

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة
الغوث الدولية

**The effectiveness of Electronic Performance Appraisal Program
in evaluating the performance of UNRWA Employees**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب:

Signature

التوقيع:

Date:

التاريخ:



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة
الغوث الدولية

**The effectiveness of Electronic Performance Appraisal Program
in evaluating the performance of UNRWA Employees**

إعداد الباحث

حسام عبد المجيد الأشقر

إشراف

أ.د. ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة
بالجامعة الإسلامية بغزة

1436 هـ / 2015 م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسام عبدالمجيد حمد الله الأشقر لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية

The Effectiveness of Electronic Performance Appraisal Program in Evaluating the Performance of UNRWA Employees

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 01 جمادى الآخر 1436هـ، الموافق 2015/03/21م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. ماجد محمد الفراء	مشرفاً ورئيساً
د. رشدي عبد اللطيف وادي	مناقشاً داخلياً
د. بسام عبد الجواد أبو حمد	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا
أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

(سورة المجادلة الآية ١١)

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع...

❖ إلى والدي الحبيب

❖ إلى والدي حباً واحساناً

❖ إلى زوجتي وأبنائي مودةً ووفاء

❖ إلى اخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً

❖ إلى كل من وقف بجاني

❖ إلى كل من ساعدني وشجعني

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يجعله
خالصاً لوجهه الكريم

الباحث

حسام عبد المجيد الأشقر

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي واشكر فضله ونعمته، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، معلم البشرية والهادي إلى النور أما بعد..

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي أعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم. . وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور/ ماجد الفراء أستاذ إدارة الأعمال والذي تفضل مشكورا بالإشراف على هذه الرسالة والذي أعطاني الكثير من علمه ووقته وجهده والذي يرجع إليه الفضل بعد الله بخروج هذه الرسالة إلى النور ، وله مني عظيم الشكر والتقدير أطال الله في عمره وجعله الله دائماً وأبداً عوناً لطلابه على طريق العلم .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور سمير صافي على نصحه وارشاده والذي كان له الأثر الكبير في تصويب الجوانب الاحصائية للبحث ، فجزاه الله خيرا ووفقه وسدد خطاه.

كما أقدم أسمى آيات الشكر وعظيم التقدير للأستاذين الفاضلين الدكتور/ رشدي وادي، والدكتور/ بسام أبو حمد لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة .

ولا يفوتني أن اتقدم بالشكر الجزيل الى الإدارة والعاملين في وكالة الغوث الدولية والذين ساعدوني في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث من خلال تعبئة الاستبانة أو توفير المعلومات الثانوية.

وأخيرا فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأيا ساهم في انجاز هذا البحث، فجزاهم الله كل الخير ووفقهم وسدد خطاهم.

الباحث

حسام عبد المجيد الاشقر

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	اية قرآنية
ب	الاهداء
ج	شكر وعرفان
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ي	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
2	أولاً: مشكلة الدراسة
2	ثانياً: فرضيات الدراسة
3	ثالثاً: أهداف الدراسة
3	رابعاً: أهمية الدراسة
3	خامساً: متغيرات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: نظام تقييم الأداء	
7	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
8	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
9	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء
المبحث الثاني: أساليب ومقومات تقييم الأداء	
10	أولاً: خطوات تقييم الأداء
10	• تحديد العمل المطلوب
10	• معايير تقييم الأداء
10	• تحديد مصادر جمع البيانات

10	• تحديد اساليب تقييم الاداء
10	• تنفيذ التقييم
11	• التغذية الراجعة
11	ثانياً: مقومات فعالية نظام تقييم الاداء
26	ثالثاً : الاعتبارات المؤثرة في فعالية أنظمة تقييم الأداء
30	رابعاً : عوامل نجاح نظام تقييم الأداء
31	خامساً: صعوبات ومشكلات في اساليب قياس الاداء
32	سادساً: معالجة مشاكل تقييم الاداء
المبحث الثالث: برنامج التقييم الالكتروني في وكالة الغوث	
36	أولاً: نظام تقييم الاداء اليدوي " القديم "
38	ثانياً: النظام الالكتروني في تقييم أداء الموظفين
39	• العناصر الرئيسية للنظام الجديد
40	• وصف البرنامج الجديد ePer وخطوات عملية التقييم
46	• مزايا برنامج تقييم الاداء الالكتروني ePer
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
49	أولاً: الدراسات المحلية
59	ثانياً: الدراسات العربية
65	ثالثاً : الدراسات الأجنبية
70	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات	
74	المقدمة
74	منهج الدراسة
74	مجتمع وعينة الدراسة
76	أداة الدراسة
76	خطوات بناء الاستبانة
77	صدق وثبات الاستبانة
85	الاساليب الاحصائية المستخدمة

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
87	المقدمة
87	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
88	تحليل فقرات الاستبانة
102	اختيار فرضية الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
107	مقدمة
107	أولاً: نتائج الدراسة
109	ثانياً: التوصيات
110	ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية
المراجع	
111	أولاً: المراجع العربية
114	ثانياً: المراجع الاجنبية
الملاحق	
117	ملحق(1) قائمة بأسماء اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
118	ملحق(2) الاستبانة
122	ملحق(3) طلب الموافقة على تطبيق الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
17	1. يوضح الاساليب المستخدمة في تقييم الأداء
18	2. يوضح طريقة التوزيع الإجباري
75	3. يوضح احصائية وتصنيف المشرفين في دوائر وكالة غوث وتشغيل اللاجئين
76	4. يوضح كيفية حساب حجم وتوزيع العينة علي موظفي وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين
78	5. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer والدرجة الكلية للمجال
79	6. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف " والدرجة الكلية للمجال
80	7. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعايير المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال
81	8. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال
82	9. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أساليب التقييم المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال
83	10. معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
83	11. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
84	12. يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
87	13. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
87	14. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
88	15. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
89	16. المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer "
91	17. المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف "

94	18. المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المعايير المستخدمة "
96	19. المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة "
98	20. المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أساليب التقييم المستخدمة "
100	21. المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان
103	22. نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
104	23. نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة
105	24. نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
4	يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	1.
11	يوضح خطوات عملية التقييم	2.
14	يوضح مصادر جمع البيانات في عملية التقييم	3.
40	يوضح صورة عن عملية تسجيل الدخول الى نظام ePer	4.
40	يوضح تقرير التقييم الخاص بالموظف	5.
41	يوضح عملية ادخال الاهداف والمؤشرات	6.
42	يوضح عملية ادخال الكفايات	7.
43	يوضح تقرير التقييم الذاتي الخاص بالموظف	8.
44	يوضح قائمة المشرف المباشر	9.
45	يوضح اجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف	10.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني ePer في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة، بحيث تغطي متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد افراد هذا المجتمع (486) مشرف ومشرفة، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع 243 استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد 218 استبانة بنسبة 89.7%، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

ومن اهم نتائج الدراسة:-

- 1 - درجة فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية بلغت نسبة (73.73%) وهي درجة جيدة، كما يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.
 - 2 -انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اهتمام الوكالة بالتظلمات المقدمة من الموظف حول نتيجة التقييم.
 - 3 -انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اعتبار الإنجاز معياراً هاماً للترقيات
 - 4 -يفتقر نظام تقييم الأداء الالكتروني الى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:-
- 1 -ضرورة مراجعته و تحديث برنامج تقييم الأداء الالكتروني بشكل دوري، وذلك لضمان الفاعلية و العدالة والثقة لدي الموظفين العاملين في وكالة الغوث.
 - 2 -الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل والمرؤوسين، وذلك من أجل الوصول الى معلومات من جهات متعددة، بما يفيد عملية التقييم ويكسبها المصداقية والنزاهة.
 - 3 -تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين علي الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز بالمتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز .

Abstract

The purpose of this study is to ascertain the effectiveness of the Electronic Performance Evaluation Report of UNRWA (ePer). Stratified random sample technique was used to select (243) supervisors out of (486) from all departments of UNRWA in Gaza strip. The questionnaire was used as a study tool to collect the necessary data, it is divided into 6 parts and made up of a total 50 questions. Also, the descriptive analytic approach was adopted to conduct the study. SPSS was used for analyzing the data of the study.

The results from this study show the following:

- 1- The results indicated that the degree of performance effectiveness of ePer system was (73.73%) and considered high in general
- 2- The direct supervisor is fully accountable for ePer appraisal process in addition to staff member himself.
- 3- Most of UNRWA staff doesn't see achievements as avital parameter for promotion.
- 4- There is no enough attention from UNRWA side regarding of dis-satisfaction from eper results

Recommendations:

On the basis of the findings that have been established and conclusion drawn from the study, the following recommendations are necessary:

- 1- ePer system has to be revised, developed and updated regularly in order to ensure the effectiveness and to create an atmosphere of fairness and justice in the performance appraisal process which will have positive effects on employee motivation and commitment.
- 2- It was recommended that UNRWA should adopt other employee appraisal methods in addition to the management by objective method. This will ensure that the shortcomings of management by objective can be controlled through the use of other methods such as 360 degrees appraisal.
- 3- Communication between supervisors and subordinates need to be improved drastically. This will ensure that employees understand how they are assessed and feel that the process is fair and objectiv

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بإعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يخضع للتقييم الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر الفعال والمؤثر في المنظمة، حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مقياس ليس فقط لإدارة الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشأة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء يمكن الحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكن استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يمكن اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقا لاحتياجات المنظمة بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات (اللوذي، 2003).

ولقد أثر التحول السريع والتغيرات الدراماتيكية التي صبغت القرن الحادي والعشرين في مجال تطور المعارف والمعلوماتية، والتطور التكنولوجي في صياغة الإدارة العصرية على نحو من المرونة التي تحدث التكيف مع هذه المتغيرات، وكان من أهم نتائج ذلك التطور أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية، ويعتبر تقييم الأداء الإلكتروني من الأدوات الأساسية الحديثة التي تستخدم لتقييم أداء العاملين بناء على مجموعة من المعايير، حيث يستطيع الموظف والمسؤول الدخول الكترونيا لبرنامج تقييم الأداء ليقوم الطرفان بوضع خطط وأهداف التقييم ثم تنفيذ خطوات التقييم بدقة عالية وبدرجة عالية من السرية والأمان. (أدموند، 2007)

ولما كانت وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين إحدى المؤسسات الهامة التي تقوم بمواكبة التطور التكنولوجي للوصول لأفضل الطرق لكي تتحقق من حسن أداء العاملين بها، لذلك أطلقت وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث، وهو نظام إلكتروني محوسب على شبكة الانترنت، يمكن الدخول له بالرقم الوظيفي وكلمة السر الخاصة بكل موظف.

ومع الاعتراف بأهمية عملية التقييم في وكالة الغوث، فإن هذه الدراسة تعنى بالوقوف على طبيعة النظم المعمول بها في هذه المؤسسة، بغرض التعرف على مدى وجود معايير وأسس

موضوعية يتم الاستناد إليها في عمليات التقييم للعاملين باستخدام فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث علي أسس موضوعية.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تأتي للكشف عن مدى فعالية نظام التقييم الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية.

أولاً: مشكلة الدراسة:

نظراً لان برنامج تقييم الأداء الإلكتروني قد طبق حديثاً في وكالة الغوث الدولية ، وهناك العديد من الشكوى لدى العاملين والمشرفين المستخدمين للبرنامج، وهذا ما شعر به الباحث كونه يعمل موظفاً في وكالة الغوث الدولية، لذلك جاءت فكرة هذه الدراسة، كي تساعد في استكشاف وتقييم مدى فعالية نظام تقييم الأداء الإلكتروني في وكالة الغوث، ولذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيس التالي:-

ما مدى فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1 - ما درجة مهنية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني ؟
- 2 - هل يحقق برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الأهداف التي وضع من أجلها؟
- 3 - ما مدى ملائمة المعايير المستخدمة في برنامج تقييم الأداء الإلكتروني؟
- 4 - ما هو تأثير التغذية الراجعة في فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني؟
- 5 - ما درجة تقدير أفراد العينة لأساليب التقييم المستخدمة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني تعزى الجنس
- 2 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني تعزى الى عدد سنوات الخدمة

3 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني تعزى الى المؤهل العلمي

ثالثاً: أهداف الدراسة

في محاولة الارتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم الأداء لدى العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، فإن أهداف الدراسة تتلخص فيما يلي:

- 1 -قياس فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني للموظفين في وكالة الغوث
- 2 - التعرف على ايجابيات وسلبيات برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث للموظفين في وكالة الغوث
- 3 -تزويد صانعي القرار في وكالة الغوث بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء الإلكتروني، من اجل تطوير البحث في مجال تقييم الأداء والعمل على تطبيقها.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

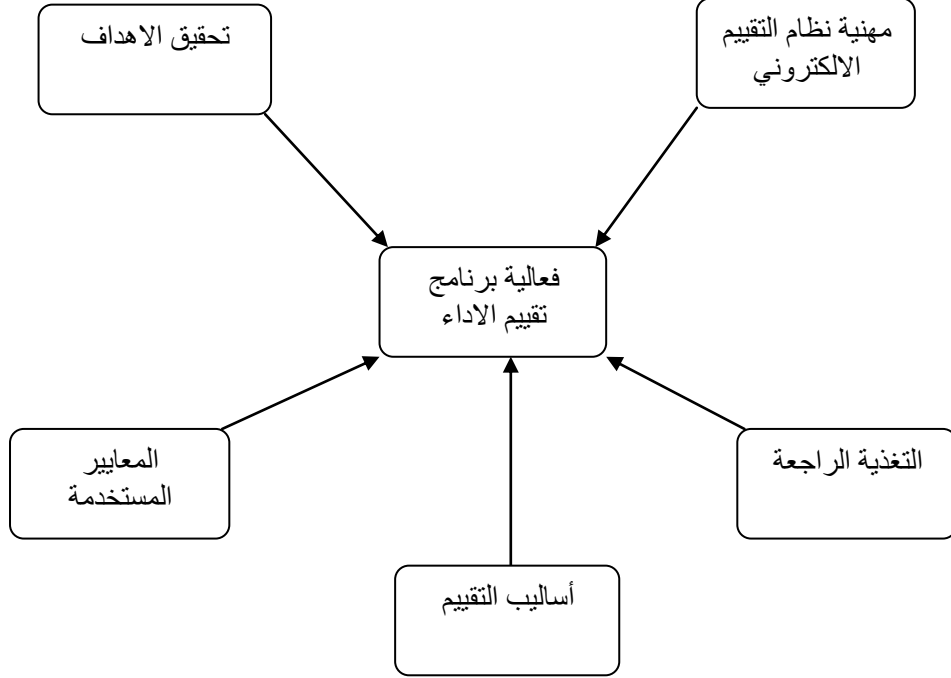
- 1 -تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وهو دراسة فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني في قياس أداء العاملين في مؤسسة من المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وهي وكالة الغوث الدولية، والتي تقوم بدور مهم في تقديم الخدمات للشعب الفلسطيني.
- 2 -تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات ومقترحات تساعد في زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء الإلكتروني بهدف تطوير أداء العاملين
- 3 -تتبع أهمية البحث من المنافع التي تحققها نتائج عملية التقييم، من خلال الكشف عن مواطن الضعف أو القوة في الأساليب المطبقة، بهدف معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

خامساً: متغيرات الدراسة

- 1 -المتغير التابع/ يتمثل في فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني في وكالة الغوث الدولية
- 2 -المتغيرات المستقلة/ تتمثل في العوامل التالية:
مهنية نظام التقييم الإلكتروني، تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم.

شكل رقم (1)

" يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة "



المصدر: جرد بواسطة الباحث

سادساً: مصطلحات الدراسة

فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني:

هو مدى تحقيق البرنامج للأهداف المرجوة منه، وتلبية متطلبات الموظفين وحاجاتهم من خلال الربط بين الحاجات التدريبية والتطويرية للعاملين وبين الأهداف والكفايات التي بني على أساسها نظام تقييم الأداء الجديد، ويكون قادراً أيضاً على الربط بين خطط الأونروا والخطط الفردية للعاملين.

مهنية النظام:

هو وجود نظام كفؤ لتقييم الأداء، يعتمد على معايير واضحة وشاملة تكون قادرة على قياس أداء العاملين بطريقة عادلة ومهنية.

النظام الالكتروني لتقييم الأداء:

هو نظام الكتروني محوسب على شبكة الانترنت، يمكن الدخول له بالرقم الوظيفي وكلمة السر الخاصة بكل موظف. (وكالة الغوث، 2009 أ: 2)

هو عبارة عن نظام لإدارة وتحسين الأداء وليس أداة لقياسه فقط . فعملية التقييم تبدأ مع بداية العام أي من 1 يناير حتى 31 ديسمبر و يتم فيها التركيز على الأهداف وتقييمها و قياس ما تحقق منها، وتشتمل هذه العملية أيضاً على مراجعة للأهداف قبل نهاية العام.

النظام الجديد يربط بين خطط الأونروا والبرامج والخطط الفردية للعاملين عبر توحيد دورة تقييم الأداء لجميع الموظفين.

يعتبر نظام إلكتروني متكامل وآمن للاحتفاظ و استرخاء المعلومات والبيانات والسجلات. يتميز بسهولة الاستخدام في عمليات تطوير وتحسين أداء العاملين.

يوجد به ربط بين الحاجات التدريبية والتطويرية للعاملين وبين الأهداف والكفايات التي بني على أساسها نظام تقييم الأداء الجديد.

المشرف: هو المسؤول عن فريق من الموظفين ويقع على عاتقه تقييم أداء هذا الفريق من الموظفين في نهاية دورة التقييم.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

يهدف هذا الفصل الى التعرف على أهمية تقييم الأداء والأساليب المستخدمة في عملية التقييم، ومعرفة المقومات اللازم توفرها في نظام تقييم الأداء ليصبح أكثر فعالية. لذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء

المبحث الثاني: أساليب وطرق تقييم الأداء

المبحث الثالث: برنامج تقييم الأداء الالكتروني

المبحث الأول

مفهوم تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت المفاهيم التي تشير إلى تقييم الأداء فذهب البعض إلى عدها عملية تحليل لأداء العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى (هاشم، 2005، ص191). فيما ربط البعض بين تقييم الأداء وبين الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة. (عباس، 2006، ص138).

فيما وصفها آخرون بكونها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (Schuler, 1995, p³⁰⁶). وعرفها البعض بأنها عملية قياس موضوعية لحجم ما تم انجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب (العبادي، 1997، ص18). ويميل البعض إلى وصفها بنشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (الهيبي، 2003، ص200). ويعتبر (ماهر، 2001، ص284) التقييم بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

وأياً كان توجه واختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف محدد لتقييم أداء العاملين إلا أن مهمة التقييم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من أجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية قياس الأداء تمتاز بما يلي:

- 1 - عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
- 2 - إن عملية قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى الفرد.
- 3 - إن عملية قياس الأداء تهتم بقياس كفاءة العاملين، والتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية.
- 4 - عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.

5 - نتائج عملية قياس الأداء يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها (الشريف، 2004، ص¹⁷⁸):
- 1 - يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
 - 2 - تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكاملة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
 - 3 - تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
 - 4 - يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
 - 5 - يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- وأشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي (صالح، 2004، ص¹³⁷).

1 - أهميتها على مستوى المنظمة

- أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير.
- ت. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه البيانات.
- ث. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- أهميتها على مستوى المديرين

- أ. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ب. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3- أهميتها على مستوى العاملين

- أ. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- ب. دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

- تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1 - تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة (المسكيني، 1997، ص 87).
 - 2 - دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحيث يدرك العامل أن أدائه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
 - 3 - تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.
 - 4 - النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء (عبد الله، 2005، ص 76).
 - 5 - تقدير صلاحية أنظمة شئون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين (عبد الله، 2005، ص 76).
 - 6 - كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإذا هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه (عبد الله، 2005، ص 76).

المبحث الثاني

أساليب ومقومات تقييم الأداء

أولاً: خطوات تقييم الأداء

أ. تحديد العمل المطلوب

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل. (ماهر، 2006، ص 289)

ب. تحديد معايير تقييم الأداء

تعتبر معايير تقييم الأداء أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها. (درة والصباغ، 2008، ص 261).

ج. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

تساعد هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شاويش، 2005، ص 103).

د. تحديد أساليب تقييم الأداء

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارن مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة (درة والصباغ، 2008، ص 274).

هـ. تنفيذ التقييم

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم (المغربي، 2007، ص 190).

و. التغذية الراجعة

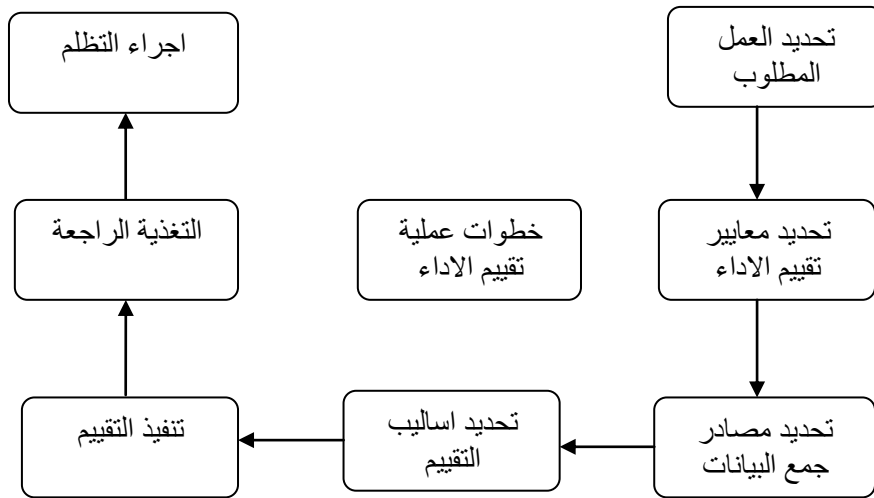
تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه (درة والصباع، 2008، ص 287).

ز. إجراء التظلم

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقييماتهم ضعيفة (ماهر، 2006، ص 309).

شكل رقم (2)

" خطوات عملية تقييم الاداء "



المصدر: جرد بواسطة الباحث

أ - تحديد العمل المطلوب

لإعداد نماذج التقييم بطريقة سليمة لا بد من توفر عدة مقومات مثل الاطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة من أدائها والتعرف على جوانب العمل، وأنواع المهارات والخبرات اللازم توافرها

في من يقوم بالعمل، والعناصر الأساسية الواجب توافرها في العمل مثل الكمية والجودة وسرعة الأداء، وتتم عملية دراسة العمل بأساليب مختلفة من أهمها دراسة الحركة والزمن والدراسة بالملاحظة والملاحظة، ومنها يمكن استخلاص الموصفات الأساسية التي يجب توافرها فيمن يؤدي العمل، أما بالنسبة لظروف العمل يقصد بها المكان الذي يؤدي فيه العمل والإمكانيات المادية المتاحة لتأدية العمل وظروف العمل الاجتماعية وأنواع الضغوط والمشكلات التي تصاحب العمل، فإن الإدارة المسئولة عن إعداد تقارير التقييم يكون أمامها المعلومات الكافية التي يمكنها من إعداد معدلات الأداء والتي تتضمن عناصر الإنتاج، وكذلك حصر مطالب التأهيل للوظيفة والتي تتضمن الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (ماهر، 2006، ص 289).

ب معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه (الهيبي، 2005، ص 204).

أنواع معايير قياس الأداء

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء (شاويش، 2005، ص 102).

1 معايير الصفات:

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 فيا لعمل والأمانة والتعاون والمواظبة، إلخ... وللصفات نوعان هما:

أ - صفات وسمات ظاهرة، وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

ب - صفات وسمات غير ظاهرة، وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية... إلخ.

2 - معايير الأداء:

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

أ - **معايير كمية:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب - **معايير نوعية:** وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج - **معايير كمية ونوعية:** وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذا بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير: (رشيد، 2006، ص 132)

1 - يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها الموظفون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

2 - يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

3 - صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

4 - ثبات المقياس أو المعيار: أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

5 - التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مما كنت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

6 - السهولة في استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسئول عن التقييم.

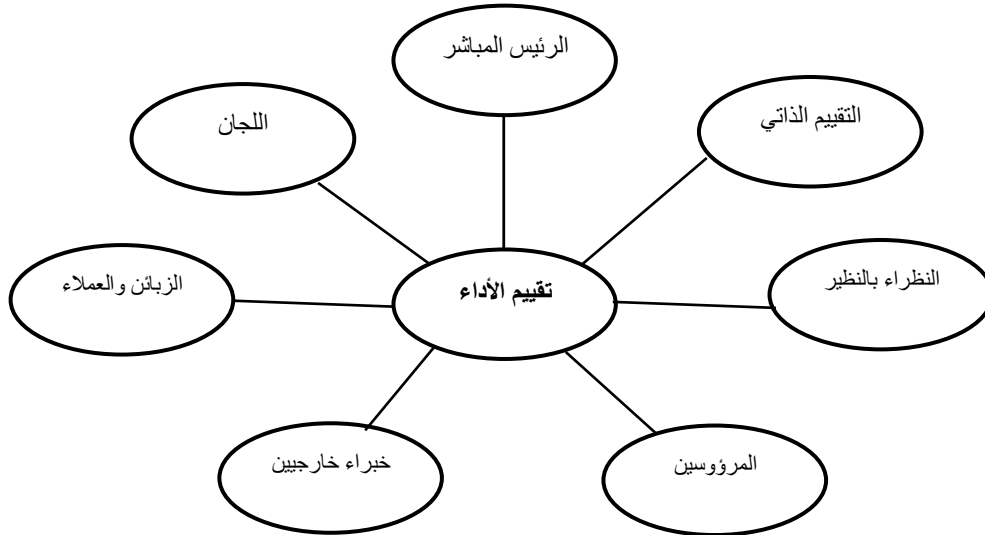
7 - قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

ج - تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء:

إن عملية قياس وتقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم الجهات التي يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي تعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين ومنها (أبو حطب، 2009، ص²³):

شكل رقم (3)

" مصادر جمع البيانات لعملية تقييم الأداء "



المصدر: جرد بواسطة الباحث

1 - الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية أن أداء الموظف هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراسة كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، ولذلك يؤكدون على قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك

ضماناً لموضوعيتها وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة. (أبو حطب، 2009، ص²³)

2 - **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه بالقياس هو أنه أدرك الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكن في إبداء ملاحظاته حول التقييم (شاويش، 2005، ص¹⁰⁴).
ويستخدم هذا التقييم من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف، وتقليص فرص الصراع في الأدوار، ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التحيز الشخصي للموظف نفسه (درة والصباغ، 2008، ص²⁷¹).

3 - **النظراء بالنظير:** هنا الدور للزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل فيه الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمرة به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون هناك نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه الصورة المتكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه. (أبو حطب، 2009، ص²⁵)

4 - **المروءسون:** المقصود هنا أن يقوم المروءسون بقياس وتقييم أداء رئيسهم، بحيث يدلي بآرائه والمعلومات المتوفرة لديهم عن رئيسهم بما يتعلق بسلوكهم وأدائهم في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمرة بينهم، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المروءسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مروءسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تفيد نتائج تقييم المروءوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مروءسيه فيه مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل، وبشكل عام يمكن القول أن

غالبية المنشآت تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه. (أبو حطب، 2009، ص 23)

5 - **خبراء خارجيون:** قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه أن يتطلب مالياً ونفقة قد لا تطيقهما المؤسسة كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا النوع يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية (درة والصباغ، 2008، ص 271).

6 - **الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع منها، هنا نجد أن الزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء العاملين وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة ولهذا تقوم المؤسسات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة (المغربي، 2007، ص 189).

7 - **اللجان:** يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حده (المغربي، 2007، ص 188).

د. تحديد أساليب تقييم الأداء

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتتميز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما يأتي: (أبو حطب، 2009، ص 25).

جدول رقم(1)

يوضح الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة الأحداث الحرجة	طريقة التدرج البياني
التقييم على أساس النتائج	طريقة الترتيب
أسلوب الإدارة بالأهداف	المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج
المقياس السلوكي المتدرج	طريقة التوزيع الإجمالي
طريقة 360 درجة	طريقة القوائم
	طريقة التعبير بحرية التقييم

المصدر: جرد بواسطة الباحث

أولاً: طرق تقليدية: ولها عدة أنواع منها:

1. طريقة التدرج البياني:

هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم، إلا أن لهذه الطريقة عيوباً منها (أبو حطب، 2009)

أ. احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لنفوقه في خاصية واحدة وبالتالي إعطائه تقديراً مرتفعاً، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف.

ب. أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهات قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهل، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ت. هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء ذات موضوع، ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم، إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي

المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، ومن هذه المؤشرات أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم إلي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى التالي (شاويش، 2005)

- أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدة.
- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى من الواقع أو تقديرات أقل من الواقع.

2. طريقة الترتيب:

وهذا الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبه فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز. (رباعية، 2005، ص 90)

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثر الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثير بالحدث الأخير، ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز. (المغربي، 2007، ص 175)

3. طريقة التوزيع الإجباري:

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي (المغربي، 2007، ص 175):

جدول رقم (2)

يوضح طريقة التوزيع الإجباري

الدرجة	النسبة %	الفئة
ممتاز	15%	أصحاب أعلى إنجاز
جيد	20%	أصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	أصحاب أداء معتدل
مقبول	20%	أصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	أصحاب أداء منخفض

المصدر: (المغربي، 2007، ص 15)

وأحد الطرق لتطبيق ذلك هو أن تكتب اسم كل موظف في بطاقة مفهومة مستقلة بعد ذلك بالنسبة لكل خاصية يتم تقييمها (جودة العمل، الإنتاجية، إلخ...) تضع ببساطة في إحدى التطبيقات الملائمة (ابو حطب، 2009، ص 28).

وتعتمد فكرة هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي، ومن أهم ما يميز هذه الطريقة إنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي (شاويش، 2005، ص 93).

4. طريقة القوائم:

تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإيجابي، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدماها المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل ارقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي، وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة خيارين "نعم" أو "لا" وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأثير على أي من هذين الخيارين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، بعد الانتهاء من التأثير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين، وجدير بالذكر أن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين وحساب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة (شاويش، 2005، ص 94).

وتتضمن أيضاً القائمة على مجموعة من العبارات تصف الأداء الكفاء للعامل. ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية، وتضع وحدة الموارد البشرية لكل معيارية وزن كمي في قائمة توجد ليدها وتستخرج تقدير كل فرد (حجازي، 2005، ص 289).

5. طريقة التعبير بحرية التقييم:

هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق. إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتبها في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية

الحاجات المستقبلية، ولإجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفر في الإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذه الطريقة فمن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقت أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه)، كما أن هنالك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم "كاتب المقال" أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن رؤوسهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع (شاويش، 2005، ص 95).

6. المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج:

حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد (رشيد، 2006، ص 96).

كما أنه في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف في مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

عدد المقارنات الزوجية = $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث (n) هو عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم وفي هذه الحالة تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة فإنهم سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما إنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص العاملين (شاويش، 2005، ص 92).

ثانياً: الطرق الحديثة:

1 - طريقة الأحداث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين

الأداء الفعال والأداء غير فعال، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير، كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يـون مختلفاً أيضاً. (أبو حطب، 2009، ص³⁰)

كما تم الإشارة أن هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا أحدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، وهنا لابد أن نشير إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن وقائع ثابتة وليس مجرد آراء مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمال فعلية يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي. (الصيرفي، 2005، ص⁴³⁷)

ومن مزايا طريقة الأحداث الحرجة (المغربي، 2007، ص¹⁷⁸).

- أ - تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمروؤسيه.
- ب - تحفيز المقيم على قياس أداء مروؤسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته.
- ت - وقوف المروؤس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ.

2 التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتتمى هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وأحرزت نتائج مثمرة ولهذه الطريقة خصائص أهمها (شاويش، 2005، ص⁹⁶):

- أ - على الرئيس المباشر أن يصل مع المروؤس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المروؤس.
- ب - على الرئيس وبالتعاون مع المروؤس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المروؤس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
- ج - على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.
- د - يجتمع الرئيس بمروؤسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أية مشاكل.
- هـ - على الرئيس وبالتعاون والتفاهم مع العاملين أن يصل إلى اتفاق مع المروؤس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المروؤس.

و تحقيق الأهداف ترتكز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومروؤسيه.
ز استخدام هذه الطريقة تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، ومن ناحية
أخرى تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة
لعملية قياس الأداء.

3 -أسلوب الإدارة بالأهداف (مطبق على العاملين في وكالة الغوث):

عند استخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك
العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من
العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لدرجة أنه أصبح هذا الأسلوب
شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره
(موضة) أو بدعة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا
بتحديد 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 تتكون من عدة خطوات وهي (شاويش، 2005، ص¹⁰⁰):

أ -تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمروؤسين.

ب -تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمروؤسين.

ج -وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المروؤسين.

د -وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمروؤسين.

هـ -استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمروؤسين.

تتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية
تعاونية بين الرئيس والمروؤس، ويكون محورها استعراض معرفة مدى تحقيق المروؤس للأهداف
التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات
بشأن الخطوات التي ستنبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشياً أو مرض أو
ممتازاً وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويراً وتنموياً.

هناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة (الهيبي، 2005، ص²⁰⁸):

أ -أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى
إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولة مستقبلاً.

ب -عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير
وحرية التصرف وإبداء الرأي.

4 - المقياس السلوكي المتدرج:

تبني طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدرجية في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحدي أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها، وأما من عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس (المغربي، 2007، ص¹⁸⁰).

5 - طريقة 360 درجة:

من الطرق الحديثة في تقييم الموظفين هو اعتماد طريقة 360 درجة وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب. بقي أن نعرف أن الجانب الأكثر تحدياً لتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

هـ - تنفيذ التقييم (تابع خطوات التقييم) :

من أجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنتظمة ودورية، وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء، وهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم، وهناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة

سنوياً ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس (عبد الباقي، 2005، ص 379).

و- التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، بل يتعدى بعض الباحثين ليؤكد أن التغذية الراجعة لا تقتصر على إعلام المتعلم بنتيجة تعلمه بل على المقيم أن يبين للموظف مدى الصحة في أدائه ومدى الخطأ إلى أي حد كان أدائه صحيحاً أو خاطئاً، وبمعنى آخر إلى أي مستوى كان أدائه دقيقاً وصحيحاً ولماذا كان كذلك. وتعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث يتم من خلالها تزويد الموظف بمعلومات تفصيلية عن طبيعة أدائه، وتشير المصادر العلمية إلى أن الدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في تقييم الأداء وتطوير ينطلق من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية التي تؤكد على حقيقة أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه عندما يعرف نتائج سلوكه السابق، كما تؤكد تلك النظريات على الدور التعزيزي للتغذية الراجعة، وأنها تعمل على استثارة دافعية الموظف وتوجيه طاقاته نحو أدائه، كما أن تستهم في تثبيت المعلومات وترسيخها وبالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهمات اللاحقة (أبو حطب، 2009، ص 33).

ويمكن تلخيص أهمية استخدام التغذية الراجعة في عملية تقييم الأداء في النقاط الآتية (أبو حطب، 2009، ص 33):

- 1 - تعمل التغذية الراجعة على إعلام الموظف بنتيجة أدائه، مما يقلل القلق والتوتر الذي قد يعتري الموظف في حالة عدم معرفته نتائج عمله.
- 2 - تعزز الموظف وتشجعه على الاستمرار في أدائه بشكل صحيح وبخاصة عندما يعرف بأن أدائه جيد وبطريقة صحيحة.
- 3 - إن معرفة الموظف بأن أدائه كان خطأ، وما السبب لهذا الخطأ، يجعله يقتنع بأن ما حصل من أخطاء كان هو المسؤول عنها، ومن ثم عليه مضاعفة جهده وأدائه في المرات القادمة.
- 4 - إن استخدام التغذية الراجعة من شأنها أن تنشط عملية الأداء لدى الموظف، وتزيد من مستوى الدافعية للأداء.
- 5 - تعرف عملية التغذية الراجعة الموظف أين يقف من الهدف المنشود، وما إذا كان يحتاج إلى وقت طويل لتحقيقه، أم أنه قريب منه.

6 -تعرف الموظف أين هو من الأهداف السلوكية التي حققها غيره من رفاق عمله، والتي لم يحققوها.

7 -تعمل التغذية الراجعة بما تزوده للموظف من معلومات إضافية ومراجع مختلفة على تقوية عملية الأداء، وتدعيمها وإثرائها.

أنواع التغذية الراجعة:

تتخذ التغذية الراجعة أنماطاً مختلفة وصوراً متعددة حسب نوعية التقسيم فيها، ومن الأنماط الشائعة للتغذية الراجعة بناءً على مصدرها. التغذية الراجعة الداخلية والخارجية ويقصد بالداخلية المعلومات التي يشتقها الفرد من خبراته وأفعاله على نحو مباشر (شعور الموظف باستجابته). أما الخارجية فيقصد بها. المعلومات التي يقوم بها المقيم أو المدرب أو أي وسيلة أخرى خارجية.

ومن الباحثين من يقسمها حسب الزمن إلى فئتين هما (أبو حطب، 2009، ص33):

1 -التغذية الراجعة الفورية: وهي التي تتصل بالسلوك الملاحظ وتعبه مباشرة وتزود الطرف الآخر بالمعلومات أو التوجيهات والإرشادات اللازمة لتعزيز السلوك.

2 -التغذية الراجعة المؤجلة: وهي تلك التي تعطى للموظف بعد مرور فترة من الزمن على استكمال العمل أو الأداء وقد تطول هذه الفترة أو تقصر بحسب الظروف.

ز. إجراء التظلم:

تسعى نظم الإدارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة. حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير 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 مسئولين عن صحة تقييماتهم، بالإضافة لهذا فهو يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء المتبع. ومما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع الموظفين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذي كانت نتائج تقييماتهم ضعيفة أو أقل من تقديرهم في العام السابق بفارق معين، وذلك حسماً للمشاكل السابقة. (ماهر، 2006، ص309)

إن حسن إدارة نظام تقييم الأداء تستلزم إعطاء الموظف المتضرر من التقرير حق التظلم إدارياً لدى الجهة المختصة عند اللزوم، ووفقاً للإجراءات التي تحدد في هذا الشأن، ومن خلال مواعيد يحددها المسؤولون تبدأ من تاريخ إعلام الموظف بالتقدير، كما تقتضي أيضاً ضرورة البت في التظلم المقدم خلال مواعيد محددة بعد سماع أقوال المتظلم وتحقيقها.

ثانياً: مقومات فعالية نظام تقييم الأداء

تتوقف فعالية عملية تقييم الأداء على ادراك الرؤساء والمرؤوسين معا لأغراض ووظائف التقييم، وعلى وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم، وعلى أساس فردي، وبالتالي فإن نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يرضى جميع الأطراف المشتركة في عملية التقييم (يوسف، 2000، ص 578).

ويشتمل مقومات نظام تقييم الأداء على القاعدة الأساسية التي يبنى عليها هذا النظام وفقاً لما يلي:

أ. تحديد أهداف نظام تقييم الأداء:

بالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي : المنظمة، والمديرين، والمرؤوسين.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة. (سالم وصالح، 2006)

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف على مستوى المنظمة أهمها يلي:.
- ❖ خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العالمين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية
- ❖ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- ❖ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ❖ تقييم برامج وأساليب إدارية الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- ❖ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:

- ❖ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي .
- ❖ الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي .
- ❖ تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤوسين:

ويمكن النظر إلى أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤوسين من خلال: (السلام وصالح، 2006)

- ❖ تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى الرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- ❖ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب عملية بصورة مستمرة.

ب- تحديد معايير الأداء ومقاييس العمل المتوقعة:

يقصد بمعايير الأداء مستوى ومعدل الإنجاز الذي تضعه المنظمة للعاملين لديها كي يلتزموا به وقد تأخذ هذه المعايير شكل كمي أو نوعي أو المزيج منها، هذا وقد يفيد التحليل الوظيفي تحديد مكونات هذا الأداء الفعال حيث أنه بمجرد أن يتم التوصل إلى التحليل والتصميم الوظيفي، فإنه يمكن تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، وبالتالي فإنه يمكن تحديد بعض المعايير التي يجب توافرها في مقاييس الأداء كما يلي(المرسي، 2006، ص⁴¹⁰):

1. التوافق الاستراتيجي Strategic Congruence

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، حيث يبرز هذا التوافق حاجة نظام إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

إن غالبية أنظمة تقييم الأداء العادية تظل ثابتة عبر فترات ممتدة من الزمن، ومع استخدام المنظمة للعديد منها في مجالات التوجه الاستراتيجي، إلا أنه عند تغيير استراتيجية المنظمة، يجب أن تبرز الحاجة تغيير أنماط تصرفات وسلوكيات العاملين كذلك، إن عدم تغيير أنظمة

إدارة الأداء يفسر بوضوح لماذا ينظر إليها العديد من المديرين على أنها محدودة القيمة في مجال زيادة الفعالية التنظيمية.

2. الصدق Validity:

يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة والصالحة هي المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة العلمية)، كما يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء (عباس، 2006، ص 142)

3. الثبات Reliability:

يمكن تعريف الثبات بأنه المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائي، أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة القياسات نتيجة لمصادر منتظمة. (لاندي والفار، 1987، ص 23)، ويقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر (عباس، 2006، ص 143).

وعليه فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبياً، أما المقياس الذي تختلف نتائجه لقياسه لنفس الشيء خلال فترات زمنية وجيزة، فإن ذلك يفقد صفة الثبات والاستقرار (زايد، 2003، ص 345).

4. التمييز Discriminating:

ويقصد به قدرة إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح مما يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب والتطوير (عباس، 2006، ص 143).

5. القبول Acceptance:

يعتبر معيار القبول المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول أنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج

فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي، ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة (عباس، 2006، ص 143).

6. سهولة استخدام المقاييس **Easiness**:

ويقصد به وضوح المقاييس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (الهيبي، 2003، ص 204).

7. التحديد **Specificity**:

يوضح هذا المعيار ما هو متوقع إنجازه من العاملين وكيف يمكنهم تحقيق هذا التوقع.

ج - تحديد قيم أو مستويات معايير الأداء:

بعد تحديد معايير أو توقعات العمل، يتم تحديد مستويات معينة لهذه المعايير حيث يعطي لكل مستوى قيمة معينة تبين مستوى إنجاز الموظف مقارنة بالمعيار الأساسي الذي تم وضعه، وبشكل عام تستخدم خمس مستويات رئيسية لهذه المعايير وهي: ممتاز، جيد جداً، جيد، مرض، غير مرض، غير أنه في بعض الحالات توضع ثلاث مستويات فقط وهي: جيد، متوسط وضعيف. ويعطي المشرف أو الرئيس المباشر أعلى قيمة (خمس نقاط أو درجات) لموظف الذي تنطبق عليه خصائص ومواصفات المستوى الممتاز، ويعطي أدنى قيمة (درجة أو نقطة واحدة) للموظف الذي ينطبق عليه مواصفات المستوى غير المرضي (سلامة، 1987، ص 141).

د - اختيار الطريقة المناسبة للتقييم وتصميم النماذج الخاصة بها:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، فقد يكون هناك عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة.

حيث يوجد نموذج لتقييم أداء الموظف الإداري يختلف عن نموذج تقييم أداء موظف الصيانة أو موظف الخدمات أنو المهندسين (السالم وصالح، 2006، ص 106).

لذلك فإن وضعه نظام للتقييم يعكس بدقة أداء الموظفين يجب أن يراعي ظروف العمل وطبيعته في كل منظمة، فنظم التقييم ليست عامة وليس من السهل نقلها من منظمة لأخرى، فتصميم هذه النظم وإدارتها يجب أن تكون معدة لتتوافق مع الموظفين وخصائص ونوع المنظمة (Henderson, 1984, p⁵⁴).

ثالثاً: الاعتبارات المؤثرة في فعالية أنظمة تقييم الأداء:

هناك العديد من الاعتبارات المؤثرة التي تعمل على زيادة فعالية أنظمة تقييم الأداء وأهمها: (المرسي، 2006، ص 459).

1. التركيز على استخدام المقاييس السلوكية:

يمكن استخدام المقاييس السلوكية بدلاً من المقاييس التي تستند إلى السمات، فكثير من السمات التي ينظر إليها البعض على أنها محددات للأداء الجيد مثل الولاء، المبادرة، التعبير عن الذات، إلخ.. لا يوجد ما يؤيد علاقتها المفترضة بالأداء الوظيفي.

2. الجمع بين المعايير المطلقة والنسبية:

تتضمن المعايير الفردية أو المطلقة إمكانية تحيز القائم بالتقييم نحو استخدام نقاط الترتيب المرتفعة ومن ناحية أخرى، فإن المعايير المقارنة أو النسبية تعاني عندما لا يكون هناك اختلاف فعلي واضح بين الأفراد موضع التقييم، ولهذا يكمن الحل في استخدام أساليب تتزاج ما بين الطريقتين.

3. توفير معلومات مرتدة مستمرة عن الأداء:

ضرورة أن يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصورة مستمرة وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير أو توقعات الأداء، وذلك حتى يتمكنوا من تعديل سلوكهم خلال فترة التقييم والتي قد تمتد إلى سنة.

4. تعدد القائمين بعملية التقييم:

يحسن بمسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يشركوا أكثر من طرف في عملية التقييم (كالتقييم الذاتي، وتقييم المرؤوسين) وأن يستخدموا أكثر من أداة من أدوات التقييم (درة والصباغ، 2008، ص 289).

5. المكافآت عن التقييمات الدقيقة:

بندر الأخذ بهذا البند عند تصميم أنظمة تقييم الأداء، وهو المكافأة عن الممارسة الصحيحة للتقييم. إن المديرين الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء يجب أن يدركوا أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني مما يحثهم على إبراز الاهتمام بهذا الجانب وتطويره، وهو ما يحقق منفعة لهم وللعاملين وللمنظمة (المرسي، 2006، ص 461).

6. التركيز على الجوانب الإيجابية من الأداء:

ينبغي أن يكون التركيز قدر الإمكان على الجوانب الإيجابية من الأداء، ولا يعني ذلك أنه يجب تجاهل الجوانب السلبية، ولن ينبغي أن يسود الجو العام قدر من التفاؤل والابتهاج ومع ذلك،

فإنه ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن معظم الأشخاص الطموحين ذو المستوى العالي من الأداء بينما يرحبون ويحتاجون للمديح عادة ما يهتمون بشكل أكبر بمعرفة المواطن التي يجب أن يحسنوا أدائها فيها (كشواي وباري، 2006، ص 106).

رابعاً: عوامل نجاح نظام تقييم الأداء:

إن نجاح نظام تقييم الأداء يتطلب توفر عدة عوامل أهمها: (عبد الباقي، 2004، ص 401)

1. تحديد معايير الأداء:

إن وجود معايير أداء معروفة ومحددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف، من خلال وجود وتطبيق سياسة موحدة للتقييم والتي تعكس أسس ومقومات التقييم الفاعلة والمعلومات لدى الموظفين بحسب أهميتها وأوزانها النسبية وتحقيقه لمبدأ العدالة والمساواة وتعتبر شرطاً لنجاح نظام التقييم.

2. 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 اللازمة لذلك بالإضافة إلى استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.

3. مشاركة الرئيس والمروؤوس:

من المعلوم أنه كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم وكلما زاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها، وتتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد المحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء (نصر الله، 2005، ص 203).

ويتوقف نجاح المشاركة على توافر عاملين جوهريين: (المغربي، 2003، ص 8)

❖ **رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.**

❖ **إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كلما أثبتت دراسة (Nickel, eal..1999) إن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط على زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.**

خامساً: صعوبات ومشكلات في أساليب قياس الأداء (عبد الباقي، 2005، ص 400):

1 - مشاكل تتعلق بتصميم النظام.

2 - مشاكل سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم.

3 - مشاكل تتعلق بإدارة النظام.

4 - مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه.

1 - أما المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام فهي (عبد الباقي، 2005، ص 402):

أ - عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: من 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 وإن يشارك المرؤوسين في إعدادها.

ب - استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

ج - عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته وإيقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيّد من إعدادها أو عده الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.

د - اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم أخطاء أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم.

هـ - عدم توافر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيه، كما أ، المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.

2 أما المشاكل التي تتعلق بالمقيم فهي:

أ - أثر الهالة: يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كان يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي حبها المقيم أو لا يحبها. (شاويش، 2005، ص¹⁰⁹)

ب - الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم، (شاويش، 2005، ص¹⁰⁹).

ج - الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين (صالح، 2004، ص²⁰¹).

د - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعدة عن الموضوعية (الهيتي، 2005، ص215).

هـ - الميل إلى التقييم العشوائي: وهذا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه بما يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين (شاويش، 2005، ص¹⁰⁹).

و - خطأ الحداثة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطويرات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد المقيمي إلى إعطاء صورة عن

أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء (الهيبي، 2005، ص 214).

ز - أن هناك بعض المشرفين الذين ترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

3 - أما المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فهي (عبد الباقي، 2005، ص 400):

أ - نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء الموظفين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

ب - قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد 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 بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

ت - قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيداً، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي توجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، 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.

4 - أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياسه فمنها (شاويش، 2005، ص 109):

أ - عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

ب - عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

ج - عدم فهم العامل لنظام التقييم.

د - شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.

هـ - ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

سادساً: معالجة مشاكل تقييم الأداء:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي:

- 1 - **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقيام وتحديد مستوى أداء العامل بحث يكون واضحاً للجميع (المركسي، 2006، ص 456).
- 2 - **التدريب للمقيمين:** بعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط بهذه هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيداً عن الأخطاء الدارجة (عبد الباقي، 2005، ص 407).
- 3 - **استخدام أكثر من طريقة:** يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم (ماهر، 2006، ص 310).
- 4 - **اختيار معايير صحيحة:** يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم (ماهر، 2006، ص 310).
- 5 - **اللجوء للتغذية الراجعة:** من أجل أن يكون هناك نظام تقييم ف عال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن (ماهر، 2006، ص 310).
- 6 - **إجراءات التظلم:** يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في إنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم (ماهر، 2006، ص 309).

المبحث الثالث

برنامج التقييم الإلكتروني ePer

المقدمة:

أطلقت وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) برنامج التطوير التنظيمي في عام 2006 ، والذي يتكون من سلسلة من الإصلاحات الداخلية التي ترمي وتهدف إلى تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للاجئين الفلسطينيين من خلال تحسين الخدمات الإدارية في كافة قطاعات الوكالة (وكالة الغوث، 2008: 10).

أولاً: برنامج تقييم الأداء اليدوي (القديم) :

أقرت الأونروا أن نظام تقييم الأداء اليدوي لم يعد يتماشى مع احتياجات الوكالة، فتمودج تقييم الأداء لا يسهل عملية تقييم المديرين لموظفيهم تقييماً موضوعياً، خصوصاً بمدى تأثير الأداء إيجابياً أو سلبياً على تقديم الخدمات، فلا توجد وسيلة تحدد الأهداف التي توجه الموظفين أثناء فترة التقييم، ولا يطلب من المشرفين تقديم تعليقات ونقد مباشر ومنتظم لموظفيهم ، بل اقتنعت الأونروا أن أنمودج تقييم الأداء اليدوي لا يقيس كفاءة وقدرات الموظفين بشكل كافٍ (وكالة الغوث، 2009: 2).

وصف نظام تقييم الأداء اليدوي

يستخدم نظام تقييم الأداء القديم في وكالة الغوث أربعة أنماط مختلفة من التقرير الذي يتم ملؤه سنوياً بعد مرور عام على التعيين، وهذه النماذج لا تحقق أهداف العاملين الفردية ، ونتيجة لذلك لم يقيم أداء العاملين بناء على الأهداف الفردية المحددة، كذلك لا تقع أهداف الوكالة أو المديرية أو البرنامج ضمن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيها، علاوة على انه لا يطلب من العاملين تحقيق خطة تطوير شخصية يمكن أن تستخدم إلى حد ما من قبل الإدارة في مساعدة العاملين على التطور ، كما يحدث التضارب في كيفية ملء النماذج (وكالة الغوث، 2006: 56).

نمودج التقرير القديم الذي استخدمته وكالة الغوث لتقييم أداء العاملين فيها:

(UNRWA Form No. 06.1.304.1)

يتكون هذا النموذج من خمسة أجزاء :

الجزء الأول : معلومات شخصية:

يتضمن كذلك الغرض العام من التقرير وهو الزيادة السنوية أو الترقية على الأداء المرضي.

الجزء الثاني : ويتكون من خمسة أقسام :

1 -القسم الأول : عناصر الأداء :

أ. الجد والنشاط.

ب. كمية الأداء.

ج. نوعية الأداء(يختار المقوم بند من خمسة بنود لتقييم نوعية الأداء)

د. المواظبة(يختار المقوم بند من ثلاثة بنود لتقييم الأداء)

2 -القسم الثاني : عناصر الشخصية :

أ. أهليته للاعتماد عليه.

ب. القدرة على التمييز وإصدار الأحكام (يختار المقوم بند من خمسة بنود)

ج. المبادرة.

د. العلاقات الشخصية.

هـ. القدرة على توجيه الهيئة العاملة.

و. القدرة على تنظيم العمل (يختار المقوم بند من ثلاثة بنود لتقييم الأداء)

3 -القسم الثالث: ملاحظات إضافية: تستخدم لتغطية أية نقاط لم تعالج بشكل كافٍ أعلاه (

بما فيها نقاط القوة والضعف) مثل: هل أثرت الحالة الصحية للموظف على فعاليته.

4 -القسم الرابع: إشعار الموظف:

حدد بدقة إلى أي مدى ناقشت مع الموظف أي من النقاط غير المرضية التي ورد ذكرها في التقرير.

5 -القسم الخامس: الكفاية المهنية أو الفنية : مدى معرفته ومهارته في الأداء (يختار المقوم

بند من خمسة بنود)

الجزء الثالث :

التقدير العام : يعبا هذا الجزء من مسئول أعلى (المسئول الثاني للموظف):(يختار المقوم بند

من خمسة بنود لتقييم الأداء)

❖ التعليق على نقاط الضعف.

❖ التعليق إذا لم يوافق على أي بند في الجزء الثاني.

❖ التقدير الفني العام.

الجزء الرابع : تعليق المسئول الرئيس.

الجزء الخامس : إقرار الموظف باستلام نسخة من التقرير.

دليل تعبئة التقرير .

يرى الباحث في هذا النموذج اليدوي الملاحظات التالية:

- ❖ لا توجد آلية محددة للتظلم.
- ❖ ضعف المقوم في اللغة الانجليزية ، يجعل عملية ملء التقرير روتينية ، ولا تعبر عن الواقع الحقيقي لأداء الموظف.
- ❖ ضعف الموظف في اللغة الانجليزية ، يجعل مناقشة التقرير ، سطحية ، ولا توفر له التغذية الراجعة المناسبة حول أدائه.
- ❖ بنود التقرير لا توضح الأهداف المتوقع تحقيقها خلال فترة التقييم.
- ❖ التقرير لا يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، وبالتالي لا يوضح الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.
- ❖ كثير من المقومين يفتقر إلى الموضوعية في عملية التقييم ، ويفضل إعطاء تقييم مرتفع نسبياً.
- ❖ الغرض العام من التقرير منح الموظف زيادة سنوية أو ترقيته على الأداء المرضي.
- ❖ يعتبر هذا التقرير الأداة الوحيدة لتقييم الموظف.

ثانياً: النظام الالكتروني الجديد لتقييم أداء الموظفين:

النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين: هو نظام الكتروني محوسب على شبكة الانترنت، يمكن الدخول له بالرقم الوظيفي وكلمة السر الخاصة بكل موظف. (وكالة الغوث، 2009 أ: 2) حددت دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية في رسالة مديرتها كورنيلا موسى في وصف النظام الجديد لتقييم الأداء أن أهم مميزات هذا المنحنى أنه سهل الاستعمال، ومعد على شبكة الانترنت ويدعم مبادئ السياسة التالية:

- (1) يعزز مبدأ الحوار بين الرئيس والمرؤوس.
 - (2) الربط بين النتائج والأهداف.
 - (3) القضاء على الزيادة في عدد طبقات تقييمات الموظفين.
 - (4) الربط بين المبادرات الرامية إلى مكافأة ذوي الأداء الأفضل، ومعالجة ذوي الأداء الضعيف.
 - (5) تعزيز دور الإدارة العليا في الرقابة والتخطيط. (وكالة الغوث الدولية، 2010 د: 1)
- بدأ تنفيذ النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين في العام الدراسي 2009 م، وطبق على دائرة التعليم في البداية ، وتم تطبيقه على باقي الموظفين في عام 2013

النظام الجديد يركز على تقديم الخدمات والأهداف والكفاءات والقدرات، فنظام تقييم الأداء الجديد: (وكالة الغوث، 2009 أ: 2)

أ- يبسط عملية التقييم.

ب- يزيد مستوى مسؤولية الموظفين والمديرين عن الأداء.

ج- يتناول موضوع الإفراط في التصنيف الطبقي والتقليل منه.

د- يخلق نهجاً نظامياً للتعامل مع الأداء الضعيف.

هـ- يشكل الاحتياجات الاستشارية المتوقعة من المديرين

المزايا الرئيسية للنظام الجديد:

حددت وكالة الغوث (2009ب) أربع مزايا رئيسية لنظام تقييم الأداء الجديد، هي:

1 - **التركيز على تقديم الخدمات:** يبدي نظام تقييم الأداء الجديد المسؤولية الجمة لجميع موظفي الوكالة لتقديم الخدمات للاجئين الفلسطينيين.

2 - **التقييم على أساس الكفاءة والأهداف :** يعتمد نظام تقييم الأداء الجديد للموظفين على أساس خمس كفاءات أو قدرات رئيسية، وهي:

أ. تقديم الخدمات.

ب. والمعرفة والإدراك.

ج. والسلوك والنزاهة.

د. الاتصال.

هـ. القيادة والإدارة.

3- **تصنيف التقييم :** يوجد 3 مستويات على النحو التالي:

أ. "أفضل أداء. "

ب. "كما هو متوقع تماماً. "

ج. "هناك فرصة للتحسن. "

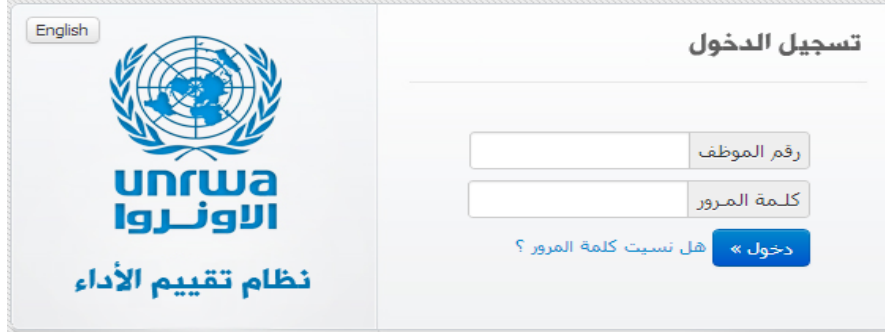
تقييم "أفضل أداء" مقتصر على نسبة 30% من الموظفين الذين يقيمهم كل مشرف، وبذلك يجبر المشرفين على تقييم أداء موظفيهم تقييماً جاداً وموضوعياً.

3 - **العملية المحسنة:** يتطلب نموذج تقييم الأداء الجديد توقيعين فقط لكل عملية تقييم، وهما توقيع المشرف الأول والمشرف الثاني للموظف المطلعين على أداء موظفيهم وأنهم قادرون على مراجعة أداء الموظفين مراجعة موضوعية. (وكالة الغوث ، 2009 ب: 3).

وصف النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين: (وكالة الغوث، 2009 أ: 3)
بمجرد تسجيل الدخول، سوف يشاهد الموظف في أعلى الصفحة "الترويسة" التي تحتوي على
قائمة للموظف وقائمة للمشرف.

شكل رقم (4)

" يوضح صورة عن عملية تسجيل الدخول الى نظام ePer "



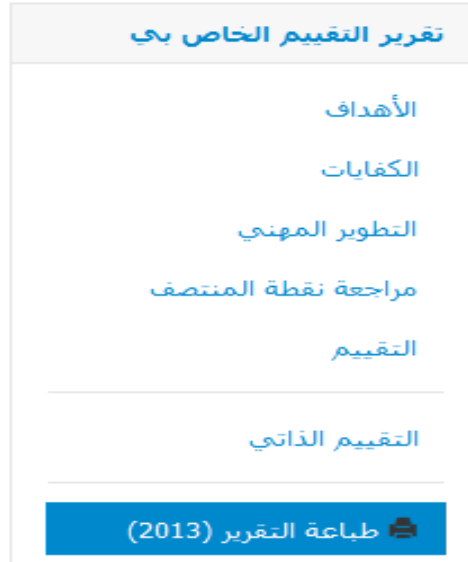
المصدر: دليل الموظف - تقرير دليل الاداء الالكتروني 2013

قائمة الموظف:

عند دخول النظام كموظف، سترى قائمة الموظف التالية (تقرير التقييم الخاص بحيث تشاهد
جميع مراحل العملية).

شكل رقم (5)

" يوضح قائمة التقييم الخاص بالموظف "



المصدر: وكالة الغوث - دليل الموظف - تقرير دليل الاداء الالكتروني 2013

أولاً: صفحة الموظف

يوجد قائمة بالتقييم الخاص بالموظف تشمل التالي:

1 إدخال الأهداف:

الخطوة الاولى للموظف هي ادخال الاهداف الخاصة به، وذلك بعد مناقشة ماهية تلك الاهداف مع المشرف المباشر للموظف، وينبغي على الموظف ادخال الاهداف الخاصة به في الصفحة الاولى من النظام ، ويلزم اضافة 3 اهداف على الاقل.

المؤشرات ايضا ينبغي اضافتها، من خلال الضغط على رابط اضافة مؤشرات على يسار كل هدف ، حيث لا يوجد حد أقصى للمؤشرات التي يمكن اضافتها لكن يجب ادخال مؤشرين على الاقل لكل هدف كمال هو موضح بالشكل رقم (6)

شكل رقم (6)

" يوضح عملية ادخال الاهداف والمؤشرات "

• الرجاء تعبئة الأهداف بناءً على المناقشات مع مشرفك المباشر

طباعة إرسال حفظ كمسودة

الهدف (1) :	يجب أن تكتب هدفا هنا	إضافة مؤشرات (0)
الهدف (2) :	يجب إضافة ما لا يقل عن 3 أهداف	إضافة مؤشرات (0)
الهدف (3) :	لا تنس أن تضيف مؤشرات لكل هدف	إضافة مؤشرات (0)
الهدف (4) :		إضافة مؤشرات (0)
الهدف (5) :		إضافة مؤشرات (0)
الهدف (6) :		إضافة مؤشرات (0)

إرسال حفظ كمسودة

المصدر: وكالة الغوث دليل الموظف- تقرير دليل الاداء الالكتروني 2013

2 الكفايات:

يتم تقييم جميع الموظفين المحليين بناء على نفس المجموعة من الكفايات ، ويمكن الحصول على قائمة الكفايات هذه من خلال نفس قائمة التقييم الخاص بالموظف كما هو موضح بالشكل رقم (7).

شكل رقم (7)
" يوضح عملية إدخال الكفايات "

الكفاية	الوصف
1. تقديم الخدمة:	يركز على حاجات العميل وتقديم الخدمات لمجتمع اللاجئين او الدوائر داخل الانروا
2. المعرفة والابتكار:	يمتلك المعرفة الملائمة لتحقيق الواجبات المحددة ويبحث عن المعرفة لتحسين الاداء وفهم غرض مهمة الوكالة ومدى اهميتها بالنسبة لمتلقي الخدمات
3. الموقف والنزاهة:	يظهر موقفا ايجابيا ازاء العمل والزملاء ومجتمع اللاجئين والامم المتحدة ويقوم باداء جميع الواجبات باعلى مستوى من الاخلاق والامانة
4. العلاقات والتواصل:	تطوير وادامة علاقات جيدة مع المرؤوسين والاقربان ومن هم اعلى منه والناس الخارجيين والوكالات التي تهتمنا
5. القيادة والإدارة:	ضمان تخصيص ملائم من العمل للموظفين واستخدام الموارد وتحفيز الموظفين وتقديم توجيه ملائم لتحقيق مهمة الوكالة
6. التخطيط و التنظيم:	تنظيم العمل الخاص ، فعالية الأولويات والخطط وأدوات المراقبة المستخدمة لتحقيق الأهداف المرسومة، واستغلال الوقت الوقت والموارد بمهارة لتحقيق أقصى قدر من التأثير والكفاءة.

المصدر: وكالة الغوث دليل الموظف- تقرير دليل الاداء الالكتروني 2013

3 التطوير المهني :

يتم تحديد حاجات التدريب لكل موظف من قبل المشرف المباشر للموظف، وذلك بعد مراجعة نشاطات التطور المهني ، وتحديد وتخطيط فرص التطور المهني والشخصي للموظف، مع التركيز على تحسين الأداء. يمكن للموظف الاطلاع على عمليات التدريب المخططة. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 18)

4 اللقاء النصفى:

يعقد في منتصف دورة تقييم الأداء للموظف، بين الموظف والمشرف المباشر، لمراجعة الأداء من خلال الحوار والنقاش المباشر بين الموظف والمشرف ، ويسجل تاريخ اللقاء، وما تم الاتفاق عليه. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 19)

5 التقييم الذاتي:

تكون في نهاية عملية تقييم الدورة ، وذلك بكتابة التقييم الذاتي الخاص بالموظف كما هو موضح بالشكل رقم (8).

"يوضح تقرير التقييم الذاتي الخاص بالموظف"

- أهم الإنجازات و / أو العوامل المخففة خلال فترة التقييم
- يجب أن يكون التقييم الذاتي مبنى على الأهداف المنوطة بالموظف

في مربع النص الموضح بالشكل رقم (8) يجب أن يدخل الموظف:

- عند هذه المرحلة، تنتقل عملية التقييم الى المشرف المباشر وعندها يقوم المشرف المباشر بالاجتماع مع الموظف لاستكمال مناقشة أهداف الموظف وادائه بناء على الكفايات المحددة.

بعدها سوف يقوم المشرف الثاني بالموافقة أيضا على التقييم الكلي للموظف، وبعد استكمال هذه الخطوة يستطيع الموظف الدخول مرة أخرى الى النظام لعرض التقييم الكلي الخاص به والتوقيع عليه.

عند تسجيل الدخول الى نظام التقييم الالكتروني بصفة المشرف المباشر، سوف تظهر قائمة تشمل التالي:

قبل البدء في مناقشة دورة تقييم الاداء، ينبغي على المشرف المباشر أن يقوم بمراجعة قائمة الموظفين الذي يشرف عليهم من خلال النقر على قائمة الموظفين من قائمة المشرف.

شكل رقم (9)
" يوضح قائمة المشرف المباشر "

قائمة المشرف المباشر	
1 : بداية الدورة	
قائمة الموظفين	← عرض قائمة جميع الموظفين تحت إشرافك
الأهداف	← عرض أهداف الموظفين تحت إشرافك
التطوير المهني	← تحديد احتياجات التطور المهني للموظفين
2 : نقطة المنتصف	
مراجعة نقطة المنتصف	← المراجعة الرسمية الأولى لتقييم الأداء والتي تقع في منتصف فترة التقييم
3 : نهاية الدورة	
مراجعة التطوير المهني	← مراجعة أهداف التطور المهني للموظف الموضوعة مسبقا
تقييم الأهداف	← تقييم كل هدف
التقييم الكلي	← تخصيص تقييم الأداء الكلي
الإحصائيات	← عرض معدلات إتمام عمليات التقييم

المصدر: وكالة الغوث دليل الموظف- تقرير دليل الاداء الالكتروني 2013

2 الموافقة على الأهداف:

ينبغي على الموظفين (العمل سويا مع المشرفين المباشرين عليهم) بكتابة الاهداف الخاصة بالموظف استنادا الى الوصف الوظيفي للموظف، وخطة عمل الوحدة، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية، فتقع على عاتق مسؤولية الموظف ادخال الاهداف والمؤشرات على النظام.

خطوات الموافقة على الاهداف من قبل المشرف:

- ❖ اختيار اسم الموظف من القائمة المنسدلة.
- ❖ النقر على كل هدف الاستعراض المؤشرات التي كتبها الموظف.
- ❖ لاحقا يمكن النقر اما فوق الموافقة في حال كانت الاهداف وفق ما تم الاتفاق عليه مع الموظف المعني، او النقر على ارجاع للموظف ان لم يكن كذلك، وفي هذه الحالة سوف يظهر مربع نص يجب أن تقدم تعليقات للموظف بالتحديد فيما يتعلق بما يجب تعديله.

3 التطوير المهني للموظفين/ التدريب:

الخطوة التالية تحتاج لاكمالها في بداية دورة التقييم، هي تحديد توقعات التدريب للموظفين خلال الفترة المشمولة بتقرير تقييم الاداء المقبل. يتم الوصول الى هذه الشاشة عن طريق الضغط على رابط التطوير المهني في القائمة .

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف من قبل المشرف:

- ❖ عندما تحصل على الشاشة الموضحة بالشكل رقم (10) يتم تحديد اسم الموظف الذي يرغب المشرف في تعيين التوقعات التدريبية الخاصة به من القائمة المنسدلة.
- ❖ يتم اختيار مجال تطوير الموظف المهني
- ❖ يتم تحديد موعد التدريب
- ❖ يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة ضمن احتياجات التطوير المهني للموظفين.
- ❖ يتم حفظ البيانات في حال الموافقة على اضافتها لصفحة الموظف.

شكل رقم (10)

" يوضح اجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف "

اختر اسم الموظف من قائمة الموظفين و من ثم أدخل معلومات التدريب

احتياجات التطوير الشخصي و المهني :

اختر الموظف :

KHOLOUD HASAN MAHD A GHANI

مجال التطوير المهني:

اختر مجال التدريب

2013-02-17 تاريخ اللقاء:

احتياجات التطوير المهني:

أدخل نص التدريب

حفظ

#	احتياجات التطوير المهني	تاريخ الإدخال	هل تم تنفيذه؟	حذف
1.	التدريب 1	12:05 10/02/2013		

المصدر: وكالة الغوث دليل الموظف- تقرير دليل الاداء الالكتروني 2013

4 مراجعة نقطة المنتصف:

- في هذه المرحلة من دورة التقييم السنوية يتطلب عقد لقاء رسمي وموجز حول التقييم في منتصف السنة بين الموظف والمشرف المباشر وبالتشاور مع الجهات المختصة
- المشرف المباشر مطالب بادخال تعليق في حال تغيير الاهداف اثناء فترة التقييم أو في حالة أن أداء الموظف بحاجة الى التحسن.

5 نهاية دورة التقييم - تنقسم الى ثلاثة مراحل:

-مراجعة التطور المهني للموظفين:

هي الخطوة الاولى من مراجعة نهاية الدورة، وهي عملية مراجعة أنشطة التطور المهني/ التدريب للموظف خلال فترة 12 شهرا السابقة

- تقييم الأهداف والكفايات:

الخطوة التالية للمشرف المباشر هي تقييم أداء الموظف مقارنة بالأهداف والكفايات. يجب ان يقيم أداء الموظف بناء على الاهداف/ الكفايات المتفق عليها بأنه كان " ذو الاداء الأفضل والمتميز"، "يلبي التوقعات بشكل كامل" أو " لا يلبي التوقعات بشكل كامل". ويتم حفظ البيانات في صفحة الموظف.

- التقييم الكلي :

هي المرحلة النهائية لمراجعة أداء الموظف، وتجري فيها مراجعة شاملة لأداء الموظف، من قبل المشرف المباشر، وتحديد درجات الأداء لكل هدف و كفاءة ، ثم التقييم الشامل.

تقديرات تقييم الأداء للموظفين:

- أ. الأداء الأفضل والمميز: لمن حصل على أربعة أهداف أو أكثر كأفضل أداء.
- ب. يلبي التوقعات بشكل كامل: لمن حقق جميع الأهداف وفقاً للمعايير المتوقعة.
- ج. فرصة للتحسن : لمن لم يحقق جميع الأهداف وفقاً للمعايير المتوقعة.
- د. ويجب على المشرف المباشر أن يقدم تبريراً عن كل موظف حصل على تقدير " الأداء الأفضل والمميز" وعن كل موظف حصل على تقدير " فرصة للتحسن "
- هـ. يمنح تقدير " الأداء الأفضل والمميز" لما لا يزيد عن 30 % من الموظفين المسؤولين عنهم. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 21)

مراجعة المسئول الثاني والموافقة:

يقوم المسئول الثاني بمراجعة التقرير والموافقة عليه، وكتابة التعليقات اللازمة عليه، ويمكن للموظف الاطلاع على التقرير بعد موافقة المشرف الثاني على التقرير.

التوقيع النهائي للموظف:

يوقع الموظف على التقرير بعد الانتهاء من تعبئته ، وتوقيعه يعني أنه تمت مناقشة التقرير معه وجهاً لوجه مع المسئول المباشر، يمكن للموظف كتابة التعليقات التي يراها مناسبة على التقرير. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 2)

مزايا نظام برنامج التقييم الالكتروني الحديث:

فيما يلي أهم مميزات النظام الالكتروني الجديد لتقييم الأداء:

- ❖ هو عبارة عن نظام لإدارة وتحسين الأداء وليس أداة لقياسه فقط . فعملية التقييم تبدأ مع بداية العام أي من 1 يناير حتى 31 ديسمبر و يتم فيها التركيز على الأهداف وتقييمها و قياس ما تحقق منها، وتشتمل هذه العملية أيضاً على مراجعة للأهداف قبل نهاية العام.

- ❖ النظام الجديد يربط بين خطط الأونروا والبرامج والخطط الفردية للعاملين عبر توحيد دورة تقييم الأداء لجميع الموظفين (بالنسبة لطاخم التدريس تبدأ دورة تقييم الأداء في سبتمبر وتنتهي مع يونيو أي مرتبطة بالعام الدراسي، أما لباقي الفئات المختلفة من الموظفين فتبدأ مع بداية السنة الميلادية 1 يناير حتى 31 ديسمبر).
 - ❖ يعتبر نظام إلكتروني متكامل وآمن للاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والسجلات، يتميز بسهولة الاستخدام في عمليات تطوير وتحسين أداء العاملين.
 - ❖ يوجد به ربط بين الحاجات التدريبية والتطويرية للعاملين وبين الأهداف والكفايات التي بني على أساسها نظام تقييم الأداء الجديد.
 - ❖ يشتمل على بند خاص بالتقييم الذاتي، حيث يمكن للموظف سرد انجازاته خلال العام و العوامل التي أثرت على الأداء أو على تحقيق الأهداف. هناك ثلاث مستويات من الأداء يمكن للموظف أن يحققها. يعتمد التقييم على نسبة تحقيق الأهداف.
 - ❖ يقلل النظام الجديد من تأثير الآراء الشخصية عند القيام بتقييم الأداء وذلك لأنه يعتمد بالكامل على تحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل الموظف ومشرفه، ويتيح الفرصة للنقاش و يشتمل على مراجعة نصف سنوية للأداء.
- إن العمل على تطبيق نظام إدارة الأداء الإلكتروني يمثل خطوة هامة نحو تطوير عملية التخطيط. كما يعمل على توحيد رؤية العاملين نحو خلق ثقافة عمل موحدة مبنية على الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف الأونروا والعاملين فيها. (وكالة الغوث، 2009 أ : 2)
- وتشكل هذه الخطوة جانباً هاماً جداً لجهود الأونروا لتحسين أدائها العام من أجل خدمة اللاجئين بشكل أفضل من خلال استغلال الطاقات الكامنة للموارد البشرية وخلق بيئة آمنة تسمح بالتأقلم مع التغيرات التي تتطلبها مصالح اللاجئين .
- يمكن الحصول على معلومات إضافية على الصفحة المخصصة لبرنامج تقييم الأداء من خلال الدخول على شبكة الانترنت، فيما يلي مزيد من التفاصيل: يمكن للموظفين المحليين تصفح النظام الجديد من خلال استخدام الرقم الوظيفي كاسم المستخدم ورقم الهوية ككلمة المرور عبر الرابط التالي: <http://gfo-intra01/ePer/Login.aspx> ، أو إذا كان الموظف ممن يعملون في مدارس الأونروا يمكنه الوصول من الرابط التالي <http://app.sch/ePer>.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات المحلية
- ثانياً : الدراسات العربية
- ثالثاً : الدراسات الأجنبية
- رابعاً : تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1 -دراسة مرتجى (2013) بعنوان " فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان اثر المتغيرات (الجنس- العمر - سنوات الخبرة- نتيجة اخر تقييم لأداء المعلم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة، واستخدم الباحث استباننتين لقياس فعالية نظام التقييم. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية وعددهم (1384) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة من (325) معلم ومعلمة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1 -درجة فعالية نظام تقييم الاداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بلغت درجة(63.5) وبدرجة متوسطة.

2 -عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة، نتيجة اخر تقييم للأداء السنوي)

3 -درجة تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً.

4 -وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوية للمعلمين وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1 -تطوير نظام تقييم الأداء بحيث يشتمل على معايير لتقييم الاداء تكون اكثر موضوعية وفعالة، وتكون قادرة على قياس أداء العاملين بشكل مهني.

2 -ضرورة وجود اكثر من طرف في عملية تقييم الأداء، لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية، لتكتسب عملية تقييم الأداء المصداقية والنزاهة.

3 -ضرورة وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الاداء الجيد من خلال ربط الانجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات.

4 -ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم الاداء، للتدريب على الاعداد الجيد لعملية تقييم الاداء، واجراء مقابلات التقييم، والتعامل مع ردود الفعل المختلفة للموظفين بعد حصولهم على نتائج تقييم ادائهم.

2 دراسة أبو رزق (2012) بعنوان " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره".

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (200) مديراً ومديرة.

كما قام الباحث بإعداد استبانة، تكونت من أربعة مجالات، اشتملت على (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات، ثم أضيف ثلاثة أسئلة الأول لترتيب مقترحات تطوير النظام، والثاني لترتيب سلبيات النظام، والثالث سؤال مفتوح لتقديم مقترحات لتطوير النظام.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1 - انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث يقع عند % (56.8) ، أي (دون المتوقع).
- 2 - كان تقدير مديري ومديرات المدارس لأهداف نظام تقييم الأداء بوزن نسبي (%63.3) أعلى تقدير، ولكنه يعتبر (دون المتوقع).
- 3 - انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لأدوات جمع البيانات بوزن نسبي (%58.3) أي (دون المتوقع)
- 4 - انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنتائج التقييم بوزن نسبي (% 53.3) ، أي دون المتوقع.
- 5 - انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس للفريق الاستشاري وفريق التقييم بوزن نسبي (%51.7)، أي دون المتوقع .
- 6 - كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ومستوى 0.05 ، بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة، تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور .
- 7 - في حين أبانت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات الدرجات لدى أفراد عينة، تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المنطقة التعليمية).

أهم التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة ، يقدم الباحث أهم التوصيات:

أولاً : توصيات خاصة بالقائمين على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة:

- اختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية.
- ثانياً : توصيات خاصة بمصممي نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث:
- وضع برنامج لتدريب فريق التقييم.
- تصميم أدوات جمع البيانات بحيث تجمع كل أداة المعلومات حول جميع المهارات المراد تقييمها.
- ربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.
- 2. دراسة أبو لبدة (2011) بعنوان " درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة".
- هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الذين طبق عليهم البرنامج في العام 2009 -2010م ، حيث بلغت عينة الدراسة (204)مديراً ومديرة.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، موظفة أداتين للدراسة وهما: استبانة موجهة لمجتمع الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لثلاثة من المسؤولين عن بناء البرنامج وتطبيقه، وقد تكونت الاستبانة من (57) فقرة، وزعت على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة .أما المقابلة فقد تكونت من أسئلة حول تصميم البرنامج وإجراءات تطبيقه.
- أهم النتائج:**
- كانت فاعلية البرنامج بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بصدق البرنامج تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بباقي المجالات تعزى لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بفاعلية البرنامج تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بموضوعية البرنامج ومرونته يعزى للمنطقة التعليمية لصالح منطقة شرق غزة، و لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة من 5-10 سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة باستمرارية البرنامج يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.

أهم التوصيات:

- 1- ضرورة استمرارية عملية التقييم من بداية العام الدراسي بحيث تسير معه حتى نهايته.
- 2- تقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية للمديرين في جميع مراحل التقييم بهدف تحسين الأداء مع إعطاء الفرصة للمديرين والمديرات لتحليل أسباب القوة أو الضعف واقتراح البدائل خلال المناقشة مع المقيمين.
- 3- ضرورة شمولية البرنامج للأدوار الأساسية في أداء مدير المدرسة (الإدارية، والفنية، والإنسانية) ، وعدم الاهتمام بالمهام الفرعية فقط.

3- دراسة أبو صبحة (2010) بعنوان: " نظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به في المراكز الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم نظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به في المراكز الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث نفذت في 8 مراكز صحية تابعة لوكالة الغوث، تم اختيارها عشوائيا، وبعد اجراء المقابلات وجها لوجه تمت تعبئة الاستبيان بواسطة 293 موظف يعملون في هذه المراكز الصحية المختارة ، وبلغ معدل الاستجابة 93.5% .
وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها :-

- أظهرت الدراسة أن التصورات العامة عن نظام التقييم المتبع كانت ايجابية.

- أظهرت الدراسة ان عملية تقييم الأداء المتبعة ليست مدمجة جيدا ضمن الاطار النظري الاوسع للمؤسسة.

- عملية التقييم الجارية لا تشكل منبرا للتخطيط وتحسين الاداء .

- عدم اشراك الموظفين في عملية التقييم بشكل كاف

- اعتماد اللغة الانجليزية في عملية التقييم ، التحيز وانعدام الثقة كانت من اهم الفجوات الرئيسية التي سجلت على النظام.

هذا وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها :

- ضرورة مراجعة نظام تقييم الأداء المتبع حالياً.
- زيادة مشاركة الموظفين في عملية التقييم
- ضرورة تدريب المدراء على كيفية تنفيذ عملية التقييم

3- دراسة شاهين (2010) بعنوان: "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية " دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين " فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية " في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ' وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض ' حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة ' .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :-

- وجود رضا علي نظام تقييم الأداء المطبق وعلي عدالته لدي العاملين في الجامعة الإسلامية .

- مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر .

- عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين .

- عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر .

- وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين .

- وجود رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات .

هذا وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : -

- ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية .

- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل علي أتمتة العمليات الإدارية .

- ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين علي الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز .

5 -دراسة أبو حطب (2009) بعنوان : فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء

العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"

هدفت الدراسة إلي التعرف علي فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره علي مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدي فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف علي أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها علي تحسين أداء العاملين ولقد استخدام استبانة تم توزيعها علي 121 موظف يعملون في الجمعية.

وخلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها :

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي ' المعايير المستخدمة ' أساليب التقييم المستخدمة ' التغذية الراجعة ' مهنية نظام التقييم ' مستوى الأداء .
- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري ' وان المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة .
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل
- آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة .
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية .

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-

- العمل علي مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر .
- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.
- ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة .
- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقا لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة الوظائف المختلفة .
- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي .
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

6 -دراسة أبو ماضي (2007) بعنوان: "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها".

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 وقام الباحث باستطلاع آراء العاملين من الأكاديميين، والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (160) موظف من مختلف الجامعات الفلسطينية.

وخلصت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الموظفين.
- إن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل.
- إن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبول، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسات.
- إن عملية تقييم الأداء تتم وتتجز ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنظم.
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين الأداء.
- انه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في بالجامعات بشكل متوال وهذا يؤدي بدوره إلى ثبات الوظائف والذي يكون له مردود سلبي على عملية تقييم الأداء في الجامعات.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم.
- التحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.
- ضرورة توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح المعيار الذي يجب أن يوزن به كل بند من بنود التقييم.

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

- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

7 -دراسة عدوان (2006): بعنوان: "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، وجهات الإشراف، وتكون مجموع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة وبلغ عددها ست مراكز.

وخلص الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة.
- تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوي الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو ممرضيه في صياغة أو وضع هذه المعايير.
- مسؤولية علمية تقييم الأداء تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى.
- لا دور لنتائج التقييم في عملية الترقية والترقية.
- نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلبا على كمية المعلومات ونوعيتها.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبناءي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته.
- ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل، والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويكسب عملية التقييم النزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية للموظف بنتائج تقييم الأداء.
- ضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء.
- عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب الرئيس والممرض على عملية تقييم الأداء.

8 -دراسة عواد(2005): بعنوان: " تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع وممارسات الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم 520 موظف من مختلف مؤسسات السلطة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- وجود ضعف في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائج للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة.
- وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.
- هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.
- هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عملية التقييم.
- هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم.

وأقترح الباحث عدة توصيات:

- أن يأخذ المعيار عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.
- إشراك أكثر من مستوي إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.
- يجب اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.
- الاهتمام بالحوافز وعمليات التدريب.
- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية.

9 -دراسة النونو(2004): بعنوان: " سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومي في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومي في قطاع غزة، والتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة تتم توزيعها على عينة طبقية عشوائية (20%) من مجتمع العينة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم توافر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف.
- النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
- أن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر.
- أنه لا تتوفر التغذية الراجعة للنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوي أدائه.
- هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
- هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين وحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- أن تقوم الإدارات بوضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي.
- يجب الاهتمام وضع معايير عمل بشكل كمي دقيق، وأن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم التركيز على كفاءة الجهات المشاركة في التقييم.
- أوصت الباحثة باهتمام الإدارات بتحليل نتائج تقييم أداء الموظفين، والاستفادة منها في القرارات المتعلقة بالأفراد وضرورة توفر التغذية الراجعة للموظف بشكل رسمي.

10 - دراسة خوري (2004): بعنوان: " نموذج مستحدث لعملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تواجه تطبيق نموذج الأداء في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح، بير زيت، بين لحم، القدس الخليل) والحلول الممكنة لها. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعات هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي.
- أن يتم تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين.
- نظام تقييم الأداء المتبع له ليس له تغذية راجعة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- ضرورة وجود طريقة تقييم واحدة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية.
- ضرورة تطبيق استراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية.
- لا بد من وجود برامج تدريبية على تقييم الأداء توجه إلى كل المشرفين على عملية تقييم الأداء.

ثانياً: الدراسات العربية:

1 -دراسة آل علي (2014) بعنوان: "مدى فاعلية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية تطبيق نظام إدارة الأداء في مدارس منطقة الشارقة التعليمية وأثره على أداء الموظفين ، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق الأهداف استعانت الباحثة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على مديري ومديرات منطقة الشارقة التعليمية ، حيث بلغت عينة الدراسة 32 مدير مدرسة (ذكور/ إناث) بنسبة 25 % من مجتمع الدراسة البالغ 129 مدير ومديرة مدرسة في مدارس المنطقة (1) .

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- فاعلية النظام في مدارس المنطقة وتحقيقه لنتائج وآثار إيجابية قوية في المرحلة الأولى من التطبيق، أوضحتها نتائج التحليل في تحقق أهداف النظام في المرحلة التجريبية بنسبة عالية جداً تصل إلى 97% تمثلت في :

- وجود وعي مسبق بالنظام قائم على جهود المدرسة في التدريب بنسبة لا تقل عن 60%.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين فاعلية تطبيق النظام وبين أثره في تحسين أداء الموظفين في مدارس المنطقة.

- وجود علاقة إيجابية عالية بين فاعلية تطبيق النظام وأثره على نتائج المدرسة بنسبة 97%.
- وجود نسبة عدم رضا تمثلت في عدم تقبل نسبة 25% من الموظفين لنتائج تقييم أدائهم.
- كما كشفت النتائج عن تطبيق غير فعال للنظام تشكلت في عدم رضا بنسبة 16% في تقليل النظام من نسبة الشكاوى والتظلمات التي ترد للمدرسة داخلياً وخارجياً.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

ضرورة مراقبة ورصد آليات تطبيق النظام التي احتوت على أكثر النقاط ملاحظة وتأثيراً على النتائج، وإعداد دراسة حول مدى فعالية آليات تطبيق نظام إدارة الأداء ، إذ أن وجود نظام يدير الأداء لا يكفي لضمان تحقيق الفاعلية ما لم يتبعه تطبيقاً سليماً فعالاً لآليات متفق عليها وموحدة .

إعادة النظر في إعداد النظام بحيث يغطي الثغرات التي كشفتها نتائج التطبيق (مثل : تنظيم الدورات والورش اللازمة - معايير تقييم المستويات - حق التظلم للجميع - التقييم الجماعي وليس الفردي المعتمد من قبل الرئيس فقط) وذلك من أجل ضمان حقوق الموظف.

إشراك الجوائز التربوية في الدولة في دعم النظام عن طريق الاستفادة من خبراتهم في إعداد الدليل التفسيري الذي يتم من خلاله التعرف على طرق تقييم الممارسات التربوية ، وعمليات المفاضلة من أجل تقييم عادل على كافة المستويات في جميع المناطق التعليمية.

2 -دراسة دهينة (2014) بعنوان: " أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على عملية تقييم الأداء وإجراءات القيام بها، إضافة إلى بناء معايير سليمة وموضوعية للوصول إلى نتائج صادقة وحقيقية، ذلك أن هذه العملية تعتبر أساسية ونجاحها يقود إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية .اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB، حيث شكلت نسبة 15% من عدد العاملين من مختلف المستويات الإدارية، كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل، وذلك ما يقود إلى الوصول إلى نتائج وبيانات تؤثر إيجاباً في سير باقي وظائف إدارة الموارد البشرية وترفع من كفاءتها وبالتالي تحسين أداء العاملين .

وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات بهدف تعزيز الالتزام بمعايير تقييم الأداء وتطوير عملية التقييم، لعل أهمها إشراك العاملين في وضع معايير التقييم وذلك ما يعطيها شرعية أكثر ومصداقية أكبر بين العاملين، إضافة إلى ضرورة تنويع المعايير بين الكمية والسلوكية حتى يكون التقييم ذو أبعاد مختلفة وأكثر كفاءة.

3 -دراسة عبد القادر (2013) بعنوان: "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن - دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز"

هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء عاملي مؤسسة سونلغاز. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (26) فقرة موزعة على جميع محاور الاستبانة ،تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة وهو 30 موظف وموظفة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- بطاقة الأهداف الموزونة تساهم إلى حد كبير في التغلب على مشاكل تواجه المؤسسات المعاصرة، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال.

- بطاقة الأهداف الموزونة تساهم في المعرفة الدائمة لمتطلبات العاملين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم

- تحدد بطاقة الاهداف الموزونة من وجهات النظر الشخصية وتعتمد على معايير موضوعية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها:

- على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال،

- الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

- العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف .والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون خوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري.

4 - دراسة آل الشيخ (2010) بعنوان: " دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء

مديري المدارس الابتدائية (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية)"

هدفت التعرف إلى دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري ، وكذلك التعرف على ما حققه التقويم الشامل للمدرسة من الأهداف التي رسمها خاصة فيما يتعلق بأداء مدير المدرسة .. وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة وذلك في ضوء بعض الخبرات العالمية والعربية في هذا المجال . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة

لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (62) عبارة .وتكونت عينة الدراسة من (137) فرداً، (15) مشرفاً للتقويم الشامل و (14) مشرف إدارة مدرسية و (108) عينة ممثلة من مديري المدارس الابتدائية.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

- دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة.

- دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة.

- وجود فروق دالة إحصائية في دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير طبيعة العمل بين مشرف التقويم الشامل للمدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير نوع المؤهل ، ومتغير الدورات التدريبية ، ومتغير سنوات الخبرة.

أهم التوصيات:

- إسناد تقويم أداء المدارس في التعليم العام إلى هيئة مستقلة محايدة وذلك يؤدي إلى الموضوعية والشمولية في الحكم على أدائها ، ويمكن استقطاب الخبرات من الميدان التربوي وأساتذة كليات التربية والمتقاعدين التربويين في العمل بها.

- تحديث وتطوير أدوات التقويم الشامل بناء على مخرجات العمل الميداني والتغيير المستمر في المقررات ومنها المطبق حالياً مثل المقررات الجديدة للرياضيات والعلوم (في المرحلة الابتدائية والمتوسطة)، إضافة إلى تصميم بعض النماذج والاستمارات التي تساعد على متابعة وتنفيذ أعمال التقويم.

5 -دراسة العمرات (2010) بعنوان : درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية

البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها.

هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع

المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: التخطيط، القيادة، التحصيل الدراسي، توظيف التكنولوجيا، المناخ المدرسي، الاختبارات المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة من المعلمين والمعلمات العاملين في تربية البنّاء.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين عالية بوجه عام.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير.
- الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية حيث جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها:

- الاهتمام ببعء القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة.
- تحسين أداء مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية، وتطوير آليات إجراء الاختبارات المدرسية ومستوياتها لتتلاءم والتوجهات الحديثة في تقويم أداء الطلبة الذي تعمل الوزارة على تطبيقه في الميدان.

6 -دراسة الداود (2008) بعنوان " بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم

في المملكة العربية السعودية."

هدفت إلى بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث أداتين للدراسة، إحداها استمارة المقابلة المقننة للإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما واقع تقويم أداء إدارات التربية والتعليم؟، والأداة الثانية هي الاستبانة للإجابة على باقي أسئلة الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب دلفاي ذا الجولات المتعددة. تكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات:

الفئة الأولى: مديرو عموم التربية والتعليم في المناطق الإدارية ومديرو التربية والتعليم في المحافظات بنين، وعددهم (42) مديراً، الفئة الثانية: أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة تربية في جامعتي الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود وعددهم (23) عضو هيئة تدريس أما الفئة الثالثة: مسئولو وزارة التربية والتعليم وعددهم 14 مديراً عاماً.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة يشتمل على مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية ومؤشرات لتقويم المعايير الفرعية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- تقويم أداء إدارات التربية والتعليم وفق التصور المقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم.
- إعادة صياغة الأهداف وإعادة هيكلة العمليات الإدارية في إدارات التربية والتعليم.

7 -دراسة خريص (2007) بعنوان : " تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية"

هدفت التعرف إلى مدى تحقق الوظائف الإدارية الأساسية لمديري المدارس بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية ، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بما يساعد على إيجاد التصور المطلوب عن الوظائف الإدارية لمديري المدارس ، وقد طبق الباحث استبانة على عينة تكونت من جميع الموجهين ومديري المدارس الأساسية وعينة من المعلمين في أمانة العاصمة باليمن.

وكانت أهم النتائج:

- وظائف مديري المدارس هي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة والتنفيذ ، التوجيه ، التقويم.
- أهم ما تستهدفه الوظائف في أداء مديري المدارس لمهامهم فئات العمل المدرسي وهم : (المدرسون ، الطلاب ، الإداريون والعاملون بالمدرسة ، أولياء الأمور).
- أعلى معدل لتنفيذ الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس تمثل في وظيفة التنظيم 63 % ويليهما وظيفة التوجيه 58 % ويليهما وظيفة التنفيذ والقيادة 55 % ويليهما وظيفة التخطيط 52 % بينما أقل وأضعف معدل للوظائف تمثل في وظيفة التقويم 27 %.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة القيام بعملية التقويم المستمر لأداء مديري المدارس لوظائفهم المدرسية.
- ضرورة توفر الشروط والمعايير التربوية عند اختيار مديري المدارس.
- الإثراء النظري والميداني للوظائف الإدارية لمديري المدارس.
- تفرغ مديري المدارس لأعمالهم مع مراعاة الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- أهمية عملية التحسين والتطوير لأداء مديري المدارس من خلال برنامج التأهيل والتدريب المستمر لهم.

8 -دراسة الحنيطي (2003) بعنوان: " اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن

نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء والكشف عن مدي تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذه الاتجاهات، والتعرف على الأسباب التي تجعلهم يؤيدون أو يعارضون تطبيق هذه المقابلة، ومن

أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (399) موظفاً.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

- موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقييم، على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء.

- عدم وجود فروق دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزي لخصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مدة الخدمة.

وأوصت الدراسة:

- أن شمل تطبيق مقابلة تقييم الأداء جميع الموظفين في الأجهزة الحكومية دون استثناء.

-حث المقومين على الجدية في مقابلة تقييم الأداء والاستفادة منها في تحسين أداء الموظفين والأجهزة الحكومية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1 -دراسة ادوارد Edward (2014) بعنوان :

"The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited"

هدفت الدراسة إلى قياس فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسة يونيلفر غانا المحدودة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (600) موظفاً.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

- لا يوجد ربط بين نتائج التقييم والمكافآت والحوافز للموظفين

- لا يوجد معارضة او ممانعة من قبل الموظفين لنظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة.

- النظام يعتمد على طريقة واحدة وهي أسلوب الادارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- يجب أن يكون هناك نظام حوافز ومكافآت مرتبط بنظام التقييم

- يجب أن يكون هناك اساليب أخرى بالإضافة لأسلوب الادارة بالأهداف وذلك لضمان الموضوعية والبعد عن الشخصية والذاتية في تقييم الموظفين ويقترح الباحث اسلوب درجة

360.

2 -دراسة BIN ZAINAL (2013) بعنوان :

"A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecture and staffs at UNISEL"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الطرق لتقييم الأداء، وتكون قادرة على قياس فعال للموظفين في جامعة Selangor وتحفزهم على زيادة ادائهم ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من 120 موظف في الجامعة تتراوح اعمارهم من 20 الى 40 سنة، وتم استخدام Spss في تحليل البيانات الاحصائية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

- الجامعة تعتمد على طريقة تقييم المدير المباشر والتقييم الذاتي.
- يجب ان يكون هناك فهم كامل من الادارة العليا والمحاضرين لبرنامج تقييم الاداء.
- تقييم الاداء يجب ان يكون مخططا له بطريقة جيدة، ليعكس النتيجة التي تريدها الجامعة وتزيد من فعالية النظام.
- يجب ان يكون هناك تدريب جيد عن نظام تقييم الاداء ليتم استخدامه بطريقة فعالة ويحقق النتائج المرجوة منه.
- وأوصت الدراسة بما يلي:

- يجب أن يكون هناك اساليب أخرى بالإضافة لتقييم المدراء والتقييم الذاتي، وذلك لضمان الموضوعية والبعد عن الشخصية والذاتية في تقييم الموظفين ويقترح الباحث اسلوب درجة

360

3 -دراسة بابو Babo (2010) بعنوان :

"Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards"

- هدفت تحديد مهام ومسؤوليات القيادة المرتبطة بمديري المدارس، وذلك باستخدام معايير ISLLC كنموذج ، في ولاية New Jersey
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانة متعددة الاختيارات كأداة للدراسة واشتملت الاستبانة على (66) فقرة ، لقياس المواقف والتصورات و ما هو مهم عند وضع وتطوير مبادئ التقييم النهائي التي تتعلق بمهام ISLLC 200 ، تكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي.
- نتج ترتيب المعايير بناء على تحليلات البيانات الوصفية في كل من المعايير ISLLC 2008 :
- ينبغي أن يركز مديرو المناطق على التعليم والتعلم (المعيار 2)

- أن يتصرفوا بطريقة أخلاقية (المعيار 5)

- أن يضعوا وينفذوا رؤية (المعيار 1)

- الإدارة والتنظيم المعيار (3)

- التعاون مع المجتمع المحلي المعيار (4)

- وفهم السياق الأوسع العالمية (المعيار 6)

4 -دراسة وليامز Williams (2009) بعنوان:

"An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure consortium Standards".

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير منح التراخيص من خلال نظام تقويم ذاتي قبلي وبعدي وتحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين ممارسات القيادة المدرسية القبلية والبعدية في ضوء المعرفة والسلطة والأداء المخطط له في معايير منح تراخيص القيادة التربوية.

تكونت عينة الدراسة من (17)مديراً متدرباً ومسجلاً في الدورة السنوية لتأهيل المديرين .وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة خاصة للتقويم الذاتي ،وتتكون من(179) جملة تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير هيئة الترخيص. ويتم تطبيق هذا التقويم قبل بداية التدريب لهؤلاء المديرين وفي نهايته، وقد تم وضع سلم للدرجات يبدأ من (1- 4) وعلى المرشحين أن يقوموا بتقويم أنفسهم - .
وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن النموذج الحالي والسائد في تقويم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب، وأيضاً ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين بمهارات عالية وتم إكسابهم المهارات الضرورية التي تمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة.

- عندما يتم دمج المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم فإن ذلك يمكنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

5 -دراسة إلين OTHERS & Ellen (2008) بعنوان "

"The Evaluation of Principals: What and How do States and Districts Assess Leadership? "

هدفت الاستعراض الشامل لتقييم الممارسات الحالية لقادة ومديري المدارس في الولايات المتحدة، وكذلك أساليب التقييم وصلاحياتها.

واستخدم الباحثون الاتجاه المنهجي لدراسة ممارسات تقييم القيادة . وشملت العينة ما مجموعه 74مقاطعة في 43 ولاية ومقاطعة كولومبيا، والمناطق والولايات التي تشارك في مبادرة القيادة لتحسين المدرسة.

أهم النتائج:

إن المناطق تركز على مجموعة متنوعة من مجالات الأداء عند تقييم أداء المديرين فيها ، مع نماذج مختلفة على مستويات مختلفة من الدقة. تغطية محدودة للغاية على سلوكيات القيادة للتأكد من المنهج وتعليمات الجودة ، والتي ترتبط مع تطور مستوى المدرسة والغرض النهائي من تعزيز تعلم الطلبة. في معظم الحالات، فإن ممارسات تقييم القيادة، لا يوجد مبررات، ولا وثائق، وأدوات مساعدة، والأدوات غير دقيقة.

6 -دراسة ماكيا Makia (2008) بعنوان:

"Study of School Evaluation System in Japan (Focus on the perception of principals and vice -principals) ".

هدفت الدراسة الى التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس و نوابهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة ذات المقياس الخماسي كأداة للدراسة ، لقياس بنود كفايات مديري المدارس. عينة الدراسة (227) مديراً لمدرسة ابتدائية وثانوية وعليا في منطقة هيشكاوا منهم : (190) مديراً، (37) مديرة .

أهم النتائج:

- نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة.
- مديرو المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة محترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطوير في مهمات المدرسة على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي.

- مدير المدرسة متمكن لديه أخلاقيات عمل، ويعتبر مثلاً للمدرسة والمجتمع.

أهم التوصيات:

- يزود نظام تقييم المدارس المديرين بمعلومات بناءة حول أداء المديرين حسب معايير التقييم.
- استمرار عملية التقييم خلال عملية التعليم وليس في فترات زمنية محددة.
- أن تشمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.

7 -دراسة سقوابا Segwapa (2008) بعنوان:

"Assessing the performance of school governing bodies selected farm school in the Limpopo province"

هدفت تقييم أداء هيئات إدارة المدارس الزراعية في مقاطعة Limpopo. تم إجراء هذا البحث في South Africa في منطقة Waterberg وبالتركيز على دائرة Nylstroom . مجتمع الدراسة : المدارس الزراعية، في منطقة Nylstroom حيث يوجد بها العديد من المدارس الزراعية . عينة الدراسة : أعضاء هيئة إدارة المدرسة مثل : رئيس المدرسة، مدير المدرسة، التربيون، في جميع المدارس الزراعية المشاركة في الدراسة. طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة: الملاحظة الميدانية، المقابلات شبه المنظمة و تحليل الوثائق لبعض المدارس عشوائياً.

نتائج الدراسة:

العديد من هيئات إدارة المدارس الزراعية لا يستطيعون تأدية واجباتهم بسبب التحديات المختلفة مثل: الفقر والامية وعدم وجود إجازة من العمل والمسافات الطويلة التي ينبغي أن تقطع لحضور الاجتماعات.

8 -دراسة كاتانو وسترونج Catano & Strong (2007) بعنوان :

"What do we expect of school principals? congruence between principal evaluation and performance standards."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس واستكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع سمات القيادة التعليمية والإدارية وأيضاً استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية.

استخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى A content analysis program وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى المديرين، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنين للمرحلة الثانوية . وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية Virginia في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (132 مديراً) .

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن معايير تقويم مديري المدارس في ولاية Virginia ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، كما أكدت على أهمية تقويم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية.

- بعض المسؤوليات الإدارية في نظام ولاية Virginia للتقويم منسجمة مع معايير التقويم وبعضها الآخر أقل انسجاماً.

أهم التوصيات:

- أن يتم دمج أدوات التقييم للمديرين مع كل من المعايير المستخدمة في الولاية والمعايير المهنية، مما يسهل الاتصال والتواصل بشكل أوضح لدى المديرين اتجاه توقعاتهم ومسؤولياتهم وأدائهم.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

يتشابه موضوع الدراسة الحالية وأهدافها مع كل من الدراسات التالية: دراسة آل علي (2014) التي هدفت الى التعرف على مدى فاعلية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة، ودراسة مرتجي(2013) التي هدفت الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، ودراسة أبو رزق (2012) التي هدفت الى معرفة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وكذلك دراسة شاهين (2010) التي هدفت الى معرفة مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، وكذلك أبو حطب (2009) التي هدفت معرفة فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين :حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، وكذلك أبو ماضي (2007) التي هدفت الى معرفة معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها .و دراسة عدوان (2006) التي هدفت التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

2 -من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن بعض هذه الدراسات استخدمت أداتين لغرض الدراسة مثل : دراسة الداود (2008) حيث صمم الباحث أداتين للدراسة، الأولى استمارة مقابلة ، والثانية استبانة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 -من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

بعض هذه الدراسات استخدمت منهجاً آخرًا مثل : دراسة إلين OTHERS & Ellen (2008) استخدم الباحثون الاتجاه المنهجي في الدراسة، أما دراسة Segwapa (2008) استخدمت عدة طرق لجمع المعلومات مثل الملاحظة الميدانية، و المقابلات شبه المنظمة ، تحليل الوثائق لبعض المدارس عشوائياً.

استخدم الباحثان في دراسة (Catano & Strong 2007) منهج تحليل المحتوى وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى مدرء المدارس ، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنيتين للمرحلة الثانوية.

2 - من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتخذت الدراسة الحالية المشرفين العاملين في وكالة الغوث مجتمعاً للدراسة، واختلف مجتمع الدراسة مع كل من دراسة أبو رزق (2012) حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء المدارس العاملين في وكالة الغوث وبلغت عينة الدراسة (200) من مدرء المدارس، ودراسة شاهين (2010) حيث اقتصرت على عينة مركبة بلغت (179) فرداً من مجتمع الدراسة والبالغ 250 فرداً من العاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة أبو حطب (2009) تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة، وعددهم (121) موظفاً ، ودراسة أبو ماضي (2007) 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 المفتوح حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة، أما دراسة عدوان (2006) فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني الستة، وعددهم (200) موظفاً وموظفة، عينة الدراسة عشوائية طبقية بلغ عددها (118) موظفاً وموظفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- ❖ اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ❖ بناء أدوات الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها، والمقابلات الشخصية.

❖ تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

❖ إعداد الإطار النظري.

❖ تعريف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

❖ الإجراءات المناسبة للدراسة.

❖ عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية:

- ❖ تناولت دراسة فعالية برنامج تقييم الاداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين العاملين في مختلف دوائر وكالة الغوث (الصحة والتعليم والهندسة و الخدمات الاجتماعية) ولم تقتصر دراسة دائرة محددة كباقي الدراسات السابقة.
- ❖ تميزت الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات لم يتم تناولها في الدراسات السابقة، مثل تحقيق الاهداف، ومهنية نظام تقييم الأداء الالكتروني.
- ❖ وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الأولى - في حدود علم الباحث - التي تتناول فعالية برنامج تقييم الاداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين في مختلف دوائر وكالة الغوث.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005 : 104)

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
 2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- مجتمع الدراسة :**

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية ، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (486) مشرف كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3)

يوضح احصائية وتصنيف المشرفين في دوائر وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

الدائرة	التعليم	الصحة	هندسة البيئة	خدمات	أخري	المجموع
عدد المشرفين	286	29	48	39	84	486

المصدر: (دائرة شئون الموظفين بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين، 2015).

- عينة الدراسة:-

قام الباحث باستخدام طريقة عينة عشوائية طبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 243 استبانة على مجتمع الدراسة، وبعد اجراء المقابلات وجها لوجه تم تعبئة الاستبيان خلال شهر يناير في سنة 2015، وتم استرداد 218 استبانة بنسبة 89.7%.

هنالك عدة طرق لحساب عينة الدراسة منها المعادلة التالية:

بغض النظر عن حجم العينة فان أقل حجم عينة يعطى من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث $Z = 1.96$ ، عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، الخطأ الهامشي $= 0.05$:

لذلك فان حجم العينة في هذه الحالة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 * 0.05} \right)^2 \cong 385$$

حجم العينة المصحح يعطى من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{nN}{N + n - 1} \right)$$

حيث $N = 486$ تشير إلى حجم مجتمع العينة

وبذلك فان حجم العينة المطلوب يساوي:

$$n_{corrected} = \frac{385 * 486}{486 + 385 - 1} \cong 215$$

وقد قام الباحث بتوزيع 243 استبانة، وهذا أكثر مما هو مطلوب في حجم العينة السابق ذكره وذلك لتحقيق زيادة اكبر في دقة النتائج.

جدول (4)

يوضح كيفية حساب حجم وتوزيع العينة علي موظفي وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين

الدائرة	التعليم	الصحة	هندسة وصحة البيئة	خدمات	أخري	المجموع
%	59	6	9.87	8	17.2	%100
حجم العينة	143	15	24	19	42	243

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية "

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 50 فقرة، موزع على 5 مجالات :

المجال الأول: مهنية نظام التقييم الإلكتروني ePer، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثاني: تحقيق الأهداف، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: المعايير المستخدمة، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الرابع: التغذية الراجعة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: أساليب التقييم المستخدمة، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- 1 -الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2 -استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3 -تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4 -تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5 -تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6 -تم مراجعة وتنقيح الاستبانة مع المشرف.
- 7 -تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية, وجامعة الأزهر.
- 8 -في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل, لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة, ملحق (2).

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1 -صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في ادارة الاعمال وأصول التربية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للارباط بيرسون	الاحتمالية (.Sig)
1.	تم تصميم برنامج تقييم الأداء الالكتروني بواسطة جهة مهنية مختصة.	.831	*0.000
2.	تم تدريب جميع الموظفين على استخدام برنامج تقييم الأداء الالكتروني	.747	*0.000
3.	هناك جهات مختصة لمتابعة مشاكل الموظفين للتعامل مع برنامج التقييم الالكتروني	.639	*0.000
4.	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء الالكتروني لأغراض التطوير.	.699	*0.000
5.	تتم عملية تقييم أداء الموظفين باستخدام برنامج التقييم الالكتروني بشكل منتظم.	.720	*0.000
6.	تتبع الوكالة نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء.	.707	*0.000
7.	يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم أداء الموظفين في الوكالة.	.612	*0.000
8.	تعتمد عملية تقييم الأداء الالكتروني على الأداء الفعلي للعاملين.	.765	*0.000
9.	عملية تقييم الأداء الالكتروني في الوكالة تعطيك الحق في الاعتراض والنظم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حقه في التقييم.	.652	*0.000
10.	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي.	.703	*0.000
11.	تخضع عملية تقييم الأداء الالكتروني لرقابة مباشرة من قبل إدارة وكالة الغوث.	.780	*0.000
12.	تسهم عملية تقييم الأداء الالكتروني في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	.720	*0.000
13.	هناك استمرارية في تطبيق نظام التقييم الالكتروني للأداء.	.728	*0.000
14.	نظام تقييم الأداء الالكتروني سهل الفهم والتطبيق من قبل العاملين.	.816	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف " والدرجة الكلية للمجال, والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.779	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي
2.	*0.000	.793	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على معرفة أوجه الضعف والقوة في أدائي
3.	*0.000	.872	يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .
4.	*0.000	.883	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على رفع كفاءة أداء الموظفين والوكالة ككل .
5.	*0.000	.792	يغطي نظام تقييم الأداء الالكتروني المتبع في وكالة الغوث جميع أبعاد الوظيفة
6.	*0.000	.886	يراعي نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق في وكالة الغوث الوصف الوظيفي المحدد لعملية .
7.	*0.001	.446	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً
8.	*0.000	.618	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم
9.	*0.000	.576	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم الالكتروني إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم
10.	*0.000	.537	تقوم وكالة الغوث بتطوير نماذج تقييم الأداء الالكتروني بشكل دوري

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعايير المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعايير المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.609	المعايير التي تستخدمها لوكالة لتقييم الأداء الالكتروني واضحة.
2.	*0.000	.815	المعايير التي تستخدمها وكالة الغوث في تقييم الأداء الالكتروني كافية وشاملة.
3.	*0.000	.599	معايير الأداء المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة معنية مختصة.
4.	*0.000	.595	معايير الأداء التي تستخدمها وكالة الغوث قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.
5.	*0.000	.672	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي.
6.	*0.000	.689	معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.
7.	*0.000	.765	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.
8.	*0.000	.863	المعايير التي تستخدمها الوكالة لتقييم الأداء الالكتروني تحدد حسب طبيعة الوظائف.
9.	*0.000	.801	المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل.
10.	*0.000	.776	معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس.
11.	*0.000	.801	معايير التقييم الالكتروني المستخدمة موضوعية ولا يؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.
12.	*0.000	.741	يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.666	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الالكتروني لأدائهم.
2.	*0.000	.824	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم الالكتروني مباشرة بدون تأخير.
3.	*0.000	.794	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.
4.	*0.000	.728	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في وكالة الغوث في تحفيز الموظفين.
5.	*0.000	.652	المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في وكالة الغوث تحسن من أداء الموظفين.
6.	*0.000	.786	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أساليب التقييم المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أساليب التقييم المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.678	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم الالكتروني لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف.
2.	*0.000	.745	يتم استخدام نماذج تقييم الكترونية مختلفة للوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.
3.	*0.000	.716	تعتمد أساليب تقييم الأداء الالكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.
4.	*0.000	.688	يستفاد من آراء المنتفعين من خدمات الوكالة في تقييم أداء العاملين.
5.	*0.000	.523	تستخدم وكالة الغوث أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تحقيق الأهداف.
6.	*0.000	.512	يتم التقييم الالكتروني للعاملين بشكل سنوي ودوري.
7.	*0.000	.723	الأساليب المستخدمة في وكالة الغوث للتقييم الالكتروني للعاملين مناسبة لأغراض التقييم.
8.	*0.000	.784	يتم استخدام أكثر من طريقة للتقييم الالكتروني لأداء العاملين في الوكالة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

يبين جدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer.	.923	*0.000
تحقيق الأهداف.	.952	*0.000
المعايير المستخدمة.	.963	*0.000
التغذية الراجعة.	.903	*0.000
أساليب التقييم المستخدمة.	.867	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient حيث استخدمه الباحث لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer.	14	0.923	0.961
تحقيق الأهداف.	10	0.906	0.952
المعايير المستخدمة.	12	0.919	0.958
التغذية الراجعة.	6	0.834	0.913
أساليب التقييم المستخدمة.	8	0.827	0.910
جميع المجالات معا	50	0.975	0.987

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.827, 0.923)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.975). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.910, 0.961)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

جدول (12)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.104	مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer.
0.088	تحقيق الأهداف.
0.164	المعايير المستخدمة.
0.082	التغذية الراجعة.
0.405	أساليب التقييم المستخدمة.
0.253	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- تحليل فقرات الاستبانة
- اختبار فرضية الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	113	51.8
أنثى	105	48.2
المجموع	218	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 51.8% من عينة الدراسة ذكور، بينما 48.2% إناث. هذا يدل على أن هناك مساواة بين الجنسين في عملية الإشراف داخل مؤسسات الوكالة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	22	10.1
من 5-10 سنوات	45	20.6
أكثر من 10 سنوات	151	69.3
المجموع	218	100.0

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 10.1% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 20.6% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - 10 سنوات، بينما 69.3% سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات

هذا يدل على ان درجة الاشراف تمنح لمن لديهم الخبرة الكافية في العمل داخل مؤسسات الاونروا.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية فأقل	2	0.9
دبلوم	13	6.0
بكالوريوس	163	74.8
ماجستير	38	17.4
دكتوراه	2	0.9
المجموع	218	100.0

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 0.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية فأقل، 6.0% مؤهلهم العلمي دبلوم، 74.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 18.3% مؤهلهم العلمي ماجستير، وهذا يدل على أن درجة الاشراف تشترط الخبرة للعمل في مجال الاشراف داخل مؤسسات الاونروا.

علما بان التوجه الحديث في عملية تعيين المشرفين الحاليين تعطي الاولوية لحملة الدراسات العليا ولكن رغم ذلك يجب ان تتوفر الخبرة الكافية في المرشحين لدرجة الاشراف.

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

– تحليل فقرات مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16).

جدول (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تم تصميم برنامج تقييم الأداء الالكتروني بواسطة جهة مهنية مختصة.	8.19	81.94	23.13	*0.000	1
2.	تم تدريب جميع الموظفين على استخدام برنامج تقييم الأداء الالكتروني	7.16	71.61	8.83	*0.000	10
3.	هناك جهات مختصة لمتابعة مشاكل الموظفين للتعامل مع برنامج التقييم الالكتروني	7.41	74.07	11.63	*0.000	6
4.	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء الالكتروني لأغراض التطوير.	7.13	71.34	9.93	*0.000	11
5.	تتم عملية تقييم أداء الموظفين باستخدام برنامج التقييم الالكتروني بشكل منتظم.	8.13	81.33	21.02	*0.000	2
6.	تتبع الوكالة نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء.	7.33	73.30	11.99	*0.000	8
7.	يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم أداء الموظفين في الوكالة.	6.71	67.11	4.58	*0.000	13
8.	تعتمد عملية تقييم الأداء الالكتروني على الأداء الفعلي للعاملين.	7.25	72.52	11.13	*0.000	9

12	*0.000	7.68	70.18	7.02	عملية تقييم الأداء الالكتروني في الوكالة تعطيك الحق في الاعتراض والتظلم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حَقك في التقييم.	9.
14	*0.000	4.31	66.65	6.67	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي.	10.
4	*0.000	14.07	75.73	7.57	تخضع عملية تقييم الأداء الالكتروني لرقابة مباشرة من قبل إدارة وكالة الغوث.	11.
7	*0.000	12.35	73.35	7.33	تسهم عملية تقييم الأداء الالكتروني في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	12.
3	*0.000	20.62	79.77	7.98	هناك استمرارية في تطبيق نظام التقييم الالكتروني للأداء.	13.
5	*0.000	13.56	74.86	7.49	نظام تقييم الأداء الالكتروني سهل الفهم والتطبيق من قبل العاملين.	14.
	*0.000	17.89	73.83	7.38	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تم تصميم برنامج تقييم الأداء الالكتروني بواسطة جهة مهنية مختصة" يساوي 8.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.94%، قيمة الاختبار 23.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي " يساوي 6.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.65%، قيمة الاختبار 4.31، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.38، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.83%، قيمة الاختبار 17.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وهذه النتيجة تظهر وجود درجة جيدة من المهنية والموضوعية لنظام تقييم الاداء الإلكتروني،

- ويعزو الباحث هذه النتائج الى قيام لجنة مختصة غير متحيزة في تصميم هذا البرنامج والى المراجعة الدورية التي تقوم بها الوكالة لبرنامج التقييم، وأيضا إشراك الموظفين في عملية التقييم، وذلك ما يعطيها شرعية أكثر ومصادقية أكبر بين الموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة مرتجي (2014) ودراسة ال الشيخ(2014)، ودراسة عبد القادر (2013)، ودراسة شاهين (2010)، وكذلك دراسة أبو ماضي (2007) التي خلصت الى وجود رضا علي مهنية وموضوعية نظام تقييم الأداء، وأيضا دراسة إدوارد(2014) التي خلصت الي عدم ممانعة أو معارضة العاملين في مؤسسة يونيليفر غانا لنظام تقييم الاداء ويعتبرونه مهنيا وموضوعيا ، ودراسة بن زينال (2013) والتي خلصت الى أن نظام التقييم موضوعي ومهني ولكن بحاجة الى التطوير باستخدام مصادر أخرى لجمع المعلومات مثل تقييم المرؤوسين وزملاء العمل وتشملها طريقة حديثة تسمى أسلوب تقييم 360 درجة ، واختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو رزق(2012) التي خلصت الى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الاداء.

- تحليل فقرات مجال " تحقيق الأهداف "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق بوكالة الغوث رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي	6.94	69.45	7.49	*0.000	9
2.	يساعد نظام تقييم الأداء الإلكتروني المطبق بوكالة الغوث على معرفة أوجه الضعف والقوة في أدائي	7.16	71.56	9.89	*0.000	5

7	*0.000	8.68	70.46	7.05	يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .	3.
8	*0.000	8.00	69.54	6.95	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على رفع كفاءة أداء الموظفين والوكالة ككل .	4.
10	*0.000	7.14	68.62	6.86	يغطي نظام تقييم الأداء الالكتروني المتبع في وكالة الغوث جميع أبعاد الوظيفة	5.
6	*0.000	8.54	70.60	7.06	يراعي نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق في وكالة الغوث الوصف الوظيفي المحدد لعملي .	6.
2	*0.000	24.96	83.07	8.31	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً	7.
1	*0.000	23.27	84.91	8.49	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم	8.
3	*0.000	11.60	74.27	7.43	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم الالكتروني إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم	9.
4	*0.000	10.88	73.64	7.36	تقوم وكالة الغوث بتطوير نماذج تقييم الأداء الالكتروني بشكل دوري	10.
	*0.000	15.78	73.61	7.36	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم " يساوي 8.49 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.91%، قيمة الاختبار 23.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يغطي نظام تقييم الأداء الالكتروني المتبع في وكالة الغوث جميع أبعاد الوظيفة" يساوي 6.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.62%، قيمة الاختبار 7.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.61%، قيمة الاختبار 15.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تحقيق الأهداف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على

- أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وهذه النتائج توضح بأن البرنامج يحقق اهدافه المتوقعة بشكل فعال.
- ويعزو الباحث ذلك إلى ان نظام التقييم الحديث يعطي الفرصة للموظف لمشاركة المسؤول المباشر في وضع أهداف ومؤشرات العمل، وهذا يعطي عملية التقييم شرعية أكثر ومصادقية أكبر بين الموظفين ويزيد من حافزيتهم للعمل والانتاج. كما يساعد المسؤول المباشر على فهم نقاط القوة والضعف للموظفين.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة مرتجى (2013)، ودراسة أبو لبدة (2011) ودراسة شاهين (2010)، ودراسة أبو ماضي (2007) والتي خلصت الى وجود موافقة على الاهداف والنتائج التي يحققها نظام تقييم الأداء ، واتفقت ايضا مع دراسة ال علي (2014) والتي خلصت الى فاعلية نظام تقييم الأداء في مدارس منطقة الشارقة وتحقيقه لنتائج واثار ايجابية قوية خلال مراحل التطبيق، كما اتفقت مع دراسة عبد القادر (2013) والتي أظهرت بأن تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في المعرفة الدائمة لمتطلبات العاملين، واكتشاف نقاط الضعف والقوة للعاملين في مؤسسة سونلغاز، واتفقت مع دراسة آل الشيخ (2010) حيث أظهرت أن نظام تقييم الأداء المتبع يحقق اهدافه بفعالية حيث يقوم بتحسين الاداء الفني لمديري المدارس بدرجة كبيرة، لكن اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو رزق (2012) والتي خلصت الى انخفاض تقدير مديري ومدراء المدارس لتحقيق الأهداف المرجوة من نظام التقييم.
- تحليل فقرات مجال " المعايير المستخدمة "
- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المعايير المستخدمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	المعايير التي تستخدمها وكالة لتقييم الأداء الالكتروني واضحة.	7.56	75.64	13.73	*0.000	4
2.	المعايير التي تستخدمها وكالة الغوث في تقييم الأداء الالكتروني كافية وشاملة.	7.58	75.83	4.63	*0.000	3
3.	معايير الأداء المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة معنية مختصة.	7.65	76.47	15.50	*0.000	2
4.	معايير الأداء التي تستخدمها وكالة الغوث قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	7.31	73.07	11.49	*0.000	8
5.	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي.	7.40	73.99	12.81	*0.000	6
6.	معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.	7.06	70.60	4.23	*0.000	12
7.	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	7.28	72.84	11.14	*0.000	9
8.	المعايير التي تستخدمها الوكالة لتقييم الأداء الالكتروني تحدد حسب طبيعة الوظائف.	7.44	74.36	12.53	*0.000	5
9.	المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل.	7.16	71.56	10.16	*0.000	10
10.	معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس.	7.34	73.39	12.81	*0.000	7
11.	معايير التقييم الالكتروني المستخدمة موضوعية ولا يؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.	7.09	70.87	9.21	*0.000	11
12.	يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.	7.98	79.81	20.40	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.40	74.03	15.96	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة " يساوي 7.98 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.81%، قيمة الاختبار 20.40، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي " يساوي 7.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.60%، قيمة الاختبار 4.23، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.40، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.03%، قيمة الاختبار 15.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المعايير المستخدمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذه النتائج أظهرت أن معايير الأداء التي تستخدمها وكالة الغوث هي معايير واضحة وشاملة وقابلة للقياس.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن معايير الأداء المستخدمة تم وضعها من قبل لجنة معنية مختصة وهي موضوعية لا يدخل فيها الجوانب الشخصية، وتراعي الوصف الوظيفي وقد تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل، وأيضاً يتم بشكل دوري توضيح هذه المعايير للموظفين ومناقشتها معهم قبل البدء في تنفيذها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة دهينة (2014) والتي خلصت إلى اتباع معايير واضحة تتسم بالعدالة في تقييم الموظفين في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، ودراسة عبد القادر (2013) والتي أظهرت اعتماد نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة سونلغاز على معايير موضوعية تحد من وجهات النظر الشخصية ، وتتفق مع دراسة أبو ماضي(2007) والتي خلصت إلى أن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها جيدة وتراعي الوصف الوظيفي، وايضا اتفقت مع دراسة عدوان (2006) حيث خلصت النتائج الى أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة، واتفقت ايضا مع دراسة مرتجى(2013)، ودراسة أبو لبدة(2011)، ودراسة شاهين (2010) والتي أظهرت وجود معايير واضحة

وشاملة وتراعي الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف المعمول بها داخل العمل وهذا ساهم في زيادة فعالية نظام تقييم الأداء المطبق.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عواد(2005) والتي خلصت الى وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند اليها عملية التقييم، واختلفت أيضا مع دراسة أبو حطب(2009) والتي بينت أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري' وان المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

- تحليل فقرات مجال " التغذية الراجعة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الالكتروني لأدائهم.	8.26	82.64	20.19	*0.000	1
2.	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم الالكتروني مباشرة بدون تأخير.	7.64	76.39	14.54	*0.000	2
3.	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.	7.36	73.61	12.65	*0.000	4
4.	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في وكالة الغوث في تحفيز الموظفين.	7.11	71.11	9.44	*0.000	6
5.	المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في وكالة الغوث تحسن من أداء الموظفين.	7.36	73.56	13.61	*0.000	5
6.	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين.	7.38	73.80	11.44	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.52	75.19	17.02	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الالكتروني لأدائهم " يساوي 8.26 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.64%، قيمة الاختبار 20.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في وكالة الغوث في تحفيز الموظفين " يساوي 7.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.11%، قيمة الاختبار 9.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.19%، قيمة الاختبار 17.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التغذية الراجعة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وهذه النتيجة أظهرت وجود رضا من قبل الموظفين على عملية التغذية الراجعة لهذا النظام - ويعزو الباحث ذلك إلى اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم، وأيضاً القيام بالمساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في وكالة الغوث، حيث تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين، وهذا يساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين بشكل دوري.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة آل علي (2014) والتي خلصت إلى وجود حالة من الرضا في مدارس الشارقة عن التغذية الراجعة لنظام إدارة الأداء، واتفقت أيضاً مع دراسة عبد القادر (2013) ودراسة آل الشيخ (2010) ودراسة العمرات (2010) والتي أظهرت رضا عام على عملية التغذية الراجعة واسلوب المراجعة الدائمة لأداء الموظفين والعاملين مما يزيد من فرص تحسين الأداء، واتفقت مع دراسة مرتجي (2013)، ودراسة أبو لبدة (2011)، ودراسة شاهين (2010) والتي أظهرت وجود حالة من الرضا على التغذية الراجعة وأهميتها في عملية التقييم.

- واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو حطب (2009) والتي خلصت إلى أن آراء عينة العاملين في جمعية أصدقاء المريض كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة،

ودراسة عواد (2005) حيث خلصت الدراسة الى وجود نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عملية تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية.

- تحليل فقرات مجال " أساليب التقييم المستخدمة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أساليب التقييم المستخدمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم الالكتروني لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف.	7.58	75.83	13.81	*0.000	2	
2.	يتم استخدام نماذج تقييم الكترونية مختلفة للوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.	6.85	68.47	5.49	*0.000	6	
3.	تعتمد أساليب تقييم الأداء الالكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	7.04	70.37	7.84	*0.000	5	
4.	يستفاد من آراء المنفعين من خدمات الوكالة في تقييم أداء العاملين.	6.74	67.40	5.21	*0.000	7	
5.	تستخدم وكالة الغوث أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تحقيق الأهداف.	7.49	74.86	14.97	*0.000	3	
6.	يتم التقييم الالكتروني للعاملين بشكل سنوي ودوري.	8.38	83.75	23.15	*0.000	1	
7.	الأساليب المستخدمة في وكالة الغوث للتقييم الالكتروني للعاملين مناسبة لأغراض التقييم.	7.39	73.89	12.89	*0.000	4	
8.	يتم استخدام أكثر من طريقة للتقييم الالكتروني لأداء العاملين في الوكالة.	6.33	63.26	2.01	*0.046	8	
	جميع فقرات المجال معاً	7.22	72.24	13.73	*0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم التقييم الالكتروني للعاملين بشكل سنوي ودوري " يساوي 8.38 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.75%، قيمة الاختبار 23.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يتم استخدام أكثر من طريقة للتقييم الالكتروني لأداء العاملين في الوكالة " يساوي 6.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.26%، قيمة الاختبار 2.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.046 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.24%، قيمة الاختبار 13.73 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أساليب التقييم المستخدمة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وأظهرت هذه النتيجة وجود رضا من قبل المشرفين على الأساليب المستخدمة في برنامج التقييم الالكتروني.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن وكالة الغوث تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تحقيق الأهداف، وهو أسلوب مناسب لأغراض التقييم ، وتعتبر نماذج أساليب تقييم الاداء الإلكتروني موضوعية ومناسبة لطبيعة العمل.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة آل علي(2014)، ودراسة دهينة (2014)، ودراسة عبد القادر(2013) والتي أظهرت استخدام أساليب تقييم موضوعية تحد من وجهات النظر الشخصية، واتفقت أيضاً مع دراسة شاهين (2010) والتي أظهرت وجود رضا من قبل العاملين في الجامعة الإسلامية على أساليب ونماذج تقييم الأداء المستخدمة في عملية التقييم ويعتبرونها مناسبة لطبيعة العمل، واتفقت مع دراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة العمرات(2010)، وأيضاً دراسة أبو ماضي(2007) والتي أظهرت قبولاً من العينة لأساليب ونماذج تقييم الأداء، واتفقت أيضاً مع دراسة إدوارد(2014) والتي أظهرت استخدام أسلوب الادارة بالأهداف في عملية تقييم الأداء .

- واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو حطب (2009) والتي خلصت الى أن اساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء داخل جمعية أصدقاء المريض غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل، كما اختلفت مع نتائج دراسة عدوان (2006) حيث مسؤولية تقييم الأداء تقع على الرئيس المباشر فقط دون مشاركة أطراف أخرى، وافتقار النظام الى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.

- مستوى فعالية نظام تقييم الأداء الالكتروني

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى فعالية نظام تقييم الأداء الالكتروني

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
3	*0.000	17.89	73.83	7.38	مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer
4	*0.000	15.78	73.61	7.36	تحقيق الأهداف
2	*0.000	15.96	74.03	7.40	المعايير المستخدمة
1	*0.000	17.02	75.19	7.52	التغذية الراجعة
5	*0.000	13.73	72.24	7.22	أساليب التقييم المستخدمة
	*0.000	18.17	73.73	7.37	جميع فقرات مستوى فعالية نظام تقييم الأداء الالكتروني

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (21) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 7.37 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.73%، قيمة الاختبار 18.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

- وأظهرت هذه النتيجة أن درجة فعالية برنامج تقييم الاداء الإلكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية قد بلغت (73.73%) وبدرجة جيدة.
- ويعزو الباحث هذه النتائج الى المراجعة المستمرة للبرنامج ومتابعة المشاكل التي تواجه النظام باستمرار والاستفادة من بعض الدروس بغرض تطوير البرنامج، وأيضاً التواصل الجيد الذي تقوم به دائرة الموارد البشرية مع جميع الموظفين في جميع الدوائر لشرح البرنامج والاستماع الى ملاحظاتهم من اجل تطوير البرنامج وتحسينه، كما تدلل هذه النتيجة على رضا الموظفين عن الدورات التدريبية التي التحقوا بها بعد تطبيق نظام التقييم الجديد حيث استطاع المسؤول المباشر التعرف على نقاط الضعف عند الموظف، والعمل على وضع خطة مستقبلية لمعالجتها.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة آل علي(2014) والتي خلصت الى وجود نظام فعال وقوي لنظام تقييم الأداء في مدارس منطقة الشارقة ، ودراسة مرتجى(2013) التي أظهرت فعالية نظام تقييم الاداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واتفقت أيضاً مع دراسة دهينة (2014)، ودراسة عبد القادر (2013) والتي بينت درجة عالية لفاعلية نظام تقييم المطبق، وايضا اتفقت مع دراسة أبو لبدة (2011) والتي أظهرت فاعلية برنامج تقييم أداء الموظفين من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية، وأيضاً دراسة شاهين (2010) والتي أظهرت رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته في الجامعة الاسلامية، واتفقت مع دراسة العمرات (2010) والتي أظهرت درجة فاعلية عالية لنظام تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بوجه عام.
- واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عواد (2005) والتي خلصت الى وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة الوطنية لتطبيق نظام فعال لتقييم الاداء

اختبار فرضية الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين والمشرفات يستخدمون نفس نظام تقييم الأداء، ونفس السياسة والقوانين تنطبق على الطرفين دون تمييز، لذلك كانت وجهات نظرهم متقاربة بالنسبة لأربهم في فعالية نظام تقييم الأداء.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة مرتجى (2013) ودراسة أبو لبدة (2011)، ومع دراسة شاهين (2010)، ومع نتيجة دراسة أبو حطب (2009)، ودراسة عدوان (2008)، واتفقت أيضاً مع دراسة آل الشيخ (2010) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية ، بينما اختلفت عن نتيجة دراسة أبو شيخة (2005).

جدول (22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.268	-1.110	7.47	7.30	مهنية نظام التقييم الإلكتروني ePer.
0.099	-1.657	7.51	7.22	تحقيق الأهداف.
0.201	-1.284	7.52	7.29	المعايير المستخدمة.
0.251	-1.151	7.63	7.42	التغذية الراجعة.
0.097	-1.666	7.38	7.08	أساليب التقييم المستخدمة.
0.129	-1.526	7.49	7.26	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين

العاملين في وكالة الغوث الدولية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع المشرفين وفي فترة زمنية موحدة بغض النظر عن متغير سنوات الخدمة، كما تم استخدام معايير واضحة لدراسة وتحليل البيانات حول الأداء لجميع الموظفين بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة أيضا.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة مرتجى (2013) ودراسة أبو رزق (2012) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجابات مدراء المدارس العاملين في وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الادارة المدرسية ، واتفقت ايضا مع دراسة آل الشيخ (2010) والتي خلصت الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في درجة الموافقة على دور التقييم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية، وتتفق مع نتيجة دراسة أبو ماضي (2007) ودراسة شاهين (2010)، ودراسة أبو حطب (2009).

جدول (23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 10 سنوات	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.306	1.189	7.30	7.56	7.56	مهنية نظام التقييم الإلكتروني ePer.
0.083	2.516	7.23	7.68	7.58	تحقيق الأهداف.
0.131	2.050	7.29	7.70	7.59	المعايير المستخدمة.
0.222	1.517	7.42	7.65	7.89	التغذية الراجعة.
0.525	0.646	7.16	7.38	7.36	أساليب التقييم المستخدمة.
0.150	1.913	7.27	7.60	7.58	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد العينة حول فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين

العاملين في وكالة الغوث الدولية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (24) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين

الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك

يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول

هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن البرنامج تم تطبيقه على جميع مشرفي وكالة الغوث وفي فترة

زمنية موحدة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ، ولذلك أثر ونتائج تقييم الأداء تعمم على

الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي، مما يساعد على عدم ظهور أي فروق ذات دلالة

إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- كما أن عدد مديري المدارس الذين يحملون مؤهلات (دراسات عليا) فقط (40) مشرفا من

العينة الميدانية والتي تبلغ (218) مشرف، أي ما نسبته (18%) من عدد العينة الميدانية ،

وتعتبر هذه نسبة قليلة.

- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو رزق (2012) والتي أظهرت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجابات مدراء المدارس العاملين في وكالة

الغوث الدولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة أبو لبدة(2011) والتي خلصت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بفاعلية البرنامج تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت ايضا مع دراسة آل الشيخ (2010) والتي خلصت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة الموافقة على دور التقييم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية، كما تتفق هذه الدراسة مع أبو علي (2010)، ودراسة أبو ماضي (2007)، ودراسة أبو حصيرة (2008).

جدول (24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.282	1.272	7.54	7.38	6.99	مهنية نظام التقييم الالكتروني ePer.
0.628	0.466	7.53	7.33	7.25	تحقيق الأهداف.
0.696	0.363	7.44	7.42	7.13	المعايير المستخدمة.
0.439	0.825	7.68	7.51	7.18	التغذية الراجعة.
0.618	0.482	7.40	7.19	7.09	أساليب التقييم المستخدمة.
0.498	0.700	7.51	7.36	7.11	جميع المجالات معا

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

أولا : نتائج الدراسة

ثانيا : التوصيات

ثالثا: مقترحات لدراسات مستقبلية

المقدمة:

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع فعالية برنامج تقييم الاداء الالكتروني في قياس أداء موظفي وكالة الغوث الدولية، يتضمن هذا الفصل ملخصا لاهم النتائج التي تم التوصل اليها، واهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج.

أولاً: النتائج:

أولاً/ المجال الاول مهنية نظام التقييم الإلكتروني، وما يتضمنه هذا المجال من عدة محاور، توصل الباحث الى النتائج التالية:

- بلغت درجة الموافقة على مهنية نظام التقييم الالكتروني (73.83%)
 - يوجد موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن الانجاز يعتبر معيارا هاما للترقيات في عملية تقييم أداء الموظفين في الوكالة.
 - بينت النتائج موافقة بدرجة متوسطة على أن الوكالة تقوم بالنظر بشكل جدي بالتظلمات.
- ثانياً/ المجال الثاني تحقيق الأهداف، وما يتضمنه هذا المجال من عدة محاور، توصل الباحث الى النتائج التالية:

- بلغت درجة الموافقة على أن نظام تقييم الأداء الالكتروني يحقق الأهداف المرجوة منه (73.61%).
- بلغت درجة الموافقة على أن نظام تقييم الأداء الالكتروني يساعد الرئيس المباشر على فهم مشكلات مرؤوسيه (69.45%).
- بلغت درجة الموافقة على ان نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث يساهم في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين (70.46%).

ثالثاً/ المجال الثالث المعايير المستخدمة، وما يتضمنه هذا المجال من عدة محاور، توصل الباحث الى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على المعايير المستخدمة في برنامج تقييم الأداء الإلكتروني (74.03%).
- أشارت النتائج أيضا الى ان معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية

رابعاً/ المجال الرابع التغذية الراجعة، وما يتضمنه هذا المجال من عدة محاور، توصل الباحث الى النتائج التالية:

- بلغت درجة الاستجابة لمجال التغذية الراجعة بشكل عام (75.19 %).
- أشارت النتائج أيضا الى ان المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في وكالة الغوث تحسن من أداء الموظفين.
- خامساً/ المجال الخامس أساليب التقييم المستخدمة ، وما يتضمنه هذا المجال من عدة محاور، توصل الباحث الى النتائج التالية:
- أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على أساليب التقييم المستخدمة في برنامج تقييم الأداء الإلكتروني (72.24%).
- تستخدم وكالة الغوث أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تحقيق الأهداف.
- يوجد موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على استخدام أكثر من طريقة للتقييم الإلكتروني لأداء العاملين في الوكالة.
- بينت الدراسة ان أسلوب تقييم أداء الموظفين في الوكالة تقع على عاتق الرئيس المباشر والتقييم الذاتي للموظف نفسه فقط دون مشاركة أي أطراف أخرى، مما يؤدي الى عدم عدالة عملية التقييم وهذا يؤدي الى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم.
- سادساً/ فيما يتعلق بفعالية البرنامج بوجه عام، وما تتضمنه من مجالات وفقرات، توصل الباحث الى النتائج التالية:
- بلغت درجة فعالية برنامج تقييم الاداء الإلكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية (73.73) وبدرجة جيدة.
- سابعاً/ فيما يتعلق بالفرضيات:
- لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول فعالية برنامج التقييم الإلكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس
- لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول فعالية برنامج التقييم الإلكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث تعزى لمتغير سنوات الخبرة

- لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول فعالية برنامج التقييم الإلكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: التوصيات

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:-

أولاً/ مجال مهنية نظام التقييم الإلكتروني:

- ضرورة مراجعه وتحديث و تطوير برنامج تقييم الأداء الالكتروني بشكل مستمر، وذلك لضمان الفاعلية و العدالة والثقة لدي الموظفين العاملين في وكالة الغوث.
- ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم الاداء، للتدريب على الاعداد الجيد لعملية تقييم الاداء، واجراء مقابلات التقييم، والتعامل مع ردود الفعل المختلفة للموظفين بعد حصولهم على نتائج تقييم ادائهم، والحد من الاخطاء التي تؤثر على عملية التقييم، واكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.

أولاً/ مجال تحقيق الأهداف:

- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين علي الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز .
- ضرورة وضع اليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين ادائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.

ثالثاً/ مجال المعايير المستخدمة:

- مراجعة نماذج تقييم الأداء بشكل مستمر، ووضع معايير تغطي الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بصورة شاملة.
- إعطاء المعايير أوزاناً نسبية متفاوتة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة.

رابعاً/ مجال التغذية الراجعة:

- ضرورة وجود نظام للتغذية الراجعة في وكالة الغوث يسمح بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء والتظلم عليها والحق في دراسة عادلة لهذا التظلم.
- ضرورة ربط نتائج التقييم بالاحتياجات التطويرية والتدريبية لأداء الموظفين بطريقة مستمرة.

خامساً/ مجال أساليب التقييم المستخدمة

- ضرورة وجود أكثر من طرف في عملية تقييم الأداء لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية، كتنقيح زملاء العمل والمرؤوسين، وذلك من أجل الوصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويكسبها المصداقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.

- ضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

من أهم المقترحات التي توصيها الدراسة:

- 1 -دراسة معوقات تطبيق نظام تقييم أداء موظفي وكالة الغوث الدولية بغزة، وسبل علاجها.
- 2 -نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الغير حكومية NGOs
- 3 -إجراء دراسة مقارنة بين نظام تقييم أداء الموظفين في كل من المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية.
- 4 -دراسة مقارنة بين نظام تقييم أداء الموظفين في فلسطين والنظم الأخرى في الدول العربية.
- 5 -علاقة تقييم الأداء الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.
- 6 -موضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية في المؤسسات غير الحكومية

المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.
- أولاً / المراجع العربية:
- 1 - الكتب العربية:
- أبو حطب، فؤاد وأمال صادق (2005). مناهج لبحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية " ، مكتبة الأنجلو المصرية :القاهرة.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، محمد، / دار المريخ للنشر، الرياض).
- زويلف، مهدي حسن (2001). إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، الأردن: عمان دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع .
- السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، اريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية ،عمان: دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية.
- عبد الباقي، صلاح (2002). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية .
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسي (2002). التطوير التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الثامنة.
- المدهون، محمد إبراهيم (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة .
- المغربي، عبد الحميد (2007). دليل الإدارة الذكية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

- الهيّتي، خالد(2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن).

2 الرسائل العلمية:

- أبو حطب، موسى محمد (2009) " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين رسالة ماجستير غير منشورة، "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية" كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- أبو رزق، صلاح الدين (2012) بعنوان " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- أبو لبدة، سناء يونس (2011) "برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- أبو ماضي، خالد (2007)، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- البيضاني، ماجد بريس عطوان(2005) . " أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، بغداد، العراق.

- الداود، خالد بن عبدالعزيز(2008). " بناء تصور مقترح لتقويم أدم إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الإمام، محمد بن سعود الإسلامية المملكة، العربية السعودية.

- النونو، نائلة نعمان روبين (2004). "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- أمين علي، خريص (2007). "تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.

- جاب الله، (1991) "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء".

- الحمود، (1994) "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل".

- شاهين، ماجد إبراهيم (2010) "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة

الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- طارق أحمد، عواد (2005). "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، "في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- طوقان، أريج (2002)، تقويم أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة وبيان مدي تأثير المتغيرات الديمغرافية فيها في جامعه النجاح الوطنية نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه النجاح الوطنية .

- عبد القادر، صالح (2013) "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن- دراسة ميدانية في مؤسسة سزنلغاز" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

- عدوان، عماد عبدالله (2006) "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين" كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- علي بن عبدالله، آل شيخ (2010) "دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري (المدارس الابتدائية)" دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد السعودية.

- عواد، (2005) "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية . قطاع غزة"

- محمد مطير، الشريعة (2006). "تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- مرتجى، نسرين فرحات (2013) "فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- النونو، (2004) "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة".

3- المجلات والدوريات:

- 1 العمرات، محمد (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء وجهة نظر المعلمين فيها"، "المجلة الأردنية في العلوم التربوية"
- 2 تيشوري، عبد الرحمن (2006). إدارة الأداء وأهدافه ومعايير، مجلة الحوار المتمدن، عدد 1463، بتاريخ 2006/2/16، سوريا.
- 3 الخميس، السيد سلامة (1428) هـ. "معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم (رؤية منهجية)" ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، القصيم.
- 4 الدليل الإحصائي للجامعة الإسلامية، الفصل الدراسي الأول 2006-2007 ، عمادة التخطيط والتطوير .
- 5 الطالب، أحمد (2001) "أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش"، بحث مقدم لدورة الإدارة العليا ، معهد الإدارة العامة ، عمان.
- 6 مصطفى، صلاح عبد الحميد (1986) "دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربي"، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

ثانيا / المراجع الأجنبية

- Alabama Department of Education (2002). Principal Evaluation System
- BIN ZAINAL (2013). A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecture and staffs at UNISEL"
- Babo, Ed.D.Gerard (2010)" Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards." Dissertation Abstracts, New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development – Volume 54
- Catano, Nancy and Strong, James (2007). "What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. International Journal of leadership in education Vol.10, No, 4,379 399.
- Christopher Condon, Mathew Clifford. (2010). Measuring principal performance, Learning Point Associates.
- Ellen B. Golding, & ed. (2006) "Measuring the Instructional Leadership Competence of School Principals" Paper Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, New York.
- Ellen Golding, Xiu Chen Cravens, Joseph Murphy, Stephen N. Elliott, Becca Carson, Andrew C. Porter. (2008). " The Evaluation of Principals: What and how do States and Districts Assess Leadership?" Paper Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, New York.
- Edward, (2014). The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited
- PBES Handbook, (2003). "Performance-Based Evaluation Handbook, Battimore city public school system.

- Johnson, Rhonda Annette (2005). Principal Evaluation: A different Perspective, Unpublished Doctor Degree, and Wichita State University.
- Makia, Cisse.(2008)."Study of School Evaluation System in Japan". (Focus on the perception of principals and vice -principals). Bull Grad. School Educ. Hiroshima Univ.45-55.
- NC, (North Carolina School Executives) (2008). Principal Evaluation Process, North Carolina.
- Segwapa, Makgato Phillip (2008). Assessing the performance of school governing bodies selected farm school in the Limpopo province, Unpublished Master degree, University Of South Africa.
- Steven M. Kimball, Tony Milanowski, Sarah A. McKinney. (2007) "Implementation of Standards-Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results from Randomized Trial" Paper presented at the annual conference of the American Educational Research Association, April 10, 2007, Chicago, Illinois.
- TIM MURLEY (2010). Performance evaluation for teachers and administrators, Warren country public schools P.O. Box 51810.
- Toler, Benita.B. (2006)."A comparative study of principal performance in the Commonwealth of Virginia". Unpublished Doctor Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
- Williams, Henry S. (2009)."An evaluation of Principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". National Forum of Education Administration and Supervision Journal. Volume 26 No 4/2009.
- Anderson, Mark E. (1991). Principals how to train, recruit, select, induct, and evaluate leader for America's school. ERIC Clearinghouse on Educational Management, College of Education • University of Oregon.

الملاحق:

- ملحق رقم (1) قائمة المحكمين لإستبانة الدراسة
- ملحق رقم (2) الإستبانة بصورتها النهائية
- ملحق رقم (3) طلب الموافقة على تطبيق الإستبانة

ملحق رقم (1)

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة:

الاسم	التخصص	مكان العمل
1 د. سامي أبو الروس	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية بغزة
2 د. ياسر الشرفا	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية بغزة
3 د. سمير صافي	اقتصاد	الجامعة الإسلامية بغزة
4 د. ناهض الخالدي	محاسبة	الجامعة الإسلامية بغزة
5 د. خليل النمروطي	اقتصاد	الجامعة الإسلامية بغزة
6 د. حازم عيسى	أصول تربية	الجامعة الإسلامية بغزة
7 د. ياسر الأثقر	أصول تربية	الجامعة الإسلامية بغزة
8 د. أيمن صبح	أصول تربية	جامعة الأقصى

ملحق رقم (2)
إستبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة أعمال

حفظه الله ورعاه

الأخ الموظف بوكالة الغوث الدولية /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الموضوع: تعبئة استبانة

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة المعدة لجمع البيانات حول دراسة ميدانية بعنوان: "فعالية برنامج تقييم الاداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية" وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم ، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الرسالة ، فإن الباحث يرجو منكم التكرم بالإطلاع على فقرات هذه الاستبانة بعناية ومن ثم الإجابة عن جميع أسئلتها بموضوعية ومهنية عالية ، علماً بأن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والاحترام

الباحث حسام عبد المجيد الأشقر

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي: ☐ ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي : () موظف () مشرف () مدير دائرة

يرجى وضع الدرجة التي تناسبك حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية

الدرجة (1 - 10)	البيان
أولاً: مهنية نظام التقييم الالكتروني EPER:	
	تم تصميم برنامج تقييم الأداء الالكتروني بواسطة جهة مهنية مختصة.
	تم تدريب جميع الموظفين على استخدام برنامج تقييم الأداء الالكتروني
	هناك جهات مختصة لمتابعة مشاكل الموظفين للتعامل مع برنامج التقييم الالكتروني
	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء الالكتروني لأغراض التطوير.
	تتم عملية تقييم أداء الموظفين باستخدام برنامج التقييم الالكتروني بشكل منتظم.
	تتبع الوكالة نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء.
	يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم أداء الموظفين في الوكالة.
	تعتمد عملية تقييم الأداء الالكتروني على الأداء الفعلي للعاملين.
	عملية تقييم الأداء الالكتروني في الوكالة تعطيك الحق في الاعتراض والتظلم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حقه في التقييم.
	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي.
	تخضع عملية تقييم الأداء الالكتروني لرقابة مباشرة من قبل إدارة وكالة الغوث.
	تسهم عملية تقييم الأداء الالكتروني في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.
	هناك استمرارية في تطبيق نظام التقييم الالكتروني للأداء.
	نظام تقييم الأداء الالكتروني سهل الفهم والتطبيق من قبل العاملين.
ثانياً: تحقيق الأهداف :	
	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث رئيسي المباشر على فهم

الدرجة (1 - 10)	البيان	
	مشكلاتي	
	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على معرفة أوجه الضعف والقوة في أدائي	
	يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .	
	يساعد نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق بوكالة الغوث على رفع كفاءة أداء الموظفين والوكالة ككل .	
	يغطي نظام تقييم الأداء الالكتروني المتبع في وكالة الغوث جميع أبعاد الوظيفة	
	يراعي نظام تقييم الأداء الالكتروني المطبق في وكالة الغوث الوصف الوظيفي المحدد لعملي .	
	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنويا	
	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم	
	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم الالكتروني إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم	
	تقوم وكالة الغوث بتطوير نماذج تقييم الأداء الالكتروني بشكل دوري	
ثالثا: المعايير المستخدمة		
	المعايير التي تستخدمها لوكالة لتقييم الأداء الالكتروني واضحة.	
	المعايير التي تستخدمها وكالة الغوث في تقييم الأداء الالكتروني كافية وشاملة.	
	معايير الأداء المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة معنية مختصة.	
	معايير الأداء التي تستخدمها وكالة الغوث قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	
	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي.	
	معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.	
	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	
	المعايير التي تستخدمها الوكالة لتقييم الأداء الالكتروني تحدد حسب طبيعة الوظائف.	
	المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل.	
	معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس.	
	معايير التقييم الالكتروني المستخدمة موضوعية ولا يؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.	
	يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.	

الدرجة (1 - 10)	البيان	
رابعاً: التغذية الراجعة		
	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الالكتروني لأدائهم.	
	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم الالكتروني مباشرة بدون تأخير.	
	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.	
	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في وكالة الغوث في تحفيز الموظفين.	
	المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في وكالة الغوث تحسن من أداء الموظفين.	
	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء الموظفين.	
خامساً: أساليب التقييم المستخدمة		
	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم الالكتروني لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف.	
	يتم استخدام نماذج تقييم الكترونية مختلفة للوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.	
	تعتمد أساليب تقييم الأداء الالكتروني على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	
	يستفاد من آراء المنتفعين من خدمات الوكالة في تقييم أداء العاملين.	
	تستخدم وكالة الغوث أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تحقيق الاهداف.	
	يتم التقييم الالكتروني للعاملين بشكل سنوي ودوري.	
	الأساليب المستخدمة في وكالة الغوث للتقييم الالكتروني للعاملين مناسبة لأغراض التقييم.	
	يتم استخدام أكثر من طريقة للتقييم الالكتروني لأداء العاملين في الوكالة.	

ملحق رقم (3)
طلب الموافقة على تطبيق استبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج من غ/35/Ref

التاريخ: 2014/12/03 Date

الأستاذ الفاضل/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم
التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ حسام عبدالمجيد حمد الله الأشقر، برقم جامعي
120100881 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك
بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي
بعنوان:

**فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين
العاملين في وكالة الغوث الدولية**

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

