيفي"، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء من خلال التأكيد على استخدام الواجبات الوظيفية لتطوير المعايير المناسبة لتقييم الأداء الوظيفي وربطه بالنتائج الوظيفية المتحققة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. هناك حاجة ماسة في مختلف الدوائر العامة لوضع وصف وظيفي شامل يحدد فيه واجبات ومهام ومسئوليات كل وظيفة كأحد عناصر الوظيفة الأساسية.
2. نتيجة لغياب الوصف الوظيفي وغياب المعايير الثابتة لتقييم الأداء فإن الكثير من جهود تقييم الأداء تركز على الصفات الشخصية وتخضع للتخمين وعدم الدقة.

3. تتوقع الدراسة أن الأسلوب المقدم لتقييم الأداء عندما ينفـذ باسـتخدام معـايير مستمدة من واجبات الموظف سيساعد في معالجة مشكلة ضعف الأداء.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة أن يعاد النظر في الواجبات الوظيفية عند تـوفر الوصـف الـوظيفي لتعكس ما يقوم الموظف بأدائه كجزء من عمله.
2. ضرورة أن تستمد المعايير لقياس الأداء من الواجبات الوظيفية.
3. يجب أن يستند ربط الأداء الفعلي للموظف بالنتائج المهمة التي يتوقعها الموظف حتى تحدث أثراً في سلوكه عن طريق التحفيز لزيادة جهوده المبذولـة لإتقـان العمل وزيادة الإنتاجية.

7) **دراسة الصواف، محمد ماهر (1992):** بعنوان " تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنـة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربيـة" وقـد هدفت الدراسة إلى مقارنة نظام تقييم الأداء المستخدم بالأجهزة الحكومية فـي السـعودية بنظام تقارير تقييم الأداء المستخدم في مصر بهدف الاستفادة من تجارب الـدولتين فـي تحسين النماذج المستخدمة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. وجود نقاط التقاء وتشابه كبيرة في الأسس العامة التي يقوم عليها نظـام تقيـيم الأداء بالدولتين حيث تبين أن كلتا الدولتين أخذت بنظام تعدد النماذج.
2. النماذج المستخدمة تحوي أقساماً مشابهة إلى حد كبير، بل إن عناصـر التقيـيم تتماثل في جزء كبير منها.

من تحليل نقاط الخلاف في النماذج المستخدمة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. التأكيد على التمسك بنظام تعدد النماذج بما يـتلاءم مـع الأعمـال والأنشـطة المختلفة.
2. ترك الحرية للوحدات الإدارية في وضع النظام الذي يكفل قيـاس تقيـيم الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة الإدارية وأهدافها.
3. يحبذ إضافة قسم خاص بالأعمال البارزة الذي يقوم الموظف الخاضـع للتقيـيم بتعبئته بنفسه بالسعودية كما هو متبع في مصر وذلك لتأثيره علـى معنويـات المرؤوسين بالإيجاب.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. Abdul Razak's Study (2003):

"Using 360 Degree Feedback System to Complement The Malaysian Public Service Performance Appraisal"

دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للإدارة العامة " وقد استخدم الباحث استبانة تـم توزيعها على (112) موظف وموظفة من أفراد العينة، **ولقد توصلت الدراسة إلـى النتـائج التالية**:

1. بينت الدراسة أن التغذية الراجعة جيدة في عملية تقيـيم الأداء وبخاصـة فـي حالات (إدارة الذات، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد المعطاة).

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. الحاجة إلى مناقشة نتائج التقييم بين المقيم والمقيم وتحديد المناطق التي تحتـاج إلى تطوير.
2. حاجة المقيميين إلى مشاركة مرؤوسيهم في نتائج التغذية الراجعة.
3. استخدام نتائج التغذية الراجعة مكملة لعملية تقييم الأداء وبالتالي يأخذ بها عنـد مراجعة التقييم في نهاية السنة.
4. إعطاء الفرص للتدريب لمساعدة المرؤوسين في تحسين سلوكهم، وإعطاء الدعم للمدراء في تطبيق ما تعلموه من الدورات التدريبية عملياً.

2. Akhir's Study (2003):

"Gender Variation in Performance Appraisal in Banking Sector"

وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على (200) موظف وموظفة من أفراد البنوك، **ولقـد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية**:

1. العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية أنظمة تقييم الأداء في ماليزيا وأهمهـا يتعلق بإحساس الكائن البشري ومواقفه وبالتالي فإن المدراء لا يستطيعوا لـوم الموظفين لأن الفريقين مسئولان عن نجاح المؤسسة.
2. الأحاسيس المختلفة لموظفين مختلفين لا تظهر فقط في تقييم الأداء وإنما تظهـر في المواضيع الأخرى، وذلك لأن الدراسات النفسية وجدت أن كل شخص يحمل أحاسيس مختلفة حتى في نفس الموضوع وهذا شيء طبيعي في حيـاة الكـائن الحي.

3. هذه المشكلة يمكن حلها خلال النقاش بين الموظف ومسئوله المباشر وخلال عقد الدورات التدريبية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ربط أجندة تقييم الأداء بأجندة عمل المؤسسة.
2. عمل مراجعة نصف سنوية للتقييم.
3. وضع خطوط رئيسية لتطوير الموظفين معتمداً على دورهم في المؤسسة.
4. عدم الإكثار من الأعمال الورقية.
5. التركيز على القيادة

3. Poon's Study (2003):

"Effects of Performance Appraisal Policies on Job Satisfaction and Turn Over Intention"

قامت الدراسة بفحص أثر سياسات التقييم في تقيـيم أداء المـوظفين علـى الرضـا الوظيفي، والنية لترك العمل، وذلك من خلال استخدام بيانات مسـحية مـن عينـة مختلفـة (إداريون، مهنيون، تقنيون) من الموظفين الإداريين من عدة مؤسسات في ماليزيا حيث بلـغ أفراد هذه العينة (120) مفردة، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. عندما شعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء الـوظيفي بسـبب تحيز المقيم والنية إلى رفع من هم أدنى منهم وظيفياً، كان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا أكبر لترك العمل.
2. وجد أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية ليس له أثر على الرضا الوظيفي.
3. يوجد علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي ويوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة عقد برامج تدريبية تركز على التخلص من المشاكل الشخصية لتقيـيم الأداء.
2. ضرورة إيجاد نظام حوافز بالمؤسسة.

4. Timperley's Study (1998):

"Performance appraisal: Principals perspectives and some implications"

وقد هدفت الدراسة إلى حساب متوسطات درجة تقييم المدراء لفاعلية نظام تقييم الأداء. ولتحقيق هذا الغرض فقد تم توزيع (310) على عينة الدراسة وهم جميع المدراء الذين ينتمون لجمعية مدراء المدارس الثانوية في نيوزلندا، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. أكد معظم المدراء أنهم قاموا بتقييم المدرسيين.
2. أكد معظم المدراء على أهمية وجود نظام لتقييم أداء المدرسين.
3. عدم الإلتزام وعدم التطبيق التام لنظام تقييم الأداء من قبل المدرسين.
4. انخفاض وضعف معدل تقييم الأداء من قبل زملاء العمل.
5. ذكر أفراد العينة أنهم يؤيدون التقييم إذا كان له أهداف تطويرية فقط.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة التطبيق التام لنظام تقييم الأداء.
2. نشر التوعية بين الموظفين لأهمية وجود نظام تقييم في المؤسسة.
3. العمل على إيجاد نظام الحوافز لتشجيع المدرسين.
4. عقد برامج تدريبية حول أهداف نظام تقييم الأداء.

5. Arthur's Study (1996):

"Performance appraisal face to face with the employee"

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن طول الفترة الزمنية بين عملية تقييم الأداء وإتمام عملية التغذية الراجعة للموظف يؤدي إلى صعوبة تحفيز الموظفين لتغيير سلوكهم الغير مرغوب فيه.
2. إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم الأداء بطريقة غير رسمية يخفض من صدق الموظف في المقابلة الرسمية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إجراء المقابلة وجهاً لوجه مع الموظف بعد عملية التقييم.
2. ضرورة تدريب الموظف وإيجاد حلول للمشاكل التي ظهرت في عملية التقييم.
3. العمل على إيجاد تغذية راجعة مباشرة بعد عملية تقييم الأداء.

4. العمل على إبلاغ الموظف بنتيجة مقابلته من خلال مقابلة رسمية وإعطاءه الحرية في التعبير عن رأيه.

6. Giap's Study (1996):

"Self-Appraisal and Its Relationship to Organizational Commitment and Job Involvement"

وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (132) موظف من مجموع (200) موظف في مؤسسة مارا التكنولوجية للتدريب، **ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1. أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين عمر وأداء المحاضر الذاتي حيث أنه كلما كان عمر المحاضر كبيراً كان أداؤه أكثر تميزاً.
2. أوضحت الدراسة أن تحليل الانحدار متعدد حيث بلغ 33% من الملاحظات المختلفة في عملية تقييم الأداء يمكن شرحها على أساس المتغيرات المستقلة وهي العمر والجنس والخبرة في العمل.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. إعادة الدراسة لتقييم الأداء التي يمكن إجراءها في المدارس الابتدائية والثانوية لغرض تمييز عوامل الاختلاف المتعلقة بالأداء.
2. سياسات التعيين للمحاضرين يجب أن تعدل بحيث يتم اختيار المحاضرين الذين لديهم اهتمامات كبيرة بالتدريس.
3. إيجاد رابط مشترك بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين.

7. Allan's Study (1994):

"Designing and Implementing an Effective Performance Appraisal System"

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يوجد مشاكل تتعلق بشخصية المقيم الذي يقوم بعملية تقييم الأداء.
2. لا تولي الإدارة العليا الاهتمام الكافي بنظام تقييم الأداء.
3. يوجد ضعف في كفاءة المدربين لعملية التقيم.
4. عدم الاعتماد على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. نظام تقييم الأداء يجب أن يتكيف مع حاجات المؤسسة.

2. نظام تقييم الأداء يجب أن يتحرر من التحيز الشخصي.
3. نتائج تقييم الأداء يجب أن تستخدم في اتخاذ القرارات.
4. نظام تقييم الأداء يجب أن يكون متقبلاً للموظفين.
5. المقيميين يجب أن يكونوا مؤهلين ومدربين.
6. الإدارة العليا يجب أن تدعم النظام بوضوح.

نبذة عامة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجـال تقيـيم الأداء، وجدنا أن تلك الدراسات أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة وأبرزت أهمية تقييم الأداء للمؤسسات المختلفة وكذلك أبرزت كثيراً من المشكلات والعقبات التي تواجه عملية تقييم الأداء والتي تحتاج على دراسات مستمرة في المستقبل، وقد تباينـت الدراسـات السابقة في طريقة تناولها لموضوع تقييم الأداء، فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته البحثيـة من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال تطبيقها علـى دراسـته وكـذلك المقارنة بينها وبين النتائج والتوصيات التي توصل إليها خلال دراسته في العديد مـن النقـاط ولاحظ أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينهما مما يثري الدراسة ويكسبها أهمية معينة.

وتتميز هذه الدراسة عن سابقاتها في أنها تسلط الضوء على المعوقات المتنوعة التـي تعترض عملية تقييم الأداء ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لهـذه المعوقـات، فـي حـين أن الدراسات السابقة تتناول الحديث عن عملية تقييم الأداء بشكل عام.

الفصل الخامس

المنهجية والإجراءات

مقدمة

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة

خامساً: طرق جمع البيانات

سادساً: أداة الدراسة

سابعاً: المعالجات الإحصائية

ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة

تاسعاً: صدق وثبات الاستبيان

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم "من يقوم بعملية التقييم، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، كما تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية – الأزهر – الأقصى – القدس المفتوحة) في مختلف الكليات والدوائر والأقسام بمستوياتهم الإدارية المختلفة، الذين يقومون بعملية تقييم الأداء لمرؤوسيهم وعددهم (266) موظف كما هو موضح في جدول رقم (14) التالي:

جدول رقم (14)

يوضح عدد موظفي الجامعات المعنيين بعملية التقييم

المسـمى الوظيفي	الجامعة الإسلامية	الأزهر	الأقصى	القدس المفتوحة
رئيـس الجامعـة	1	1	1	-
نائب رئيـس	3	2	2	1
مسـاعد نائب رئيـس	5	3	4	-
عميـد / مدير منطقـة	20	12	10	5
نائب عميـد	11	6	6	5
رئيـس قسـم	32	25	22	30
مديـر	20	14	11	-
نائب مديـر	11	3	-	-
المجمـوع	103	66	56	41

المصدر: دائرة شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية 2007

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اعتماد طريقة العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة، حيث تم تمثيل العينة بنسـبة 60% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (160) موظف تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، مـع مراعاة حجم تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار أفراد العينة من كل جامعة بنسبة موظفي الجامعة المعنيين بعملية التقييم في مجتمع الدراسة كما هو موضح في الجـدول رقم (15)

جدول رقم (15)

يوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة

الجامعة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة(60%)	الاستبانات المستردة
الإسلامية	103	62	62
الأزهر	66	40	39
الأقصى	56	34	34
القدس المفتوحة	41	24	24
المجموع	266	160	159

المصدر: دائرة شئون الموظفين بالجامعة الإسلامية 2007

وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 159 إستبانة من أصل 160 إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هو 159 إستبانة، والجدول رقم (15) يوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة

رابعاً: خصائص عينة الدراسة:

الجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (16)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	151	95.0
أنثى	8	5.0
المجموع	159	100.0

جدول رقم (16) يبين أن 95.0% من عينة الدراسة من الذكور، و5.0% من عينة الدراسة من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام الجامعات الاهتمام الكافي بعمل المرأة.

جدول رقم (17)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	15	9.4
40 – 31	56	35.2
50 – 41	64	40.3
51 سنة فأكثر	24	15.1
المجموع	159	100.0

جدول رقم (17) يبين أن 9.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 20-30 سنة، و 35.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 31-40 سنة، و40.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 41-50 سنة، و 15.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 51 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى طول مدة الدراسة التي يستغرقها عضو هيئة تدريس لنيل درجة الدكتوراة.

جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أكاديمي إداري	77	48.4
إداري	82	51.6
المجموع	159	100.0

جدول رقم (18) يبين أن 48.4% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم أكاديمي إداري، و 51.6% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لهم إداري فقط من أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات، ويعزو الباحث ذلك لتقارب عدد المناصب الإدارية في العمل الأكاديمي والإداري.

جدول رقم (19)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراة	60	37.7
ماجستير	29	18.2
بكالوريوس	62	39.0
دبلوم متوسط	8	5.0
المجموع	159	100.0

جدول رقم (19) يبين أن 37.7% من عينة الدراسة مـؤهلهم العلمـي دكتـوراه، و 18.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و 39.0% من عينة الدراسـة مـؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 5.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في حقل التدريس هم ممن يحملون درجة الدكتوراة أو الماجسـتير، أمـا العاملون في حقل الإدارة فمعظمهم ممن يحملون درجة البكالوريوس وأحياناً درجة الماجستير.

جدول رقم (20)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	11.9
10 – 5	53	33.3
15 - 10	49	30.8
أكثر من 15 سنة	38	23.9
المجموع	159	100.0

جدول رقم (20) يبين أن 11.9% من عينة الدراسة بلغت الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات، و 33.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 5-10 سنوات، و30.8% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10-15 سنة، و 23.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى بداية نشأة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في أواخر القرن الماضي.

جدول رقم (21)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
الإسلامية	62	39.0
الأزهر	39	24.5
الأقصى	34	21.4
القدس المفتوحة	24	15.1
المجموع	159	100.0

يبين جدول رقم (21) أن 39.0% من عينة الدراسة من موظفي الجامعة الإسلامية، و24.5% من عينة الدراسة من موظفي جامعة الأزهر، و 21.4% من عينة الدراسة من موظفي جامعة الأقصى، و 15.1% من عينة الدراسة من موظفي جامعة القدس المفتوحة، ويعزو الباحث ذلك إلى نسبة عدد موظفي كل جامعة من العينة الكلية للجامعات.

خامساً: طرق جمع البيانات:

1. البيانات الثانوية: اعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العربية والأجنبية، ومجلات الأبحاث والنشرات والرسائل ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع تقييم الأداء بكافة عناصره.
2. البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء، وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة. وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة التي قاست كل من المتغيرات المستقلة المتمثلة فيها.
3. المقابلات الشخصية: وتتمثل في المعلومات التي حصل عليها الباحث من خلال المقابلات الشخصية لبعض المدراء في الجامعات والتي استخدمت في عمل الإحصائيات.

سادساً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

القسم الثاني: يتكون من خمسة مجالات تتناول معوقات تقييم أداء العـاملين فـي الجامعـات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم "من يقوم بعملية التقييم كالتالي:

1. المجال الأول: يناقش عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة، وتتكون من 8 فقرات.
2. المجال الثاني: يناقش المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم)، ويتكـون من 23 فقرة.
3. المجال الثالث: يناقش مقابلة تقييم الأداء، ويتكون من 5 فقرات.
4. المجال الرابع: يناقش دور المقيم في عملية تقييم الأداء، ويتكون من 13 فقرة.
5. المجال الخامس: يناقش عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء، ويتكـون من 6 فقرات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
النقاط	5	4	3	2	1

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنـامج SPSS الإحصـائي وتـم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات وتستخدم لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات واختبار الفرضيات.
4. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبـع التوزيـع الطبيعـي أم لا (1- Sample K-S)
5. اختبار One sample t test لاختبار متوسط عينة واحدة.
6. اختبار Independent samples t test لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
7. اختبار One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة.
8. اختبار شفيه للمقارنات المتعددة للمقارنة بين متوسطات العينات طبقاً لمتغير وصفي.

ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة:

اتبع الباحث الإجراءات التالية في تطبيق الدراسة:

1. قام الباحث بإعداد استبانة لدراسة معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسـطينية بقطـاع غزة وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين أصحاب المناصب الإدارية.

2. تم الحصول من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية على خطاب لمخاطبة الجهـات الرسمية في الجامعات بقطاع غزة (الإسلامية – الأزهر – الأقصى – القدس المفتوحـة) لإجراء الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة.
3. قام الباحث بزيارات ميدانية للجامعات لغرض جمع بعض المعلومات وعمل إحصـائيات، ولترتيب توزيع أداة الدراسة، وجمعها بعد اختيار العينة.
4. وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية في كل الجامعات المذكورة حسب نسبة كل جامعة وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) استبانة وذلك قبل تعميم استخدامها.
5. تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية.
6. وزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة حيث وزعت الاستبانة على 60% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (160) موظف من أصحاب المناصب الإدارية من أعضاء الهيئـة التدريسية والإدارية في الجامعات وفق العينة المحددة سلفاً لكل جامعة حسـب الجـدول وطلب منهم الإجابة على جميع أسئلة الاستبانة.
7. تم جمع الاستبانات من جميع الجامعات المذكورة عن طريق إدارة الجامعات ومن خـلال بعض الموظفين الذين ساعدوا الباحث على جمع الاستبانة، وقد استغرقت عملية توزيـع وجمع الاستبيانات مدة 4 أسابيع.
8. بلغ عدد الاستبانات المستردة (159) استبانة أي ما نسبته 99% من إجمالي الاسـتبيانات الموزعة.
9. تم تفريغ البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها.

تاسعاً: صدق وثبات الاستبيان:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان : قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) **صدق المحكمين** :

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت مـن (5) أعضـاء مـن أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجـارة بالجامعـة الإسـلامية متخصصـين فـي الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2) **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:**

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغـة 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

جدول رقم (22)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول

(عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب	0.907	0.000
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة	0.910	0.000
3	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة	0.923	0.000
4	يوضح التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة	0.880	0.000
5	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة	0.858	0.000
6	يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة	0.878	0.000
7	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري	0.811	0.000
8	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء	0.729	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (22) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة) والدرجة الكلية لفقراتـه، والـذي يبـين أن معـاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر مـن قيمـة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبـذلك تعتبـر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بـين (0.729 – 0.923).

جدول رقم (23)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني :المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
	أولاً: معايير ونماذج تقييم الأداء		
1	تراعي المؤسسة عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف	0.725	0.000
2	تعتبر المعايير (بنود التقييم) في مؤسستكم واضحة	0.760	0.000
3	تُعطي المعايير أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها	0.681	0.000
4	تتصف المعايير بالدقة	0.884	0.000
5	تُعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس	0.431	0.019
6	تركز المعايير على الأداء الحالي	0.589	0.001
7	تركز المعايير على الأداء المستقبلي	0.716	0.000
8	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه	0.750	0.000
9	يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل	0.758	0.000
10	تستخدم الجامعة أكثر من نموذج حسب نوع الوظيفة	0.714	0.000
11	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى	0.680	0.000
	ثانياً: إجراءات تقييم الأداء		
1	يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد	0.758	0.000
2	يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم	0.698	0.000
3	تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد	0.649	0.000
4	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء	0.615	0.000
5	يتم توفير التغذية الراجعة	0.771	0.000
6	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقييم	0.828	0.000
7	يترتب على عملية تقييم الأداء إعداد البرامج التدريبية	0.745	0.000
8	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير معايير التقييم	0.631	0.000
9	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم	0.714	0.000
10	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير إجراءات التقييم	0.743	0.000
11	يترتب على عملية تقييم الأداء حوافز	0.503	0.005
12	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات	0.524	0.004.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (23) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقـرات المجـال الثـاني: المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم): والدرجة الكلية لفقراتـه، والـذي يبـين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر مـن قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تسـاوي 0.361 ، وبـذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (24)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مقابلة تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	**يتم إجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف ومن هم بحاجة إلى التطوير.**	0.899	0.000
2	**تعمل المقابلة على إتاحة الفرصة للموظف أن يعبر عن رأيـه بحريـة وصراحة.**	0.858	0.000
3	**يتم تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بين المؤسسة والموظف مـن خلال المقابلة.**	0.889	0.000
4	**تعمل المقابلة على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مسـتوى الأداء.**	0.912	0.000
5	**يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج تقييم الأداء مع موظفيهم.**	0.863	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقـرات المجـال الثالـث (مقابلة تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالـة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (25)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (دور المقيم في عملية تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة	0.854	0.000
2	يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم	0.873	0.000
3	تجري عملية التقييم من قِبل أكثر من مقيم	0.859	0.000
4	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء	0.893	0.000
5	يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير	0.839	0.000
6	مشاكل تقييم الأداء المتعلقة بشخصية المقيم		
6.1	التحيز الشخصي: ميل المقيم لصالح المرؤوس لأسباب شخصية منها القرابة والصداقة والجنس ...إلخ	0.771	0.000
6.2	التشدد: ميل المقيم لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس	0.744	0.000
6.3	التوسط: إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم	0.800	0.000
6.4	التساهل: ميل المقيم لإعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم	0.827	0.000
6.5	الانطباع الأول: تأثر المقيم بتصرفات وأداء المرؤوسين في بداية العمل	0.777	0.000
6.6	الانطباع الأخير: تأثر المقيم بتصرفات وأداء المرؤوسين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم	0.762.	0.000
6.7	التأثر بالآراء السابقة: ميل المقيم إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السابقين	0.810	0.000
6.8	تأثير الهالة: إعطاء تقدير مرتفع لتميز الموظف في صفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس	0.888	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (25) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (دور المقيم في عملية تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند

مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقـرات المجـال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (26)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء	0.924	0.000
2	يركز التدريب على التوعية لأهمية تقييم الأداء	0.833	0.000
3	يركز التدريب على كيفية تقييم الأداء	0.861	0.000
4	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم	0.909	0.000
5	يركز التدريب على التخلص من مشاكل تقييم الأداء	0.902	0.000
6	يتم الاستفادة من توصيات المتدربين في تحسين نظام التقييم المتبـع في المؤسسة	0.895	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (26) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجـال الخـامس (عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء) والدرجة الكليـة لفقراتـه، والـذي يبـين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر مـن قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تسـاوي 0.361، وبـذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

جدول رقم (27)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة	0.761	0.000
الثاني	المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):	0.948	0.000
الثالث	مقابلة تقييم الأداء	0.732	0.000
الرابع	دور المقيم في عملية تقييم الأداء	0.771	0.000
الخامس	عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	0.854	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (27) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجـة الكليـة لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان لـه علاقـة قويـة بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسـها بطـريقتين همـا طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

- **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**:

جدول رقم (28)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	**عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة**	0.8768	0.934356	0.000
الثاني	**المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):**	0.8332	0.909012	0.000
الثالث	**مقابلة تقييم الأداء**	0.8866	0.939892	0.000
الرابع	**دور المقيم في عملية تقييم الأداء**	0.6314	0.774059	0.000
الخامس	**عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء**	0.7829	0.878232	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (28) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث بلغ (0.86418).

- **طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:**

جدول رقم(29)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة	8	0.9513
الثاني	المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم)	23	0.9319
الثالث	مقابلة تقييم الأداء	5	0.9290
الرابع	دور المقيم في عملية تقييم الأداء	13	0.7805
الخامس	عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	6	0.9496
جميع الفقرات		55	0.9579

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبـات ويبين جدول رقم (29) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.78) وأن معامـل الثبـات الكلي هو (0.96) وهو معامل ثبات قوي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف – سمرنوف (1- Sample K-S))

يستخدم اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعـي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (30) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (30)

اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة	8	0.867	0.440
الثاني	المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم)	23	1.263	0.082
الثالث	مقابلة تقييم الأداء	5	1.298	0.069
الرابع	دور المقيم في عملية تقييم الأداء	13	1.334	0.057
الخامس	عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	6	1.143	0.146
جميع الفقرات		55	1.345	0.054

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينـة الواحـدة (One Sample T test) لتحليـل فقـرات الاستبانة والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتـي تسـاوي 1.97 عند درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية اقل مـن 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تسـاوي -1.97 عنـد درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية اقل مـن 0.05 والـوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبـر من 0.05

تحليل فقرات المحور الأول: عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة

جدول رقم(31)

تحليل فقرات المحور الأول(عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي(5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب.	3.64	72.70	8.091	0.000
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.	3.50	69.94	6.542	0.000
3	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.	3.58	71.52	7.203	0.000
4	يوضح التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	3.44	68.79	5.971	0.000
5	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	3.42	68.50	5.696	0.000
6	يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	3.34	66.75	4.386	0.000
7	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	2.74	54.84	3.168-	0.002
8	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء.	2.96	59.24	0.425-	0.671
جميع فقرات المحور الأول		3.32	66.45	5.012	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.97

يبين جدول رقم (31) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6) ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها أكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على إنه " يوجد تحليل وظيفي مكتوب " بوزن نسبي 72.70%، وعلى أن "يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة" بوزن نسبي71.52 %، وعلى أن " يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة" بوزن نسبي 69.94%، وعلى أن "يوضح التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة" بوزن نسبي 68.79%، وعلى أن "يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة " بوزن نسبي 68.50%، وعلى أن "يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة" بوزن نسبي 66.75%، مما يدل على وجود تحليل وظيفي مكتوب في كل

الجامعات المذكورة يوضح الواجبات والمسئوليات والمعارف والمهارات ومؤشرات الأداء لكل وظيفة.

وكانت آراء أفراد العينة في الفقرة رقم (7) "يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري " سلبي حيث أن الوزن النسبي لها بوزن نسبي 54.84%،وهو اقـل مـن "60%" ومسـتوى المعنوية اقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يجري تحديث التحليـل الـوظيفي بشـكل دوري والذي سيؤثر على تقييم الأداء مستقبلاً.

بينما كانت آراء أفراد العينة رقم (8) " يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عمليـة تقييم الأداء " محايدة بوزن نسبي 59.24% حيث أن قيمة مستوى الدلالـة أكبـر مـن 0.05 بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقـرات يسـاوي 3.32 والـوزن النسبي يساوي 66.45% وهو أكبر من "60% ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقـل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة مقبولة.

تحليل فقرات المحور الثاني: المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):

جدول رقم(32)

تحليل فقرات المجال الثاني(المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي(5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
أولاً: معايير ونماذج تقييم الأداء					
1	تراعي المؤسسة عنـد اختيـار معـايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف	3.47	69.43	6.594	0.000
2	تعتبـر المعـايير (بنـود التقيـيم) فـي مؤسستكم واضحة	3.55	71.01	7.817	0.000
3	تُعطي المعايير أوزانـاً نسـبية مختلفـة حسب أهميتها	3.55	71.01	7.574	0.000
4	تتصف المعايير بالدقة	3.25	65.00	3.368	0.001
5	تُعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس	3.29	65.84	4.030	0.000
6	تركز المعايير على الأداء الحالي	3.59	71.82	8.917	0.000
7	تركز المعايير على الأداء المستقبلي	3.11	62.15	1.458	0.147

8	تركز معايير التقيـيم علـى نـواتج العمـل وأهدافه	3.24	64.74	3.137	0.002
9	يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل	2.92	58.47	1.087-	0.279
10	تستخدم الجامعة أكثر من نموذج حسب نوع الوظيفة	3.12	62.41	1.275	0.204
11	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم مـن فتـرة لأخرى	3.02	60.38	0.252	0.801
	معدل فقرات محور معايير ونماذج تقييم الأداء	3.28	65.69	5.203	0.000
ثانياً: إجراءات تقييم الأداء					
1	يتم التقييم في المؤسسـة فـي الموعـد المحدد	3.50	69.94	6.154	0.000
2	يتم التقييم في المؤسسـة بشـكل دوري ومنتظم	3.44	68.81	5.302	0.000
3	تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد	3.38	67.67	4.697	0.000
4	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء	3.35	67.04	4.782	0.000
5	يتم توفير التغذية الراجعة	2.99	59.87	0.083-	0.934
6	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقييم	2.97	59.49	0.345-	0.731
7	يترتب على عملية تقيـيم الأداء إعـداد البرامج التدريبية	2.97	59.36	0.443-	0.659
8	يترتب على عملية تقيـيم الأداء تطـوير معايير التقييم	2.99	59.74	0.176-	0.860
9	يترتب على عملية تقيـيم الأداء تطـوير نماذج التقييم	3.04	60.90	0.601	0.549
10	يترتب على عملية تقيـيم الأداء تطـوير إجراءات التقييم	3.01	60.13	0.085	0.932
11	يترتب على عملية تقييم الأداء حوافز	2.70	54.05	3.583-	0.000
12	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات	2.66	53.16	4.134-	0.000
	معدل فقرات محور إجراءات تقييم الأداء	3.08	61.52	1.330	0.186
معدل جميع فقرات المحور الثاني		3.18	63.52	3.312	0.001

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.97

1) معايير ونماذج تقييم الأداء:

يبين جدول رقم (32) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8) ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها أكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن " تركز المعايير على الأداء الحالي " بوزن نسبي 71.82%، وعلى أن " تعتبر المعايير (بنود التقييم) في مؤسستكم واضحة " بوزن نسبي 71.01%، وعلى أن " تُعطي المعايير أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها " بوزن نسبي 71.01%، وعلى أن " تراعي المؤسسة عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف " بوزن نسبي 69.43%، وعلى أن " تُعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس" بوزن نسبي 65.84%، وعلى أن " تتصف المعايير بالدقة " بوزن نسبي 65.00%، وعلى أن "تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه" بوزن نسبي 64.74%، مما يدل على أن الجامعات تراعي التحليل الوظيفي عند اختيار المعايير، وأن هذه المعايير تتصف بالدقة والوضوح وتركز على الأداء المستقبلي.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (7، 9، 10، 11) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي على أن " تستخدم الجامعة أكثر من نموذج حسب نوع الوظيفة " بوزن نسبي 62.41%، وعلى أن " تركز المعايير على الأداء المستقبلي" بوزن نسبي 62.15%، وعلى أن " يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى" بوزن نسبي 60.38%، وعلى أن "يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل" بوزن نسبي 58.47%، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وبصفة خاصة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بمعايير ونماذج تقييم الأداء يساوي 3.28 والوزن النسبي يساوي 65.69% وهو أكبر من "60% ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن معايير ونماذج تقييم الأداء مقبولة.

2) إجراءات تقييم الأداء:

يبين جدول رقم (32) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4) ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل منها أكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على إن " يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد " بوزن نسبي 69.94%، وعلى أن " يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم " بوزن نسبي 68.81%، و على أن " تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد " بوزن نسبي 67.67%، و على أن " يتم دراسة نتائج

تقييم الأداء " بوزن نسبي 67.04%، مما يدل على أنه يتم التقييم في الموعد والوقت المحـدد وبشكل دوري ومنتظم.

وكانت آراء أفراد العينة في الفقرات رقم (11، 12) سلبي حيـث أن أفـراد العينـة يتفقون على أنه " يترتب على عملية تقييم الأداء حوافز " بوزن نسبي 54.05%، و علـى أن "يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات " بوزن نسبي 53.16%، حيث أن الوزن النسبي لهـا اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 مما يـدل علـى أن الجامعـات لا تراعـي الحوافز الإيجابية والسلبية بعد نتائج عملية تقييم الأداء ولا بـد لإدارة الجامعـات إذا أرادت نجاح عملية تقييم الأداء أن تسعى وبجدية إلى إيجاد نظام حوافز حتى لا تصبح عملية تقيـيم الأداء عملية روتينية سنوية ستفقد بريقها مع مرور الأيام، وهذا يحتاج إلى إيجاد المعايير التي تظهر العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء حتى تذهب المكافآت إلى مستحقيها.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (5، 6، 7، 8، 9، 10) محايـدة بمعنـى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين على أن "يترتب على عملية تقييم الأداء تطـوير نمـاذج التقييم " بوزن نسبي 60.90%، وعلى أن "يترتب على عملية تقييم الأداء تطـوير إجـراءات التقييم " بوزن نسبي 60.13%، وعلى أن " يتم تـوفير التغذيـة الراجعـة " بـوزن نسـبي 59.87%، وعلى أن "يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير معايير التقيـيم " بـوزن نسـبي 59.74%، وعلى أن " يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقيـيم " بـوزن نسبي 59.49%، وعلى أن "يترتب على عملية تقييم الأداء إعداد البرامج التدريبيـة " بـوزن نسبي 59.36%، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وبصفة خاصة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بـإجراءات تقيـيم الأداء يساوي 3.08 والوزن النسبي يساوي 61.52%وهو أكبـر مـن "60% ومسـتوى الدلالة يساوي 0.186 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة في إجـراءات تقييم الأداء محايدة أي غير قادرين على تكوين رأي محدد.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميـع الفقـرات المتعلقـة بالمسـتلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) يساوي 3.18 والوزن النسبي يسـاوي 63.52%وهـو أكبر من "60% ومستوى الدلالة يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) متوفرة.

تحليل فقرات المحور الثالث: مقابلة تقييم الأداء.

جدول رقم(33)

تحليل فقرات المحور الثالث(مقابلة تقييم الأداء)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي(5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم إجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضـعيف ومن هم بحاجة إلى التطوير.	2.67	53.42	4.037-	0.000
2	تعمل المقابلة على إتاحة الفرصة للموظف أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.	2.97	59.49	0.294-	0.769
3	يتم تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بين المؤسسة والموظف من خلال المقابلة.	2.77	55.32	2.843-	0.005
4	تعمل المقابلة على وضع خطة عمل لتلافـي الأخطـاء وتحسين مستوى الأداء.	2.81	56.15	2.392-	0.018
5	يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتـائج تقيـيم الأداء مع موظفيهم.	2.70	54.01	3.865-	0.000
	معدل جميع فقرات المحور الثالث	2.79	55.80	2.983-	0.003

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.97

يبين جدول رقم (33) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 3، 4، 5) سلبي حيث أن الوزن النسبي لكل منها اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنـى أن أفـراد العينة يتفقون على أن " تعمل المقابلة على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء " بوزن نسبي 56.15%، وعلى أن "يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج تقيـيم الأداء مع موظفيهم " بوزن نسبي 54.01%، وعلى أن "يتم إجراء مقابلة مع ذوي مسـتويات الأداء الضعيف ومن هم بحاجة إلى التطوير "بوزن نسبي 53.42%، و على أن " يتم تحديـد الأهداف المستقبلية المشتركة بين المؤسسة والموظف من خـلال المقابلـة " بـوزن نسـبي 55.32%، مما يدل على أن الجامعات لا تهتم بعمل مقابلات بعد عملية تقييم الأداء لإتاحـة الفرصة للموظفين لمناقشة نتائج التقييم وتحديد الأهداف المستقبلية بين الجامعة والموظف.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرة (2) "تعمل المقابلـة علـى إتاحـة الفرصـة للموظف أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة" محايدة بوزن نسبي 59.49%، حيث أن قيمـة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقـرات يسـاوي 2.79 والـوزن النسبي يساوي 55.80%وهو اقل من "60% ومستوى الدلالة يساوي 0.003 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن مقابلة تقييم الأداء سـلبية وبالتـالي تحتاج إلى جهود كبيرة من الجامعات لوضع الأسس الصحيحة لكي تصبح المقابلـة مهمـة وفعالة.

تحليل فقرات المحور الرابع: دور المقيم في عملية تقييم الأداء

جدول رقم(34)

تحليل فقرات المجال الرابع(دور المقيم في عملية تقييم الأداء)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي (5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة	2.97	59.49	0.319-	0.750
2	يلاحظ المقيم أداء الموظف علـى مـدار فترة التقييم	3.08	61.52	0.937	0.350
3	تجري عملية التقييم من قِبل أكثـر مـن مقيم	3.22	64.33	2.481	0.014
4	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقـة فـي عملية تقييم الأداء	3.21	64.18	2.537	0.012
5	يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير	3.08	61.65	0.983	0.327
	جميع الفقرات	3.11	62.23	1.604	0.111
6	مشاكل تقييم الأداء المتعلقة بشخصية المقيم				
6.1	التحيز الشخصي: ميل المقـيم لصـالح المرؤوس لأسباب شخصية منها القرابة والصداقة والجنس ...إلخ	3.11	62.15	1.139	0.256
6.2	الانطباع الأول: تأثر المقـيم بتصـرفات وأداء المرؤوسين في بداية العمل	3.01	60.13	0.078	0.938
6.3	الانطباع الأخير: تأثر المقـيم بتصـرفات وأداء المرؤوسين في الفتـرة الأخيـرة السابقة للتقييم	2.97	59.36	0.397-	0.705

6.4	التساهل: ميل المقيم لإعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم	2.90	57.97	1.150-	0.252
6.5	التأثر بالآراء السابقة: ميل المقيم إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السابقين	2.89	57.71	1.401-	0.163
6.6	تأثير الهالة: إعطاء تقدير مرتفع لتميز الموظف في صفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس	2.85	56.94	1.878-	0.062
6.7	التشدد: ميل المقيم لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس	2.80	56.08	2.285-	0.024
6.8	التوسط: إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم	2.77	55.44	2.770-	0.006
	معدل جميع فقرات المحور الرابع	2.91	58.21	1.346-	0.180

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.97

يبين جدول رقم (34) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (3، 4) ايجابي حيث أن الوزن النسبي لكل منها أكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن " تجري عملية التقييم من قِبل أكثر من مقيم " بوزن نسبي 64.33%، وعلى أن " يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء " بوزن نسبي 64.18%، مما يدل على أنه يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة ويقوم بعملية التقييم أكثر من مقيم وذلك لتحري العدالة والإنصاف.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 5) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي على أن "يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير " بوزن نسبي 61.65%، و على أن " يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم" بوزن نسبي 61.52%، وعلى أن " يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة" بوزن نسبي 59.49%، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقـرات يسـاوي 3.11 والـوزن النسبي يساوي 62.23%وهو أكبر من "60% ومستوى الدلالة يساوي 0.111 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة حول دور المقيم في عملية تقييم الأداء محايدة.

وتبين النتائج أن معوقات تقييم الأداء المتعلقة بشخصية المقيم ضـعيفة حيـث بلـغ المتوسط الحسابي لآراء العينة حول المعوقات المتعلقة بتقيـيم الأداء المتعلقـة بشخصـية المقيم 2.91 والوزن النسبي يساوي 58.21% ومستوى الدلالة يساوي 0.180 وهو أكبـر من 0.05 وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كالتالي:

- التحيز الشخصي: ميل المقيم لصالح المرؤوس لأسـباب شخصـية منهـا القرابـة والصداقة والجنس ...إلخ. احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي62.15%
- الانطباع الأول: تأثر المقيم بتصرفات وأداء المرؤوسين في بداية العمـل احتلـت المرتبة الثانية بوزن نسبي 60.13%.
- الانطباع الأخير: تأثر المقيم بتصرفات وأداء المرؤوسين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 59.36%
- التساهل: ميل المقيم لإعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين بغض النظر عـن الفـروق الفردية بينهم احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 57.97%.
- التأثر بالآراء السابقة: ميل المقيم إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السـابقين احتلـت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 57.71%
- تأثير الهالة: إعطاء تقدير مرتفع لتميز الموظف في صفة وإسـقاطها علـى بـاقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس احتلت المرتبة السادسة بوزن نسـبي 56.94%
- التشدد: ميل المقيم لإعطاء تقـديرات منخفضـة دون النظـر إلـى الأداء الفعلـي للمرؤوس احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 56.08%
- التوسط: إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضـحة في أدائهم احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 55.44%

تحليل فقرات المحور الخامس: عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء

جدول رقم(35)

تحليل فقرات المحور الخامس(عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي(5)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء.	2.76	55.16	2.915	0.004
2	يركز التدريب على التوعية لأهمية تقييم الأداء.	2.87	57.47	1.620	0.107
3	يركز التدريب على كيفية تقييم الأداء.	2.94	58.86	0.736	0.463
4	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.	2.80	55.95	2.450	0.015
5	يركز التدريب على التخلص من مشاكل تقييم الأداء.	2.89	57.71	1.428	0.155
6	يتم الاستفادة من توصيات المتدربين في تحسين نظام التقييم المتبع في المؤسسة.	2.92	58.35	1.012	0.313
معدل جميع فقرات المحور الخامس		2.86	57.26	1.909	0.058

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "158" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 1.97

يبين جدول رقم (35) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 4) سلبي حيث أن الوزن النسبي لكل منها اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن" تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم " بوزن نسبي 55.95%، وعلى أن " توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء " بوزن نسبي 55.16%، ، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي تعقدها الجامعات للذين يقومون بعملية التقييم باستمرار لتعريفهم بأساليب التقييم المختلفة. وعلى إدارة الجامعات أن تعمل على توفير البرامج التدريبية لما لها من أهمية بالغة في تزويد المقيمين بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أداء عملهم وإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل، وتسد أوجه العجز والقصور التي تعتري عملية تقييم الأداء.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (2، 3، 5، 6) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي على أن " يركز التدريب على كيفية تقييم الأداء" بوزن نسبي 58.86%، وعلى أن "يتم الاستفادة من توصيات المتدربين في تحسين نظام التقييم المتبع في المؤسسة "بوزن نسبي 58.35%، وعلى أن " يركز التدريب على التوعية لأهمية تقييم الأداء"

بوزن نسبي 57.47%، وعلى أن "يركز التدريب على التخلص من مشاكل تقييم الأداء" بوزن نسبي 57.71% حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقـرات يسـاوي 2.86 والـوزن النسبي يساوي 57.26%وهو اقل من "60% ومستوى الدلالة يساوي 0.058 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون حول عملية التدريب على القيام بعملية تقيـيم الأداء محايدة أي غير قادرين على تكوين رأي.

اختبار فرضيات الدراسة

يتمثل اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

جدول رقم (36)

معاملات ارتباط بيرسون بين عملية تقييم الأداء وكل من المجالات الأخرى

المتغيرات		عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة	المستازمات (معايير، نماذج، إجراءات التقييم)	مقابلة تقييم الأداء	دور المقيم	عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء
عملية تقييم الأداء	معامل ارتباط بيرسون	0.771	0.779	0.934	0.761	0.799
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد أفراد العينة	159	159	159	159	159

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "157" ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.159

1. **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية التحليل الوظيفي المتبـع في المؤسسة وعملية تقييم الأداء، ويبين جدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.771 ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة وعملية تقيـيم الأداء عنـد

مستوى دلالة 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة وعملية تقييم الأداء.

وهذه النتيجة تتفق مع ما خلصت إليه دراسة شبير (2004) من أنه يوجـد لـدى المؤسسات غير الحكومية نظام تحليل وتوصيف الوظائف ولكن لوحظ أنه يخلو من بعض المتطلبات الأساسية.

واختلفت النتيجة عما خلصت إليه دراسة النونو (2004) من افتقار نظـام تقيـيم الأداء إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المستلزمات (معايير، نماذج، إجراءات التقييم) وعملية تقييم الأداء، ويبين جدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.934 ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) وعملية تقييم الأداء.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة المستلزمات "معايير ونماذج تقييم الأداء" نرى أنها تتفق مع كل من دراسة عدوان (2006) التي خلصت إلى أنه تعتبر معايير الأداء المسـتخدمة موضوعية وثابتة، ودراسة شبير (2004) التي خلصت إلى أنه يوجد لـدى المؤسسـات نظام تقييم أداء طبقاً لمعدلات ومعايير محددة مسبقاً مما يساعد في تحديد كفاءة العـاملين لأعمالهم.

بينما نرى أن نتيجة دراسة "معايير ونماذج تقيـيم الأداء" تختلـف عـن دراسـة الزعنون (2006) التي خلصت إلى أن معايير تقييم الأداء الحالية في الوزارات الفلسطينية لا تعمل على إجراء تقييم عادل لمستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

أما فيما يتعلق بنتيجة دراسة المستلزمات "إجراءات تقييم الأداء" نرى أنها تتفق مع كل من دراسة الغامدي (2000) التي خلصت إلى أنه لا يوجد في القسم نظـام للمكافـآت والترقية عند إنجاز عمل جيد، ودراسة عواد (2005) التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين العمل المنجز والحافز المرجو والذي يؤثر سلباً علـى الدافعيـة للعمـل والارتقـاء بمستواه، ودراسة النونو (2004) التي خلصت إلى عمليات الترقية والترفيع لا تتم بنـاء

على نتائج التقييم مما لا يجعل هناك حافظ لدى الموظفين للتميز في الأداء، مما يؤثر سلباً على الارتقاء بمستوى العمل.

3. **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقابلة تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مقابلة تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء، ويبين جدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.779 ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقابلة تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقابلة تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء.

ويلاحظ أن نتيجة الدراسة تتفق مع كل من دراسة النونو (2004) التي خلصت إلى أنه لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه، ودراسة Arthur (1996) التي خلصت إلى عدم إجراء المقابلة وجهاً لوجه مع الموظف بعد عملية التقييم، ودراسة Abdul Razik (2003) التي خلصت إلى عدم وجود مناقشات لنتائج تقييم الأداء بين المقيم والمقيم وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير.

4. **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء، ويبين جدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.761 ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء.

ونرى أن نتيجة الدراسة تتفق مع كل من دراسة Poom (2003) التي خلصت إلى أنه عندما تم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء بسبب تحيز المقيم والنية إلى رفع من هم أدنى منهم، كان لهذا الأمر أثر سلبي على أداء الموظفين، ودراسة النونو (2004) التي أوضحت أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم، وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء من يشملهم التقييم مما قد يؤثر سلباً على كفاءة النظام موضع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بقطاع غزة.

بينما نرى أنها تختلف عن كل من دراسة عواد (2005) التي خلصت إلى أن عملية تقييم الأداء تتركز في شخص الرئيس المباشر وبالتالي لا يوفر الثقة في عملية

التقييم، ودراسة النونو (2004) التي خلصت إلى أن عملية تقييم الأداء تقع على عاتق الرئيس المباشر فقط دون مشاركة أية أطراف أخرى.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء، ويبين جدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.799 ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء.

بينما نرى أنها تختلف عن دراسة الزعنون (2000) التي خلص فيها إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بعقد دورات تدريبية منتظمة للعاملين في الوظائف الإدارية بهدف رفع كفاءتهم.

ونرى أن نتيجة الدراسة تتفق مع دراسة خوري (2004) التي خلصت إلى ندرة البرامج التدريبية على تقييم الأداء التي توجه إلى كل المشرفين على عملية تقييم الأداء.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس– الخبرة – المؤهل العلمي - العمر – المسمى الوظيفي – مكان العمل).

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

6.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى إلى الجنس:

جدول رقم (37)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات تقييم الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
عملية التحليل *الوظيفي المتبع في المؤسسة*	ذكر	151	3.3378	0.80673	1.026	0.306
	أنثى	8	3.0357	0.90773		
المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم)	ذكر	151	3.1690	0.66322	0.565-	0.573
	أنثى	8	3.3066	0.82808		
مقابلة تقييم الأداء	ذكر	151	2.7858	0.89122	0.257-	0.798
	أنثى	8	2.8688	0.87543		
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	ذكر	150	3.1057	0.88168	0.375-	0.708
	أنثى	8	3.2250	0.78876		
عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	ذكر	150	2.8524	0.89074	0.641-	0.522
	أنثى	8	3.0625	1.13367		
جميع المجالات	ذكر	151	3.0848	0.57507	0.146	0.884
	أنثى	8	3.0542	0.66878		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (157) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (37)، والذي يبين أن القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة لكل مجال وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن مستوى المعنوية لكل مجال وللمجالات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يعنى رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى إلى الجنس ويعزو الباحث إلى قلة عدد الإناث في حجم العينة وإلى أن النظام المطبق في الجامعات يسري على كل من الجنسين.

6.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير نوع الوظيفة:

جدول رقم (38)

اختبار t لقياس الفروق في مجالات تقييم الأداء الوظيفي تبعا لمتغير نوع الوظيفة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
عملية التحليل *الوظيفي المتبع في المؤسسة*	أكاديمي إداري	77	3.3483	0.74672	0.385	0.701
	إداري	82	3.2986	0.87212		
المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم)	أكاديمي إداري	77	3.2345	0.57956	1.068	0.287
	إداري	82	3.1210	0.74439		
مقابلة تقييم الأداء	أكاديمي إداري	77	2.8532	0.77956	0.871	0.385
	إداري	82	2.7305	0.97988		
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	أكاديمي إداري	76	3.1395	0.76526	0.383	0.702
	إداري	82	3.0860	0.97028		
عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	أكاديمي إداري	76	2.9654	0.82980	1.377	0.170
	إداري	82	2.7683	0.95823		
جميع المجالات	أكاديمي إداري	77	3.1373	0.52134	1.143	0.255
	إداري	82	3.0326	0.62511		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (157) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (38)، والذي يبين أن القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة لكل مجال وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن مستوى المعنوية لكل مجال وللمجالات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يعنى رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات

الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير نوع الوظيفة ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح المهام لكل وظيفة من الوظائف.

6.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير العمر:

جدول رقم (39)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	30-20 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر		
عملية التحليل ***الوظيفي المتبع في المؤسسة***	2.9333	3.3068	3.4771	3.1910	2.189	0.092
المستلزمات (معـايير ونمـاذج، إجراءات التقييم):	3.2487	3.1552	3.1899	3.1418	0.105	0.957
مقابلة تقييم الأداء	2.8633	2.8000	2.7500	2.8271	0.092	0.964
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	2.9467	3.0964	3.1056	3.2667	0.430	0.731
عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	2.7444	2.8869	2.8624	2.8833	0.102	0.959
جميع الفقرات	3.0513	3.0801	3.0989	3.0689	0.036	0.991

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير العمر ويعزو الباحث ذلك إلى وجود غالبية الفئة العمرية ما بين سن الثلاثينات والأربعينات.

6.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقيـيم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (40)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم		
عملية التحليل ***الوظيفي المتبـع في المؤسسة***	3.3698	3.3762	3.3358	2.6719	1.859	0.139
المستلزمات (معـايير ونمـاذج، إجراءات التقييم):	3.2524	3.2033	3.1343	2.8261	1.086	0.357
مقابلة تقييم الأداء	2.8458	2.6724	2.8121	2.6250	0.349	0.790
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	3.1695	3.1310	3.0976	2.7250	0.612	0.608
عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	2.9525	2.8506	2.7769	2.9167	0.389	0.761
جميع الفقرات	3.1501	3.1124	3.0325	2.8700	0.812	0.489

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتـائج مبينـة فـي جدول رقم (40) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اسـتجابات عينـة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسـبل علاجهـا مـن وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الحد الأدنـى من المؤهلات العلمية لدى فئات الدراسة.

6.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقيـيم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (41)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10-15 سنوات	اكثر من 15 سنة		
عملية التحليل ***الوظيفي المتبع في المؤسسة***	2.7932	3.4437	3.3582	3.3725	.0.022	0.661
المستلزمات (معـايير ونمـاذج، إجراءات التقييم):	3.0878	3.2651	3.1616	3.1142	0.092	0.159
مقابلة تقييم الأداء	2.5237	3.0151	2.7755	2.6276	0.668	0.212
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	2.7579	3.2769	3.1235	3.0474	0.022	0.661
عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	2.8246	2.9808	2.8435	2.7465	0.092	0.159
جميع الفقرات	2.9061	3.1937	3.0962	3.0012	0.668	0.212

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتـائج مبينـة فـي جدول رقم (41) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اسـتجابات عينـة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسـبل علاجهـا مـن وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف تجربة تقييم الأداء في الجامعات للذين يقومون بعملية تقييم الأداء.

6.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقيـيم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير الجامعة:

جدول رقم (42)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الجامعة

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	الإسلامية	الأزهر	الأقصى	القدس المفتوحة		
عملية التحليل *الوظيفي المتبع في المؤسسة*	3.6529	3.0056	3.0147	3.3977	8.177	0.000
المستلزمات (معـايير ونمـاذج، إجراءات التقييم)	3.3807	2.7792	3.0704	3.3806	7.885	0.000
مقابلة تقييم الأداء	2.7609	2.8735	2.6872	2.9273	0.468	0.705
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	3.2960	2.7294	2.8410	3.6545	8.132	0.000
عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء	2.9709	2.8196	2.7821	2.7652	0.514	0.673
جميع الفقرات	3.2110	2.8424	2.9745	3.2767	4.588	0.004

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (43)

اختبار شفيه للمقارنة بين المتوسطات حسب متغير الجامعة

المجال	الفروق	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
عملية التحليل *الوظيفي المتبع في المؤسسة*	الأزهر	-0.6473*		
	الأقصى	-0.6382*	0.0090	
	القدس المفتوحة	-0.2552	0.3921	0.3831
المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم)	الأزهر	-0.6015*		
	الأقصى	-0.3103	0.2912	
	القدس المفتوحة	-0.0001	0.6014*	0.3102
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	الأزهر	-0.5666*		
	الأقصى	-0.4550	0.1116	
	القدس المفتوحة	0.3585	0.9251*	0.8135*
جميع الفقرات	الأزهر	-0.3686*		
	الأقصى	-0.2365	0.1321	
	القدس المفتوحة	0.0658	0.4343*	0.3022

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتـائج مبينـة فـي جدول رقم (42) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمجال عملية التحليل الوظيفي المتبـع في المؤسسة تساوي 8.177 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تسـاوي 2.66 ممـا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات عمليـة التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة تعزى لمتغير الجامعة، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (43) أن الفروق لصالح الجامعة الإسلامية إيجابياً حيث أن الوسط الحسابي كان مرتفعـاً لآراء العينة من الجامعة الإسلامية أي أن المعوقات التي تواجهها الجامعـة فـي عمليـة التحليل الوظيفي كانت أقل من نظرائها من الجامعات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلـى التطور والتحديث المستمر الذي يتم على التحليل الوظيفي، وكـذلك يتبـين أن قيمـة F المحسوبة لمجال المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):تسـاوي 7.885 وهـي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) تعـزى لمتغير الجامعة، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (43) أن الفروق لصالح الجامعة الإسلامية إيجابياً حيث أن الوسط الحسابي كان مرتفعاً لآراء العينة من الجامعـة الإسـلامية أي أن المعوقات التي تواجهها الجامعة في المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم) كانـت أقل من نظرائها من الجامعات الأخرى، ويعزو الباحث ذلـك إلـى التطـور والتحـديث المستمر الذي يجري على نماذج ومعايير التقييم، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لمجال دور المقيم في عملية تقييم الأداء تساوي 8.135 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتـي تساوي 2.66 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول دور المقيم في عملية تقييم الأداء تعزى لمتغير الجامعة، ويبين اختبار شفيه جـدول رقـم (43) أن الفروق لصالح جامعة الأقصى إيجابياً ويعزو الباحث ذلك إلى اسـتخدام المقـيم لسجل الملاحظات وكذلك دورية التقييم السنوية المنتظمة والتي يتم إجراؤها بأكثر من مقيم حيث أن الوسط الحسابي كان مرتفعاً لآراء العينة من جامعة الأقصـى أي أن المعوقـات التي تواجهها الجامعة حول دور المقيم في عملية تقييم الأداء كانت أقل من نظرائها مـن الجامعات الأخرى، أما في مجال مقابلة تقييم الأداء ومجال عملية التدريب فقـد تبـين أن قيمة F المحسوبة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجتي حريـة " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول مقابلة تقييم الأداء وعملية التدريب تعزى لمتغير الجامعة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 4.588 وهي أكبـر مـن قيمـة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجتي حرية " 3، 155" ومستوى دلالة 0.05. وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العـاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغير الجامعة ويبين اختبار شفيه أن الفروق لصالح الجامعة الإسلامية عند مقارنتها مع جامعة الأزهر، كمـا توجد فروق بين جامعة القدس المفتوحة والأزهر لصالح جامعة القدس المفتوحة.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات

مقدمة:

سوف نستعرض في هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خـلال تحليـل البيانات وإثبات الفرضيات وكذلك عرض أهم التوصيات التي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التقييم.

أولاً: نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج دراسة معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها التي سبق تحليلها التالي:

1. بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات مقبولة، مما يعني وجود تحليل وظيفي مكتوب يشمل جميع الوظائف محـدداً فيـه الواجبـات والمسـئوليات والمعارف والمهارات ومؤشرات الأداء لشاغل الوظيفة في الجامعات مما يشكل أساساً للتفاهم ولتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين والذي يساهم في تحقيق مسـتوى أداء ناجح يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والموظف، ولا يتأتى ذلك إلا مـن خـلال التركيز على التزام الموظفين ببنود التحليل الوظيفي، وتعزيز الأداء الفعلي للوظيفـة وليس على الجوانب السلوكية للوظيفة.
2. بينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل متواصل بـوزن نسبي 54%، وهذا يؤدي بدوره إلى ثبات الوظائف مما يختلف مع الواقع الذي يشـهد تطورا وزيادة في عدد الوظائف المتنوعة والمختلفة، والذي يكون له مـردود سـلبي على عملية التحليل الوظيفي في الجامعات.
3. بينت الدراسة أن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها فـي الجامعـات مقبولـة، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة ودقة بنـود التقييم، وإعطائها أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهمية كل بند.
4. أظهرت الدراسة أن الفترة الزمنية التي تتم فيها عملية التقيـيم كافيـة لمعرفـة أداء العاملين بشكل فعال، حيث أن عملية التقييم تتم وتنجز ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنتظم، ويعزو الباحث ذلك إلى انتظـام عمليـة التقيـيم فـي الجامعات وأصبحت جزء من ثقافة الجامعات.
5. بينت الدراسة أن عملية تقييم الأداء لا يتبعهـا حـوافز إيجابيـة أو سـلبية بـوزن نسبي54%، مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين مستوى الأداء وتقليص معـدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل وتقليص الأخطاء والعمل علـى ترشـيد

الإنفاق. ولاشك أيضاً أن وجود الحوافز سيعمل على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضى العامل عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه العامل سواء بشكل مادي أو غير مادي.

6. بينت الدراسة أن غالبية أفراد العينة تجاه مقابلة تقييم الأداء سلبية بوزن نسبي 53% وهذا راجع إلى ضعف اهتمام الجامعات الفلسطينية بعمل مقابلات بعد عملية تقييم الأداء والتي هي على درجة كبيرة من الأهمية حيث أن الموظف يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بعمله. ولا تقتصر أهمية المناقشة على الموظف فحسب بل أن المقيم أيضا يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله والتعرف على واجبات ومسئوليات وظيفته وتقييمه لأدائه. وعندما يحدث توافق بين رؤية المقيم ورؤية الموظف لأداء واجبات ومسئوليات وظيفته فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه المقيم منه وكذلك العمل على تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بحيث تراعي أهداف المؤسسة والموظف، كما أن غياب المقابلة يؤدي إلى عدم وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء.
7. بينت الدراسة أن مشاكل تقييم الأداء المتعلقة بشخصية المقيم ضعيفة ولكن يحتاج إلى بذل المزيد من الإدارة العليا من أجل السعي لتقليص المعوقات الشخصية المتعلقة بدور المقيم في عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة، ومما يساعد على ذلك استخدام المقيم سجل بالملاحظات الأساسية لكل موظف.
8. بينت الدراسة أن الجامعات توفر التدريب بدرجة ضعيفة جداً لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء باستمرار وتعريفهم بأساليب التقييم المختلفة ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام إدارة الجامعات ببرامج التدريب والذي سيكون له الأثر السلبي إن استمر على ذلك.
9. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء في المؤسسة وكل من (التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة – معايير ونماذج وإجراءات التقييم – مقابلة تقييم الأداء– دور المقيم – عملية التدريب).
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس– الخبرة – المؤهل العلمي - العمر – سنوات الخبرة).

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات تقيـيم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم تعزى لمتغيـر الجامعة.

ثانياً: التوصيات:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها البحث والتي مـن شأنها معالجة المعوقات الناجمة عن عملية تقييم الأداء والحد من آثارها السلبية.

1. العمل على تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل دوري ومسـتمر لأن عـدد الوظائف في ازدياد و تطور مستمر ومتسارع لابد من مواكبته.
2. ضرورة إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم بحيث تراعي خصوصية كل وظيفة.
3. أن تعمل الجامعات على جمع الوظائف المتشابهة في نموذج واحد حتى لا يزيد عـدد النماذج وكأنه يصبح لكل وظيفة نموذج تقييم خاص بها.
4. التحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج ومعـايير تقيـيم الأداء فـي الجامعـات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية، وعلى الإدارة العليا في الجامعات عند وضع المعايير الأخذ في الاعتبار واجبات ومسئوليات كل وظيفة، لأن ذلك ضمانة لمعرفة المقيمين لمهام موظفيهم وتقيـيمهم علـى أسـس علمية سليمة مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة وموضوعية.
5. ضرورة توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح المعيار الذي يجب أن يوزن به كل بند من بنود التقييم.
6. ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء بحيث يمكن الموظفين مـن التعرف على نتائج تقييمهم وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، وكذلك تحديـد مـواطن القوة وتعزيزها.
7. ضرورة اهتمام الجامعات بإيجاد نظام خاص بالتظلم يسمح بموجبه لكل موظف فـي ممارسة حقه في التظلم.
8. تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بشـقيها الإيجابيـة والسلبية في الجامعات الفلسطينية وربطها بعملية تقييم الأداء.
9. أن تعمل إدارة الجامعات على أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقـابلات يـتم مـن خلالها وضع أهداف مشتركة تراعي مصلحة المؤسسة والموظف وتحسن أداء كليهما.

10. أن يكون فريق مقابلة الأداء من أصحاب الاختصاص وقادر على إدارة المقابلة بشكل يضمن نجاح المقابلة بشكل كبير والتعرف على نقاط الضعف بدقة لـدى المـوظفين أصحاب المستوى الضعيف لمعالجتها بفاعلية.
11. ضرورة استخدام المقيمين لسجل بالملاحظات الأساسية عن أداء موظفيهم بحيث يـتم الاستفادة بها عند التقييم النهائي.
12. تعزيز دور الإدارة العليا في تثقيف الموظفين بأهمية عملية تقييم الأداء لتأثيرها علـى العديد من القرارات الحيوية التي تهم الجامعة والموظف والبحث عن تـدني أسـباب مستوى إدراكهم لأهمية نظام تقييم الأداء.
13. ضرورة تعريف المقيمين بمشاكل تقييم الأداء المتعلقة بالشخصية وحثهم على التخلص منها حتى تكون نتيجة التقييم أكثر دلالة على المستوى الفعلي لأداء الموظف، والتحلي بالشفافية قدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف مما يزيد من إنتاجيتـه والذي يعود بالفائدة على المؤسسة.
14. تدريب المقيمين على عمليات التقييم وتعريفهم بأهم المعوقات المتعلقة بعملية التقيـيم، وضرورة الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتغطية أوجه النقص في الأداء، وكـذلك توثيـق التعـاون مـع المؤسسات الخارجية المتخصصة في التدريب، وإتاحة الفرصة للموظفين بـالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
15. أن تعمل إدارة الجامعات على نشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين على أن تقييم الأداء ليس سيفاً مسلطاً على رقاب الموظفين وإنما هو لمعالجة الضعف الذي يظهـر عندهم ومعالجته.

دراسات مستقبلية:

1. معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المقيمـين (المرؤوسـين الأكاديميين).
2. معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المقيمـين (المرؤوسـين الإداريين).
3. دراسة مقارنة بين نماذج تقييم الأداء المستخدمة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. علاقة نظام تقييم الأداء بالحوافز المادية والمعنوية وما مدى تطبيقاتها في الجامعـات الفلسطينية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- أبو شيخة نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشـر والتوزيـع، عمـان، 2000م.
- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفـاءة الأداء التنظيمـي**، المؤسسـة الجامعيـة للدراسات والنشر والتوزيع، 1997م.
- جاري دسلر، **إدارة الموارد البشرية**، عبد المتعال محمد سيد أحمـد(متـرجم)، عبـد المحسن عبد المحسن جودة(مراجع)، دار المريخ للنشر، 2003.
- جامعة الأزهر، دليل الجامعة، غزة، 2006.
- الجامعة الإسلامية، دليل الجامعة، غزة، 2004.
- جامعة الأقصى، دليل الجامعة، غزة، 2005-2006.
- الجعفري، محمود، لافي، دارين، **مدى التلاؤم بين خريجي التعليم العـالي الفلسـطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية**، معهد أبحاث السياسـات الاقتصـادية الفلسـطيني (ماس)، رام الله، 2004.
- حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000
- حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشـرية**، دار الجامعـة الجديـدة للنشر، الإسكندرية، 2002م.
- ربايعة علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003م.
- السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حروش، **إدارة الموارد البشرية**، عالم الكتب الحـديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م.
- سلطان محمد سعيد أنور، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، دار الجامعـة الجديـدة، 2003م.
- شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، الشروق، 2005م.
- شحادة نظمي، الجيوس محمد رسلان، الباشا محمد، الحلبي ريـاض، **إدارة المـوارد البشرية**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

- الصيرفي، محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.
- عباس سهيلة حسن، **إدارة الموارد البشرية**: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.
- عبد الباقي صلاح، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000م.
- عقيلي عمر، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.
- كشواري باري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعةالثانية، 2006م.
- ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، القاهرة 1999م.
- مرعي محمد مرعي، **دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارة**، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001م.
- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التعليم العالي في فلسطين، الواقع وسبل تطويره، سلسلة الدراسات (38) الطبعة الأولى، مارس 2005.
- نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار زهران، 2002م.
- الهيتي خالد عبدالرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003م.
- وزارة التعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي، غزة، 2005-2006.

ب- الدوريات:

- أبو شيخة، نادر، **إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والموظيفية**، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45 العدد 4 ص 367-708، (2005م).
- الصواف، محمد ماهر، **تقويم الاداء الوظيفي**: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد 76 ص 7-39، (1992م).
- الطراونة، تحسين، **تقييم الأداء والوصف الوظيفي**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع العدد الرابع، (1922م).
- طعامنة، محمد، **اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن**، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد 10 العدد 3 ص 277-308، (1994م).

- طناش، سلامة واللوزي، موسى، **تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 22 العدد السادس ص 2573-2591، (1995م).
- الظفيري، عواد، **استخدامات تقييم أداء العاملين**، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية، الملجة العلمية للبحوث والدراسات التجاريـة العـدد الأول ص 183-213، (2002م).
- المحتسب، لينا، وجلعود، مروان، **العوامل المؤثرة في تطـوير أداء مـوظفي البنـوك وعلاقتها بالرضى الوظيفي**، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعـة الملك عبد العزيز، المجلد التاسع عشر العدد 2 ص 85-112، (2004).
- يوسف، درويش، إدراك **العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد 3 ص 575-607، (2000م).

ج- الرسائل الجامعية:

- الزعنون، محمد منصور، **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية فـي وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشـورة، الجامعـة الإسلامية، غزة، (2006م).
- شبير، رحاب، **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية فـي قطـاع غزة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غيـر منشـورة، الجامعـة الإسـلامية، غـزة، (2004م).
- عدوان، عماد، **واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الإسـلامية، غـزة، (2006م).
- عواد، طارق، **تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2005)
- الغامدي، عبد الله، **تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسـكرية**، دراسـة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية، رسالة ماجستير منشورة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2000م).
- النونو، نائلة، سياسات **تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكوميـة فـي قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2004م).

د- مقابلات لغرض (الحصول على إحصائيات):

- مقابلة مع أ. جمال شبانة، مدير عمادة القبول والتسجيل بالجامعة الإسلامية، غزة، 2007/06/05م.
- مقابلة مع أ. عبد المطلب العجوري، مدير شئون الموظفين بجامعة الأزهر، غزة، 2007/06/06.
- مقابلة مع أ. سامي حنونة، مدير شئون الموظفين بجامعة القدس المفتوحة، غزة، 2007/06/18م.
- مقابلة مع أ. إبراهيم صالحة، منسق عمادة التخطيط والتطوير بجامعة الأقصى، غزة، 2007/06/19م.

ه- الصفحات الإلكترونية على شبكة المعلومات:

- الصفحة الإلكترونية لجامعة القدس المفتوحة http://www.qou.edu/home-Page/arabic/index.jsp?pageId=4 بتاريخ 2007/06/18م
- الصفحة الإلكترونية لمركز المعلومات الوطني الفلسطيني http://www.pnic.gov.ps/arabic/edu/law3.html#file2 بتاريخ 2007/06/2م

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A. Books:

- Gary Dessler, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Florida International University, New Delhi - 110 001,2004
- Maund Linda, Introduction to Human Resource Management, 2001
- R. Wayne Mondy Robert M. Noe, Human Resource Management, Ninth Edition, 2005.

B. Periodicals:

- Allan, Peter, " **Designing and Implementing an Effective Performance Appraisal System**", Review of Business, vol. 16, (1994)
- Arthur, D. "**Performance appraisals: Face to face with the employee HR Focus**", vol. 73 No. 3, (1996)
- Khoury, Grace, "**Innovative Management Model For Performance Appraisal: the case of the Palestinian Public Universities**", Journal Management Research News, vol. 27, PP 56-73, (2004)
- Poon, June, "**effects of performance appraisal politics on job satisfaction and Turn over intention**", Journal personal review, vol. 33, No. 3, PP 322-334, (2003).
- Timperley, Helen, "**Performance appraisal: Principals perspectives and some implications**", Journal of educational administration, vol. 36, No. 1, PP 44-58, (1998).

C. Thesis & dissertations:

- Abdul Razak, Mohamed Nasser, "**Using 360 Degree Feedback System to Complement The Malaysian Public Service Performance Appraisal**", Master of Management, university Utara Malaysia,, (2003).
- Akhir, Fariza Mohamed, "**Gender Variation in Performance Appraisal in Banking Sector**", Master of Management, university Utara Malaysia, (2003).
- Giap, Lim Soo, "**Self-Appraisal and Its Relationship to Organizational Commitment and Job Involvement**", Master of Management, university Utara Malaysia, (1996).

الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة.
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (3) طلب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تعبئة استبانة لبحث ماجستير
حول معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (*معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيم* "من يقوم بعملية التقييم")، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، وتشتمل الاستبانة على خمسة أبعاد، وهي: (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة – المستلزمات "معايير ونماذج، إجراءات التقييم" – مقابلة تقييم الأداء – دور المقيم في عملية تقييم الأداء - عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء)، ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملاً توخي الدقة والموضوعية، إن تعاونك سيكون سبباً في نجاح هذا البحث وتطوير نظام تقييم الأداء، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،

البيانات الشخصية:

1. الجنس:	☐ **ذكر**	☐ **أنثى.**	☐	☐
2. العمر:	☐ **20 - 30**	☐ **31 – 40**	☐ **41 – 50**	☐ **51 سنة فأكثر**
3. نوع الوظيفة:	☐ **أكاديمي إداري**	☐ **إداري**	☐	☐
4. المؤهل العلمي:	☐ **دكتوراة**	☐ **ماجستير**	☐ **بكالوريوس.**	☐ **دبلوم متوسط**
5. سنوات الخدمة:	☐ **أقل من 5 سنوات**	☐ **5 – 10**	☐ **10 - 15**	☐ **أكثر من 15 سنة**
6. الجامعة :	☐ **الإسلامية**	☐ **الأزهر**	☐ **الأقصى**	☐ **القدس المفتوحة**

الباحث

خالد أبو ماضي

المحور الأول:عملية التحليل *الوظيفي المتبع في المؤسسة:*

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	يوجد تحليل وظيفي مكتوب.					
.2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
.3	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.					
.4	يوضح التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.					
.5	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.					
.6	يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرهـا لـدى شـاغل الوظيفة.					
.7	يتم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
.8	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء.					

المحور الثاني: المستلزمات (معايير ونماذج، إجراءات التقييم):

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولاً:	**معايير ونماذج تقييم الأداء**					
.1	تراعي المؤسسة عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف.					
.2	تعتبر المعايير (بنود التقييم) في مؤسستكم واضحة.					
.3	تُعطي المعايير أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.					
.4	تتصف المعايير بالدقة.					
.5	تُعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.					
.6	تركز المعايير على الأداء الحالي.					
.7	تركز المعايير على الأداء المستقبلي.					
.8	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.					
.9	يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل.					
.10	تستخدم الجامعة أكثر من نموذج حسب نوع الوظيفة.					
.11	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى.					
ثانياً:	**إجراءات تقييم الأداء**					
.1	يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد.					
.2	يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم.					
.3	تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد.					

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.4	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء.					
.5	يتم توفير التغذية الراجعة.					
.6	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقييم.					
.7	يترتب على عملية تقييم الأداء إعداد البرامج التدريبية.					
.8	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير معايير التقييم.					
.9	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم.					
.10	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير إجراءات التقييم.					
.11	يترتب على عملية تقييم الأداء حوافز.					
.12	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات.					

المحور الثالث: *مقابلة تقييم الأداء*

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	يتم إجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف ومن هم بحاجة إلـى التطوير.					
.2	تعمل المقابلة على إتاحة الفرصة للموظف أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.					
.3	يتم تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بين المؤسسة والموظف من خلال المقابلة.					
.4	تعمل المقابلة على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.					
.5	يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج تقييم الأداء مع موظفيهم.					

المحور الرابع: *دور المقيم في عملية تقييم الأداء.*

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة.					
.2	يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.					
.3	تجري عملية التقييم من قِبل أكثر من مقيم.					
.4	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.					
.5	يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير					

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.6	مشاكل تقييم الأداء المتعلقة بشخصية المقيم:					
	أ- التحيز الشخصي: ميل المقيم لصالح المـرؤوس لأسـباب شخصية منها القرابة والصداقة والجنس ...إلخ.					
	ب- التشدد: ميل المقيم لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظـر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس.					
	ج- التوسط: إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغـم وجود اختلافات واضحة في أدائهم					
	د- التساهل: ميل المقيم لإعطاء تقديرات عالية للمرؤوسـين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم.					
	ه- الانطباع الأول: تأثر المقيم بتصرفات وأداء المرؤوسين في بداية العمل.					
	و- الانطباع الأخير: تأثر المقيم بتصرفات وأداء المرؤوسـين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم.					
	ز- التأثر بالآراء السابقة: ميل المقيم إلى التقييم متأثر بـآراء المقيمين السابقين.					
	ح- تأثير الهالة: إعطاء تقدير مرتفع لتميز الموظف في صـفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقيـيم، والعكـس بالعكس.					

المحور الخامس: *عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء:*

م.	البنـد	متوفـر بدرجـة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء.					
.2	يركز التدريب على التوعية لأهمية تقييم الأداء.					
.3	يركز التدريب على كيفية تقييم الأداء.					
.4	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمـين لتعـريفهم بأساليب التقييم.					
.5	يركز التدريب على التخلص من مشاكل تقييم الأداء.					
.6	يتم الاستفادة من توصيات المتدربين في تحسين نظام التقييم المتبع فـي المؤسسة.					

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

1. د. محمد المدهون	قسم إدارة الأعمال
2. د. يوسف بحر	قسم إدارة الأعمال
3. د. رشدي وادي	قسم إدارة الأعمال
4. د. ماجد الفرا	قسم إدارة الأعمال
5. د. نافذ بركات	قسم الاقتصاد والعلوم السياسية تخصص إحصاء

ملحق رقم (3)
طلب التحكيم

30 مايو 2007م

الأخ الدكتـور/ ..... حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الطالب/ *خالد ماضي أبو ماضي* والملتحق في برنامج الماجسـتير فـي إدارة الأعمال، بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان:

"معوقات تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"

لذا أرجو التكرم من سيادتكم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم،

الباحث

خالد ماضي أبو ماضي

المرفقات :

- **مشكلة الدراسة والفرضيات**
- **الاستبان**