



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج إدارة الأعمال

إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية
والتعليم العالي الفلسطينية

**Problems of Performance Appraisal of the Second and
Third Grade Staff at the Ministry of Education & Higher
Education in Palestine**

إعداد
حمدي ربحي أبو قويدر

إشراف
د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019م

إجازة الرسالة

إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

إعداد الباحث

حمدي ربحي أبو قويدر

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الثلاثاء بتاريخ 2019/01/15م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع

..... (مشرفاً ورئيساً):
..... (ممتحناً داخلياً):
..... (ممتحناً خارجياً):

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. محمد الجعبري
2. أ.د. سمير أبو زيد
3. د. سمير الجمل

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَقْبَلَ زَاوِيًا وَقَامُوا فِيهَا يَوْمًا عَالِيًا﴾
سورة طه، آية 114

صدق الله العظيم

سورة طه، آية (114)

الإهداء

إلى من كان دُعائها سر نجاحي أمي الحبيبة

إلى الذي ساندني في الحياة أبي الحبيب

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي زوجتي الغالية

إلى زهور حياتي أبنائي الغاليين

إلى إخواني الأعزاء وأخواتي الغاليات

إلى من أضاءوا لي درب العلم والمعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من مد لي يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم الذي أعانني على إتمام دراستي هذه أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأساتذة في كلية الدراسات العليا والبحث العلمي برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة الخليل وذلك لما بذلوه اتجاه طلبة الكلية، وعظيم الشكر لإدارة جامعة الخليل.

كما أتقدم بخالص شكري وعرفاني إلى أستاذي الدكتور محمد الجعبري الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهد أو نصيحة وكان مثلاً للعالم المتواضع، وشكري واحترامي وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشتها.

كما أتقدم بشكري وتقديري إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة، لما كان لإرشادهم وملاحظاتهم من فائدة في إثراء هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى زملائي موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل وذلك لحسن تعاونهم في إتمام المقابلات ومن ثم تعبئة الاستمارات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث: حمدي أبو قويدر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ج	آية قرآنية
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ل	قائمة الأشكال
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
2	1-1 مقدمة الدراسة
2	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أسئلة الدراسة
4	4-1 فرضيات الدراسة
5	5-1 أهداف الدراسة
5	6-1 أهمية الدراسة
5	7-1 حدود الدراسة
6	8-1 مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	1-2 الإطار النظري

10	1-1-2 المقدمة
10	2-1-2 مفهوم تقييم الأداء
13	3-1-2 أهمية تقييم الأداء
15	4-1-2 أهداف تقييم الأداء
18	5-1-2 إجراءات تقييم الأداء
20	6-1-2 خطوات عملية تقييم الأداء
21	7-1-2 تحديد التوقيت المناسب للتقييم
21	8-1-2 علانية أو سرية نتائج تقييم الأداء
22	9-1-2 مقابلة تقييم الأداء
23	10-1-2 معوقات (إشكاليات) عملية التقييم
33	2-2 الدراسات السابقة
33	1-2-2 الدراسات العربية
37	2-2-2 الدراسات الأجنبية
41	3-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة
41	4-2-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث	
منهجية الدراسة	
43	1-3 مقدمة
43	2-3 منهج الدراسة
43	3-3 جمع البيانات والمعلومات
44	4-3 مجتمع الدراسة
45	5-3 عينات الدراسة
47	6-3 أدوات الدراسة
58	7-3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
59	8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات
الفصل الرابع	

عرض وتحليل نتائج الدراسة	
63	1-4 مقدمة
63	2-4 عرض نتائج المقابلات غير المهيكلة
67	3-4 تحليل وعرض نتائج الاستبانة
67	1-3-4 تحليل وعرض نتائج أسئلة الدراسة
74	2-3-4 تحليل وعرض نتائج فرضيات الدراسة
90	4-4 عرض نتائج المقابلات المهيكلة
95	5-4 تحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء
الفصل الخامس	
النتائج والتوصيات	
101	1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات
101	1-1-5 تمهيد
101	2-1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
104	3-1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
108	2-5 الاستنتاجات
108	3-5 التوصيات
المراجع	
111	أولاً: المراجع العربية
114	ثانياً: المراجع الإلكترونية
114	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الملاحق

الملاحق	
117	الملحق رقم (1) نموذج أسئلة المقابلات المهيكلة.
118	الملحق رقم (2) ترميز المقابلات المهيكلة.

119	الملحق رقم (3) استبانة الدراسة
125	الملحق رقم (4) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
125	الملحق رقم (5) قائمة بأسماء المحكمين لنموذج أسئلة المقابلات المهيكلة
126	الملحق رقم (6) هيكلية مديرية التربية والتعليم
127	الملحق رقم (7) كتب من الجامعة لتسهيل مهمة الباحث
131	الملحق رقم (8) نماذج تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة
133	الملحق رقم (9) نبذة عن ديوان الموظفين العام ومديريات التربية والتعليم العالي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
44	توزيع مجتمع الدراسة	1-3
46	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على المديريات المبحوثة	2-3
47	خصائص العينة الديمغرافية	3-3
49	عدد الفقرات التي تمثل كل محور في الاستبانة	4-3
49	دليل إجابات الاستبانة	5-3
51	نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الأول	6-3
52	نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الثاني	7-3
54	نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الثالث	8-3
56	نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الرابع	9-3
58	معاملات الثبات كرونباخ ألفا	10-3
61	مفتاح التصحيح الخماسي	11-3
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة العامة	1-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم) في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الأولى	2-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة	3-4

	بأداة التقييم (المعايير والنماذج) في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الأولى	
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بدور المُقِيم (المسؤول المباشر) ، في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الأولى	4-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بالمُقِيم (المرووس)، في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الأولى	5-4
74	نتائج اختبار (T-TEST) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس	6-4
76	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر	7-4 أ
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر	7-4 ب
78	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير العمر	7-4 ج
79	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة	8-4 أ
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة	8-4 ب

81	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخدمة	8-4 ج
82	نتائج اختبار (T-TEST) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي	9-4
84	نتائج اختبار (T-TEST) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة	10-4
85	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي	11-4 أ
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي	11-4 ب
88	الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية	12-4 أ
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية	12-4 ب
95	الصفات التي يجب توافرها في أداة تقييم الأداء	13-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
20	إجراءات تقييم الأداء	1-2

ملخص الدراسة باللغة العربية

إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة

في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك من خلال التعرف على عملية التقييم (إجراءات التقييم)، وأداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم، ودور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم، ودور المُقيّم (المروّس) في عملية التقييم. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الثانية والثالثة الإداريين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا)، والبالغ عددهم (271) موظفاً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلة غير مهيكلة مع مجموعة بؤرية في مديرتي الخليل وشمالها، وتم تحليل المقابلات يدوياً، ثم القيام بتوزيع إستبانة على عينة طبقية من مجتمع الدراسة والذي تمثل في الموظفين الإداريين من الفئة الثانية والثالثة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب. ثم القيام بإجراء (12) مقابلة مهيكلة مع عينة قصدية من رؤساء أقسام وموظفين إداريين، وتحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة استنتاجات أهمها عدم وضوح مفهوم التقييم لدى عينة البحث، ورفض الموظفون الإداريون إجراءات تقييم الأداء رفضاً قاطعاً واعتبروه أنه ظالماً بحقهم في حين دافع رؤساء الأقسام عن إجراءات تقييم الأداء واعتبروه ليس مجحفاً بحق الموظفين، ورفض رؤساء الأقسام والموظفون الإداريون النماذج الموجودة حالياً رفضاً قاطعاً واعتبروا أنها يجب أن تتغير لتتلائم مع الوضع الحالي لعملية التقييم، كما أكد رؤساء الأقسام والموظفون الإداريون على ضرورة تغيير تقييم الأداء وبناء تقييم أداء شامل للجوانب كافة بما فيها التكنولوجية والفلسفية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات للتغلب على إشكاليات تقييم الأداء أبرزها ربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها والعمل على تطوير أداة التقييم (المعايير والنماذج) بين كل فترة وأخرى لتتلائم مع أسس التقييم الحديثة إلى جانب بناء ملف

إنجاز لكل موظف تبنى تقييمات الأداء عليه وبناءً على إنجازاته وكذلك يجب إخضاع الرؤساء والمرؤوسين للتدريب على تطبيق تقييم الأداء ومعرفة الأساليب الحديثة.

Abstract

The Problems of Performance Appraisal of the Second and Third Grade Staff at the Ministry of Education in Palestine

This study aims to identify the Problems of Performance Appraisal of the Second and Third Grade Staff at the Ministry of Education in Palestine by identifying the appraisal process, (the appraisal tool), (standards and models) used in the appraisal process. In addition, the role of the evaluator in the assessment process; the role of the evaluator (subordinate) in the evaluation process.

The study population consists of the second and the third administrative staff in the four directorates of education in Hebron governorate: (Centre of Hebron, North of Hebron, South of Hebron, and Yatta). The sample number is (271).

To achieve the objectives of the study, the descriptive exploratory method is used. Moreover, the mixed method is used to collect the data. An unstructured interview was conducted with a non-focus group in Centre of Hebron and North of Hebron Directorates.

After that, many interviews were manually analyzed and then a questionnaire was distributed by a stratified sample of the study population "second and third" administrative staff. However, the data is analyzed by using SPSS. Twelve Structured interviews were conducted with a purposive sample, which included heads of their departments and administrative staff. The content of the Performance Appraisal tool for the second and third categories has been analyzed.

This current study has found several results. The most important of which is the lack of clarity of the appraisal concept in the research sample. The administrative staff rejected the performance appraisal procedures categorically and considered it unfair toward themselves. The department heads defended the performance appraisal procedures and considered it fair to the employees. The department heads and administrative staff stressed that they need to change the performance appraisal and build a comprehensive performance assessment of all aspects, including technological and philosophical sides.

The researcher has recommended several recommendations to overcome the problems of performance appraisal: the most important of which was linking the performance appraisal process to the employee's job description and activities. In addition, develop the appraisal tool (standards and models) from time to time to suit the modern appraisal principles. Moreover, building a Portfolio for each employee in order to assist their performance and achievements. Principals and their subordinates must also be trained to apply performance appraisal and learn modern methods in their work.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

1-1 مقدمة الدراسة:

تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية لتطوير أهدافها وواجباتها والظروف البيئية التي تعمل من خلالها ويأتي تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين ومدراء) أم كمقيمين (عاملين) الأمر الذي يتيح باستمرار هامشاً لا بأس به من التحيز سلباً أو إيجاباً (الطائي، وآخرون، 2006).

كما أن تقييم الأداء عنصر لا مفر منه في الحياة التنظيمية، وهناك العديد من القرارات في المنظمات الحديثة التي تعتمد على تقييم الأداء، وهي جزء هام من العملية التي تحاول المنظمات من خلالها توجيه نفسها، وقد اعتبرت عنصراً رئيساً في نجاح المنظمات في القرن العشرين. كما يسمح تقييم الأداء للمنظمات بإبلاغ موظفيها عن معدلات نموهم، وكفاءاتهم، وإمكاناتهم. وليس هناك خلاف يذكر على أنه إذا تم تقييم الأداء بشكل جيد، فإنه يؤدي دوراً مفيداً جداً في التوفيق بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة. وتقييم الأداء هو أداة مؤثرة وهذا يتعين على المؤسسات أن تنظم وتنسق قوة كل موظف في المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Cintrón & Flaniken, 2011).

يعد تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الأفراد والموارد البشرية وهي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، لذا يُعد موضوع تقييم الأداء من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً لدى المسؤولين وخاصة صانعي ومتخذي القرار.

تقييم الأداء ولما له من أهمية في توفير معلومات عن مستوى أداء العاملين وسلوكهم في المنظمة في المنظمة التي على أساسها أو في ضوءها تتخذ قرارات وظيفية مهمة تتعلق بمستقبله الوظيفي، كقرارات التعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية وقرارات الترقية والمكافآت التشجيعية وقرارات الفصل والعقوبات (Dessler, 2017).

ونظراً للدور الكبير الذي يلعبه نظام تقييم أداء العاملين في أية منظمة، وقيام هؤلاء الأفراد بأداء المهام المطلوبة منهم على الوجه الأفضل، وانعكاس كل ذلك بشكل إيجابي على أداء المنظمة (البدارين، 2006). فكان لابد من الباحث بتناول موضوع تقييم الأداء وبحث الإشكاليات التي تحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذا العمل الإداري المهم والخروج بالتوصيات المهمة.

2-1 مشكلة الدراسة:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابلات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات هؤلاء الأفراد إلى التطوير. لذا تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المنظمة

من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير لمواردها البشرية (الطائي، وآخرون، 2006).

وتواجه عملية تقييم الأداء العديد من المعوقات (المشاكل) التي تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك لأن إصدار أي حكم موضوعي يتطلب وجود معايير ومؤشرات أداء واضحة وكمية، يمكن القياس بناءً عليها بدقة وموضوعية (الدجني، 2010).

ومن هذه المشكلات جوانب تتعلق بعملية التقييم منها (عدم وجود معدلات ومعايير للأداء، استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جميع الوظائف، عدم كفاءة نماذج التقييم، عدم توفر وصف وظيفي) (حسونة، 2008؛ العامري، 2008).

ومن المشكلات جوانب تتعلق بالمقيّم منها (أثر الهالة، الميل نحو الوسطية في التقييم، الميل نحو اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، الميل إلى التقييم العشوائي، خطأ الحادثة، التردد في إعطاء تقييمات للعاملين). بالإضافة إلى المشاكل التي تتعلق بالمقيّم ومنها (عدم معرفة المقيّم ما هو مطلوب منه، عدم فهم المقيّم لنظام التقييم، شعور المقيّم بالظلم وعدم الأمان) (بوبطرخ، 2012؛ أبو حطب، 2009).

كما أن هناك العديد من المشكلات المباشرة وغير المباشرة التي تشوه عملية التقييم فمنها هو إفراط الموظفين في التفاوض بشأن تقييم أدائهم، وهم يعرفون لما لهذا التقييم من تأثير على عملهم وترقياتهم وراحة بالهم، مما يجعل عمل المدراء في تقييم الأداء يحفه الكثير من المخاطر (Dessler, 2017).

وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة بدقة قام الباحث بدراسة استطلاعية لاستكشاف مشكلة الدراسة، وذلك بإجراء المقابلات الأولية غير المهيكلة مع عدد من موظفي مديريات التربية والتعليم شمال الخليل وجنوبها ووسطها، بالإضافة لكون الباحث يعمل في إحدى مديريات التربية والتعليم فقد لاحظ تذرر الموظفين الإداريين من نتائج تقييم الأداء.

ويرى الباحث لما لتقييم الأداء من أهمية في وزارة التربية والتعليم وخاصة للإداريين (الفئة الثانية والثالثة) بسبب كبر حجمها واعتمادها على العنصر البشري، لذا فإنها تحتاج إلى نظام تقييم أداء ناجح خالي من المشاكل يمكنها من الاستفادة المثلى من أدائهم. لذا فإن هذا البحث يرغب في التعرف على الإشكاليات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

وعليه تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هي إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟

3-1 أسئلة الدراسة:

يسعى البحث للإجابة على السؤال الرئيسي التالي ما هي إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم)؟
2. ما هي الإشكاليات المتعلقة بأداة التقييم (المعايير والنماذج)؟
3. ما هي الإشكاليات المتعلقة بدور المُقيّم (المسؤول المباشر)؟
4. ما هي الإشكاليات المتعلقة بالمُقيّم (المروّوس)؟

4-1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية.

5-1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم، ومن أجل التعرف وتشخيص الإشكاليات لا بد أن نتعرف على تقييم الأداء للإداريين (الفئة الثانية والثالثة) ومن ثم تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الإشكاليات في الإجراءات والطرق التي تتم بها عملية التقييم والإشكاليات المتعلقة بها.
2. التعرف على الإشكاليات في أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم والإشكاليات المتعلقة بها.
3. التعرف على الإشكاليات المتعلقة بالمُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
4. التعرف على إشكاليات المتعلقة المُقيّم (المروّس) بعملية التقييم.
5. اقتراح حلول وتوصيات لمعالجة الإشكاليات التي تؤثر على عملية التقييم.
6. الخروج بتوصيات من أجل تجاوز أية إشكاليات تواجه عملية التقييم.
7. تزويد المكتبة العربية بدراسة تناولت موضوع مهم في إدارة الموارد البشرية، قد يحظى باهتمام الباحثين وتعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في مجال إشكاليات تقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

6-1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من خصوصية الموارد البشرية التي تعتبر من أحد ركائز التنمية ويكمن أهمية البحث فيما يلي:

- مساعدة المدراء والرؤساء المباشرين في مديريات التربية والتعليم على التعرف على إشكاليات تقييم الأداء وتجنبها حتى يتم إنتاج تقييم أداء عادل ونزيه يحفز الموظفين.
- من خلال التعرف على إشكاليات تقييم الأداء وتجنبها يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين في تقييم الأداء مما يؤدي إلى تطوير أدائهم مما يجعلهم يقدمون خدمة أفضل.
- زيادة فرص التعلم والتنمية.
- مساعدة ديوان الموظفين العام في التعرف على إشكاليات تقييم الأداء في مديريات التربية والتعليم والعمل على حل هذه الإشكاليات.
- أن تكون نتائج البحث أساساً لأبحاث أخرى.

7-1 حدود الدراسة:

1-7-1 الحدود الموضوعية

تناول البحث إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة (الإداريين) في مديريات التربية والتعليم من خلال الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء، وأداة التقييم (المعايير والنماذج)، ودور المُقيّم (المسؤول المباشر)، ودور المُقيّم (المروّوس) وعينة من الخبراء في وزارة التربية والتعليم العالي لجميع موظفي القسم في الإدارة العامة الشؤون الإدارية المعني بالتقييم من أجل إطلاعهم على النتائج، وأخيراً إبراز النتائج واقتراح توصيات لتلافي هذه الإشكاليات والخروج بتقييم ذو كفاءة عالية تزيد من تحفيز الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم.

1-7-2 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على موظفي مديريات التربية والتعليم لشمال الخليل ووسطها وجنوبها الإداريين الذي يتم تقييمهم على نموذجي الفئة الثانية والثالثة (يستثنى من الدراسة المشرفين)، حيث تم تقسيم هؤلاء الموظفين إلى مسؤول مباشر وهم رؤساء الأقسام والنواب الذين يمارسون عملية التقييم ولهم خبرة بحكم خبرة الممارسة وهو بنفس الوقت يتم تقييمه وموظفين يتم تقييمهم.

1-7-3 الحدود المكانية

شملت الدراسة على مديريات وزارة التربية والتعليم في مدينة الخليل (مديرية شمال الخليل، ومديرية وسط الخليل، ومديرية جنوب الخليل)

1-7-4 الحدود الزمنية

أجريت الدراسة من شهر تشرين أول 2018 إلى كانون أول 2018.

1-8 مصطلحات الدراسة:

وفيما يلي تعريف لبعض المصطلحات التي وردت في الدراسة، والتي قد تساعد على تسليط الضوء، وزيادة الفهم للمتغيرات التي تسعى الدراسة إلى قياسها:

- **تقييم الأداء (Performance Appraisal):** تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً (الطائي، وآخرون، 2006).

وعرفته البدارين في دراستها على أنه عبارة عن عملية تقييم رسميه ومنظمة تقوم بها الشركة الدولية لقياس أداء العاملين فيها، وذلك من خلال مقارنة هذا الأداء بمجموعة من المعايير التي تضعها هذه الشركة، ومن ثم مناقشتهم حول نتائج الأداء التي تم الحصول عليها من هذه العملية، واتخاذ القرارات التي تتعلق بنقلهم، أو ترفيتهم، أو تدريبهم وتنميتهم، أو فصلهم والاستغناء عنهم (البدارين، 2006).

- **معايير تقييم الأداء Performance Appraisal Standards:** هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة. ويعرف المعيار أيضاً بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة (القواسمة، 2014).
- **طرق تقييم الأداء Performance Appraisal Methods:** وتشير إلى مدى قيام المنظمة باستخدام طرق تقييم الأداء التي تضمن الوصول إلى نتائج أكثر دقة وعدالة عن الأداء الكمي والنوعي للعاملين فيها، سواء أكانت هذه الطرق تقليدية أم حديثة (Dessler, 2017).
- **معوقات تقييم الأداء Performance Appraisal Hindrances:** وتشير إلى المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء، والتي قد تتمثل في عدم فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، وعدم كفاية النماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقيام القائمين بعملية التقييم بارتكاب مجموعة من الأخطاء أثناء تنفيذ هذه العملية مما يحد من موضوعية ودقة النتائج التي يتم الحصول عليها عن مستوى أداء العاملين (البدارين، 2006).
- **ديوان الموظفين العام:** هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ ولمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، إضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة (ديوان الموظفين العام، 2018).
- **وزارة التربية والتعليم العالي:** تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).
- **الفئة الثانية:** تشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة القيام بالأعمال التخصصية في المهن الطبية والهندسية والإدارية والقانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها وتضم هذه الفئة

- موظفي الدوائر الحكومية التي تتطلب مهارات تخصصية محددة.
- ويتم اختيار من يمتلكون مهارات إدارية وقيادية من بين موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها لشغل الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كالمديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات (ديوان الموظفين العام، 2018).
- **الفئة الثالثة:** وتشمل الوظائف الفنية والكتابية وأعمال السكرتارية من طباعة وحفظ وثائق وغيرها.
- ويقصد بالفئة الثانية والثالثة بهذه الدراسة موظفي مديريات التربية والتعليم العالي الإداريين (ديوان الموظفين العام، 2018).
- **الرئيس المباشر /المسؤول المباشر:** هو الذي يشغل موقعاً أعلى من موظفيه الذين يعملون وفقاً لتوجيهاته وإشرافه، حسب الهيكل التنظيمي للدائرة الحكومية، وتبعاً لهذا المفهوم يجب أن يراعى التسلسل الإداري في تنفيذ عملية تقييم الأداء، وبالتالي يعتبر كل من رئيس الشعبة، ورئيس القسم، ومدير الدائرة، والمدير العام ورئيس الوحدة، رئيساً مباشراً لمن هم تحت إدارته، وإشرافه وفقاً للهيكل التنظيمي (ديوان الموظفين العام، 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري.

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

1-1-2 المقدمة

يحتل تقييم الأداء مكاناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويحدد مدى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها. وإن نتائج تقييم الأداء تفترض أن يتخذ في ضوءها القرارات الخاصة والهامة المتعلقة بالعاملين كالتثبيت بالخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب... الخ (الطائي، وآخرون 2006).

2-1-2 مفهوم تقييم الأداء Performance Appraisal Concept

قبل التطرق إلى تعريف مفهوم تقييم الأداء لا بد من تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء وتعريف مفهوم التقييم للوصول إلى تعريف شامل لمفهوم تقييم الأداء.

أولاً: الأداء Performance

وإن أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness). إذ تشير الكفاءة إلى النسبة ما بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف (عباس، 2006).

مصطلح الأداء لغوياً مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. فالأداء هو تنفيذ العاملين لأعمالهم ومسؤولياتهم التي تكلفهم بها المنظمة بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة مهما كانت طبيعتها. وكذلك الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوب منه، ومدى إتباعه لأسلوب العمل الذي ترشده الإدارة عن طريق المسؤول المباشر (السرعة و سنجق، 2015).

الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى (درة، 2003).

ثانياً: التقييم Appraisal

1. مفهوم التقييم:

التقييم هو عملية المقارنة ما بين هو كائن وما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان (بوبطرخ، 2012).

وتعرف الزغبى التقييم بأنه "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير

أو مغل بها، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل" (الزغبى، 1991).

2. مبادئ التقييم:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التقييم (فارسي، 2015)

- تحديد الهدف من العملية التقييمية: هو الذي يسعى إليه المدراء وموظفي البرامج من أجل الاستفادة من النتائج المختلفة.
- أهلية وكفاءة المشرف على التقييم: عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعلمية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها، بالإضافة إلى توفر المصرفة الكاملة بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.
- الأخذ بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم: إن فعالية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.
- البحث التقييمي: هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التطبيق في الظروف الطبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطق الظروف العملية وأن يستفيد من أي أساليب بحثية ممكنة.

تقييم الأداء Performance Appraisal

يوجد العديد من التعريفات لتقييم الأداء نذكر منها:

- تقييم الأداء هو العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً (الطائي، وآخرون 2006).
- وآخر يعرف تقييم الأداء على أنه عملية تحديد مدى أداء الموظفين لوظيفتهم بالنسبة لمعيار وإبلاغ تلك المعلومات إلى الموظف (Mathis & Jackson, 2010).
- وعرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل"

• كما تم تعريف عملية تقييم الأداء بأنها عملية التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة (الشرعة و سنجق، 2015).

• تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة (السالم وصالح، 2002).

• نظام تقييم الأداء هو محاولة لتحليل الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، ومهارات سلوكية أو فكرية وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في أداء هذا الفرد، بحيث يتم تعزيز الأولى، ومواجهة الثانية مما قد يضمن تحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (الصيرفي، 2003).

• كما عرفه Dessler تقييم أداء الموظف الحالي (و، أو) الماضي فيما يتعلق بمعايير أدائه (Dessler, 2017).

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا بأن عملية تقييم الأداء: (الطائي، وآخرون 2006؛ عباس، 2006)

- مقارنة الأداء بالمعايير المعتمدة.
- إن عملية تقييم الأداء تقوم بتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية.
- تقييم الأداء ما هو إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين بالكشف عن مكائن القصور في الأداء.
- تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف.
- عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية والتدريب.

إن عملية تقييم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص:

وقد ذكر (حرحوش، والسالم، 2002) أن عملية تقييم الأداء تتميز بأربع خصائص وهي:

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تدفعه من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- إن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

3-1-2 أهمية تقييم الأداء (Importance Of Performance Appraisal)

تكمن أهمية تقييم الأداء كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص (الشرعة و سنجق، 2015). ويمكن بيان أهمية تقييم الأداء بما يلي:

1. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
2. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات (الطائي، وآخرون 2006).
3. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل. كما ويسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة الغير مستغلة للعاملين (الشرعة و سنجق، 2015).
4. يسود جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأدية العمل هي محل تقدير واهتمام الإدارة، وإن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو المكافآت لا تتم إلا على أساس جهودهم في العمل مما يشعرهم بالعدالة والمساواة (درة، وآخرون، 1993).

5. يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام (الشرعة و سنجق، 2015).

6. استمرار الرقابة والإشراف، إن تقييم الأداء وفق نظام ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف (الطائي، وآخرون 2006).

7. يساهم تقييم الأداء بتزويد الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة، مما يشكل نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة ككل (الشريف، 2004).

8. يساعد تقييم الأداء في المنظمة المسؤولين في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة (درة، وآخرون، 1993).

وقد ذكر (جيبين، 2009) في رسالته أن عملية التقييم تكمن أهميتها بأنها تستهدف مختلف المستويات في المنظمة لتشمل: المنظمة ككل، والمدير، والعاملين.

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: أهميتها على مستوى المدراء:

1. دفع المدربين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3. دفع المدراء للكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة والغير مستغلة لدى العاملين بمختلف وظائف وأنشطة الإدارة، فقد تكون المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء سبباً رئيسياً في إعادة تقييم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات والأدوار.

ثالثاً: أهميتها على مستوى العاملين:

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبن جميع جهوده المبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
 2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً.
 3. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
 4. توزيع المكافآت والترقيات بصورة عادلة.
 5. تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
 6. تحديد الاحتياجات التدريبية.
 7. توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- (جبين، 2009؛ صالح، 2004).

4-1-2 أهداف تقييم الأداء (Performance Appraisal Objectives)

إن لتقييم الأداء أهداف عديدة حسب الغاية التي يراد منها، ولذلك فإن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين التغذية العكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً.

ومن البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع (عادةً) إلى عدم تحديد أهدافها سابقاً (جبين، 2009).

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، بأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة في المنظمة بما يحقق أهدافاً محددة مسبقاً.

يمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية رقابة الأداء:

1. متابعة تنفيذ الأهداف: وتعني تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط.
2. التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.
3. تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص الضوابط والمعايير.

4. تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات إن وجدت لاتخاذ القرارات التصحيحية.

5. تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت: يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التخلص من جوانب الضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل المكتشفة خلال عملية التقييم.

6. التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: إن تقييم الأداء لا بد أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية. (الطائي، وآخرون 2006).

وقد ذكرت القواسمة في دراستها بأن المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم فإنها تحقق الأهداف على ثلاث مستويات (مستوى المنظمة، ومستوى المدراء، ومستوى العاملين).

1. الأهداف على مستوى المؤسسة

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي:

- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء الى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي متغير في إستراتيجية المنظمة.
- الأهداف الإدارية: تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...).

(القواسمة، 2014).

كما تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز (عباس، 2006).

- الأهداف التطويرية: عن طريق تقديم التغذية العكسية لأداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

- الأهداف الرقابية: يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف عندهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية (الهيئي، 2003).
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة (السالم، وصالح 2002).
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها (عباس، 2006).
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية (سعاد، 2007).

2. الأهداف على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بالمسؤولية من خلال توليد القناعة من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض (القواسمة، 2014).
- تطوير قدراتهم ومهارتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقفاً منهم.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة (سعاد، 2007).

3. الأهداف على مستوى المديرين

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي (القواسمة، 2014؛ سلطان، 2003).

5-1-2 إجراءات تقييم الأداء The Procedures of Appraisal Process

الإجراءات الأساسية لتقويم أداء العاملين هي:

1-5-1-2 1-5-1-2 Establishment of Performance Criteria بناء معايير الأداء

وقد ذكرت عباس أنه بهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، ونظراً إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاداً عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها: (عباس، 2006)

1. الصدق Validity

يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، ويجب أن تراعي العوامل الموضوعية والأخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

2. الثبات Reliability

يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي الحصول عليها عند قياس في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

3. التمييز Discriminating

إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4. القبول Acceptance

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية.

مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء:

- وقد ذكر أبو ماضي في دراسته أنه من مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء: (أبو ماضي، 2007)
1. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
 2. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية
 3. يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
 4. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

2-5-1-2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين Communicate Performance Expectation to Employees

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين لنقل المعلومات من المدير لمروؤسيه والتأكد من فهمها، وتغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة (الطائي، وآخرون 2006).

3-5-1-2 قياس الأداء Measurement of Performance

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

1. ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
 2. التقارير الإحصائية.
 3. التقارير الشفوية.
 4. التقارير المكتوبة.
- إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء (الطائي، وآخرون 2006).

4-5-1-2 مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار Comparison of the Performance with

Criteria

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفير القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء (الطائي، وآخرون 2006).

5-5-1-2 مناقشة نتائج التقويم مع العاملين Discussion the Appraisal Results

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقويم أدائهم بل من الضروري أن يكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، ولتخفيف شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين (الطائي، وآخرون 2006).

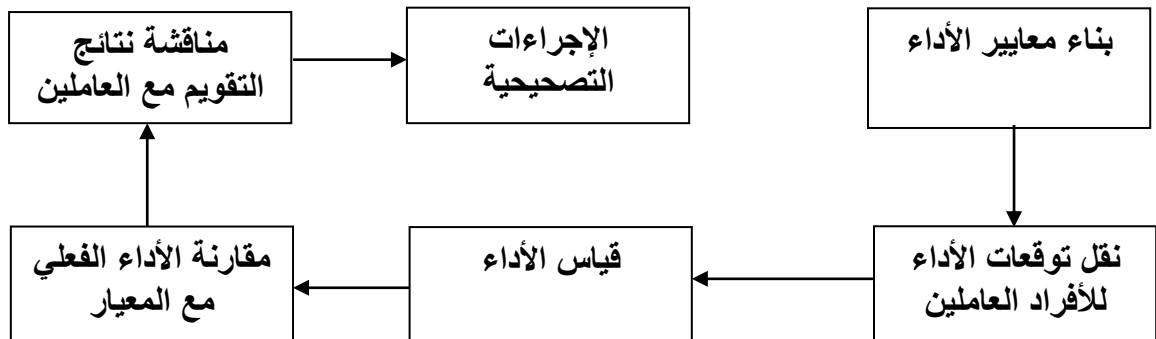
6-5-1-2 الإجراءات التصحيحية Initiation of Corrective Action

تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين:

1. سريع ومباشر والذي بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب التي أدت إلى الانحراف.
2. الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراءات تحسينات متواصلة في الأداء (الطائي، وآخرون 2006).

شكل رقم (1-2)

إجراءات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها سابقاً

6-1-2 خطوات عملية تقييم الأداء (Evaluation Steps)

تحدث الكثير من الكتاب والإداريين عن الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء الوظيفي، هناك عدد من الخطوات على النحو التالي: (الحقيل و العمري، 2014)

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: وفي هذه الخطوة يقوم المسؤولون في المنظمات بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقويمها مثل نوعية العمل المنجز، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، ودرجة الابتكار في الأداء .
2. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: وهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات .
3. تدريب المشرفين: إذ لا بد من تجريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة .
4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل أن تجرى عملية التقييم، لا بد أن يناقش الرئيس مع رؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم والعناصر التي سيركز عليها التقييم وفائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف .
5. تحديد معايير مسبقة للمقارنة: لا بد أن تحدد المعايير في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية. وقياس أداء الموظف لا بد أن يستند على هذه المعايير المسبقة .
6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا بد أن يدرك الرئيس أو المشرف بأن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة .
7. تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء.

2-1-7 تحديد التوقيت المناسب للتقييم:

تعتبر عملية تحديد التوقيت المناسب للتقييم من الجوانب المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم. فتوقيت التقييم يعتبر من الأمور التي يمكن أن تساعد على زيادة دقة عملية التقييم وموضوعيتها، وعدالتها. فمن الصعوبة تحديد وقت أو توقيتات محددة لتقييم أداء العاملين، فالتقييمات الدورية (الفصلية أو الشهرية) ذات أهمية كبيرة في المنظمات الإبداعية والوظائف ذات الأهمية في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية، وقد تكون التقييمات السنوية في العديد من المنظمات الإنتاجية على ضوء خططها السنوية وفي بعض المهام التي تحدد توقيتات معينة لإكمالها حيث تتم عملية التقييم حالما يتم إنجاز هذه المهام (البدارين، 2006).

2-1-8 علانية أو سرية نتائج تقييم الأداء:

كثيراً ما يتم التساؤل لدى العديد من المنظمات، هل من الأفضل القيام بإخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، أو عدم القيام بذلك. ونتيجة لذلك فقد ظهرت نزعتان تنادي إحداهما بسرية التقييم؛ وذلك ضماناً لتحقيق الحياد والعدالة في عملية التقييم، وإتاحة حرية أكبر للقائمين بعملية التقييم للتعبير عن آرائهم. أما النزعة الثانية فتقول بعلانية عملية التقييم لأن ذلك يسمح للفرد بالتعرف على حقيقة أدائه وسلبياته، والأسباب الكامنة وراء ذلك، وهي العملية التي قد تتحقق نتيجة للتغذية المرتدة التي يحصل عليها الفرد من رؤسائه عن حقيقة أدائه. الأمر الذي يدل على أهمية استخدام أسلوب العلانية في علانية التقييم، والذي قد يؤكد أنه قد ثبت أن المنظمات التي تتبع علانية التقييم عادة ما يكون لديها مشاكل أقل (البدارين، 2006).

إن الغالبية تفضل علنية نتائج تقييم الأداء، وذلك للأسباب التالية:

1. وقوف الموظف ضعيف الكفاءة على نواحي الضعف والقصور في أداءه، ليعمل على تلافيها، وإصلاح أدائه مستقبلاً عن طريق التدريب والتوجيه والإرشاد، وهذا الأمر يبعد القلق والاضطرابات الذي قد تنشأ لديه عندما يترك بدون فهم لحقيقة أدائه، ومعرفة درجة رضا رئيسه عن عمله وسلوكه.
2. إن إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من ثقة العاملين بعملية التقييم إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته والذي تخلفه السرية.
3. توفير العدالة الموضوعية في نتائج التقييم، وذلك من خلال مناقشة النتائج وشرحها بين الرئيس المقيم ومرؤوسيه، وهذا يجعل الرؤساء أكثر جدية وعدالة في تقييم أداء مرؤوسيه (درة، وآخرون، 1993).

9-1-2 مقابلة تقييم الأداء:

بعد إعلان نتائج تقييم الأداء نأتي إلى مرحلة جديدة، وهي إعداد وتنظيم مقابلة تتم بين الرئيس المقيم (المشرف) ومرؤوسه الذي قام بتقييم أدائه، والتي سيتم من خلالها مناقشة المرؤوس بنواحي الضعف والقصور في أدائه، ووضع الحلول لعلاجها وتعتبر مقابلة تقييم الأداء مهمة لا يجوز إغفالها لتحقيق الفائدة المرجوة منها (درة، وآخرون، 1993).

وبينت البدارين في دراستها نظراً للدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه مقابلة تقييم الأداء، فإنه يجب أن لا تتم هذه المقابلة بشكل عشوائي، بحيث تصبح مجرد عملية هدر للوقت والمال وهو الأمر الذي يمكن تجنبه من خلال إتباع مجموعة من المبادئ عند إجراء هذه المقابلة والتي تتمثل في: (البدارين، 2006)

1. ضرورة الإعداد والتحضير لمقابلة التقييم وذلك من خلال قيام الرؤساء الذين يتولون عملية التقييم بجمع المعلومات اللازمة لتنفيذ المقابلة بنجاح، والحصول

على التدريب الذي يمكنهم من امتلاك المهارات التي تساعدهم على إدارة هذه المقابلة بفاعلية.

2. تحديد كافة الجوانب التي سيتم مناقشتها مع المرؤوسين، ومراعاة أن لا تشتمل هذه الجوانب فقط على النقاط السلبية الموجودة في أداء المرؤوس، وإنما أيضا على النقاط الإيجابية.

3. إتاحة الفرصة للأفراد أنفسهم للتحضير والإعداد لهذه المقابلة، كأن يطلب منهم القيام بمراجعة الملحوظات التي قدمها رؤساءهم عن أدائهم خلال الفترة السابقة، ومراجعة الوصف الوظيفي لوظائفهم، والقيام في ضوء هذه المراجعة بوضع تعليقات على الملحوظات التي قدمها رؤساءهم.

4. توفير الجو المناسب لتنفيذ المقابلة، والذي يتمثل في القيام باختيار الوقت والمكان المناسبين لإجراء المقابلة، والعمل على إشاعة جو من الثقة والأمان بحيث يشعر الأفراد أن الهدف الرئيس من هذه المقابلة هو تحسين أدائهم وليس توجيه الانتقادات لهم، مما قد يجعلهم يتقبلون الانتقادات والاقتراحات التي قد يثيرها رؤساءهم دون أي خوف أو قلق.

5. ضرورة الإنصات للفرد أثناء مناقشة نتائج التقييم، وتشجيعه على أن يعكس ردود فعله وآرائه، ومشاعره وبالشكل الذي يشعر فيه الفرد أن ما قد يقدمه من اقتراحات هي على درجة كبيرة من الأهمية، وأن المقابلة وضعت فعلا لمساعدته على تحسين أدائه، وليس لتوجيه الانتقادات له.

6. وفي ختام المقابلة فإنه يجب أن يتم تطوير خطط مستقبلية، بحيث تتضمن هذه الخطط الإجراءات التي يجب إتباعها من أجل تحسين الأداء، والأزمة التي قد يتحقق فيها هذا التحسن.

7. القيام بتحديد موعد آخر لمقابلة الأفراد وخلال فترة لا تزيد على أسبوعين من المقابلة الحالية، والطلب من هؤلاء الأفراد أن يحاولوا خلال هذه الفترة أن يبتدعوا طرقا لتحسين أدائهم.

10-1-2 معوقات (إشكاليات) عملية التقييم:

إن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم، وهي موضوع حساس و مثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و هذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا

الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم المصادقية في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي (بعجي، 2007).

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل (عبد الباقي، 2000).

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدراً من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب عليها (ابو شيخة، 2000).

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء ومعظمها خطيرة تؤثر على عملية التقييم ويمكن إجمالها في أربع فئات (المشاكل المتعلقة بعملية التقييم، ومشاكل متعلقة بالأداة والمعايير المستخدمة في عملية التقييم، والمشاكل المتعلقة بالمشرف المقيم، ومشاكل متعلقة بالموظف المقيم) والتي سنقوم بتبيانها كما يلي:

أولاً- المشاكل المتعلقة بأنظمة عملية التقييم

عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز؛ ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها ومن المشاكل التي تتعلق بأنظمة عملية التقييم ما يلي:

1. **عدم ربط درجات تقييم الأداء بالمكافآت:** في العديد من المنظمات لا يتم ربط درجات

تقييم أداء الموظف بالحصول على مكافئة بسبب أداءه العالي، وهذا يؤدي إلى عدم أخذ الموظفين والمديرون عملية تقييم الأداء على محمل الجد.

2. **لا يوجد تكامل ما بين عملية تقييم الأداء والتعويضات أو إدارة الأداء أو التطوير أو**

التوظيف (الحركة الداخلية) الترقية، ويؤدي عدم التكامل إلى الازدواجية والفرص الضائعة.

3. إن تقييم الأداء في المنظمات يقف على كل سنة بمفردها: يغطي كل تقييم للأداء فترة زمنية محددة، ولكن إذا كان الهدف من عملية التقييم هو تقييم إمكانيات الموظف وتحديد الأنماط، يجب تقييم أداء الموظف على مدى سنوات متعددة.
 4. التركيز على عجلة القيادة: حيث أن معظم نظم تقييم الأداء تركز على الأداء الضعيف، وليس هناك تركيز الأداء المتميز، وبالتالي ليس هناك نظام لالتقاط أفضل الممارسات ومن ثم عمل لها مشاركة مع الآخرين.
 5. لا يوجد مراجعة لتقييم الأداء: على الرغم من أن عملية تقييم الأداء قد تكون لها آثار على المرتب والأمن الوظيفي والترقية، فإن التقييم يقوم به في كثير من الشركات مشرف المباشر، وبالتالي لا يضمن الدقة أو الإنصاف.
 6. عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج تقييم الأداء: حيث يقوم المديرين أحياناً بعملية تقييم الأداء دون تحضير مسبق لها، ذلك لأنهم غير معرضين للمسائلة عن دقة نتائج التقييم، مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز والمكافآت والترقيات وأحياناً قد ينتج الفصل من العمل.
- (القواسمة، 2014).
7. قلة المتابعة: ويعتبر عدم توافر المتابعة اللازمة أثناء تطبيق نظام تقييم الأداء، وتنفيذه أحد المشاكل التي قد تحد من فاعليته في تحقيق أهدافه، فعدم توفر المتابعة الكافية من قبل الجهة التي وضعت نظام التقييم قد يؤدي إلى تراكم المشاكل التي يواجهها القائمون بعملية التقييم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم جدية معدي التقارير، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالنتائج التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم، مما قد يكون له انعكاس سلبي على أداء الأفراد، وأداء المنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (البدارين، 2006).
 8. عدم دقة المعايير: فعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، وعدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين (عبد الباقي، 2000).
 9. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير

ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف. وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

10. **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالباً ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

11. **صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف،** ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف، وترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها، وعرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

12. **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية وهي عدم تضمين النماذج لتعريفات محددة لعناصر التقييم واشتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف، والتركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

13. **صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم،** ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها، وإجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم، وتوزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

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

15. **عدم توفر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفة لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين؛ لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي

تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم (عبد الباقي، 2000).

ثانياً- المشاكل المتعلقة بالأداة والمعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء

1. نموذج تقييم الأداء لا يعالج مسألة التنوع الوظيفي: في كثير من الأحيان، يطبق نموذج التقييم نفسه على مجموعة كبيرة من الموظفين ولكنها غير متجانسة، ونتيجة لذلك، فإن استمارة التقييم لا تناسب جميع الوظائف.

2. عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز، ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها (القواسمة، 2014).

• عدم دقة المعايير.

• عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

3. معايير تقييم الأداء كلها متساوية: وهذا يؤدي إلى عدم الدقة في درجات القياس في التمييز بين العاملين، أي أنها في معظم أشكالها تعامل جميع عوامل التقييم كما لو كانت ذات أهمية متساوية، ولكن يجب أن يتم ترجيحها على أساس أهميتها النسبية في وظيفة عن وظيفة أخرى.

4. عدم المرونة في المعايير الموجودة في أداة تقييم الأداء لمعالجة أهداف العمل المتغيرة.

ثالثاً- المشاكل المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

1. المدراء (المقيمين) غير مدربين: في معظم المنظمات، لا يدرّب المديرين على كيفية تقييم الأداء وإبداء الرأي بشأنه. وإذا كانت العملية تتضمن مكوناً للتطوير الوظيفي، فمن الأرجح أن المديرين لن يعرفوا كيفية تعزيز المسار الوظيفي لموظفيهم.

2. انخفاض دافعية المقيم: إن عدم رغبة القائمين بعملية التقييم بالقيام بهذه العملية، والنظرة لها بأنها نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس ولتجنب القرارات الصعبة أو المواجهة من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث تحيزات في عملية التقييم، وقد تأخذ التحيزات التي تنتج عن عدم رغبة المقيمين بالقيام بعملية التقييم شكل قيام هؤلاء المقيمين بإعطاء جميع الأفراد الخاضعين لتقديرات مرتفعة، أو تقديرات متوسطة وبغض النظر عن حقيقة أدائهم، أو قيام بعض المديرين بتقديم ملاحظات غامضة للغاية من أجل عدم الإساءة إلى أي شخص (البدارين، 2006).

3. **الشعور بالذنب:** كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات، والحوافز، والاستمرار في العمل، لذا يجب على المديرين التغلب على مثل تلك الأحاسيس؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية (بحر و عبد الواحد، 2011).

4. **التحيز الشخصي والمحابة (Bias):** قد يكون التحيز من قبل المقوم تحيزاً مقصوداً أو غير مقصود، لأسباب تعود للاختلافات الفردية مثل العرق، الجنس، السن، اللون، الدين وغيرها. وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
- **الانطباع الشخصي عن العاملين:** وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة، ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصيراً في العمل فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.
- **المحسوبية:** إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه (القواسمة، 2014).

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل؛ لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة. ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لا بد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم، وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين، والانطباع الشخصي عن العاملين، وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة.

ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصير في العمل؛ فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.

أما المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين؛ مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه، حيث إن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسته أنه عامل جيد، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول العامل في تلك الحالة أن يكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسته أنه عامل جيد، وكلي لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد. ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم (المغربي، 2007).

وأيضاً فإن التحيز وانعدام العدالة في التقييم؛ سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم؛ فيعملون على إخفاء الأخطاء، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم، وكذلك عمل الاستراتيجيات؛ لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم، وبناء على ما سبق؛ يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد؛ لأنه مبني على معلومات غير صحيحة، وبالتالي تتخذ القرارات الإدارية الخاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها والأسوأ من ذلك عند ما تستخدم تلك المعلومات في عملية التخطيط، فإنه من المؤكد أن تنتج عنها خطط غير صحيحة.

ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.

5. تأثير الهالة (Halo Effect): ويُعرف بأنه انطباع المقيم العام على تقييمه لخصائص وسمات من يتم تقييمه، وذلك بسبب تأثير القائم بعملية التقييم ببعض صفات أو خصائص المقيم مما يجعله يسقط في هذا التأثير لبعض البنود على مجمل النقاط (Dessler, 2017). ويتمثل هذا في الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفاً في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم تأثير الهالة (عبد الباقي، 2000).

6. **الميل إلى الوسطية (Central Tendency)** وهو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي، إذ يميل المقوم إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد، لأن المقوم قد يكون ليس لديه الوقت الكافي، لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو أنه غير مهتم أصلاً بوضع تقرير سليم عن الأداء كما أنه يعكس التردد في اتخاذ تقديرات متطرفة في كلا الاتجاهين. ويحدث عند قيام المقوم باستعمال الجزء الوسط من مقياس التقويم. إذ سيحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط. وقد يلجأ المقومون إلى هذا الأسلوب تجنباً لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة، أو يتفادى المغالاة في التقديرات أو التقليل من شأنها (Dessler, 2017؛ الطائي، وآخرون، 2006).

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء. ويعطى المدير تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف (عبد الباقي، 2000).

7. **الميل إلى التساهل أو التشدد (Leniency or Strictness):** قد يميل المقوم إلى التشدد وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطوا الأداء تقديرًا ضعيفاً، في حين يعطى ذوى الأداء العالي تقديرات متوسطة. وقد يميل من جانب آخر في التساهل وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديرًا متوسطاً، في حين يمنح الباقيون تقديرات عالية (Dessler, 2017؛ بحر، عبد الواحد، 2011).

إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالباً ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسباً لرضاهم وتعاطفاً معهم، أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة، وعلى نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، ويعود السبب إلى شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم (عبد الباقي، 2000).

8. تأثير التماثل الشخصي (Similarity Error): وهو أن ينظر الرؤساء إلى الآخرين الذين يماثلوهم في السلوك نظرة إيجابية مقارنة بنظرتهم إلى الذين يختلفون معهم في السلوك، فيعطي تقييماً جيداً لأحد المرؤوسين للتشابه بينهما في الصفات (القواسمة، 2014).

9. عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم: حيث يقوم المديرون أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز، المكافآت، والتقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل.

10. الخوف من إيذاء مشاعر العاملين: حيث يقوم المديرون بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم، ولكن يجب معرفة ما يلي:

- أن تقييم الأداء عمل هام؛ لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين؛ وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه.
- أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم (المغربي، 2007).

11. اختلاف التقدير باختلاف الغرض: يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشدداً ويبيد نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.

12. عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم: النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية عن الإدارة، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيئ اعتقاداً منه أنه يؤدي عملاً جيداً (عبد الباقي، 2000).

رابعاً- المشاكل المتعلقة بالموظف المُقيم

1. القلق الشديد من نتائج تقييم الأداء: لأن العملية ذاتية جداً ولا يتم تحديد أرقام الأداء المرجعية مسبقاً، يمكن أن يسبب عدم اليقين للعديد من الموظفين مستويات عالية من القلق

أسابيع قبل العملية، وقد يكون المديرون قلقين أيضا بسبب عدم اليقين المرتبط برد فعل الموظف، لذا يجب أن يكون لدى الموظفين فكرة دقيقة عن تقييمهم قبل وقت طويل من أي اجتماع من المقرر.

2. عملية تقييم الأداء في اتجاه واحد: أي من الرئيس للمرؤوس في معظم الحالات، ليس لدى الموظفين أيضا أي مدخلات في العوامل التي يتم تقييمها، وكم مرة يتم تقييمها، ونوع ردود الفعل التي يمكن أن يحصلوا عليها.

3. عدم مقدرة الموظف على إجراء تقييم ذاتي أو حصوله على تنبيهه قبل وقت إجراء عملية التقييم: أي أنه إذا ما أراد موظف طموح تقييم أدائه الذاتي في منتصف الطريق (من أجل تحسينه)، فإن معظم العمليات لا توفر إمكانية إجراء مثل ذلك، كما أنه لا توجد تنبيهات حيث أن معظم العمليات لا تسمح بإخطار الموظف في منتصف الطريق إذا ما تغير أدائه إلى النقطة التي كانت فيها فجأة دون المعايير.

4. عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم، وعدم القدرة على الوفاء بمسئوليته، وعدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.

5. الشعور بالظلم وعدم العدالة، حيث أنه نادراً ما تتاح الفرصة أمام الطعن في النتائج مع طرف محايد مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

6. عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.

7. عدم القدرة على الوفاء بمسئوليته.

8. عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

2-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

تمهيد

قام الباحث على ما توفر له من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء، وقد لاحظ الباحث من الدراسات التي تم مراجعتها وفحصها أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كثيرة من ناحية تقييم الأداء وربطها بمتغير آخر مثل الرضا الوظيفي. ويمكن إيجاز أهم الدراسات التي كان لها علاقة بالدراسة الحالية، وتأشير أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وتحديد مجالات الإفادة منها كما يلي:

1-2-2 الدراسات العربية:

قام مجموعة من الباحثين بدراسات فُحصت من خلالها نظم تقييم أداء العاملين سواء كان ذلك في شركات القطاع الخاص أو في مؤسسات القطاع الحكومي حيث استطاع الباحث التعرف على بعض الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين حول نظام تقييم أداء العاملين في الدول العربية ويمكن إيجاز أهم الدراسات وفيما يلي عرض لها:

1. دراسة (الشمري، 2018) وجاءت بعنوان:

"عملية تقييم الأداء وأثرها في رضا الموظفين: دراسة حالة بنك بوبيان في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية تقييم الأداء في رضا موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت، وذلك من خلال اختبار أثر العوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لموظفي بنك بوبيان في دولة الكويت.

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة، كما اعتمد في دراسته على الأسلوب التحليلي في دراسة البيانات واختبار الفرضيات. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من (301) موظف.

وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن مستوى مقياس العوامل المرتبطة بكل من عملية تقييم الأداء وممارسات

القائمين على عملية تقييم الأداء من حيث الأهمية النسبية كانت مرتفعة.

2. وجود رضا لدى موظفي بنك بوبيان عن عملية تقييم الأداء المتبعة في البنك.

3. وجود أثر لكل من العوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء والعوامل

المرتبطة بعملية تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك بوبيان

في دولة الكويت.

2. دراسة (الشرفات، 2017) وجاءت بعنوان:

"درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء، وقياس الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات عن طريق المسح الشامل لعينة الدراسة.

وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة.
2. درجة الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة.
3. وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء ومجالات الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة آل البيت.

3. دراسة (القواسمة، 2014) وجاءت بعنوان:

"تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على الجهات المسؤولة عن عملية التقييم، تحديد الإجراءات، المعايير، والأهداف المستخدمة في العملية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم اقتراح نموذج لتقييم أداء الأكاديميين باستخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة.

واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي، واعتمدت على الطريقة المختلطة لجمع البيانات وتحليلها.

وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. الجهات المسؤولة عن عملية التقييم هم الطلبة والمسؤول المباشر، وهناك عدم رضى من اعتماد عملية التقييم بشكل كبير على تقييم الطلبة، وأن المسؤول المباشر هو الجهة الأكثر

مقدرة على تقييم أداء الأكاديميين يلي ذلك الطلبة الذين يعتبرون الركيزة الثانية في عملية التقييم.

2. أظهرت الدراسة إلى أن هناك عدد من الصعوبات والمعوقات التي تعترض أنظمة التقييم الموجودة في الجامعات وتحول دون تحقيق العملية لأهدافها، من أبرزها الاعتماد على تقييم الطلبة وإهمال التقييمات الأخرى، صعوبات ثقافية، صعوبات خاصة بالنماذج والمعايير المستخدمة، صعوبات تتعلق بالتوقيت المناسب لأجراء التقييمات المختلفة، صعوبات ناتجة عن إجراءات الاختيار والتعيين الموجودة في الجامعات وصعوبات مترتبة عن فصل عملية تقييم أداء الأكاديميين عن دوائر الموارد البشرية.
3. عملية التقييم لا تُستخدم لأغراض تطويرية، بالإضافة أنه لا تُبنى نتائج عملية تقييم الأداء على قرارات العلاوات والمكافآت المالية.
4. بينت الدراسة بأنه لا يوجد رضى عن المعايير المستخدمة في عملية التقييم، كما أن النماذج المستخدمة لتقييم أداء الأكاديميين هي نفسها على اختلاف رتبهم العلمية في أغلب الجامعات المبحوثة.

4. دراسة (بحر و عبد الواحد، 2011) وجاءت بعنوان:

"معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة- من وجهة نظر المُقيمين "

هدفت الدراسة إلى البحث عن معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات.

استخدم الباحث الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من 341 مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، كما تم اختيار عينة ممثلة مكونة من 151 مقيماً. وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. يفهم الموظفون نظام التقييم جيداً.
2. يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة، وينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي.
3. تتميز معايير التقييم بالشفافية.
4. نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.
5. هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء.

5. دراسة (جبين، 2009) وجاءت بعنوان:

" تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف "

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهميته.
 2. معرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات.
 3. أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.
 4. معرفة دور وأهمية نظام المعلومات والتغذية الراجعة في عملية التقييم.
- واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام، من حيث مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه.
2. ما زالت النظرة التقليدية للتقييم وأدواته وهدفه موجودة لدى نسبة من المدراء ورؤساء الأقسام.
3. ما زالت الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئاً إضافياً على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره إحدى مهام الإدارة، لذلك كانت النسبة الكبرى منهم يلجئوا إليه عند الحاجة أو التحقق من حدث ما إضافة إلى اعتماد منهج تقييم النتائج بينما القلة منهم يعتبرونه عملاً روتينياً من أعمال الإدارة، يقوم على تقييم كامل الخدمة في مختلف المراحل وفي مختلف المستويات وبشكل دوري.
4. هناك نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام يلجئوا للتقييم من أجل الوقوف على مكان الضعف والقوة في مختلف المستويات، إضافة لمقارنة الإنجاز والمردود مع الجهود المبذولة والتكلفة المالية، بينما نسبة قليلة تلجأ للتقييم من أجل التحسين والتطوير وتنمية القدرات والتحفيز.
5. نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام أقروا بضرورة اعتماد معايير للتقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات والبرامج المتقدمة، إضافة لمؤشرات قياس التخطيط، وأساس اتخاذ القرار وكذلك اعتمادهم على التغيرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذهم قراراتهم.

6. دراسة (أبو ماضي، 2007) وجاءت 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.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي) الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، أي (60%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة –المستلزمات "معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم – "مقابلة تقييم الأداء – دور المقيم –عملية التدريب)، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس- العمر- نوع الوظيفة- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها العمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفة، واستخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج، والعمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة، إلى جانب اهتمام الجامعات بنشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين لأهميته البالغة.

2-2-2 الدراسات الأجنبية

وكما توجه الباحث نحو مراجعة الدراسات السابقة على المستوى المحلي، والمستوى العربي، فقد توجه نحو مراجعة مجموعة من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء على المستوى الدولي في الدول الأجنبية، وكما يلي:

1. دراسة (Salama, Al Shobaki, Abu Naser, Al Ferjany, & Abu)

(Amuna, 2017) وجاءت بعنوان:

"The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معايير الأداء وتحقيق أهداف الإشراف التي تتمثل في أداء الوظيفة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات. استخدم الباحثون الإستبانة في جمع البيانات على عينة عشوائية من الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وأعضاء مجلس الإدارة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين معايير الأداء وتحقيق أهداف الرقابة ممثلة بالأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

2. دراسة (Janssen,2016) وجاءت بعنوان:

"The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تقييم الأداء والتحفيز للعاملين في أربع منظمات غير ربحية، وفرضت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ما بين المشرفين والعاملين بسبب ضغط المشرفين على العاملين للحصول على نتائج معينة في العمل. وتزيد العلاقة السلبية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يدرك العاملون نظرية الشخص الضمنية (Implicit Person Theory) أي أن الناس يمكن أن يتغيروا واعتقادهم بأن المدير لا يتغير أي ثابت.

وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. بينت الدراسة أنه لا يوجد هناك أي تأثير هام ما بين تقييم الأداء والتحفيز.
2. لا يوجد هناك أي تأثير للنظرية الضمنية على أداء العاملين.
3. يوجد هناك علاقة إيجابية ما بين تقييم الأداء والتحفيز عندما يوجد تعليقات إيجابية، وخاصةً عند دعم المشرف للعاملين.

نظرية الشخص الضمنية (Implicit Person Theory): تتعلق بالتوقعات العامة التي نقوم ببنائها حول الشخص بعد التعرف على سماته الرئيسية. والأفراد الذين يرون أنه توجد سمة خاصة واحدة مقترنة بشخص ما سيفترضون كذلك أن هذا الشخص يمتلك سمات شخصية أخرى، قد تكون أو لا تكون حقيقية. (الموسوعة الحرة)

3. دراسة (kim, 2014) وجاءت بعنوان:

"Performance Appraisal: Determinants Of Public Employees' Acceptance."

هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهة نظر العاملين حول تقييم الأداء، وتفترض هذه الدراسة أن العاملين عندما يتعرفون على فائدة عملية تقييم الأداء فإن كفاءة العاملين ستتحسن. وهدفت الدراسة أيضاً على أهمية قبول العاملين لعملية تقييم الأداء من حيث عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحيّة الأداة المستخدمة في عملية التقييم. وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. إن زيادة قبول العاملين بتقييم الأداء من ناحية عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحيّة الأداة المستخدمة في عملية التقييم، عندما يتم استعمال تقييم الأداء لتحسين وتطوير أداء العاملين.
 2. بينت الدراسة أن هناك اصطفاً ما بين مهام العاملين وأهداف المنظمة.
 3. العاملون لديهم الفرصة في التعبير عن مخاوفهم ونقض القرارات من خلال التظلمات والمشاركة في وضع المعايير وأهداف تقييم الأداء.
 4. هناك علاقة ممتازة مبنية على الثقة ما بين المشرفين كمقيمين والعاملين كمقيمين.
4. دراسة (Othman,2014) وجاءت بعنوان:

"Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence from Brunei's Civil Service"

إن رضا تقييم الأداء هو مدى إدراك الموظف لمعدلات الأداء والتي تعكس تلك السلوكيات التي تسهم في المنظمة وأن رضا تقييم الأداء هو رد الفعل لتقييم الأداء الأكثر قياساً، فهذه الدراسة هي دراسة حالة للمحددات التي تؤثر على رضا الموظفين عن تقييم الأداء في القطاع العام في بروناي مع التركيز بشكل خاص على كيفية مشاهدة الأداء وقياسه في القطاع العام، واستخدم الباحث الطرق المختلطة (mixed method approach) في جمع البيانات والذي يستخدم البيانات الكمية المدعومة بالبيانات النوعية. تضمنت المقابلات النوعية 14 مشارك في حين البيانات الكمية كانت من 355 عينة.

وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود ارتباط بشكل ايجابي وكبير ما بين (تحديد الأهداف وأغراض تقييم الأداء، ومواءمة الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية، ونزاهة نظام التقييم، وأنواع تدابير تقييم الأداء، وشكل جداول التقييم، وعلاقة المقيم بالتقييم، وبناء الأجور مقابل الأداء) ورضا تقييم الأداء.

5. دراسة (Shayo,2013) وجاءت بعنوان:

"The Effects of Performance Appraisal System on Employee's Performance In The Tanzanian Community Radios: A case Of Selected Radios In Dar Es Salaam"

هدفت الدراسة إلى فحص تأثيرات أنظمة تقييم الأداء على أداء الموظفين في محطات الراديو، وخصوصاً استكشاف وعي الموظفين بشكل محدد على نظام تقييم الأداء ومعرفة نظام التقييم وإدارة تقييم الأداء اللذان يؤديان إلى أداء فعال للموظفين في محطات الراديو. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات والوثائق لجمع البيانات، ولقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. تقييم أداء الموظفين ليس فعال ولا يستعمل بشكل جيد.
2. أغلب الموظفين لم يكونوا مدركين يفتقروا إلى معرفة تقييم الأداء المستخدم.
3. لم يتم إشراك الموظفين في مناقشة تقييم الأداء مع المشرفين ولم يتم إعطاء وقت للاستعداد للاجتماع ما بين المشرفين والعاملين لمناقشة تقييم الأداء.
4. لا يوجد هناك تغذية راجعة من قبل الإدارة للموظفين بعد عملية التقييم.
5. كما أن نظام التقييم المستخدم من قبل محطات الراديو لا تستخدم لدعم القرارات المهمة.
6. دراسة (Mooney,2009) وجاءت بعنوان:

" A case study of performance appraisal in a small public sector organisation: The gaps between expectations and experience"

هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوات بين التوقعات والخبرات في تقييم الأداء في مؤسسة صغيرة للقطاع العام. وتشرح الدراسة كيف خضعت هيئة الرقابة على السكك الحديدية، لعملية تحول ناجحة إلى هيئة مستهلكة جديدة ذات مصداقية. المنظمة لديها رؤية جديدة، وأعمال قوية. استخدم الباحث دراسة الحالة وتم جمع البيانات من خلال المقابلات النوعية ومن ثم إجراء مقابلات مع مجموعة بؤرية التي بينت القضايا محل البحث ومن ثم اكتشاف تلك القضايا من خلال المقابلات شبه المنتظمة، وقد كان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. يوجد درجة عالية من الفهم لدى الموظفين للحاجة لتقييم الأداء.
2. يشعر الموظفون بالقلق بشكل خاص إزاء نقص التدريب لدى المقيمين والوثائق (الدليل) اللازمة لعملية تقييم الأداء.
3. يجب أن يكون هناك مزيد من الاهتمام في تقييم جهد فريق العمل بناءً على تقييم الأداء.
4. لم يتحمس الموظفون إلى ربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت المالية.

وقد أوصت الدراسة أنه يجب تطوير نظام جديد أكثر شمولاً من خلا إشراك الموظفين وأن يتضمن التدريب والمبادئ التوجيهية.

2-2-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال تقييم الأداء والتي أجريت على قطاعات مختلفة، فبعضها تم تطبيقه على شركات القطاع الخاص وبعضها تم تطبيقه على القطاع العام مثل دراستنا الحالية.

وقد أظهرت تلك الدراسات نتائج وتوصيات متعددة في مجالات مختلفة وأبرزت أهمية تقييم الأداء للمؤسسات المختلفة، وكذلك أبرزت كثيراً من المشكلات والعقبات التي تواجه عملية تقييم الأداء والتي ساعدت الباحث في إثراء دراسته، بالإضافة إلى ما ورد بها من معلومات أعانت الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة، وفي تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها، وأفادت الباحث في تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها.

وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع الدراسة، فكان كل باحث يتناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية، وانطلقت كل دراسة من الدراسات السابقة من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى حاول من خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج دراسته، ولقد كان الاختلاف ميزة لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع الدراسة، كما استفاد الباحث من الدراسات في المقارنة بين هذه الدراسات وبين النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف، مما يثري الدراسة ويكسبها أهمية.

2-2-4 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بالأصالة والحدثة، وفي حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تسلط الضوء على إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي من خلال أبعاده الأربعة المتمثلة بعملية التقييم (إجراءات التقييم)، وبأداة التقييم (المعايير والنماذج)، وبدور المُقيّم (المسؤول المباشر)، وبالمُقيّم (المروّس). وعمل تحليل محتوى للنماذج المستخدمة في تقييم الفئة الثانية والثالثة. فمعظم الدراسات السابقة حاولت دراسة تقييم الأداء والبحث في المعوقات التي تواجه عملية التقييم وتأثيرها على أداء المنظمة وعلى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وتتميز الدراسة أيضاً في اختيارها لمجتمع الدراسة الممثل بوزارة التربية والتعليم العالي (مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل)، وفي علم الباحث تعد هذه الدراسة العربية والمحلية الأولى التي طبقت على هذا الموضوع على هذا المجتمع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ جمع البيانات والمعلومات
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينات الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- ❖ عملية معالجة وتحليل البيانات

1-3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة المتبع، وطرق جمع البيانات والمعلومات، وتحديد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة المتمثلة في استبانته، ومقابلة شخصية، والتحليل الإحصائي والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، كذلك محددات الدراسة.

هدف البحث هو التعرف على إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي، فقد تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي (Exploratory Descriptive Study) في هذا البحث، وذلك لأن المنهج الاستكشافي الوصفي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

2-3 منهج الدراسة (Methodology)

اعتمد الباحث في دراسته على الطريقة المختلطة (Mixed Method) بحيث اعتمد على الطرق الكمية والنوعية (Quantitative and Qualitative) لجمع البيانات وتحليلها، فكانت الطرائق النوعية عبارة عن مقابلات غير المهيكلة (Semi-Structured Interviews) مع عينة قصديه من موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل. كما شملت الطرائق النوعية أسلوب الملاحظة وأيضاً المقابلات المهيكلة مع خبراء بحكم الخبرة العلمية في وزارة التربية والتعليم العالي.

أما الطرائق الكمية فكانت عبارة عن الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض لتوزيعها على الموظفين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل (مديرية الخليل وشمالها وجنوبها ومديرية يطا)، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Science SPSS).

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تحتوي على (111) فقرة متكونة من (4) محاور، وتشتمل على عملية التقييم (إجراءات التقييم)، وأداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم، ودور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم، ودور المُقيّم (المروّوس) في عملية التقييم.

3-3 جمع البيانات والمعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات من المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وذلك كما يلي:

1. مصادر البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الانترنت.

2. مصادر البيانات الأولية:

تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية التي تكونت من:

- المقابلات غير مهيكلة (Unstructured Interviews).
- المقابلات المهيكلة (Structured Interviews)
- الملاحظة (Observation).
- دراسة وتحليل نماذج تقييم الأداء المعمول بها في مديريات التربية والتعليم العالي للفئة الثانية والثالثة (Analyzing texts and documents)
- الاستبانة (Survey Questionnaires).

3-4 مجتمع الدراسة

طبق هذا البحث على القطاع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي من خلال مديرياتها في محافظة الخليل، وتم حصر مجتمع الدراسة في المديريات المبحوثة بناءً على بيانات تم الحصول عليها من قبل أقسام الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي شمال الخليل ووسطها وجنوبها ومديرية يطا، حيث بلغ عددهم (271) موظفاً، أنظر الجدول رقم (3-1). بالإضافة إلى خبراء بحكم الخبرة العملية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها وجنوبها ومديرية يطا ووزارة التربية والتعليم العالي.

جدول (3-1)

توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	المديرية	مجتمع الدراسة
1	الخليل	63
2	شمال الخليل	75
3	جنوب الخليل	76
4	يطا	57
المجموع		271

المصدر: قسم الشؤون الإدارية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل 2018.

3-5 عينات الدراسة (The Samples):

3-5-1 الطرق النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

تم الاعتماد على العينة القصدية (Purposive Sample) وذلك أن الدراسة استكشافية (Exploratory) تهدف إلى استكشاف وفهم عميق لآراء المبحوثين حول إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة، والأنسب هي عينة الكرة الثلجية (Snowball Sampling) من بين العينات القصدية.

تم توزيع العينة بإجراء مقابلتين غير مهيكلتين مع أفراد مجتمع الدراسة في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم العالي في الخليل وشمال الخليل وذلك لعمل الباحث في كلاً من المديريتين ومعرفة الموظفين معرفة جيدة مما يتيح لهم التحدث بحرية، وتم تقسيم هذه المقابلات لكل مديرية.

• طريقة اختيار عينة الدراسة في المقابلات غير المهيكلة

قام الباحث باختيار عينة قصدية من أفراد في مجتمع الدراسة، ثم إجراء مقابلات غير مهيكلة كمجموعات بؤرية مع أفراد مجتمع الدراسة في كل من مديرية الخليل وشمال الخليل، حيث كانت المقابلة غير المهيكلة تهدف إلى التعرف على إشكاليات تقييم الأداء في مديريات التربية والتعليم العالي الخليل وشمالها وجنوبها ومديرية يطا بشكل عام دون تحديد وتفصيل من قبل الباحث، بل إعطاء المجال للمبحوثين للتعبير عن آرائهم، حيث قام الباحث بمقابلة رؤساء أقسام وموظفين إداريين من الفئة الثانية والثالثة من أقسام مختلفة في كلاً من المديريات، والهدف من ذلك هو فتح آفاق تفكير الباحث وترتيب أفكاره من أجل القدرة على تصميم الاستبانة ووضع المحاور والأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة.

3-5-2 الطرائق الكمية (الاستبانة)

تم اعتماد طريقة العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة، حيث تم تمثيل العينة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (135) موظف تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، مع مراعاة حجم تمثيل كل مديرية في مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (135) موظفاً، وتم استرداد (116) استبانة بنسبة (43%) من مجتمع الدراسة استبانة صالحة لغاية المعالجة الإحصائية، انظر الجدول رقم (3-2).

الجدول (2-3)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على المديرية المبحوثة

الرقم	المديرية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	الخليل	40	24
2	شمال الخليل	40	28
3	جنوب الخليل	40	28
4	يطا	40	36
المجموع		160	116

3-5-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

نظراً لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية (Purposive Sample) وذلك أن الدراسة استكشافية (Exploratory) تهدف إلى استكشاف وفهم عميق لآراء المبحوثين حول إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة، وبذلك تم اختيار عينة ما بين الخبراء من رؤساء الأقسام وتم اعتمادهم كعينة خبراء بحكم الخبرة العملية بسبب انجازهم لتقرير تقييم الأداء للموظفين واختيار عينة من الموظفين الإداريين الذي رأى فيهم الباحث أنهم على اطلاع على تقييم الأداء. تم توزيع العينة كما يلي:

تم إجراء ثلاث مقابلات فردية مهيكلة مع أفراد مجتمع الدراسة في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم العالي المبحوثة، وتم تقسيم هذه المقابلات لكل مديرية كما يلي:

- مقابلة فردية مهيكلة مع عينة قصديه من رئيس قسم في مديرية الخليل كمقيمين.
- مقابلتان فرديتان مهيكلتين مع عينة قصديه من موظفي الفئة الثانية والثالثة (الإداريين) من موظفي أقسام مديرية الخليل كمقيمين.
- مقابلة فردية مهيكلة مع عينة قصديه من رئيس قسم في مديرية شمال الخليل كمقيمين.
- مقابلتان فرديتان مهيكلتين مع عينة قصديه من موظفي الفئة الثانية والثالثة (الإداريين) من موظفي أقسام مديرية شمال الخليل كمقيمين.
- مقابلة فردية مهيكلة مع عينة قصديه من رئيس قسم في مديرية جنوب الخليل كمقيمين.
- مقابلتان فرديتان مهيكلتين مع عينة قصديه من موظفي الفئة الثانية والثالثة (الإداريين) من موظفي أقسام مديرية جنوب الخليل كمقيمين.
- مقابلة فردية مهيكلة مع عينة قصديه من رئيس قسم في مديرية يطا كمقيمين.

- مقابلتان فرديتان مهيكلتين مع عينة قصدية من موظفي الفئة الثانية والثالثة (الإداريين) من موظفي أقسام مديرية يطا كمقيمين.

6-3 أدوات الدراسة

1-6-3 بناء أدوات الدراسة:

1-1-6-3 الطريقة النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

بعد مراجعة الدراسات السابقة وجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضوع تقييم الأداء، والانتهاء من بناء الإطار النظري، قام الباحث بإجراء مقابلات غير مهيكلة كمجموعات بؤرية وذلك عن طريق طرح أسئلة عامة تتمحور حول الإشكاليات التي تواجه عملية تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي الفئة الثانية والثالثة في مديريات التربية والتعليم العالي الخليل وشمالها وجنوبها، ومن خلال الإجابات العامة التي حصل عليها الباحث من المقابلات غير مهيكلة تولد لدى الباحث أفكار ساعدت في تصميم الاستبانة.

2-1-6-3 الطرائق الكمية (الاستبانة)

بعد الانتهاء من جمع وتحليل نتائج بيانات المقابلات غير المهيكلة، ومراجعة الأدبيات السابقة والاطلاع على بنود الاستبانات الواردة بها، تم تصميم استبانة وتطويرها لاستكمال جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة والحصول على معلومات تفصيلية عن إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في مديريات التربية والتعليم العالي الخليل وشمالها وجنوبها ويطا، ويبين الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية، والتي تكونت من جزئين: الجزء الأول: رسالة موجهة إلى المبحوثين لتعريفهم بهدف الدراسة ودورهم في إثراء البحث. الجزء الثاني: وتم تقسيمه إلى قسمين كالتالي: القسم الأول: يحتوي على المعلومات العامة لمجتمع الدراسة وتضمنت المتغيرات التالية:

جدول (3-3)

خصائص العينة الديمغرافية

الرقم	المتغير	العدد	النسبة %
1	الجنس		
		ذكر	64
		انثى	52
2	العمر		

11.2	13	اقل من 33 سنة	
71.6	83	من (33- أقل من 44) سنة	
8.6	10	من (44- أقل من 55) سنة	
8.6	10	اكثر من (55) سنة	
		سنوات الخدمة	3
6.9	8	من 1- أقل من 5 سنة	
30.2	35	من (5- أقل من 10) سنة	
25.0	29	من (10- أقل من 15) سنة	
25.9	30	من (15- أقل من 20) سنة	
12.1	14	21 سنة فأكثر	
		المسمى الوظيفي	4
19.0	22	رئيس قسم	
81.0	94	موظف اداري	
		الفئة	5
76.7	89	الفئة الثانية	
23.3	27	الفئة الثالثة	
		المؤهل التعليمي	6
23.3	27	دبلوم	
71.6	83	بكالوريوس	
3.4	4	ماجستير	
1.7	2	دكتوراه	
		المديرية	7
20.6	24	مديرية الخليل	
24.1	28	مديرية شمال الخليل	
24.1	28	مديرية جنوب الخليل	
31.0	36	مديرية يطا	

القسم الثاني: يتكون من أربع محاور تتناول إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في مديريات التربية والتعليم العالي الخليل وشمالها وجنوبها ويطا كالتالي:

1. عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
2. أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
3. دور المُقيِّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
4. دور المُقيِّم (المروّس) في عملية التقييم.

جدول (4-3)

عدد الفقرات التي تمثل كل محور في الاستبانة

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
1	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.	32
2	الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم)	28
3	دور المُقيِّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.	33
4	دور المُقيِّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.	18
	المجموع	111

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

جدول (5-3)

دليل إجابات الاستبانة

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

3-1-6-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

بعد أن تم الانتهاء من تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة، والتوصل الى نتائج تحليل بنود الاستبانة، قام الباحث بوضع عدد من الأسئلة للمقابلات المهيكلة لعينة الخبراء (رؤساء أقسام وموظفين إداريين)، بهدف التعرف على أسباب إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في مديريات التربية والتعليم العالي الخليل وشمالها وجنوبها ويطا من وجهة

نظرهم، وسؤالهم عن رأيهم في النتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل بنود الاستبانة، انظر الملحق رقم (2).

3-6-1-4 تحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء

بعد أن تم الانتهاء من تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات غير المهيكلة والاستبانة والمقابلات المهيكلة وبالاعتماد على الأدب النظري قام الباحث بتحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة التي سيتم شرحها في الفصل الرابع.

3-6-2 صدق أدوات الدراسة (Validity)

الصدق بمفهومه العام أن يقيس الظاهرة التي وضعت لأجل قياسه، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس الأبعاد والدرجة الكلية الظاهرة (Sekeran,2006).

3-6-2-1 الطريقة النوعية (مقابلات شبه منتظمة)

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية (المقابلات) قام الباحث بعرض نموذج المقابلات على عدد من المحكمين المختصين، كما قام الباحث باستخدام إستراتيجية التأمل (reflexivity) لتقليل تأثير الميول الشخصي المحتمل على الدراسة، وانحياز الباحث المحتمل في الدراسة، وهي تعرف بأنها البحث الذاتي للباحث عن مواطن انحيازه المحتمل ومحاولته السيطرة عليه (حجر،2003).

3-6-2-2 الطريقة الكمية (الاستبانة)

صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين

• صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بعرضها على محكمين للتحقق من صدق أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)، حيث تم اعتماد طريقة صدق المحتوى (Content Validity)؛ فقام الباحث بعد تصميم الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين. وقام الباحث بتعديل الاستبانة، اعتماداً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم. أنظر الملحق رقم (3) وهو يشمل قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.

• فحص صدق المحتوى:

لفحص صدق المحتوى تم استخدام جداول توضح معامل الارتباط لاختبار بيرسون وكذلك تحديد قيمة (sig) لكل سؤال من أسئلة المجال ومقارنته مع معامل الارتباط الكلي للمجال.

جدول رقم (3-6)

نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الأول: عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في

المديرية

الرقم	البند	معامل ارتباط بيرسون	Sig المعنوية	نوع العلاقة
1	يتم قياس تقييم أداء الموظفين دون تحديد الهدف من التقييم.	.210*	.024	علاقة طردية
2	يتم إسناد مسؤولية تقييم الأداء في المديرية للرئيس المباشر.	.270*	.014	علاقة طردية
3	يجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.	.284**	.002	علاقة طردية
4	تجرى مقابلة التقييم بين المقوم والمقيم، لتحديد الأهداف التي تم إنجازها.	.544**	.000	ارتباط قوي
5	تتم عملية تقييم الأداء مرة واحدة في السنة.	.386**	.000	علاقة طردية
6	تتم عملية التقييم بشكل روتيني من أجل تعبئة الملفات المطلوبة.	.468**	.000	علاقة طردية
7	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف.	.559**	.000	ارتباط قوي
8	تؤخذ التظلمات التي يقدمها العاملون في مديرتي على نتائج تقييم الأداء مأخذ الجد من قبل الإدارات العليا.	.607**	.000	ارتباط قوي
9	يتم تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظف الذي تم تقييمه.	.437**	.000	علاقة طردية
10	عملية تقييم الأداء واضحة.	.248**	.007	علاقة طردية
11	يتم عمل تغذية راجعة عن أداء الموظف.	.443**	.000	علاقة طردية
12	إجراءات التقييم تحدد الخلل في الأداء.	.413**	.000	علاقة طردية
13	يتم تحديد برامج تدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء.	.472**	.000	علاقة طردية
14	يوجد تحليل وظيفي.	.642**	.000	ارتباط قوي
15	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.	.685**	.000	ارتباط قوي
16	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.	.691**	.000	ارتباط قوي
17	يوضح التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	.664**	.000	ارتباط قوي
18	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	.688**	.000	ارتباط قوي
19	يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.	.705**	.000	ارتباط قوي
20	تم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	.703**	.000	ارتباط قوي

21	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء.	.617**	.000	ارتباط قوي
22	يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد.	.238**	.010	علاقة طردية
23	يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم.	.289**	.002	علاقة طردية
24	تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد.	.195*	.036	علاقة طردية
25	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء.	.536**	.000	ارتباط قوي
26	يتم توفير التغذية الراجعة.	.476**	.000	علاقة طردية
27	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقييم.	.635**	.000	ارتباط قوي
28	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير معايير التقييم.	.659**	.000	ارتباط قوي
29	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم.	.644**	.000	ارتباط قوي
30	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير إجراءات التقييم.	.532**	.000	ارتباط قوي
31	يترتب على عملية تقييم الأداء حوافز.	.535**	.000	ارتباط قوي
32	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات.	.538**	.000	ارتباط قوي

نلاحظ من خلال الجدول السابق والذي يمثل معاملات الارتباط بين كل بند من بنود هذه المجال مع المجموع الكلي لهذا المجال، أن أصغر ارتباط كان 19.5% وكان دال إحصائياً، في حين كان أكبر معامل ارتباط 70.5% مما يدل على وجود ارتباط قوي وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (ثقة) $\alpha = 0.05$ حيث كانت قيمة sig ما بين 0.000 إلى 0.036 وهذا دال إحصائياً.

بشكل عام فإن جميع معاملات الارتباط كانت أكبر من 19.5% وكانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 مما يؤكد أن بنود هذه المجموعة ذات ارتباط قوي ببعضها البعض الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى لهذه المجموعة.

جدول رقم (7-3)

نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الثاني: أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم

الرقم	البند	معامل ارتباط بيرسون	Sig المعنوية	نوع العلاقة
33	تم تصميم نموذج تقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع مهام كل وظيفة.	.749**	.000	ارتباط قوي

ارتباط قوي	.000	.630**	يتم الاعتماد على المعايير الكمية في تقييم أداء الموظفين في أداة التقييم وبصورة أكبر من المعايير النوعية.	34
ارتباط قوي	.000	.675**	المعايير المستخدمة في أداة تقييم الأداء تتضمن تدابير واضحة وصحيحة للأنشطة المتصلة بالوظائف.	35
ارتباط قوي	.000	.559**	يوجد مشاركة للموظفين في تفسير معايير الأداء.	36
ارتباط قوي	.000	.653**	المعايير المستخدمة واضحة ويمكن تفسيرها بنفس الشكل من شخص إلى آخر.	37
ارتباط قوي	.000	.595**	المعايير المستخدمة في أداة التقييم تراعي الوصف الوظيفي للوظيفة.	38
ارتباط قوي	.000	.641**	أوزان معايير التقييم تعكس الأهمية الحقيقية لتحقيق الأهداف.	39
ارتباط قوي	.000	.641**	المعايير المستخدمة في أداة التقييم كافية وتغطي جميع جوانب التقييم لمهام العمل.	40
ارتباط قوي	.000	.712**	المعايير الموجودة في أداة التقييم تساعد في معالجة أهداف العمل المتغيرة.	41
ارتباط قوي	.000	.519**	يتم وضع أوزان منفصلة للمهام المكونة للوظيفة.	42
علاقة طردية	.000	.469**	تُعطى المعايير أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.	43
علاقة طردية	.000	.386**	نظام التقييم غير واضح للمقيمين.	44
ارتباط قوي	.000	.617**	تتميز المعايير بالشفافية.	45
علاقة طردية	.028	.204*	تتشابه المعايير وتتقارب كثيراً.	46
علاقة طردية	.000	.388**	لا توجد تعليمات سلبية وكافية في نماذج التقرير.	47
ارتباط قوي	.000	.736**	نماذج التقييم تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.	48
ارتباط قوي	.000	.784**	تراعي المعايير الفروق الفردية.	49
علاقة طردية	.000	.340**	يتم إعادة النظر في المعايير بين فترة وأخرى.	50
ارتباط قوي	.000	.668**	تراعي المعايير المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة	51
ارتباط قوي	.000	.711**	تراعي المديرية عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف.	52
ارتباط قوي	.000	.766**	تتصف المعايير بالدقة.	53
ارتباط قوي	.000	.697**	تُعطى المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.	54
ارتباط قوي	.000	.678**	تركز المعايير على الأداء الحالي.	55
ارتباط قوي	.000	.556**	تركز المعايير على الأداء المستقبلي.	56
ارتباط قوي	.000	.581**	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.	57
ارتباط قوي	.000	.598**	يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل.	58

59	تستخدم المديرية أكثر من نموذج تقييم حسب نوع الوظيفة.	.426**	.000	علاقة طردية
60	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى.	.667**	.000	ارتباط قوي

من خلال الجدول السابق نلاحظ معاملات الارتباط بين بنود المحور الثاني والمجموع الكلي لهذه البنود أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً رغم تفاوت درجات هذا الارتباط من حيث القوة بين هذه البنود، إلا أنها وبشكل عام ذات دلالة إحصائية والذي مثلته العلاقة الطردية بين بنود هذه المجموعة حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح قيمتها ما بين 20.4% إلى 78.4% وكانت قيمة sig ما بين 0.00 إلى 0.028 وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على صدق المحتوى لهذه المجموعة.

جدول رقم (8-3)

نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الثالث: دور المُقيم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم

الرقم	البند	معامل ارتباط بيرسون	Sig المعنوية	نوع العلاقة
61	تتوفر لدى المقيم (المسؤول المباشر) القدرة على إيضاح الأهداف (الواجبات) وتوقعات الأداء المطلوبة من الموظف.	.276**	.003	علاقة طردية
62	يقوم المقيم (المسؤول المباشر) بإيصال التغذية الراجعة المستمرة للموظفين عن مستوى أدائهم.	.218*	.019	علاقة طردية
63	تتوفر لدى المقيم (المسؤول المباشر) القدرات اللازمة لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع مرؤوسيه.	.456**	.000	علاقة طردية
64	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بالعلاقات الشخصية وتلعب تلك العلاقات دوراً مهماً في عملية التقييم.	.409**	.000	علاقة طردية
65	كثيراً ما يلجأ المقيم (المسؤول المباشر) إلى إعطاء تقديرات عالية للموظفين ضعيفي الأداء وذلك لتجنب النزاع.	.532**	.000	ارتباط قوي
66	كثيراً ما يقوم المقيم (المسؤول المباشر) بإعطاء العاملين تقديرات متوسطة لعدم قدرته على التعرف على الفروق الحقيقية في أداء الموظفين.	.642**	.000	ارتباط قوي
67	ميل المقيم (المسؤول المباشر) لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس.	.512**	.000	ارتباط قوي
68	إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.	.632**	.000	ارتباط قوي
69	ميل المقيم (المسؤول المباشر) لإعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم.	.659**	.000	ارتباط قوي

ارتباط قوي	.000	.538**	المقيم (المسؤول المباشر) لديه المعرفة الكافية لتنفيذ تقييم أدائي بشكل صحيح.	70
علاقة طردية	.000	.441**	يصدر المقيم (المسؤول المباشر) أحكامه بموضوعية وإنصاف.	71
علاقة طردية	.001	.312**	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بانطباعاته الأولى في تقييمه للآخرين.	72
ارتباط قوي	.000	.513**	يتردد المقيم (المسؤول المباشر) كثيراً في وضع درجات التقييم.	73
علاقة طردية	.000	.426**	يحابي المقيم (المسؤول المباشر) بعض الموظفين على حساب الآخرين.	74
علاقة طردية	.000	.375**	لا يمارس المقيم (المسؤول المباشر) التقييم بصراحة واضحة.	75
ارتباط قوي	.000	.697**	ينفذ المقيم (المسؤول المباشر) عملية التقييم بشكل عشوائي.	76
ارتباط قوي	.000	.622**	يميل المقيم (المسؤول المباشر) إلى الوسطية في عملية التقييم.	77
علاقة طردية	.000	.487**	يقيم المسؤول المباشر العاملين بعاطفية.	78
ارتباط قوي	.000	.517**	يمارس المقيم (المسؤول المباشر) عملية التقييم بليوننة واضحة.	79
ارتباط قوي	.000	.615**	يعتمد المقيم (المسؤول المباشر) سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة.	80
ارتباط قوي	.000	.532**	يلاحظ المقيم (المسؤول المباشر) أداء الموظف على مدار فترة التقييم.	81
ارتباط قوي	.000	.562**	يوضح المقيم (المسؤول المباشر) للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.	82
علاقة طردية	.000	.424**	ميل المقيم (المسؤول المباشر) لصالح المرؤوس لأسباب شخصية منها القرابة والصدقة والجنس.	83
علاقة طردية	.000	.409**	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بتصرفات وأداء المرؤوسين في بداية العمل.	84
علاقة طردية	.008	.247**	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بتصرفات وأداء المرؤوسين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم.	85
علاقة طردية	.000	.406**	ميل المقيم (المسؤول المباشر) إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السابقين.	86
علاقة طردية	.000	.428**	إعطاء تقدير مرتفع لتمييز الموظف في صفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس.	87
ارتباط قوي	.000	.740**	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء.	88
ارتباط قوي	.000	.694**	يركز التدريب على التوعية لأهمية تقييم الأداء.	89
ارتباط قوي	.000	.692**	يركز التدريب على كيفية تقييم الأداء.	90
ارتباط قوي	.000	.705**	تعمل المديرية على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.	91

92	يركز التدريب على التخلص من مشاكل تقييم الأداء.	.547**	.000	ارتباط قوي
93	يتم الاستفادة من توصيات المتدربين في تحسين نظام التقييم المتبع.	.554**	.000	ارتباط قوي

من خلال الجدول السابق نلاحظ معاملات الارتباط بين بنود المحور الثالث والمجموع الكلي لهذه البنود أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً رغم تفاوت درجات هذا الارتباط من حيث القوة بين هذه البنود، إلا أنها وبشكل عام ذات دلالة إحصائية والذي مثلته العلاقة الطردية بين بنود هذه المجموعة حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح قيمتها ما بين 21.8% إلى 74% وكانت قيمة sig ما بين 0.00 إلى 0.019 وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على صدق المحتوى لهذه المجموعة.

جدول رقم (9-3)

نتائج فحص صدق المحتوى للمجال الرابع: دور المُقيّم (المروّس) في عملية التقييم

الرقم	البند	معامل ارتباط بيرسون	Sig المعنوية	نوع العلاقة
94	لدى الموظف فكرة واضحة عن الأهداف للحكم على أدائه الوظيفي.	.710**	.000	ارتباط قوي
95	بعد اطلاع الموظف على نتائج تقييمه، لديه المعرفة في الإجراءات التي يمكنه اتخاذها لتحسين أدائه.	.716**	.000	ارتباط قوي
96	يفهم الموظف الغرض من تقييم الأداء بشكل واضح.	.743**	.000	ارتباط قوي
97	يتم إشراك الموظف ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.	.625**	.000	ارتباط قوي
98	يمكن للموظف مراجعة مسؤوله للتأكد من تحقيق الأهداف التي سوف يتم تقييمه عليها.	.725**	.000	ارتباط قوي
99	يمكن للموظف مراجعة مسؤوله ليتلقى ردود فعل الأداء في الوقت المناسب.	.743**	.000	ارتباط قوي
100	يمكن للموظف الاستفسار عن أدائه بانتظام بشكل شفوي.	.668**	.000	ارتباط قوي
101	يقدم المسؤول المساعدة للموظف لتحسين أدائه.	.670**	.000	ارتباط قوي
102	لدى الموظف الحق في مناقشة نتائج التقييم مع رئيسه المباشر.	.642**	.000	ارتباط قوي
103	يعرف الموظف ما هو مطلوب منه.	.740**	.000	ارتباط قوي
104	يفهم الموظف نظام التقييم جيداً.	.701**	.000	ارتباط قوي
105	يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه.	.621**	.000	ارتباط قوي

106	لا يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة.	.611**	.000	ارتباط قوي
107	يهتم الموظف بنتائج التقييم.	.367**	.000	علاقة طردية
108	خوف الموظف من نتائج التقييم؛ يجعله لا يتعامل معها بشكل صحيح.	.319**	.000	علاقة طردية
109	اللامبالاة من قبل الموظف بعملية التقييم.	.596**	.000	ارتباط قوي
110	متفهم للمعايير ومطلع عليها بشكل كامل.	.615**	.000	ارتباط قوي
111	عدم اعتماد نتائج عملية التقييم بآثارها الايجابية أو السلبية؛ تجعل الموظف لا يهتم بتلك العملية.	.242**	.009	علاقة طردية

من خلال الجدول السابق نلاحظ معاملات الارتباط بين بنود المحور الرابع والمجموع الكلي لهذه البنود أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً رغم تفاوت درجات هذا الارتباط من حيث القوة بين هذه البنود، إلا أنها وبشكل عام ذات دلالة إحصائية والذي مثلته العلاقة الطردية بين بنود هذه المجموعة حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح قيمتها ما بين 24.2% إلى 74% وكانت قيمة sig ما بين 0.00 إلى 0.009 وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على صدق المحتوى لهذه المجموعة.

3-6-3 ثبات أدوات الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات الأداة أي درجة الاتساق في النتائج إذا ما طبقت على عينة من المبحوثين أكثر من مرة في ظروف تطبيقية متشابهة (Sekaran,2006).

3-6-3-1 الطرائق النوعية

إن التناسق بين وجهات نظر عدد من المحكمين ونظرهم الى مفهوم معين، أو شرحهم لإجابات المستقصى منهم يسمى الثبات باستخدام التناسق بين آراء المحكمين (Interrater Reliability). ذلك أن الاعتماد على الثقة في تناسق آراء عدد المحكمين يكون مناسباً عندما يتم تجميع البيانات عن طريق الملاحظة، أو عن طريق اختبار دلالات الألفاظ، أو المقابلات غير المهيكلة والمقابلات المهيكلة، وفي جميع الأساليب، فإن هناك دوراً واضحاً للحكم أو التقدير الشخصي عند تفسير هذه البيانات (بسيوني،2013).

يوجد تناسق بين آراء المحكمين باتجاه الأسئلة التي تم طرحها في المقابلات المهيكلة.

3-6-3-2 الطريقة الكمية (الاستبانة)

يقصد بثبات أداة الاستبانة مدى استقرار درجات أفراد العينة والاتساق الداخلي لإجاباتهم عبر فقراتها المختلفة وانسجامها مع بعضها البعض، لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس ثبات

الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي: أنظر الجدول (10-3)

جدول رقم (10-3)
معاملات الثبات كرونباخ ألفا

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.	32	0.895
2	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.	28	0.933
3	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.	33	0.910
4	دور المُقيّم (المروّوس) في عملية التقييم.	18	0.903
	استمارة البحث	111	0.902

يتبين لنا من الجدول السابق أن معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لجميع محاور استمارة البحث كان قد تجاوز الـ 0.90 وهو يعتبر مستوى عالي ومؤشر جيد جداً لمستوى وجودة الاستمارة وتعتبر هذه القيمة عالية جداً وتفوق المستوى المتعارف عليه وهو (0.70 فأكثر) وعليه تعتبر استمارة البحث جيدة جداً لتنفيذ هذه الدراسة ويمكن قبول نتائجها (Sekaran,2006).

7-3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

بداية تم إجراء المقابلات غير المهيكلة مع عينة قصدية من أفراد مجتمع الدراسة في مديرية الخليل وشمالها، ومن ثم قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) وذلك لتوزيعها على العينة التطبيقية في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل (مديرية الخليل وشمالها وجنوبها ومديرية يطا)، وبعد تحليل الاستبانة والحصول على النتائج قام الباحث بإجراء مقابلات مهيكلة مع عينة قصدية من الخبراء بحكم الخبرة العملية من رؤساء الأقسام وموظفين إداريين من الفئة الثانية والثالثة.

حيث تم تنفيذ الإجراءات بالطريقة التالية:

1. الحصول على كتب رسمية من لجنة الدراسات العليا- برنامج ماجستير إدارة الأعمال، من أجل تسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من المديريات المبحوث. انظر الملحق رقم (7).
2. إجراء المقابلات غير المهيكلة في كل من مديرية الخليل وشمالها، وتحليل تلك المقابلات التي تم إجراؤها يدوياً.

3. تصميم الاستبانة بالاعتماد على نتائج المقابلات غير المهيكلة والأدب النظري السابق،
انظر الملحق رقم (3)، وتعديلها اعتماداً على ملاحظات المحكمين.
4. قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة التطبيقية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (116) موظفاً.
5. قام الباحث بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.
6. تصميم نموذج المقابلات المهيكلة مع عينة الخبراء بالاعتماد على نتائج الاستبانة، انظر الملحق رقم (1).
7. قام الباحث بإجراء المقابلات المهيكلة وتحليل المقابلات التي تم إجراؤها يدوياً.

8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات

1-8-3 الطريقة النوعية (المقابلات غير المهيكلة)

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات غير المهيكلة وفق ما سيتم ذكره في الفصل الرابع.

2-8-3 الطريقة النوعية (المقابلات المهيكلة)

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات المهيكلة لعينة الخبراء من رؤساء الأقسام

والموظفين الإداريين وفق الآلية التالية:

1. تم إعطاء المقابلة الرمز "م"، وتم إعطاء مديرية الخليل الرمز "خ"، ومديرية شمال الخليل الرمز "ش"، ومديرية جنوب الخليل الرمز "ج"، ومديرية يطا الرمز "ي"، وتم إعطاء رئيس القسم الرمز "ر"، وتم إعطاء الموظف الإداري الرمز "ظ".
 2. تم تصنيف المقابلات إلى فئتين، مقابلات مع عينة رؤساء الأقسام في المديريات الأربع وتم إعطاءهم الرموز التالية ((م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر))، ومقابلات مع عينة الموظفين الإداريين في المديريات الأربع وتم إعطائهم الرموز التالية ((م خ ظ) (م ش ظ) (م ج ظ) (م ي ظ)).
 3. ترميز المقابلات، حيث تم إعطاء رقم تسلسلي للمقابلات، وكانت أرقام المقابلات مع عينة الموظفين الإداريين (1-2)، فمثلاً المقابلة الأولى مع موظف إداري مديرية شمال الخليل أعطيت الرمز (م ش ظ1). انظر الملحق رقم (2).
 4. تمت مراجعة إجابات كل فئة دفعة واحدة، حيث قام الباحث بقراءة الإجابات لتحديد الأسباب التي تناولتها إجابات العينة، وتم صياغة أسئلة المقابلة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي حول إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة وكانت وفق الآتي:
1. هل أنت راضٍ عن عملية التقويم؟

2. هل تمت مناقشتك في تقييم الأداء الخاص بك؟
 3. هل تعتقد ان عملية تقويم الأداء واضحة؟
 4. هل يتم تحديد برامج تدريبية بناءً على عملية التقييم؟
 5. هل يوجد تحليل وظيفي للواجبات والحقوق للموظف قبل عملية التقييم؟
 6. هل يوجد ملف انجاز للموظف يتم بناء التقييم عليه؟
 7. هل يرتبط التقييم بالوصف الوظيفي للمركز الذي يشغله الموظف؟
 8. هل تعتقد ان نموذج تقييم الأداء شامل؟
 9. هل نموذج تقييم الأداء يعتمد على معايير نوعية وكمية؟
 10. هل تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه؟
 11. هل يتأثر المسئول المباشر بالعلاقات الشخصية في التقييم؟
 12. هل يلجأ المسئول المباشر إلى إعطاء تقديرات معينة تلاشياً للاعتراض على التقييم؟
 13. هل تعتقد ان المقيم لديه المعرفة الكافية لتنفيذ التقييم؟
 14. هل يتم إشراك الموظف ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء؟
 15. هل يمكن للموظف أن يستفسر عن أداءه بشكل مباشر؟
- وسيتم عرض نتائج التحليل في الفصل الرابع.

3-8-3 الطريقة الكمية (الاستبانة)

- تم تحليل أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) من خلال المعالجة الإحصائية، حيث قام الباحث بعد جمع بيانات الدراسة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة وفرضياتها.
 2. استخدام معدلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات فقرات الاستبانة.
 3. اختبار Independent samples t test لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
 4. استخدم تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لاختبار الفروق بين متوسط عينات مستقلة.

3-8-3-1 مفتاح التصحيح

- بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $(0.8 = 5/4)$ ، وبالتالي نستمر في

زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3-11) يوضح ذلك:

جدول (3-11)

مفتاح التصحيح الخماسي

الوسيط الحسابي	الحالة
أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8-أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6-أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4-أقل من 4.2	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جداً

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج الدراسة

- ❖ عرض نتائج المقابلات غير المهيكلة
- ❖ تحليل عرض نتائج الاستبانة
- ❖ عرض نتائج المقابلات المهيكلة

1-4 مقدمة:

يتضمن هذا التحليل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2-4 عرض نتائج المقابلات غير المهيكلة

أولاً: مقابلات مديرة الخليل:

تمت المقابلة في يوم الثلاثاء 2018/8/28 الساعة الثانية عشر، عدد المقابلات (15) موظف من وظائف مختلفة من الفئة الثانية والثالثة، حيث تم مقابلة مجموعة بؤرية من الموظفين الإداريين في الفئة الثانية والثالثة واستدرج الحديث معهم على تقييم الأداء وتبين:

- لا يعرفون الوصف الوظيفي الذي يقيمون عليه، وان الوصف الوظيفي لهم هو في العموميات وليس في الخصوصيات.
- لا يستطيعوا التظلم على تقييم أدائهم لأنهم لا يعرفون الأنشطة التي يقيمون عليها وأن تقييم أدائهم فقط لمعرفة العلامة النهائية وتقييم الأداء النهائي فقط.
- تحدث بعضهم على أن تقرير الأداء غير ملائم لوصفهم الوظيفي.
- يقومون بأعمال لا يعرفون كيف يتم تقييم الأداء عليها وأن هذه الأعمال ليس لها محل في تقريرهم.
- كذلك تحدثوا عن الأوزان لتقييم الأداء وبعد اطلاعهم للأوزان الموجودة في تقارير الفئة الثانية والثالثة وجدوا أن هناك خللاً في توزيع الأوزان وهذا الخلل يكمن في أن الأوزان تكون عالية في بند العمل والإنتاجية وباقي المجالات اقل حيث أنهم طلبوا أن التوزيع يجب أن يكون متساوياً.
- أن تقييم الأداء يجب أن يتغير ليشمل وصفاً حقيقياً للعمل الذي يقومون به وأن هذا الوصف لا يكون بمجرد عبارات واسعة ومطاطة وإنما يجب أن يفسر النشاط تفسيراً دقيقاً وان يكون قابلاً للقياس أي أن تقييمهم يجب أن يكون بناءً على الأنشطة التي يقومون بها وكل نشاط تكون له علامة محددة يمكن قياسها بشكل سهل.
- تحدثوا أيضاً أن هناك نقصاً حاداً في تقارير تقييم الأداء بحيث أنها قديمة وتحتاج إلى طرق تقليدية لتعبئتها ولن تتماشى مع الوقت الحاضر ولن تشمل التكنولوجيا واستخداماتها على الإطلاق ولن تشمل أساليب العمل وسرعة الانجاز وإنما ركزت على سلوك الشخص فقط مع انه يجب التركيز على انتمائه كشخص موجود في هذه المهنة.

- أكد المقابلون أنهم لم يتم مناقشتهم في تقييم أدائهم ولم يأخذوا أي تغذية راجعة لتشكّل وصفاً وظيفياً لهم وإنما يعطى التقرير بطريقة شبه سرية وأحياناً تعطى النتيجة فقط ويوقع الموظف على أنه رأى تقرير تقييم أداءه وقرأه وعندما نحتاج إلى التظلم يقال التظلم على كل بند موجود على حدا وإنما لا نعرف الأنشطة التي تتعلق بكل بند فلا نعرف إثبات أنشطتنا بالتظلم المعروف.
- طلبوا بوجود مذكرة تفسيرية لكل بند في تقييم الأداء توضح أنشطة كل بند يقوم بها الموظف.
- أكد الموظفون أنهم يواجهون صعوبات جمة في تقييم أدائهم فهم لا يعرفون الوصف الوظيفي ولا يربطون هذا الوصف بتقييم أدائهم، وكل منهم يعمل بناءً على ما يطلب منه مرؤوسه.
- أكدوا أنه يجب تغيير نظام التقييم كلياً إلى نظام مفهوم ويستطيع الموظف أن يحاكم كاتب تقييم أدائهم إذا كان متظلماً فهذه البنود الموجودة في التقرير هي بنود عامة لا نستطيع ربطها بأنشطة محددة لنعرف أن تقييم الأداء كان مجدياً ومنصفاً وعادلاً
- نحتاج إلى دورات في معرفة بنود هذا التقييم أو أي تقييم أداء نقيم عليه ونعرف الوصف الوظيفي الذي يجب أن نقوم به من أنشطة لكي نقيم عليها أننا نعتبر التقييم الحالي هو عبارة عن ملأ أوراق.
- إن تقييم الأداء الحالي لا يوضح لنا القصور الموجود لدينا ولا يوضح لنا الإبداعات التي من الممكن أن نقوم بها فتقييم الأداء هو عبارة عن وضع الشخص ضمن فئة معينة جيد أو جيد جداً أو ممتاز دون معرفة ما هي الأمور التي تم التقييم بناءً عليها وعند مقارنتنا ببعض نجد أن هناك تحيزاً واضحاً لدى المسؤول المباشر حيث قام برفع بعض الأشخاص الذين نتوقع نحن أن نكون أعلى منهم في العلامة الهائية في تقرير الأداء.
- تحدث البعض أن تقييم الأداء ليس مرناً ليستوعب كل الأنشطة وليس أصيلاً ليضع الموظف في مكانه الحقيقي وإنما تقييم الأداء عبارة عن ظهور الهالة والتحيز الشخصي للمسؤول المباشر.
- لقد أظهر أغلبهم عن عدم الرضا على تقييم الأداء الحالي سواءً من حيث طبيعة التقرير أو من حيث التقييم الذي تلقوه في السنوات الأخيرة فالجميع تقريباً أكدوا أن التقرير يعبأ بطريقة خاطئة وهي أن المسؤول المباشر يقول أن الموظف x علامته سبعون ويتم تقسيم العلامات على التقرير ليكون الناتج سبعون.

- أكد البعض أن تقييم الأداء يوضع من قبل أشخاص لا يعرفون الشخص ولا يعرفون تقييمه يستند عليه المسؤول المباشر وهذا يدل على استهتار المسؤول بعملية التقييم.
- إن تقييم الأداء لا يصف وصفاً دقيقاً لأنشطة الموظف بحيث أن تقييم الأداء له عدة نواقص من أهمها إن تقييم الأداء يوضع لمجموعة أشخاص لهم تخصصات مختلفة ومتباعدة فالسكرتير يوازى بأمين المكتبة ويوازى بالموظف الإداري وأن الوصف الوظيفي لكل واحد منهما يختلف عن الآخر اختلافاً كلياً فالجمع بين الوظائف المتعددة في تقرير تقييم أداء واحد يكون صعباً جداً ولا يستطيع المقيم معرفة هذا.

ثانياً: مقابلات مديرية شمال الخليل:

- تمت يوم الاثنين الساعة الثانية عشر الموافق 2018/9/10 وعدد المقابلات (15) موظف إداري من الفئة الثانية والثالثة، حيث تم مقابلة مجموعة بؤرية من الموظفين في الفئة الثانية والثالثة واستدرج الحديث معهم على تقييم الأداء وتبين:
- أكد الموظفين في شمال الخليل على أن تقارير تقييم أدائهم تتأخر سنوياً عن موعدها وأنهم غير راضين عن عملية التقييم بشكل عام.
 - لا توجد علاقة واضحة بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء، فتقرير الأداء هو عموميات غير مفهومة ولا يمكن معرفة أنشطتها بسهولة وهي عملية معقدة لا يعرفون كيف تبنى معايير تقييم الأداء ويتم محاسبتهم عليها.
 - أكد معظمهم أنهم لا يعترضون على تقييم أدائهم لعدم جدوى ذلك وأنهم لا يعرفون كيفية الاعتراض والتظلم عليها حيث يؤكد لهم موظف الشؤون الإدارية أنهم يجب أن يعترضوا على كل بند من المعايير على حدا.
 - أكد معظم الموظفين انه لا يتم دراسة تقييم أدائهم معهم وتوضيح القصور لديهم وإنما يقال هذا ما تستحق.
 - يوجد في تقارير تقييم الأداء مجموعة كبيرة غير مقتعة بعلاماتها وفئاتها وأن تقييمات الأداء هي عبارة عن عبارات مطاطة واسعة لا يمكن حصرها ضمن أنشطة ترتبط بالوصف الوظيفي للموظف.
 - رفض جميع الموظفين التقارير بشكلها الحالي وأكدوا انه يجب تغيير تقييم الأداء لكي يصبح بطريقة مفهومة وأسهل بحيث يتم دراستها ومعرفة ما بداخلها لتكون قابلة للتظلم.

- أكد معظم المقابلين أن تقارير تقييم الأداء تكتب بطريقة غير علمية وتكتب بناءً على رأي شخصي لكاتبها وهذا ما أكده بعض الموظفين بحيث أن الكاتب نفسه لو سأل عن هذه البنود لا يعرف كيف تم تقييمي بها في الوضع الحالي لا أستطيع أن أقدم اعتراضاً ولا هو يستطيع أن يقدم تفسيراً.
- ويذكر الجميع أن الأنشطة التي يتم تقييمها لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية التقييم وإنما عملية التقييم تكون بناءً على رأي شخصي للموظف المسؤول فهو الذي يقيم ويظهر فيها أثر الهالة والتحيز الشخصي يكون واضحاً.
- إن تقييم الأداء الحالي لا يظهر قصور الشخص في مواضيع معينة ولا يظهر إبداعات الشخص في مواضيع متعددة فيجب تقييم الأداء أن يرتبط مباشرةً بالوصف الوظيفي.
- أكدوا أنه نفس التقرير يكون للموظفين كافة من نفس الفئة وهذا فيه ظلم وإجحاف لبعض الموظفين لأن الوصف الوظيفي لا يتلاءم لكل الوظائف بنفس الصورة فالسكربتير يختلف عن الموظف الإداري أكد بعضهم أنه يعمل مكلفاً منذ مدة زمنية ولكنه يعامل بتقرير معلم أو بتقرير موظف من فئة أخرى أو أنه عمل معلماً وأعطى تقريراً من الفئة الثانية أو الثالثة.
- أكد الموظفون أنهم لا يفهمون تقرير تقييم الأداء بينوده الحالية ولا يوجد مذكرة تفسيرية تبين الأنشطة التي يتعلق بها كل بند وبهذا أكدوا أنهم بحاجة ماسة لجلسات إرشادية لتوضيح مضمون هذه التقارير وكيفية كتابتها وأكدوا أنهم عندما يستلمون تقرير تقييم أدائهم يضعوه في أدراجهم دون مراجعته أو فهم ما بداخله وإنما يؤكدوا أنهم ليست لديهم أدنى فكرة عن الوصف الوظيفي الذي يقومون به وإنما يرتبط ذلك المسؤول المباشر الذي يقوم بالطلب منهم القيام بهذه الأعمال.
- أكدوا أنهم لم يستفيدوا من تقييم أداءهم نتيجة عدم فهمهم لما يوجد بداخله وأنه لم يتم هنالك تغذية راجعة بمضمون هذه التقييمات، ولم يتم الاجتماع بهم ولا توجد أي معايير لعملية التقييم بشكل عام.
- إن إجراءات التقييم غير حيادية أو موضوعية أو صادقة وإن النماذج لا تغطي الجوانب كافة وأن المُقيّم يكون متحيزاً ولا يتوخى الدقة والموضوعية في عملية تقييم الأداء.
- لقد بين الموظفون أنهم يشعرون بالظلم وعدم العدالة أثناء عملية التطبيق لاعتقادهم أنهم يستحقون درجات أعلى ويمتلكون قدرات أعلى وينفذ المُقيّمون عملية التقييم بشكلٍ عشوائي

ولا يعتمدون على معايير أداء علمية دقيقة ولا يتبعون أسلوب ملف الانجاز لكل موظف في عملية التقييم وان نماذج تقييم الأداء لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.

- أكد الموظفون أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية أو سلبية كي تؤثر على إنتاجية الموظف وكذلك أكد الموظفون سلبيتهم تجاه عملية التقييم ويجب توفير تدريب كافي لجميع الموظفين على عملية التدريب وتحديث وتطوير النماذج لتتلاءم مع الوصف الوظيفي الحالي للموظف وتعزيز نظام التغذية الراجعة وكفالة حق التظلم لكافة الموظفين.

3-4 تحليل وعرض نتائج الاستبانة:

1-3-4 تحليل وعرض نتائج أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي: ما هي إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي، استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجالات الدراسة العامة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1-4)

جدول رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الدراسة العامة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	المجال
متوسطة	0.45	3.05	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.	الاول
متوسطة	0.51	3.09	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.	الثاني
متوسطة	0.48	3.18	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.	الثالث
متوسطة	0.59	3.23	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.	الرابع

لقد تبين من الجدول السابق أن اتجاهات الموظفين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي كانت متوسطة وهذا يدل على ان الموظفين قبلوا التقييم بشكل متوسط .

ويتفرع عن السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال رقم (1) الفرعي من السؤال الرئيسي:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم)، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2-4).

جدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم

(إجراءات التقييم) ، في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الاولى

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة جداً	.89	4.39	تتم عملية تقييم الأداء مرة واحدة في السنة	1.
مرتفعة	.75	3.93	يتم اسناد مسؤولية تقييم الأداء في المديرية للرئيس المباشر	2.
مرتفعة	.80	3.75	يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم	3.
مرتفعة	.84	3.61	يتم قياس تقييم أداء الموظفين دون تحديد الهدف من التقييم	4.
مرتفعة	.91	3.60	تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد	5.
مرتفعة	.95	3.60	يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد	6.
مرتفعة	1.03	3.55	تتم عملية التقييم بشكل روتيني من أجل تعبئة الملفات المطلوبة	7.
متوسط	.92	3.37	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء	8.
متوسط	.98	3.33	عملية تقييم الأداء واضحة	9.
متوسط	.88	3.17	يتم تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظف الذي تم تقييمه	10.
متوسط	0.45	3.05	المتوسط العام	

يبين الجدول رقم (2-4) أهم الفقرات التي توضح الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم) ، حيث جاء في مقدمتها: تتم عملية تقييم الأداء مرة واحدة في السنة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.89)، يتم اسناد مسؤولية تقييم الأداء في المديرية للرئيس المباشر بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.75)، يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.80)، يتم قياس تقييم أداء الموظفين دون

تحديد الهدف من التقييم بمتوسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (0.84)، تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (0.91)، يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (0.95)، تتم عملية التقييم بشكل روتيني من أجل تعبئة الملفات المطلوبة بمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (1.03)، يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري (0.92)، عملية تقييم الأداء واضحة بمتوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري (0.98)، يتم تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظف الذي تم تقييمه بمتوسط حسابي (3.17) وإنحراف معياري (0.88).

ويتضح من نتائج السؤال الاول أن عملية التقييم تتم كل سنة مرة واحدة ويقوم بها الرئيس المباشر للموظف، ولكن جاءت بدرجة متوسطة الفقرات التي تتحدث على أنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف وان عملية تقييم الأداء غير واضحة ويتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء مما يدل على رفض الموظفين وعدم رضاهم عن هذه الفقرات.

السؤال رقم (2) الفرعي من السؤال الرئيسي:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بأداة التقييم (المعايير والنماذج)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بأداة التقييم (المعايير والنماذج) ، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3-4).

جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بأداة التقييم

(المعايير والنماذج) ، في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الاولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تستخدم المديرية أكثر من نموذج تقييم حسب نوع الوظيفة	3.57	.89	مرتفعة
2.	تراعي المديرية عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف	3.42	.99	مرتفعة
3.	تركز المعايير على الأداء الحالي	3.34	.69	متوسطة
4.	تعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس	3.33	.99	متوسطة
5.	يتم اعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل	3.32	1.14	متوسطة

متوسطة	1.22	3.31	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه	6.
متوسطة	.80	3.28	تتصف المعايير بالدقة	7.
متوسطة	.68	3.24	المعايير المستخدمة في أداة تقييم الأداء تتضمن تدابير واضحة وصحيحة للأنشطة المتصلة بالوظائف	8.
متوسطة	.96	3.22	تتشابه المعايير وتتقارب كثيراً	9.
متوسطة	.69	3.20	المعايير المستخدمة في أداة التقييم كافية وتغطي جميع جوانب التقييم لمهام العمل	10.
متوسطة	0.51	3.09		المتوسط العام

يبين الجدول رقم (4-3) أهم الفقرات التي توضح الإشكاليات المتعلقة بأداة التقييم (المعايير والنماذج) ، حيث جاء في مقدمتها: تستخدم المديرية أكثر من نموذج تقييم حسب نوع الوظيفة بمتوسط حسابي (3.57) وإنحراف معياري (0.89)، تراعي المديرية عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف بمتوسط حسابي (3.42) وإنحراف معياري (0.99)، تركز المعايير على الأداء الحالي بمتوسط حسابي (3.34) وإنحراف معياري (0.69)، تعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس بمتوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري (0.99)، يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل بمتوسط حسابي (3.32) وإنحراف معياري (1.14)، تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.22)، تتصف المعايير بالدقة بمتوسط حسابي (3.28) وإنحراف معياري (0.80)، المعايير المستخدمة في أداة تقييم الأداء تتضمن تدابير واضحة وصحيحة للأنشطة المتصلة بالوظائف بمتوسط حسابي (3.24) وإنحراف معياري (0.68)، تتشابه المعايير وتتقارب كثيراً بمتوسط حسابي (3.22) وإنحراف معياري (0.96)، المعايير المستخدمة في أداة التقييم كافية وتغطي جميع جوانب التقييم لمهام العمل بمتوسط حسابي (3.20) وإنحراف معياري (0.69).

ويتضح من نتائج السؤال الثاني أن المديرية تستخدم أكثر من نموذج تقييم حسب الوظيفة ولكن جاءت بدرجة متوسطة الفقرات التي تتحدث على أن المديرية تراعي معايير الأداء في الوصف الوظيفي وترتكز على الاداء الحالي للموظف وان المعايير المستخدمة كافية وتغطي جوانب التقييم لمهام العمل وتشابه هذه المعايير وتتقارب كثيراً وتتضمن تدابير واضحة وصحيحة للأنشطة المتصلة بالوظائف مما يدل على عدم رضا الموظفين عن هذه البنود.

السؤال رقم (3) الفرعي من السؤال الرئيسي:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بدور المُقيم (المسؤول المباشر)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بدور المُقيم (المسؤول المباشر)، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بدور المُقيم

(المسؤول المباشر)، في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	ميل المُقيم (المسؤول المباشر) إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السابقين	3.68	.81	مرتفعة
2.	يميل المُقيم (المسؤول المباشر) إلى الوسطية في عملية التقييم	3.59	.89	مرتفعة
3.	إعطاء تقدير مرتفع لتمييز الموظف في صفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس	3.50	.84	مرتفعة
4.	يُحابي المُقيم (المسؤول المباشر) بعض الموظفين على حساب الآخرين	3.46	.78	مرتفعة
5.	يتأثر المُقيم (المسؤول المباشر) بإنطباعاته الأولى في تقييمه للآخرين	3.43	.79	مرتفعة
6.	ميل المُقيم (المسؤول المباشر) لصالح المرؤوس لأسباب شخصية منها القرابة والصداقة والجنس	3.37	1.01	متوسط
7.	لا يمارس المُقيم (المسؤول المباشر) التقييم بصراحة واضحة	3.37	.97	متوسط
8.	تتوفر لدى المُقيم (المسؤول المباشر) القدرات اللازمة لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع مرؤوسيه	3.34	.88	متوسط
9.	المُقيم (المسؤول المباشر) لديه المعرفة الكافية بتنفيذ تقييم أدائي بشكل صحيح	3.34	.80	متوسط
10.	إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم	3.31	.85	متوسط

المتوسط العام	3.18	0.48	متوسط
---------------	------	------	-------

يبين الجدول رقم (4-4) أهم الفقرات التي توضح الإشكاليات المتعلقة بدور المُقيّم (المسؤول المباشر) ، حيث جاء في مقدمتها: ميل المُقيّم (المسؤول المباشر) إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السابقين بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.81)، يميل المُقيّم (المسؤول المباشر) إلى الوسطية في عملية التقييم متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.89)، إعطاء تقدير مرتفع لتمييز الموظف في صفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84)، يُحابي المُقيّم (المسؤول المباشر) بعض الموظفين على حساب الآخرين بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.78)، يتأثر المُقيّم (المسؤول المباشر) بإنطباعاته الأولى في تقييمه للآخرين بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.79)، ميل المُقيّم (المسؤول المباشر) لصالح المرؤوس لأسباب شخصية منها القربة والصدقة والجنس بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.01)، لا يمارس المُقيّم (المسؤول المباشر) التقييم بصراحة واضحة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.97)، تتوفر لدى المُقيّم (المسؤول المباشر) القدرات اللازمة لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع مرؤوسيه بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.88)، المُقيّم (المسؤول المباشر) لديه المعرفة الكافية بتنفيذ تقييم أدائي بشكل صحيح بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.80)، إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.85).

ويتضح من نتائج السؤال الثالث أن المسؤولون يقومون بالتقييم حسب ميولهم الشخصية وحسب انطباعاتهم عن الموظف وعدم رضا الموظفون على ان المقيمين لديهم معرفة كافية بتنفيذ تقييم الأداء وأنهم يعطون تقديرات بدون التفريق بين الموظفين ولا تتوفر لديهم قدرات لازمة لمناقشة الموظفين ومما يدل على رفض الموظفين وعلى وجود إشكالية بدور المُقيّم.

السؤال رقم (4) الفرعي من السؤال الرئيسي:

ما هي ما هي الإشكاليات المتعلقة بالمُقيّم (المرؤوس)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بالمُقيّم (المرؤوس) ، في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-5).

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو الإشكاليات المتعلقة بالمُقِيم

(المرووس) ، في فقرات الدراسة كما وردت في المرتبة الاولى

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسط	0.99	3.56	عدم اعتماد نتائج عملية التقييم بآثارها الايجابية أو السلبية، تجعل الموظف لا يهتم بتلك العملية	1.
متوسط	1.22	3.56	يعرف الموظف ما هو مطلوب منه	2.
متوسط	0.87	3.48	بعد اطلاع الموظف على نتائج تقييمه، لديه المعرفة في الاجراءات التي يمكنه اتخاذها لتحسين أدائه	3.
متوسط	0.92	3.46	لدى الموظف فكرة واضحة عن الاهداف للحكم على أدائه الوظيفي	4.
متوسط	0.99	3.43	خوف الموظف من نتائج التقييم؛ يجعله لا يتعامل معها بشكل صحيح	5.
متوسط	1.05	3.43	يهتم الموظف بنتائج التقييم	6.
متوسط	0.82	3.33	اللامبالاة من قبل الموظف بعملية التقييم	7.
متوسط	0.87	3.31	يمكن للموظف مراجعة مسؤوله للتأكد من تحقيق الأهداف التي سوف يتم تقييمه عليها	8.
متوسط	0.91	3.30	يفهم الموظف الغرض من تقييم الأداء بشكل واضح	9.
متوسط	0.907	3.26	يمكن للموظف الاستفسار عن أدائه بانتظام بشكل شفوي	10.
متوسط	0.59	3.23	المتوسط العام	

يبين الجدول رقم (4-5) أهم الفقرات التي توضح الإشكاليات المتعلقة بالمُقِيم (المرووس) ، حيث جاء في مقدمتها: عدم اعتماد نتائج عملية التقييم بآثارها الايجابية أو السلبية، تجعل الموظف لا يهتم بتلك العملية بمتوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (0.99)، يعرف الموظف ما هو مطلوب منه متوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (1.22)، بعد اطلاع الموظف على نتائج تقييمه، لديه المعرفة في الاجراءات التي يمكنه اتخاذها لتحسين أدائه بمتوسط حسابي (3.48) وإنحراف معياري (0.87)، لدى الموظف فكرة واضحة عن الاهداف للحكم على أدائه الوظيفي بمتوسط حسابي (3.46) وإنحراف معياري (0.92)، خوف الموظف من نتائج التقييم؛ يجعله لا

يتعامل معها بشكل صحيح بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (0.99)، يهتم الموظف بنتائج التقييم بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (1.05)، اللامبالاة من قبل الموظف بعملية التقييم بمتوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري (0.82)، يمكن للموظف مراجعة مسؤوله للتأكد من تحقيق الأهداف التي سوف يتم تقييمه عليها بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (0.87)، يفهم الموظف الغرض من تقييم الأداء بشكل واضح بمتوسط حسابي (3.30) وإنحراف معياري (0.91)، يمكن للموظف الاستفسار عن أدائه بانتظام بشكل شفوي متوسط حسابي (3.26) وإنحراف معياري (0.907).

ويتضح من نتائج السؤال الرابع أن الموظفين لا يعتمدون نتائج عملية تقييم الأداء ولا يهتمون بها ويعرف الموظف ما هو مطلوب منه ويعرف كيفية تحسين ادائه ولكنهم رفضوا انهم يستفسرون عن تقييمهم بين كل فترة واخرى ولا يفهمون الغرض من تقييم الأداء بشكل عام ولا يكثرثون بعملية تقييم الأداء.

4-3-2 تحليل وعرض نتائج فرضيات الدراسة:

في هذا الفصل سيتم تحليل وعرض نتائج فرضيات الدراسة، وسيقوم الباحث بمناقشة النتائج والاستنتاجات لفرضيات الدراسة في الفصل الخامس.

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار (T-TEST) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس، كما هو واضح في الجدول رقم (4-6):

جدول رقم (4-6)

نتائج اختبار (T-TEST) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
.377	.786	.47497	3.0498	64	ذكر	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
		.44052	3.0559	52	أنثى	
.107	2.646	.51620	3.2723	64	ذكر	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
		.43571	2.8716	52	أنثى	
.012	6.573	.50870	3.3021	64	ذكر	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
		.41862	3.0321	52	أنثى	
.845	.038	.57311	3.4002	64	ذكر	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم
		.56081	3.0278	52	أنثى	
.000	24.544	.42757	3.2561	64	ذكر	جميع المجالات
		.35296	2.9968	52	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (4-6) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس وجاءت النتيجة دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.000 وهي أقل من 0.05، ويتضح أيضاً من خلال الجدول أن الفرق ما بين المتوسط الحسابي في جميع المجالات ما بين الذكور والإناث كان موجباً لصالح الذكور، مما يعني بأن النتيجة دالة إحصائياً لصالح الذكور.

وهذا يؤكد رفض الفرضية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (4-7) (أ)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.54234	3.2885	13	اقل من 33 سنة	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
.38164	3.0215	83	من (34-44) سنة	
.50565	3.1438	10	من (45-55) سنة	
.76402	2.9125	10	اكثر من (56) سنة	
.73705	3.4038	13	اقل من 33 سنة	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
.45413	3.0327	83	من (34-44) سنة	
.57887	3.1571	10	من (45-55) سنة	
.57960	3.1214	10	اكثر من (56) سنة	
.49975	3.4895	13	اقل من 33 سنة	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
.43443	3.1274	83	من (34-44) سنة	
.36123	3.1182	10	من (45-55) سنة	
.82027	3.2879	10	اكثر من (56) سنة	
.49407	3.6453	13	اقل من 33 سنة	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم
.52367	3.2048	83	من (34-44) سنة	
.86058	2.9556	10	من (45-55) سنة	

.78733	3.2111	10	أكثر من (56) سنة	
--------	--------	----	------------------	--

جدول رقم (4-7) (ب)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
المجال الأول	بين المجموعات	1.083	3	.361	1.756	.160
	داخل المجموعات	23.028	112	.206		
	المجموع	24.111	115			
المجال الثاني	بين المجموعات	1.607	3	.536	2.036	.113
	داخل المجموعات	29.469	112	.263		
	المجموع	31.076	115			
المجال الثالث	بين المجموعات	1.629	3	.543	2.367	.075
	داخل المجموعات	25.703	112	.229		
	المجموع	27.332	115			
المجال الرابع	بين المجموعات	3.050	3	1.017	3.024	.033
	داخل المجموعات	37.661	112	.336		
	المجموع	40.711	115			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.483	3	.494	3.022	.033
	داخل المجموعات	.164	112	.164		

يتضح من الجدول رقم (7-4) (ب) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ($0.05 \leq$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر وجاءت النتيجة لجميع المجالات دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.033 وهي أقل من 0.05.

جدول رقم (7-4) (ج)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير العمر

الفرق	المتوسط الحسابي	أقل من 33 سنة	من (33- أقل من 44) سنة	من (44- أقل من 55) سنة	أكثر من (55) سنة
أقل من 33 سنة	3.4568		0.36018*	0.36312	0.32355
من (33- أقل من 44) سنة	3.0966	-0.36018*		0.00294	-0.03663
من (44- أقل من 55) سنة	3.0937	-0.36312	-0.00294		-0.03957
أكثر من (55) سنة	3.1332	-0.32355	0.03663	0.03957	

يتضح من الجدول (7-4) (ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر ما بين الفئات العمرية وكانت لصالح الفئة العمرية التي هي أقل من 33 سنة.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (4-8) (أ)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
.70759	3.2539	8	من 1-5	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
.29698	3.0080	35	من (5-10)	
.30579	3.1067	29	من (10-15)	
.50459	3.0250	30	من (15-20)	
.73685	2.9955	14	20 سنة فأكثر	
.91851	3.2321	8	من 1-5	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
.33956	3.3459	35	من (5-10)	
.33348	2.8300	29	من (10-15)	
.55673	3.0131	30	من (15-20)	
.59211	3.0944	14	20 سنة فأكثر	
.55023	3.2841	8	من 1-5	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
.49951	3.3152	35	من (5-10)	
.27195	3.0470	29	من (10-15)	
.46837	3.0909	30	من (15-20)	
.71983	3.2576	14	20 سنة فأكثر	
.64648	3.6319	8	من 1-5	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم
.30032	3.5937	35	من (5-10)	
.40365	2.7874	29	من (10-15)	
.60668	3.1833	30	من (15-20)	

.76910	3.1349	14	20 سنة فأكثر	
--------	--------	----	--------------	--

جدول رقم (8-4) (ب)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.632	.644	.137	4	.547	بين المجموعات	المجال الأول
		.212	111	23.564	داخل المجموعات	
			115	24.111	المجموع	
.001	4.810	1.148	4	4.590	بين المجموعات	المجال الثاني
		.239	111	26.486	داخل المجموعات	
			115	31.076	المجموع	
.159	1.681	.390	4	1.561	بين المجموعات	المجال الثالث
		.232	111	25.771	داخل المجموعات	
			115	27.332	المجموع	
.000	11.318	2.948	4	11.794	بين المجموعات	المجال الرابع

		.261	111	28.918	داخل المجموعات	
			115	40.711	المجموع	
.003	4.35	.671	4	2.683	بين المجموعات	جميع المجالات
		.154	111	17.117	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (8-4) (ب) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ($0.05 \leq$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة وجاءت النتيجة دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.003 وهي أقل من 0.05.

جدول رقم (8-4) (ج)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخدمة

الفرق	المتوسط الحسابي	من 1- أقل	من (5- أقل	من (10- أقل	من (15- أقل	من 21 سنة فأكثر
من 1- أقل من 5 سنة	3.3505		0.03483	0.40774	0.27244	0.22992
من (5- أقل (من 10 سنة	3.3157	-0.03483-		0.37291*	0.2376	0.19508
من (10- أقل من (15 سنة	2.9428	-0.40774	-0.37291*		-0.13531	-0.17783
من (15- من	3.0781	-0.27244	-0.23760	0.13531		-0.04252

						أقل من 20 سنة
	0.04252	0.17783	-.19508	-.22992	3.1206	21 سنة فأكثر

يتضح من الجدول (8-4) (ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الخدمة ما بين فئات الخدمة وكانت لصالح الفئة التي هي من (5- أقل من 10) سنة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار (T-TEST) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول رقم (9-4):

جدول رقم (9-4)

نتائج اختبار (T-TEST) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
.629	.235	.57991	3.0909	22	رئيس قسم	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
		.42765	3.0436	94	موظف اداري	
.497	.463	.57646	2.9773	22	رئيس قسم	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
		.50520	3.1197	94	موظف اداري	
.021	5.465	.55037	3.1102	22	رئيس قسم	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
		.47332	3.1976	94	موظف اداري	
.032	4.725	.67128	3.2778	22	رئيس قسم	دور المُقيّم (المروّس) في عملية التقييم
		.57916	3.2228	94	موظف اداري	
.000	25.42	.51058	3.1140	22	رئيس قسم	جميع المجالات
		.39222	3.1459	94	موظف اداري	

يتضح من الجدول رقم (4-9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي وجاءت النتيجة دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.000 وهي أقل من 0.05، ويتضح أيضاً من خلال الجدول أن الفرق ما بين المتوسط الحسابي في جميع المجالات ما بين رئيس القسم والموظف الإداري كان موجباً لصالح الموظف الإداري مما يعني بأن النتيجة دالة إحصائياً لصالح الموظف الإداري.

وهذا يؤكد رفض الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار (T-TEST) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة، كما هو واضح في الجدول رقم (10-4):

جدول رقم (10-4)

نتائج اختبار (T-TEST) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة

المجال	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.	الفئة الثانية	89	3.04	0.48	0.235	0.629
	الفئة الثالثة	27	3.08	0.39		
أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.	الفئة الثانية	89	3.15	0.53	0.463	0.497
	الفئة الثالثة	27	2.91	0.44		
دور المُقيم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.	الفئة الثانية	89	3.12	0.46	5.465	0.021
	الفئة الثالثة	27	3.35	0.52		
دور المُقيم (المروّوس) في عملية التقييم	الفئة الثانية	89	3.19	0.63	4.725	0.032
	الفئة الثالثة	27	3.35	0.44		
جميع المجالات	الفئة الثانية	89	3.1290	.43577	33.36	0.00
	الفئة الثالثة	27	3.1783	.35483		

يتضح من الجدول رقم (10-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة وجاءت النتيجة دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.000 وهي أقل من 0.05، ويتضح أيضاً من خلال الجدول أن

الفرق ما بين المتوسط الحسابي في جميع المجالات ما بين الفئة الثانية والفئة الثالثة كان موجباً لصالح الفئة الثالثة مما يعني بأن النتيجة دالة إحصائياً لصالح الفئة الثالثة.

وهذا يؤكد رفض الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (11-4) (أ)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
.39591	3.1019	27	دبلوم	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
.48162	3.0463	83	بكالوريوس	
.44369	2.9922	4	ماجستير	
.41984	2.7656	2	دكتوراه	
.51429	2.9339	27	دبلوم	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
.49692	3.1583	83	بكالوريوس	
.83554	2.7143	4	ماجستير	
.42931	3.2679	2	دكتوراه	
.53881	3.3333	27	دبلوم	دور المُقيم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
.44127	3.1336	83	بكالوريوس	

.75753	2.9318	4	ماجستير	دور المُقيّم (المروّس) في عملية التقييم
.83567	3.5909	2	دكتوراه	
.48932	3.3313	27	دبلوم	
.62543	3.2035	83	بكالوريوس	
.47871	2.9861	4	ماجستير	
.90353	3.6389	2	دكتوراه	

جدول رقم (4-11) (ب)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الأول	بين المجموعات	.248	3	.083	.388	.762
	داخل المجموعات	23.862	112	.213		
	المجموع	24.111	115			
المجال الثاني	بين المجموعات	1.673	3	.558	2.124	.101
	داخل المجموعات	29.403	112	.263		
	المجموع	31.076	115			
المجال الثالث	بين المجموعات	1.397	3	.466	2.011	.116

		.232	112	25.935	داخل المجموعات	
			115	27.332	المجموع	
.469	.850	.302	3	.906	بين المجموعات	المجال الرابع
		.355	112	39.805	داخل المجموعات	
			115	40.711	المجموع	
.613	.605	.105	3	.316	بين المجموعات	جميع المجالات
		.174	112	19.484	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (4-11) (ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي وجاءت النتيجة غير دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.613 وهي أكبر من 0.05.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص الفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم (4-12) (أ)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
.34216	2.9075	24	مديرية الخليل	عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية.
.19823	3.1786	28	مديرية شمال الخليل	
.42829	3.2829	28	مديرية جنوب الخليل	
.56543	3.1519	36	مديرية يطا	
.52823	3.1999	24	مديرية الخليل	أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم.
.30979	2.8827	28	مديرية شمال الخليل	
.55365	3.0038	28	مديرية جنوب الخليل	
.49165	3.0387	36	مديرية يطا	
.35893	3.0874	24	مديرية الخليل	دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم.
.21671	3.1169	28	مديرية شمال الخليل	
.63370	3.4625	28	مديرية جنوب الخليل	
.53420	3.1667	36	مديرية يطا	
.50022	3.2543	24	مديرية الخليل	دور المُقيّم (المروّوس) في عملية التقييم
.57275	3.4683	28	مديرية شمال الخليل	
.81693	3.4064	28	مديرية جنوب الخليل	
.54891	3.0417	36	مديرية يطا	

جدول رقم (4-12) (ب)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.002	4.563	.851	4	3.405	بين المجموعات	المجال الأول
		.187	111	20.706	داخل المجموعات	
			115	24.111	المجموع	
.322	1.185	.318	4	1.272	بين المجموعات	المجال الثاني
		.269	111	29.804	داخل المجموعات	
			115	31.076	المجموع	
.061	2.328	.529	4	2.116	بين المجموعات	المجال الثالث
		.227	111	25.217	داخل المجموعات	
			115	27.332	المجموع	
.107	1.953	.669	4	2.676	بين المجموعات	المجال الرابع
		.343	111	38.035	داخل المجموعات	

			115	40.711	المجموع	
.385	1.023	.176	4	.528	بين المجموعات	جميع المجالات
		.172	111	19.272	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (4-12) (ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية وجاءت النتيجة غير دالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.385 وهي أكبر من 0.05.

4-4 عرض نتائج المقابلات المهيكلة:

تم عمل مقابلات مهيكلة في مديريات محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا) وتم تقسيم المقابلات إلى فئتين مقابلات مع عينة رؤساء الأقسام ومقابلات مع عينة الموظفين الإداريين.
أولاً: مقابلة رؤساء الأقسام:

العدد (4) رؤساء أقسام في مديريات محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا)، وكانت الإجابات التي حصل عليها الباحث كالآتي:

1. هل أنت راضٍ عن عملية التقويم؟

أكد الجميع أنهم راضون عن عملية التقويم وان عملية التقويم شبه حقيقية ويتوخون الدقة في عملية التقويم بشكل عام وأنهم يقيمون بناءً على أنشطة الموظف ما أمكن ذلك.

(م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

2. تمت مناقشتك في تقييم الأداء الخاص بك؟

لم تتم مناقشتنا في تقييم الأداء الخاص بنا. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)
أن عملية المناقشة لم تتم إلا في البند الذي تم الاعتراض عليه على اعتبار أن البنود الأخرى هي بنود معروفة ومفهومة لدى المُقيم والمُقيم وان الطرفان راضون عنها.

(م خ ر) (م ش ر)

3. هل تعتقد أن عملية تقويم الأداء واضحة؟

أجاب رؤساء الأقسام بأنهم لا يعتقدون أن عملية التقييم واضحة ويمكن فهمها بسهولة بل أن هذه العملية معقدة ولا يمكن فهمها ببسر وتحتوي على جمل مفتوحة ومطاطة. (م خ ر) (م ش ر)

"صعب جداً ربطها بالوصف الوظيفي والأنشطة التي يقوم بها الموظف". (م ش ر)

4. هل يتم تحديد برامج تدريبية بناءً على عملية التقييم؟

لا يتم تحديد أي برامج تدريبية بناءً على عملية التقييم، وإنما عملية التقييم تكون لتحديد مستوى الموظف وتطوى في الأدرج ولا يتم تحليلها إطلاقاً. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

5. هل يوجد تحليل وظيفي للواجبات والحقوق للموظف قبل عملية التقييم؟

أجاب رؤساء الأقسام بأنه لا يوجد أي تحليل وظيفي لواجبات الموظف وحقوقه قبل عملية التقييم، وإنما يعمل الموظف بناءً على مسؤوله المباشر ولا يعرف الواجبات المناط به والحقوق الخاصة له. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

"الموظفين لا يعرفون على ما يقيمون ولا يستفيدوا من عملية التقييم في تطوير أنفسهم وفي التغذية الراجعة لهم". (م خ ر)

6. هل يوجد ملف انجاز للموظف يتم بناء التقييم عليه؟

أجاب الجميع انه لا يوجد ملف انجاز لأي موظف يتم التقييم بناء عليه وإنما يتم الرجوع إلى سلوك الموظف وأخطائه لتقييم أداءه فلا يوجد أي ملف انجاز للموظف يتم الرجوع إليه عند التقييم. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

7. هل يرتبط التقييم بالوصف الوظيفي للمركز الذي يشغله الموظف؟

أجاب رؤساء الأقسام بالإجماع انه لا يوجد ربط بين التقييم والوصف الوظيفي للموظف ولا يوجد وصف وظيفي محدد لكل موظف يقيم بناءً عليه. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

8. هل تعتقد ان نموذج تقييم الأداء شامل؟

أجاب رؤساء الأقسام بالإجماع أن نموذج تقييم الأداء غير شامل ويفتقر إلى أنشطة كثيرة ومتعددة وحتى إلى جوانب كثيرة ومتعددة لم يتم إدراجها ضمن التقييم، فأغلب الأحيان هناك أنشطة لا يتم تقييم الموظف عليها ويقوم بها الموظف بشكل اعتيادي. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

9. هل نموذج تقييم الأداء يعتمد على معايير نوعية وكمية؟

أجاب رؤساء الأقسام أن نموذج تقييم الأداء لا يعتمد على معايير نوعية وكمية وإنما يحتوي على عبارات عامة لا يمكن إسقاط الأنشطة أو المعايير عليها. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

"نموذج تقييم الأداء بحاجة إلى تغيير لكي يرتبط مع الوصف الوظيفي والأنشطة التي يقدمها الموظف" (م خ ر) (م ي ر)

10. هل تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه؟

أجاب معظم رؤساء الأقسام بلا وأنها لا تركز على نواتج العمل أو أهدافه.

(م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

11. هل يتأثر المسئول المباشر بالعلاقات الشخصية في التقييم؟

نفى رؤساء الأقسام بأنهم يقيمون الموظفين بناءً على العلاقات الشخصية بينهم وبين الموظفين. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

أن التقييم يكون واقعياً إلى حد ما رغم الصعوبات التي يواجهونها في عملية التقييم من حيث فهم عباراته وربطها بالأنشطة التعليمية. (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

12. هل يلجأ المسئول المباشر إلى إعطاء تقديرات معينة تلاشياً للاعتراض على التقييم؟

أجاب رؤساء الأقسام بالنفي وأنهم لا يلجئون إلى وضع تقديرات ضمن مستوى معين. (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

"تقديري يكون ضمن ما يستحقه كل موظف" (م خ ر)

13. هل تعتقد ان المقيم لديه المعرفة الكافية لتنفيذ التقييم؟

أجاب رؤساء الأقسام بإجابات مختلفة فبعضهم أجاب بنعم (م خ ر) (م ي ر) وآخر أجاب أحيانا (م ش ر) وأجاب واحد بلا (م ج ر).

14. هل يتم إشراك الموظف ذو العلاقة في عملية تقييم الأداء؟

أجاب الجميع بلا، لا يتم إشراك الموظف ذوي العلاقة بعملية التقييم. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

15. هل يمكن للموظف أن يستفسر عن أداءه بشكل مباشر؟

أجاب رؤساء الأقسام بنعم يمكن لأي موظف أن يستفسر عن تقييمه ويتم إجابته حسب المطلوب. (م خ ر) (م ش ر) (م ج ر) (م ي ر)

ثانياً: حسب الموظفين الإداريين:

العدد (8) موظفين إداريين في مديريات محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية بطة)، وكانت الإجابات التي حصل عليها الباحث كالاتي:

1. هل أنت راضٍ عن عملية التقويم؟

أكد الجميع على أنهم غير راضون عن عملية التقويم وان عملية التقويم عملية غير حقيقية غير دقيقة وأنهم يواجهون مشاكل متعددة في فهم عملية التقويم بسبب غير واقعيته.

(م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)

"عملية تقييم الأداء تتم بشكل روتيني بشكل سنوي" (م خ ظ1) (م ش ظ2)

"لا أكثرث بالنتيجة النهائية لعملية تقييم الأداء" (م ج ظ1) (م خ ظ2)

2. تمت مناقشتك في تقييم الأداء الخاص بك؟

أجاب الموظفين الإداريين بالإجماع انه لم تتم مناقشتهم في تقييم الأداء الخاص بهم وإنما يتم تسليمهم تقارير تقييم أدائهم بطريقة شبه سرية ولا يتم مناقشة أي موظف في قصوره أو

إبداعاته. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1)

(م ي ظ2)

3. هل تعتقد ان عملية تقييم الأداء واضحة؟

أجاب الموظفون الإداريين بأنهم لا يعتقدون أن عملية التقويم واضحة ويمكن فهمها بسهولة بل أن هذه العملية معقدة ولا يمكن فهمها ببسر وتحتوي على جمل مفتوحة ومطاطة صعب

جداً ربطها بالوصف الوظيفي والأنشطة التي يقوم بها الموظف. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2)

(م ي ظ1) (م ي ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2)

تشابهت الإجابات مع إجابات رؤساء الأقسام.

4. هل يتم تحديد برامج تدريبية بناءً على عملية التقويم؟

أجاب الموظفين الإداريين بأنه لا يتم تحديد أي برامج تدريبية بناءً على عملية التقويم، وإنما

عملية التقويم تكون لتحديد مستوى الموظف وتطوى في الأدرج ولا يتم تحليلها إطلاقاً. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)

(م ي ظ1) (م ي ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م خ ظ1) (م خ ظ2)

5. هل يوجد تحليل وظيفي للواجبات والحقوق للموظف قبل عملية تقييم الأداء؟

أجاب الموظفين الإداريين بأنه لا يوجد أي تحليل وظيفي لواجبات الموظف وحقوقه قبل

عملية التقويم، وإنما يعمل الموظف بناءً على مسؤوله المباشر ولا يعرف الواجبات المناطة

به والحقوق الخاصة له، فالموظفين لا يعرفون على ما يقيمون ولا يستفيدوا من عملية

التقييم في تطوير أنفسهم وفي التغذية الراجعة لهم. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2)

(م ي ظ1) (م ي ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2)

6. هل يوجد ملف انجاز للموظف يتم بناء التقييم عليه؟
 أجب الجميع انه لا يوجد ملف انجاز لأي موظف يتم التقييم بناء عليه. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
7. هل يرتبط التقييم بالوصف الوظيفي للمركز الذي يشغله الموظف؟
 أجب الموظفين الإداريين بالإجماع انه لا يوجد ربط بين التقييم والوصف الوظيفي للموظف ولا يوجد وصف وظيفي محدد لكل موظف يقيم بناءً عليه. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
8. هل تعتقد أن نموذج تقييم الأداء شامل؟
 أجب الموظفين الإداريين بالإجماع أن نموذج تقييم الأداء غير شامل ويفتقر إلى أنشطة كثيرة ومتعددة وحتى إلى جوانب كثيرة ومتعددة لم يتم إدراجها ضمن تقييم الأداء، فاعلم الأحيان هناك أنشطة لا يتم تقييم الموظف عليها ويقوم بها الموظف بشكل اعتيادي. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
9. هل نموذج تقييم الأداء يعتمد على معايير نوعية وكمية؟
 أجب الموظفين الإداريين أن نموذج تقييم الأداء لا يعتمد على معايير نوعية وكمية وإنما يحتوي على عبارات عامة لا يمكن إسقاط الأنشطة أو المعايير عليها وبالتالي نموذج تقييم الأداء بحاجة إلى تغيير لكي يرتبط مع الوصف الوظيفي والأنشطة التي يقدمها الموظف. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
- "يجب أن يتم تغيير نموذج تقييم الأداء" (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
10. هل تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه؟
 أجب الموظفون الإداريون بأن معايير العمل لا تركز على العمل وإنتاجيته أو أهدافه وإنما يتم التركيز على الشخصية أكثر من العمل وإنتاجية العمل. (م خ ظ1) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
- "الموظف الذي لديه شخصية قوية ويبني علاقات داخل المديرية يأخذ علامة عالية" (م خ ظ1) (م ج ظ2)
11. هل يتأثر المسئول المباشر بالعلاقات الشخصية في التقييم؟
 أجب الموظفون الإداريين بنعم يتأثر المقيم بالعلاقات الشخصية بحيث يكون تقييمه مرتبط بعلاقته الشخصية مع الشخص المقيم وتدخل أثر الهالة على عملية التقييم. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)
12. هل يلجأ المسئول المباشر إلى إعطاء تقديرات معينة تلاشياً للاعتراض على التقييم؟

أجاب الموظفون الإداريين بأنهم يعطوا تقديرات معينة قد تكون عالية أو منخفضة أو متوسطة تلاشياً للاعتراض على عملية التقييم. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)

"يتم مساواة جميع موظفي القسم الواحد" (م خ ظ1)

13. هل تعتقد أن المقيم لديه المعرفة الكافية لتنفيذ التقييم؟

أجاب الموظفون الإداريين بأنهم يعتقدون أن المقيم لا توجد لديه المعرفة الكافية بعملية التقييم. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)

"يقوم المُقيم برصد العلامة النهائية ومن ثم توزيعها على بنود تقييم الأداء" (م ش ظ1)

14. هل يتم إشراك الموظف ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء؟

أجاب الموظفون الإداريين بأنه لا يتم إشراك الموظفون ذوي العلاقة في عملية التقييم وإنما تتم عملية التقييم بطريقة سرية لا نعرف عن كيفية التقييم فيها أي شيء. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)

"يتم ذكر تقييم الأداء قبل فترة وجيزة من توزيعه على الموظفين فقط" (م ج ظ2)

15. هل يمكن للموظف أن يستفسر عن أداءه بشكل مباشر؟

يعتقد الموظفون الإداريين بأنه لا يمكن للموظف أن يستفسر عن تقييم أداءه بأي شيء. (م خ ظ1) (م خ ظ2) (م ش ظ1) (م ش ظ2) (م ج ظ1) (م ج ظ2) (م ي ظ1) (م ي ظ2)

5-4 تحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء:

قام الباحث باستخدام تحليل المحتوى من أجل تحليل أدوات الأداء للفئة الثانية والثالثة، ومن خلال عمل المقابلات الغير مهيكلة والمقابلات المهيكلة وبالرجوع للأدب النظري السابق تبين للباحث أن هناك مفاهيم يجب أن يكون متوفرة في نماذج التقييم وقام الباحث بمقارنة هذه المفاهيم بمحتوى المادة الموجودة في نموذجي الأداء للفئة الثانية والثالثة وكانت النتائج على النحو التالي في الجدول رقم (4-13):

جدول رقم (4-13)

الصفات التي يجب توافرها في أداة تقييم الأداء

الرقم	الصفة	أداة تقييم الفئة	أداة تقييم الفئة
		الثالثة	الثانية

1	سهولة استخدام النموذج (أداة التقييم) للمقيم.	موجود	موجود
2	مدى وضوح الأهداف وتحديدها بدقة	غير موجود	غير موجود
3	مرتبطة مع الأهداف الرئيسية والخطة الإستراتيجية للمؤسسة	غير موجود	غير موجود
4	الموضوعية	غير موجود	غير موجود
5	القبول (تحقيق مبدأ العدالة)	غير موجود	غير موجود
6	الاستمرارية	غير موجود	غير موجود
7	الشمولية (شامل لكل مراحل العمل)	غير موجود	غير موجود
8	احتوائه على معايير غير مرتبطة بالأداء	موجود	موجود
9	الصدق (قياس مكونات الأداء التي تساهم في فاعلية الأداء)	غير موجود	غير موجود
10	الثبات (عند استخدامه من مقيم آخر يعطي نفس النتيجة)	غير موجود	غير موجود

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الفصل الثاني من الدراسة

وبعد قيام الباحث بتحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء تبين ما يلي:

1. تم تصميم أداة تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة وترتيب معايير الأداء فيها بالشكل الذي يجعل التعامل معها من قبل المُقيّم (القائم بعملية التقييم) بالسهولة، حيث أن المسؤول المباشر (القائم بعملية التقييم) المدرب على عملية التقييم ويمتلك ملف إنجاز للموظف وسجل للتسجيل بانتظام لحوادث حسن أو سوء السلوك ذات الصلة بمعايير تقييم أداء يتعامل مع هذه الأداة بسهولة وإنجازها بوقت قليل.
2. مدى وضوح الأهداف وتحديدها بدقة: جاءت أداة تقييم الأداء المستخدمة للفئة الثانية والثالثة بالعمومية حيث انه يتم استخدامها لجميع موظفي الخدمة المدنية الإداريين في دولة فلسطين ولم يتم تخصيصها لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
3. مرتبطة مع الأهداف الرئيسية والخطة الإستراتيجية للمؤسسة: إن الأداة المستخدمة جاءت ملائمة للخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام (تنفيذ أجندة التنمية المستدامة التي اعتمدها هيئة الأمم المتحدة) ولكن لم تكن مخصصة لتوائم إستراتيجية ورؤية وزارة التربية والتعليم العالي التي تعنى بالتعليم (الإستراتيجية الخاصة بالتعليم)، حيث أنه أوجب أن يتم بناء أداة تقييم الأداء بما يتلاءم مع المتطلبات المحددة للمنظمة.

4. الموضوعية: جاءت أداة تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة بمعايير ذات مقاييس نوعية حيث أنها تخضع لتقدير القائم بعملية التقييم مما تعطي هامشاً لا بأس به للتحيز ومنها العمل والإنتاجية وما تفرع منها من معايير فرعية، وهذه المعايير غير فاعلة وغير مؤثرة على تحفيز العاملين، حيث أن عملية التقييم تستند إلى أسس ومعايير غير موضوعية بسبب عدم وجود أدوات قياس ثابتة وكمية.
5. القبول (تحقيق مبدأ العدالة): إن نظام التقييم المطبق حالياً في وزارة التربية والتعليم العالي للفئة الثانية والثالثة لا يساعد على تحقيق مبدأ العدالة بين الموظفين بشكل واضح، أي أنه لا يفرق كثيراً بين الموظف المبدع والموظف من ذوي الأداء المتوسط، فلا توجد تحليل لنتائج تقييم الأداء وإتباعه بخطط تطويرية.
6. الاستمرارية: تبين للباحث أيضاً أن نظام تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة لا يساعد على تقييم الأداء بصفة مستمرة خلال السنة، ويقتصر على نهاية فترة التقويم (السنوية)، وهو أمر يتسبب في احتمالية إعطاء نتيجة تقويم غير منصفة لأن الإنسان بطبعه يتذكر آخر تجارب ذهنية بصورة أكبر، فمثلاً، قد يتذكر القائم بعملية التقييم الشهور الأخيرة من أداء الموظف وينسى أداءه واجتهاده في بداية العام.
7. الشمولية (شامل لكل مراحل العمل): إن المعايير المستخدمة في أداة تقييم الأداء لا تعتمد على الوصف الوظيفي لكل وظيفة فجاءت بالعمومية (لكل وظائف وزارة التربية والتعليم العالي للفئة الثانية والثالثة) وعدم التخصيص لكل وظيفة بحيث تشمل جميع جوانب الأداء لكل وظيفة على حدة.
8. احتوائه على معايير غير مرتبطة بالأداء: يجب هنا التفريق ما بين المعايير التي تعطي مؤشر على كفاءة الموظف وعملية الضبط السلوكي والوظيفي، حيث لوحظ وجود معايير في تقييم الأداء تعتمد على الضبط السلوكي والوظيفي، حيث أن عملية الضبط السلوكي والوظيفي يمكن حلها بإجراءات إدارية مثل (الالتزام بأوقات الدوام، والاهتمام بالمظهر العام) حيث أنها لا تؤثر على الأداء بشكل مباشر.
9. الصدق (قياس مكونات الأداء التي تساهم في فاعلية الأداء): إن معايير الأداء الصادقة هي المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، ويجب أن تراعي العوامل الموضوعية وأن تأخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في العمل، حيث أن الباحث من خلال إطلاعه على معايير تقييم الأداء المستخدمة في نموذجي الفئة الثانية والثالثة أن القائم بعملية التقييم يجب عليه الالتزام بوضع نقاط زوجية في أول معيار وهو الإنتاجية (2،4،6،8) مما يضطره لوضع علامة 6 أو 4 وعدم وضع علامة ما بينهم مما يؤثر على نتيجة التقييم

بحسب القائم على عملية التقييم ما إذا كان متشدد أو متساهل، ومن جهة أخرى حتى المهام الموكلة للموظفين في نفس القسم تختلف بطبيعتها حيث أن بعضها تقضي بسرعة إنجازها وأخرى تتميز بالبطء بسبب الروتين المتبع في المؤسسة.

10. الثبات (عند استخدامه من مقيم آخر يعطي نفس النتيجة): وهو الاستقرار والتوافق في النتائج عند القياس في أوقات مختلفة أو من أشخاص مختلفين، إن معايير الأداء المستخدمة تعطي تفسيرات مختلفة حسب القائم بعملية التقييم حيث لوحظ الاختلاف في نتائج التقييم من قسم لآخر في المديرية ومن مديرية لأخرى لنفس القسم.

11. إن نموذج تقييم الأداء قد يقدم تفسيراً واضحاً لسير العمل ونقاط القوة والضعف لديه فالنموذج المستخدم للفئة الثانية والثالثة من حيث الشكل فهو مقبول حيث يحتوي على تعريف عام بالموظف والوظيفة إلا أنه ينقصه الوصف الحقيقي للوظيفة.

12. يحتوي نموذج تقييم الأداء على العناصر الأساسية والفرعية والنهاية العظمى والتقدير لكنه ينقصه معلومات كافية عن المُقِيم (القائم بعملية التقييم). وينقصه أيضاً وضع لجنة للتقييم.

13. الشكل مقبول إلى حد ما ولكنه يجب توسعته ليشمل كافة الملاحظات السابقة، أما من حيث المضمون فكانت تقسيماته للعمل والإنتاجية 40% والمواظبة 20% والسلوك الشخصي 20% والصفات الذاتية 20%، فينقصه مجالاً آخر وهو النمو المهني للموظف وأيضاً فهم الموظف للوظيفة التي يقوم بها من خلال ربط تقييم الأداء بالأنشطة لكل وظيفة وارتباطه بالوصف الوظيفي وكذلك إبداعات الموظف في هذا المجال وقدرته على حل الإشكاليات المتعلقة بالتخصص والوصف الوظيفي.

14. توجد إشكالية في النسب والأوزان فالعمل والإنتاجية 40% كوزن نسبي عالية، أما من حيث العناصر الفرعية فهي عامة ومبهمة للمُقِيم والمُقِيم في نفس الوقت، بحيث أن عملية التقييم تعتمد على مفاهيم عامة لا يمكن قياسها بسهولة ويجب أن يرتبط التقييم بالأنشطة المنفذة من قبل الموظف بسهولة قياسها ومعرفتها من قبل المُقِيم وأن التقييم حسب رأي الأشخاص الذين تم تقييمهم جميعاً غير شامل للوصف الوظيفي الذي يقوم به الموظف.

15. نموذج تقييم الأداء بحاجة إلى مذكرة تفسيرية أوسع من المذكرة الموجودة، أما من حيث مراحل وإجراءات التقييم فالمدة الزمنية كافية لعملية التقييم، وإن مدة اعتماده كافية وضمن اللجان المطروحة وأنه يحق للموظف الاعتراض على تقييمه خلال الشهر الأول الذي يبلغ به، ويتوجب البت في التظلم خلال 60 يوماً.

16. في نماذج تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة لم يتم تحديد الوصف الوظيفي بدقة لمن يقوم بهذا العمل ولم تخصص هذه التقييمات بالوصف الوظيفي إطلاقاً إنما هي عبارة عن تقييمات عامة لا يمكن للمُقيّم أن يربط ذلك بالوصف الوظيفي الذي يقوم به الشخص وهل هو مؤهل لهذه الوظيفة أم لا.

17. تحديد معايير تقييم الأداء وهي ضرورية لنجاح عملية تقييم الأداء لأنها تشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها العامل. (برنوطي، 2007) فمثلاً في نموذج تقييم الأداء في الفئة الثانية والثالثة لا توجد معايير ترتبط بأنشطة الموظف وإنما هي عبارة عن قوانين عامة لا تقوم بوصف عمل الموظف بدقة ولا يوجد فيها للعمل الإضافي أي تقييم ولا كذلك للإبداع فيجب على التقرير أن يحتوي على الوصف الوظيفي كاملاً إضافة إلى إبداع الموظف.

18. تقييم الأداء في نموذج الفئة الثانية والثالثة يحتاج إلى أساليب تقليدية أكثر من الأساليب الحديثة حيث لا يظهر لاستخدام التكنولوجيا أي بنود علماً أن الوصف الوظيفي لأي موظف يجب أن قادراً على استخدام التكنولوجيا بطلاقة وأيضاً لا يوجد لاستخدام الاستراتيجيات الجديدة في العمل.

19. تقييم الأداء الموجود لدينا للفئة الثانية والثالثة لا يوجد فيه أي بند يرتبط بانتماء الفرد إلى فلسفة المؤسسة واحترامها حيث أن بعض الموظفين يشتمون المؤسسة ويشتمون فلسفة المؤسسة وبعض الأشخاص الآخرين يحترمون المؤسسة ويدافعون عنها وهذا يجب أن يرتبط بالاتجاهات والقيم المرتبطة بالمؤسسة بشكل عام.

20. نماذج التقييم الموجودة لدينا يوجد ملاحظات بسيطة للانجازات وجوانب القصور، يجب توسيعها لتشمل الإبداعات وتشمل مواطن القوة كافة بكل مجال. ولكن المعمول به فعلياً على أرض الواقع لا يتم إبراز هذه التغذية عند تسليم الموظف لتقييمه وإنما يسلم التقييم كمياً وبدون إبراز انجازاته أو قصوره ويسلم فردياً وبشكل شبه سري حتى لا يتسنى له مقارنة تقييمه بتقييم الآخرين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

❖ مناقشة النتائج والاستنتاجات

- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

❖ الاستنتاجات

❖ التوصيات

1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات:

5-1-1 تمهيد

خصصت الدراسة هذا المبحث من أجل عرض ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، وتفسير سبب الوصول لهذه النتائج، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز على التعرف على إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي.

5-2-1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إشكاليات تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي، من وجهة نظر المقيمين والمقيمين من موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل الأربعة (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)، ولهذا الغرض فقد استخدم الباحث استبياناه مكونة من (111) فقرة، وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج الهامة والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

سؤال الدراسة الرئيسي: ما هي إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)؟

أشارت النتائج في الجدول (1-4)، أن إتجاهات الموظفين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي كانت متوسطة، بحيث أن عملية التقييم (إجراءات التقييم)، وأداة التقييم (المعايير والنماذج)، والمقيم (المسؤول المباشر)، ودور المقيم (المرووس)، جميع درجاتها كانت متوسطة ولأهمية تقييم الأداء في المنظمة ودوره في التحفيز فإن درجة المتوسط تعد أقرب الى الرفض، وهذا يدل على أن الموظفين قد رفضوا التقييم بإتجاهاته الأربع وأن جميعهم أكد على ضرورة تغيير هذا النظام وإيجاد نموذج بديل له، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القواسمة، 2014) حيث تواجه صعوبات في عملية تقييم الأداء للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ولم تتفق مع دراسة (kim, 2014) بوجود عدالة في عملية تقييم الأداء وعدالة توزيع المعايير وصلاحيه الأداة المستخدمة، واتفقت مع دراسة (Shayo,2013) حيث لم إشراك الموظفين في مناقشة تقييم الأداء مع المشرفين، ولم تتفق مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) حيث يفهم الموظفون نظام التقييم جيداً. وتدل النتائج السابقة على أن الموظفين قد رفضوا عملية التقييم برمتها من حيث عملية التقييم (إجراءات التقييم)، وأداة

التقييم (المعايير والنماذج)، والمُقيّم (المسؤول المباشر)، والمُقيّم (المروّس) في عملية التقييم وكانت الدرجة متوسطة لكافة المجالات وهذا يدل على إعادة النظر في عملية التقييم.

ويتفرع عن السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال رقم (1) الفرعي من السؤال الرئيسي:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بعملية التقييم (إجراءات التقييم)؟

أشارت النتائج في الجدول (4-2)، أن عملية التقييم تتم كل سنة ويقوم بها الرئيس المباشر ولكن رفض الموظفون انه يتم تحديد نقاط القوة والضعف وان عملية الأداء غير واضحة، وانه يتم التقييم بدون تحديد الهدف من عملية التقييم.

وتتفق هذه مع دراسة (القواسمة، 2014) حيث أن توظيف السجلات في التغلب على الكثير من مشكلات التقييم وكان من بين أنجع النماذج التي استُخدمت في فاعلية إجراءات التقييم، ويتبين مما سبق أن الموظفين رفضوا بشكل قاطع استخدام الإجراءات المتبعة في عملية التقييم وهم بحاجة إلى إجراءات جديدة تلائم الوضع الحالي.

ويعزو الباحث رفض الموظفون للإجراءات المتبعة في عملية التقييم وذلك بسبب عدم مقدرة تلك الإجراءات على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، ولا يتم مناقشة نتائج التقييم معهم، ولا يتم دراسة نتائج تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا، وأن عملية التقييم ليست سوى عملية لتعبئة الملفات ولا يتم بناءً عليها أي قرارات إدارية من علاوة أو نقل أو ترقية أو فصل.

السؤال رقم (2) الفرعي من السؤال الرئيسي:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بأداة التقييم (المعايير والنماذج)؟

يتضح من نتائج الجدول (4-3)، أن المديرية تستخدم نماذج قديمة ولم يتم تحديثها وعدم تغطية المعايير لجميع جوانب مهام العمل وأن المعايير المستخدمة لا تتصل بالأنشطة المتصلة بالوظائف وتتشابه المعايير وتتقارب كثيراً مما يتسبب في حدوث خلط ما بين الأنشطة التي سيتم تقييمها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (القواسمة، 2014) حيث بينت الدراسة بأنه لا يوجد رضا عن المعايير المستخدمة في عملية التقييم كما أن النماذج المستخدمة لتقييم الأداء قديمة، وتتفق النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) حيث أن نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها،

ولم تتفق النتيجة مع دراسة (جبين، 2009) حيث أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.

ويعزو الباحث رفض الموظفين للمعايير والنماذج بسبب عدم ربط تقييم الأداء بالأنشطة التي يقوم بها الموظف، وعدم تقييمهم بناءً على نواتج عملهم، وأن الأنشطة التي يقومون بها كثيرة لا يتم تغطيتها من قبل المعايير المستخدمة في نموذج تقييم الأداء.

السؤال رقم (3) الفرعي من السؤال الرئيس:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بدور المُقيِّم (المسؤول المباشر)؟

أشارت النتائج في الجدول (4-4)، أن المسؤول المباشر يقوم بالتقييم حسب ميوله الشخصي وانطباعاته عن الموظف، ويحابي بعض الموظفين على حساب الآخرين ولا يمارس التقييم بمعايير واضحة وبصرامة ولا تتوفر لديه القدرات اللازمة لمناقشة نتائج تقييم الأداء، ورفض الموظفين أن المقيّمون لديهم معرفة كافية بتنفيذ عملية التقييم، وأنهم يعطون تقديرات بدون التفريق بين الموظفين، ولا تتوفر لديهم خبرات كافية لمناقشة الموظفين في تقييمهم، وتتفق النتيجة مع دراسة (القواسمة، 2014) الجهات المسؤولة عن عملية التقييم هو المسؤول المباشر وهناك عدم رضا من اعتماد عملية التقييم بشكل كبير، وتتفق النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) حيث يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة وينفذ المقيّمون عملية التقييم بشكل عشوائي، وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على دور المُقيِّم (المسؤول المباشر)، و كذلك تتفق النتيجة مع دراسة (جبين، 2009) حيث أيد نسبة كبيرة من المدراء ورؤساء الأقسام أن يكون المسؤول المباشر عن التقييم لجنة داخلية ثم يليها الرئيس المباشر.

ويعزو الباحث رفض الموظفين دور المُقيِّم (المسؤول المباشر) وذلك بسبب ضعف المُقيِّم على إتمام عملية التقييم بشكل عادل حيث يقوم بمحاباة بعض الموظفين حسب ميوله الشخصية وعدم امتلاك المُقيِّم لسجل يقوم به تدوين تميز وإخفاقات الموظف ليقوم باستخدامه في مقابلة تقييم الأداء لمناقشة المُقيِّم عن نتائج تقييمه حيث يتم إعطائه نموذج تقييم أدائه بشكل شبه سري ولا يتم عمل أي تغذية راجعة.

السؤال رقم (4) الفرعي من السؤال الرئيس:

ما هي الإشكاليات المتعلقة بالمُقِيم (المروّوس)؟

أشارت النتائج في الجدول (4-5)، أن الموظفون لا يعتمدون على نتائج عملية التقييم ولا يهتمون بها. وكذلك يعرف الموظف ما هو مطلوب منه، ويعرف أيضاً كيفية تحسين أداءه. ولكنهم رفضوا أن يقوموا بالاستفسار عن تقييمهم بين كل فترة وأخرى، وأنهم أيضاً يفهمون الغرض من التقييم بشكل عام ولا يكثرثون لعملية التقييم ونتيجة التقييم.

وتتفق النتيجة مع دراسة (القواسمة، 2014) أن عملية التقييم لا تستخدم لأغراض تطويرية ولا تبنى نتائج تقييم الأداء على قرارات العلاوات والمكافآت المالية، وتتفق النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) أن هناك أثر واحد للمتغيرات الشخصية على فاعلية تقييم الأداء، وتتفق مع دراسة (أبو ماضي، 2007) حيث بينت نتائج الدراسة أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية أو سلبية.

لهذا يؤكد الموظفون بشكل قاطع أن عملية تقييم الأداء بإجراءاتها ونماذجها وقيام المُقِيم (المسؤول المباشر) بعملية التقييم وتلقي المُقِيم (المروّوس) بالتقييم وليس له أي دور في تطوير كفاءة المُقِيم (المروّوس) أو الكشف عن مواطن الضعف والقصور لديه أو ارتباطه بالوصف الوظيفي أو ارتباطه بالعلاوات والترقية، وبهذا يتبين ضرورة إعادة النظر في هذا التقييم وتعديله بما يتلاءم مع الوضع الحديث لعملية التقييم.

ويعزو الباحث عدم اهتمام الموظفون (المُقِيمون) بنتائج التقييم وذلك بسبب عدم فاعلية تقييم الأداء وتأثيره على المسار الوظيفي للموظف.

5-3-1 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الجنس.

أشارت النتائج في الجدول (4-6) الذي بين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.000 وهي أقل من 0.05.

وقد رفضت الفرضية بحيث كانت لصالح الذكور وهذا يرجع الى ان طبيعة الذكور في التقييم يكونوا اكثر دقة من الإناث بحيث يحكمون العقول على العواطف.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو ماضي، 2009) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات تقييم الاداء تعزى الى الجنس.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية نظام تقييم الاداء تعزى الى الجنس.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى العمر.

أشارت النتائج في الجدول (4-7) (ب) الذي بين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.033 وهي أقل من 0.05.

وقد رفضت الفرضية وأشارت النتائج في الجدول رقم (4-7) (ج) في إختبار شيفيه كانت لصالح الاعمار الصغيرة والتي هي اقل من 30 سنة ويرجع السبب ان هذه الاعمار حديثة العهد بالتربية والتعليم وتقبل أي تقييم يقدم لها، وأما دور المقيم في عملية التقييم فكانت لصالح الجدد أيضاً وهم يقبلون الا يشتركوا في عملية التقييم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية نظام تقييم تعزى الى العمر.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو ماضي، 2009) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات تقييم الاداء تعزى الى العمر.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى سنوات الخدمة.

أشارت النتائج في الجدول (4-8) (ب) الذي بين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.003 وهي أقل من 0.05.

وقد رفضت الفرضية وأشارت النتائج في الجدول رقم (4-8) (ج) في إختبار شيفيه كانت لصالح الموظفين الجدد الذي سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات وذلك لحدائة الموظف وعدم طموحه للترقية او العلاوة المالية.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول فعالية نظام تقييم تعزى الى الخبرة.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو ماضي، 2009) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات تقييم الاداء تعزى الى سنوات الخدمة.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أشارت النتائج في الجدول (4-9) الذي بين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.000 وهي أقل من 0.05.

وقد رفضت الفرضية ويعزو الباحث هذا الرفض لصالح رئيس القسم في المجال الرابع (دور المُقيّم (المروّوس) في عملية التقييم) كونه يدافع عن نموذج التقييم وعن دور الموظف في عملية التقييم، وأن رئيس القسم هو الذي يضع تقييم الأداء وبناءً عليه يدافع عن الموضوعية والدقة والشمولية، وكذلك الى دور المُقيّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم جاءت لصالح الموظف الإداري كونه يرفض نموذج التقييم ودور المسؤول المباشر في عملية التقييم.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو ماضي، 2009) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات تقييم الاداء تعزى الى المسمى الوظيفي.

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى الفئة.

أشارت النتائج في الجدول (4-10) الذي بين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.000 وهي أقل من 0.05.

وقد رفضت الفرضية ويعزو الباحث هذا الرفض لصالح الفئة الثالثة وذلك لان الفئة الثالثة تعتبر اكثر من الفئة الثانية ظلماً وعلاوةً لذلك ترفض التقييم بشكل عام .

● الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي.

● أشارت النتائج في الجدول (4-11) (ب) الذي بين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحيث كانت مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.613 وهي أكبر من 0.05.

وقد قبلت الفرضية، ويعزو الباحث هذا القبول الى انه كانت دالة احصائياً حيث مستوى الدلالة اكبر من (0.05) في جميع المجالات. وذلك بسبب أنه لا يوجد هناك تمايز بين الموظفين في تقييم الأداء حسب المؤهل العلمي حيث أن حملة شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه يتم تقييمهم على نفس النموذج للفئة الثانية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القواسمة، 2014) بينت الدراسة بانه لا يوجد رضا عن المعايير المستخدمة في عملية التقييم على اختلاف الرتب العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2009) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تقييم الأداء تعزى الى المؤهل العلمي.

● الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموظفين الإداريين نحو إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى إلى المديرية.

● أشارت النتائج في الجدول (4-12) (ب) الذي بين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات 0.385 وهي أقل من 0.05.

وقد قبلت الفرضية بينما كانت النتائج للمجال الأول تشير الى رفض الفرضية وأشارت النتائج في الجدول رقم (4-8) (أ) في حساب الفرق بين المتوسطات الحسابية للمجال الأول عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية حيث كانت مستوى الدلالة 0.002 وجاءت لصالح مديريةية جنوب الخليل وهذا يؤكد ان اجراءات التقييم في مديريةية

جنوب الخليل كانت اكثر ايجاباً وتليها شمال الخليل ومن ثم مديرية يطا وآخرها مديرية الخليل.

2-5 الإستنتاجات:

من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة، توصل الباحث الى مجموعة من الإستنتاجات التالية:

1. عدم وضوح مفهوم التقييم لدى عينة البحث.
2. رفض الموظفون الإداريين إجراءات تقييم الأداء رفضاً قاطعاً واعتبروه أنه ظالماً بحقهم في حين دافع رؤساء الأقسام عن إجراءات تقييم الأداء واعتبروه انه ليس مجحفاً بحق الموظفين.
3. رفض رؤساء الأقسام والموظفون الإداريون النماذج الموجودة حالياً رفضاً قاطعاً واعتبروا أنها يجب أن تتغير لتتلائم مع الوضع الحالي لعملية التقييم.
4. أكد الموظفون الإداريون أن عملية التقييم تتم وفق الميول الشخصي للمقيم في حين رفض ذلك رؤساء الأقسام وقالوا ان عملية التقييم تتم وفق معايير معينة ولا علاقة للميول الشخصية بها.
5. لا يوجد إرتباط بين عملية التقييم والوصف الوظيفي للمركز او للوظيفة المعنية.
6. اعتمد تقرير الأداء على تجميع وظائف متعددة لنفس الفئة وهذا لا يصلح في كل الوظائف وإنما كل وظيفة تحتاج الى أنشطة معينة بناءً عليها يبنى تقييم الأداء.
7. أكد الموظفون الإداريون انه لا يمكن لهم فهم تقييم الأداء والإعتراض عليه لعدم إرتباطه بالمعايير والأنشطة التي تتعلق بالوظيفة التي يقومون بها.
8. اكد رؤساء الأقسام والموظفون الإداريون على ضرورة تغيير تقييم الأداء وبناء تقييم أداء شامل للجوانب كافة بما فيها التكنولوجية والفلسفية.
9. أكد الموظفون الإداريون على بناء تقييم أداء ترتبط فيه المعايير مع الوصف الوظيفي مع الأنشطة التي يقدمها الموظف.

3-5 التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة، خرج الباحث بعدة توصيات لكل من ديوان الموظفين العام ووزارة التربية والتعليم العالي بما يلي:

أولاً: توصيات لديوان الموظفين العام:

1. ربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها.
2. يجب وضع أكثر من نموذج تقييم أداء للفئة الواحدة بما يتناسب مع الوظائف المختلفة .
3. تغيير إجراءات تقييم الأداء بما يتلائم مع أسس التقييم الحديثة.
4. العمل على تطوير أداة التقييم (المعايير والنماذج) بين كل فترة واخرى لتتلائم مع أسس التقييم الحديثة.
5. إتباع أساليب تقييم الأداء الحديثة التي ترتبط بالوصف الوظيفي والأنشطة التي يقوم بها الموظف.
6. إعداد تقييم أداء ضمن معايير علمية تشمل كافة الجوانب والأنشطة التي يقوم بها الموظف.
7. بناء تقييمات أداء مرنة وأصيلة تتلائم مع الوصف الوظيفي للموظف.
8. يجب أن يخضع التحليل الوظيفي للمراجعة والتطوير حتى يواكب التغيرات التي تجري في العالم.
9. أن يشارك الموظفون في وضع الوصف الوظيفي ومعايير الأداء للوظائف المطلوبة.
10. يجب أن تتم مراجعة معايير الأداء باستمرار.
11. يجب ان تكون هناك عدالة في توزيع الأوزان على بنود تقييم الأداء ومجالاته.
12. يجب مشاركة العاملين بتصميم نماذج تقييم الأداء والإطلاع عليها مسبقاً.
13. ضرورة توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح كل المعايير التي يجب أن يوزن به كل معيار من بنود التقييم.

ثانياً: توصيات لوزارة التربية والتعليم العالي:

1. ربط تقييم الأداء بالأنشطة التي يقوم بها الموظف وتفسير هذه الأنشطة بعدة طرق (نشرات، محاضرات، دورات) .
2. بناء ملف إنجاز لكل موظف تبنى تقييمات الأداء عليه وبناءً على إنجازاته.
3. ضرورة تقديم تغذية راجعة بعد كل تقييم أداء.
4. يجب تطبيق تقييم أداء الموظفين بطريقة مهنية وعلمية.
5. يحتاج تطبيق تقييم الأداء الى إهتمام أكثر مما هو عليه من قبل صناع القرار.
6. تعميق ثقافة تطبيق تقييم الأداء ونشرها بين الموظفين بكافة فئاتهم الوظيفية.

7. إعتقاد تطبيق تقييم الأداء ونتائجه كأساس للعمليات الإدارية المختلفة التي تتعلق بالعاملين من ترقية وحوافز وعلاوات ونقل وفصل وعقاب.
8. يجب تطبيق التحليل الوظيفي بشقيه الوصف والمواصفات الوظيفية .
9. يجب أن يكون التحليل الوظيفي مكتوباً ومعروفاً للرؤساء والمرؤوسين .
10. يجب تنفيذ التغذية الراجعة بعد تطبيق تقييم الأداء بوقت قصير معلن، حيث تعتبر التغذية الراجعة حق من حقوق الموظفين لمعرفة نتائج تقييم أداءهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
11. يجب إخضاع الرؤساء والمرؤوسين للتدريب على تطبيق تقييم الأداء ومعرفة الأساليب الحديثة.
12. يجب مشاركة عدة جهات لتطبيق تقييم الأداء للتحقق من الموضوعية والعدالة وعدم التحيز.
13. إصدار مذكرات تفسيرية تربط أداة تقييم الأداء بالأنشطة الوظيفية للموظفين.
14. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية المرتبط بنتائج تقييم الأداء.
15. تعزيز دور تقييم الأداء في دراسة إحتياجات وتطوير أداء الموظفين.
16. ضرورة وجود نظام جدي للتظلم على نتائج تقييم الأداء.

4-5 توصيات لأبحاث مستقبلية:

فيما يلي عدد من الدراسات المقترحة للمستقبل في مجال الدراسة الحالية، والتي ارتئ الباحث أهمية إجرائها من خلال تطبيقها للدراسة الحالية.

والدراسات المقترحة كما يلي:

1. إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الأولى في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
2. الإشكاليات التي تواجه المُقيّم في إعداد تقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
3. دراسة مقارنة لنماذج تقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
4. أثر إشكاليات تقييم الأداء في دافعية الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ✓ سورة طه، الآية (114).
- ✓ أبو حجاج ، أحمد زينهم (2003)، بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد الخامس والعشرون ، القاهرة ، مصر.
- ✓ أبو حطب، موسى محمد (2009)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ✓ ابو شيخة، نادر احمد (2000)، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ أبو ماضي، خالد ماضي(2007)، معوقات تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ✓ بحر، يوسف عبد، و عبد الواحد، مؤمن خلف (2011)، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد(13)، عدد(1):ص 767-804.
- ✓ برنوطي، سعاد (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ البدارين، رقية قاسم (2006)، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : " دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- ✓ بعجي، سعاد (2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP – منطقة سطيف، رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

- ✓ بوبطرخ، عبد الكريم (2012)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- ✓ جبين، عبد الوهاب محمد (2009)، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت أليمنتس العالمية، سوريا.
- ✓ حجر، جالد أحمد مصطفى (2003)، "معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
- ✓ حسونة، فيصل (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الاردن.
- ✓ الحقييل، خالد، والعمري، محمد (2014)، فعالية تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية جامعة القصيم، السعودية.
- ✓ الدجني، إياد (2010)، تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام التقييم الإداري كمدخل لتطوير الجودة، بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ✓ درة، عبد الهادي، وأحمد، مروة، والصباغ، زهير، والعدوان، ياسر (1993)، إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- ✓ درة، عبد الباري إبراهيم (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية.
- ✓ دسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، عبد المتعال، محمد سيد أحمد (مترجم)، جودة، عبد المحسن عبد المحسن (مراجع)، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- ✓ الزغبى، فايزة (1991). الرقابة الادارية في منشآت الاعمال، دار الهلال، عمان، الأردن.
- ✓ السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ سلطان، محمد سعيد (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- ✓ سيكاران، اوما (2003)، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الأولى، ترجمة: د. إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة/ مصر.

- ✓ الشرفات، مسلم (2017)، درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- ✓ الشريعة، عطا الله محمد نيسير، و سنجق، غالب محمود (2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ الشمري، نواف (2018)، عملية تقييم الأداء وأثرها في رضا الموظفين: دراسة حالة بنك بوبيان في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- ✓ صالح، محمد فالح (2004)، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ✓ الصيرفي، محمد (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- ✓ الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد، العبادي، هاشم (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- ✓ العامري، صالح مهدي محسن (2008). قواعد الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ✓ عباس، سهيلة محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ✓ عبد الباقي، صلاح (2000)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،الأردن،عمان.
- ✓ فارسي، صبرينية (2015)، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
- ✓ القواسمة، لينا (2014)، تقييم أداء الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- ✓ المغربي، عبد الحميد (2007)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة.
- ✓ الهيتي، خالد عبد الرحمن (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الإلكترونية:

✓ ديوان الموظفين العام، (2018)، رام الله، فلسطين، تم الوصول إليه في العاشر من شهر أيلول لعام 2018 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<https://www.gpc.pna.ps>

✓ الموسوعة الحرة، تم الوصول إليه في العاشر من شهر أيلول لعام 2018 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

✓ وزارة التربية والتعليم العالي، 2018، رام الله، فلسطين، تم الوصول إليه في العاشر من شهر أيلول لعام 2018 من خلال الرابط الإلكتروني:

<https://www.mohe.pna.ps>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- ✓ Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011), Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? International Journal of Business and Social Science .
- ✓ Dessler, G. (2017), Human Resource Management,(15th ed.), Pearson Higher Ed.
- ✓ Janssen, P. (2016), The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.
- ✓ kim, T. (2014), Performance Appraisal: Determinants of Public Employees' Acceptance. (Doctoral Dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- ✓ Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management. Cengage Learning.
- ✓ Mooney, J. (2009). A case study of performance appraisal in a small public sector organisation: The gaps between expectations and

experience.(Unpublished master's thesis). University of Chester, United Kingdom.

- ✓ Othman, N., (2014), Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence from Brunei's Civil Service.
- ✓ Salama, A. M., Al Shobaki, M., Abu Naser, S., AlFerjany, A. A. M., & Abu Amuna, Y. (2017). The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza.
- ✓ Sekaran ,U. (2006), Research methods for business , fourth edition, south Illinois university at Carbondale.
- ✓ Shayo, A, (2013), The Effects Of Performance Appraisal System On Employee's Performance In The Tanzanian Community Radios: A case Of Selected Radios In Dar Es Salaam (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

الملاحق

- الملحق رقم (1) نموذج أسئلة المقابلة المهيكلة لعينة الخبراء.
- الملحق رقم (2) ترميز المقابلات المهيكلة.
- الملحق رقم (3) استبانة الدراسة
- الملحق رقم (4) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
- الملحق رقم (5) قائمة بأسماء المحكمين لنموذج أسئلة المقابلات المهيكلة
- الملحق رقم (6) هيكلية مديرية التربية والتعليم
- الملحق رقم (7) كتب من الجامعة لتسهيل مهمة الباحث
- الملحق رقم (8) نماذج تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة
- الملحق رقم (9) نبذة عن ديوان الموظفين العام ومديريات التربية والتعليم العالي

الملحق رقم (1)

نموذج أسئلة المقابلات المهيكلة

التاريخ:

الوقت:

- هل أنت راضٍ عن عملية التقييم؟
- تمت مناقشتك في تقييم الأداء الخاص بك؟
- هل تعتقد ان عملية تقييم الأداء واضحة؟
- هل يتم تحديد برامج تدريبية بناءً على عملية التقييم؟
- هل يوجد تحليل وظيفي للواجبات والحقوق للموظف قبل عملية التقييم؟
- هل يوجد ملف انجاز للموظف يتم بناء التقييم عليه؟
- هل يرتبط التقييم بالوصف الوظيفي للمركز الذي يشغله الموظف؟
- هل تعتقد ان نموذج تقييم الأداء شامل؟
- هل نموذج تقييم الأداء يعتمد على معايير نوعية وكمية؟
- هل تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه؟
- هل يتأثر المسئول المباشر بالعلاقات الشخصية في التقييم؟
- هل يلجأ المسئول المباشر إلى إعطاء تقديرات معينة تلاشياً للاعتراض على التقييم؟
- هل تعتقد أن المقيم لديه المعرفة الكافية لتنفيذ التقييم؟
- هل يتم إشراك الموظف ذو العلاقة في عملية تقييم الأداء؟
- هل يمكن للموظف أن يستفسر عن أداءه بشكل مباشر؟

الملحق رقم (2)
ترميز المقابلات المهيكلة

الرقم	المقابلة
1	المقابلة الأولى مع رئيس قسم في مديرية الخليل.
2	المقابلة الثانية مع رئيس قسم في مديرية شمال الخليل.
3	المقابلة الثالثة مع رئيس قسم في مديرية جنوب الخليل.
4	المقابلة الرابعة مع رئيس قسم مديرية يطا.
5	المقابلة الأولى مع موظف إداري في مديرية الخليل.
6	المقابلة الثانية مع موظف إداري في مديرية الخليل.
7	المقابلة الأولى مع موظف إداري في مديرية شمال الخليل.
8	المقابلة الثانية مع موظف إداري في مديرية شمال الخليل.
9	المقابلة الأولى مع موظف إداري في مديرية جنوب الخليل.
10	المقابلة الثانية مع موظف إداري في مديرية جنوب الخليل.
11	المقابلة الأولى مع موظف إداري في مديرية يطا.
12	المقابلة الثانية مع موظف إداري في مديرية يطا.

الملحق رقم (3)



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

حضرات موظفي مديرية التربية والتعليم العالي/الخليل الافاضل،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

حيث تتطلب الدراسة تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، وتشمل الاستبانة على أربع مجالات وهي: (عملية التقييم "إجراءات التقييم"، أداة التقييم "المعايير والنماذج"، دور المُقيم "المسؤول المباشر"، ودور المُقيم "المروّوس") ويتضمن كل مجال مجموعة من الفقرات، فأرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة آملاً توشي الدقة والموضوعية وأن تكون معبرة عن آرائكم، إن تعاونك سيكون سبباً في إنجاح هذه الدراسة، مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى في منتهى السرية التامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: حمدي ربحي أبو قويدر

إشراف الدكتور: محمد الجعبري

ملاحظة

إن كنت ترغب في الحصول على نتائج الدراسة يرجى كتابة بريدك الإلكتروني.

البريد الإلكتروني:.....

إستبانة البحث

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع إشارة (x) في مربع الاختيار المناسب

أولاً: الجنس

1. ذكر 2. أنثى

ثانياً: العمر

1. (أقل من 33 سنة) 2. (من 33 الى أقل من 44 سنة)
3. (من 44 الى أقل من 55 سنة) 4. (55 عام فأكثر)

ثالثاً: سنوات الخدمة

1. (من 1 الى أقل من 5 سنوات) 2. (من 5 الى أقل من 10 سنوات)
3. (من 10 الى أقل من 15 سنة) 4. (من 15 الى أقل من 20 سنة)
5. (20 سنة فأكثر)

رابعاً: المسمى الوظيفي:

1. رئيس قسم أو ما يوازيها 2. موظف إداري

خامساً: الفئة

1. الفئة الثانية 2. الفئة الثالثة

سادساً: المؤهل العلمي

1. دبلوم 2. بكالوريوس
3. ماجستير 4. دكتوراه فأكثر

سابعاً: المديرية

1. مديرية الخليل 2. مديرية شمال الخليل
3. مديرية جنوب الخليل 4. مديرية يطا

القسم الثاني: محاور الدراسة

فيما يلي عدد من الفقرات حول محاور الدراسة الأربعة، يرجى تحديد درجة التوافر وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل

وجهة نظركم.

المحور الأول: عملية التقييم (إجراءات التقييم) المتبع في المديرية:

الرقم	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتم قياس تقييم أداء الموظفين دون تحديد الهدف من التقييم.					
2	يتم إسناد مسؤولية تقييم الأداء في المديرية للرئيس المباشر.					
3	يجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.					
4	تجرى مقابلة التقييم بين المقوم والمقيم، لتحديد الأهداف التي تم إنجازها.					
5	تتم عملية تقييم الأداء مرة واحدة في السنة.					
6	تتم عملية التقييم بشكل روتيني من أجل تعبئة الملفات المطلوبة.					
7	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف.					
8	تؤخذ التطلعات التي يقدمها العاملون في مديرتي على نتائج تقييم الأداء مأخذ الجد من قبل الإدارات العليا.					
9	يتم تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظف الذي تم تقييمه.					
10	عملية تقييم الأداء واضحة.					
11	يتم عمل تغذية راجعة عن أداء الموظف.					
12	إجراءات التقييم تحدد الخلل في الأداء.					
13	يتم تحديد برامج تدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء.					
14	يوجد تحليل وظيفي.					
15	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المؤسسة.					
16	يوضح التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.					
17	يوضح التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.					
18	يوضح التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.					
19	يوضح التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.					
20	تم تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
21	يتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية تقييم الأداء.					
22	يتم التقييم في المؤسسة في الموعد المحدد.					
23	يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم.					
24	تُنجز عملية التقييم في الوقت المحدد.					
25	يتم دراسة نتائج تقييم الأداء.					
26	يتم توفير التغذية الراجعة.					
27	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم من نتائج التقييم.					
28	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير معايير التقييم.					
29	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم.					
30	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير إجراءات التقييم.					
31	يترتب على عملية تقييم الأداء حوافز.					
32	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات.					

المحور الثاني: أداة التقييم (المعايير والنماذج) المستخدمة في عملية التقييم:

الرقم	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
33	تم تصميم نموذج تقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع مهام كل وظيفة.					
34	يتم الاعتماد على المعايير الكمية في تقييم أداء الموظفين في أداة التقييم وبصورة أكبر من المعايير النوعية.					
35	المعايير المستخدمة في أداة تقييم الأداء تتضمن تدابير واضحة وصحيحة للأنشطة المتصلة بالوظائف.					
36	يوجد مشاركة للموظفين في تفسير معايير الأداء.					
37	المعايير المستخدمة واضحة ويمكن تفسيرها بنفس الشكل من شخص إلى آخر.					
38	المعايير المستخدمة في أداة التقييم تراعي الوصف الوظيفي للوظيفة.					
39	أوزان معايير التقييم تعكس الأهمية الحقيقية لتحقيق الأهداف.					
40	المعايير المستخدمة في أداة التقييم كافية و تغطي جميع جوانب التقييم لمهام العمل.					
41	المعايير الموجودة في أداة التقييم تساعد في معالجة أهداف العمل المتغيرة.					
42	يتم وضع أوزان منفصلة للمهام المكونة للوظيفة.					
43	تُعطى المعايير أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.					
44	نظام التقييم غير واضح للمقيمين.					
45	تتميز المعايير بالشفافية.					
46	تتشابه المعايير وتتقارب كثيراً.					
47	لا توجد تعليمات سلبية وكافية في نماذج التقرير.					
48	نماذج التقييم تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.					
49	تراعي المعايير الفروق الفردية.					
50	يتم إعادة النظر في المعايير بين فترة وأخرى.					
51	تراعي المعايير المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة					
52	تراعي المديرية عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي للموظف.					
53	تتصف المعايير بالدقة.					
54	تُعطى المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.					
55	تركز المعايير على الأداء الحالي.					
56	تركز المعايير على الأداء المستقبلي.					
57	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.					
58	يتم إعادة النظر بالمعايير بشكل متواصل.					
59	تستخدم المديرية أكثر من نموذج تقييم حسب نوع الوظيفة.					
60	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى.					

المحور الثالث: دور المُقيِّم (المسؤول المباشر) في عملية التقييم:

الرقم	البند	متوفر بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
61	تتوفر لدى المقيم (المسؤول المباشر) القدرة على إيضاح الأهداف (الواجبات) وتوقعات الأداء المطلوبة من الموظف.					
62	يقوم المقيم (المسؤول المباشر) بإيصال التغذية الراجعة المستمرة للموظفين عن مستوى أدائهم.					

63	تتوفر لدى المقيم (المسؤول المباشر) القدرات اللازمة لمناقشة نتائج تقييم الأداء مع مرؤوسيهيم.
64	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بالعلاقات الشخصية وتلعب تلك العلاقات دوراً مهماً في عملية التقييم.
65	كثيراً ما يلجأ المقيم (المسؤول المباشر) إلى إعطاء تقديرات عالية للموظفين ضعيفي الأداء وذلك لتجنب النزاع .
66	كثيراً ما يقوم المقيم (المسؤول المباشر) بإعطاء العاملين تقديرات متوسطة لعدم قدرته على التعرف على الفروق الحقيقية في أداء الموظفين.
67	ميل المقيم (المسؤول المباشر) لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس.
68	إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.
69	ميل المقيم (المسؤول المباشر) لإعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم.
70	المقيم (المسؤول المباشر) لديه المعرفة الكافية لتنفيذ تقييم أدائي بشكل صحيح.
71	يصدر المقيم (المسؤول المباشر) أحكامه بموضوعية وإنصاف.
72	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بانطباعاته الأولى في تقييمه للآخرين.
73	يتردد المقيم (المسؤول المباشر) كثيراً في وضع درجات التقييم.
74	يحابي المقيم (المسؤول المباشر) بعض الموظفين على حساب الآخرين.
75	لا يمارس المقيم (المسؤول المباشر) التقييم بصراحة واضحة.
76	ينفذ المقيم (المسؤول المباشر) عملية التقييم بشكل عشوائي.
77	يميل المقيم (المسؤول المباشر) إلى الوسطية في عملية التقييم.
78	يقيم المسؤول المباشر العاملين بعاطفية.
79	يمارس المقيم (المسؤول المباشر) عملية التقييم بليونة واضحة.
80	يعتمد المقيم (المسؤول المباشر) سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة.
81	يلاحظ المقيم (المسؤول المباشر) أداء الموظف على مدار فترة التقييم.
82	يوضح المقيم (المسؤول المباشر) للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.
83	ميل المقيم (المسؤول المباشر) لصالح المرؤوس لأسباب شخصية منها القرابة والصدقة والجنس.
84	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بتصرفات وأداء المرؤوسين في بداية العمل.
85	يتأثر المقيم (المسؤول المباشر) بتصرفات وأداء المرؤوسين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم.
86	ميل المقيم (المسؤول المباشر) إلى التقييم متأثر بآراء المقيمين السابقين.
87	إعطاء تقدير مرتفع لتميز الموظف في صفة وإسقاطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس.
88	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء.
89	يركز التدريب على التوعية لأهمية تقييم الأداء.
90	يركز التدريب على كيفية تقييم الأداء.
91	تعمل المديرية على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.
92	يركز التدريب على التخلص من مشاكل تقييم الأداء.
93	يتم الاستفادة من توصيات المتدربين في تحسين نظام التقييم المتبع.

المحور الرابع: دور المُقيّم (المروّس) في عملية التقييم:

الرقم	البند	متوفر بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
94	لدى الموظف فكرة واضحة عن الأهداف للحكم على أدائه الوظيفي.				
95	بعد اطلاع الموظف على نتائج تقييميه، لديه المعرفة في الإجراءات التي يمكنه اتخاذها لتحسين أدائه.				
96	يفهم الموظف الغرض من تقييم الأداء بشكل واضح.				
97	يتم إشراك الموظف ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.				
98	يمكن للموظف مراجعة مسؤوله للتأكد من تحقيق الأهداف التي سوف يتم تقييمه عليها.				
99	يمكن للموظف مراجعة مسؤوله ليتلقى ردود فعل الأداء في الوقت المناسب.				
100	يمكن للموظف الاستفسار عن أدائه بانتظام بشكل شفوي.				
101	يقدم المسؤول المساعدة للموظف لتحسين أدائه.				
102	لدى الموظف الحق في مناقشة نتائج التقييم مع رئيسه المباشر.				
103	يعرف الموظف ما هو مطلوب منه.				
104	يفهم الموظف نظام التقييم جيداً.				
105	يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه.				
106	لا يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة.				
107	يهتم الموظف بنتائج التقييم.				
108	خوف الموظف من نتائج التقييم؛ يجعله لا يتعامل معها بشكل صحيح.				
109	اللامبالاة من قبل الموظف بعملية التقييم.				
110	متفهم للمعايير ومطلع عليها بشكل كامل.				
111	عدم اعتماد نتائج عملية التقييم بآثارها الإيجابية أو السلبية؛ تجعل الموظف لا يهتم بتلك العملية.				

انتهت الاستبانة

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (4)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	أسماء محكمي الاستبانة	مكان العمل
1.	الدكتور محمد حسونة	جامعة بولتيكنك فلسطين
2.	الدكتور مروان الجلعود	جامعة بولتيكنك فلسطين
3.	الدكتور سمير الجمل	جامعة الاستقلال
4.	الدكتور أسامة جابر	جامعة القدس المفتوحة
5.	الأستاذ محمد أبو فاره	مديرية التربية والتعليم شمال الخليل

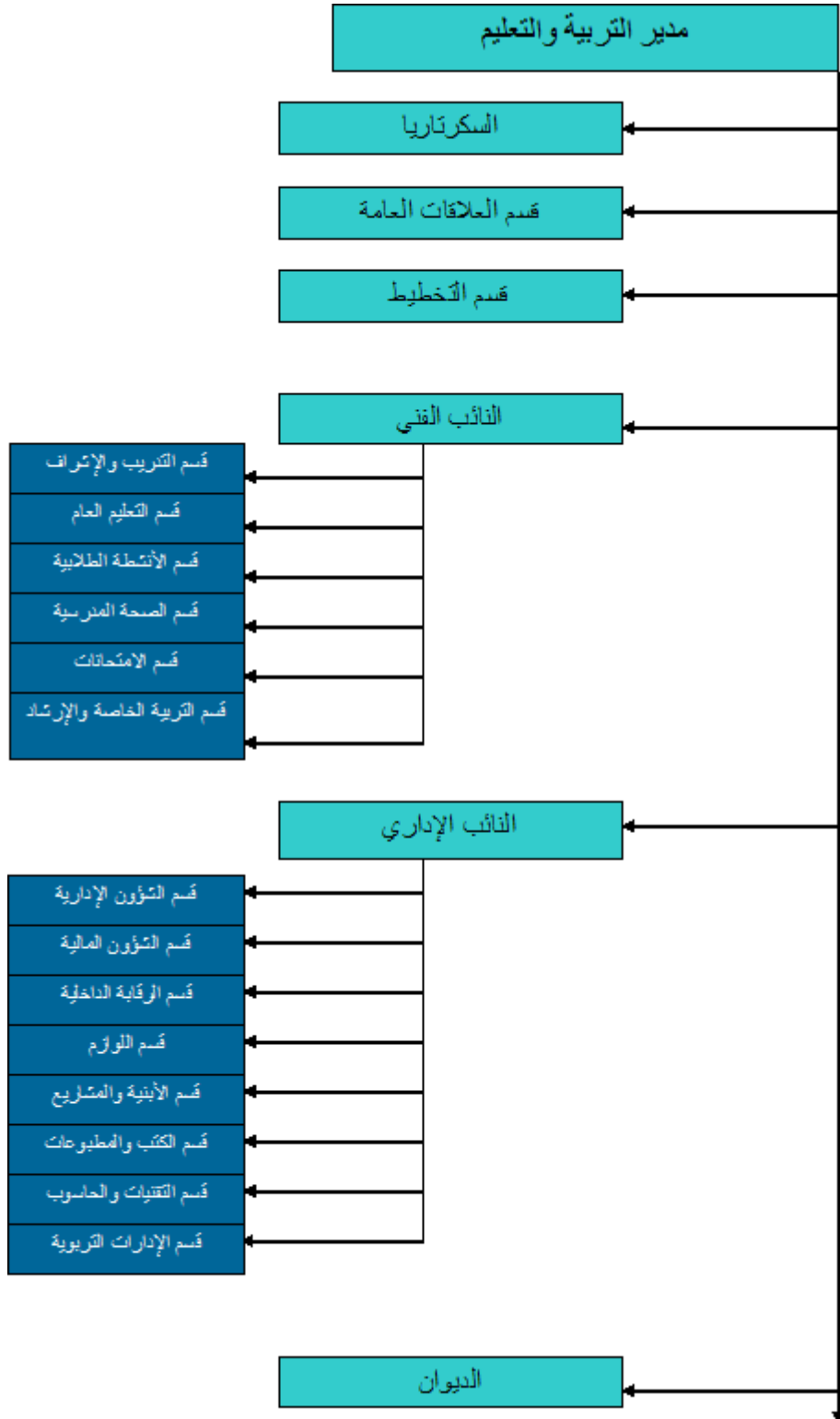
الملحق رقم (5)

قائمة بأسماء المحكمين لنموذج أسئلة المقابلات المهيكلة

الرقم	أسماء محكمين أسئلة المقابلة	مكان العمل
1.	الأستاذ علاء زايد	جامعة القدس المفتوحة
2.	الأستاذ محمد أبو فاره	مديرية التربية والتعليم شمال الخليل

الملحق رقم (6)

هيكلية مديرية التربية والتعليم:



الملحق رقم (7)

كتب من الجامعة لتسهيل مهمة الباحث:



Ref. : الرقم
Date : التاريخ 2018/05/14

السيد / أ. عاطف الجمل المحترم
مدير التربية والتعليم – الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب حمدي ربحي ابو قويدر ورقمه الجامعي (21429008) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (إشكاليات تقييم الاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

/ أ.د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 48 Hebron, West Bank, Palestine
URL : <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

: الرقم

Date

2018/05/14

: التاريخ

السيد / أ. محمد سامي المحترم
مدير التربية والتعليم – جنوب الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب حمدي ربحي ابو قويدر ورقمه الجامعي (21429008) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثة بعنوان (إشكاليات تقييم الاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40946 Hebron West Bank , Palestine
URL : <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/05/14

السيد / أ. محمد الفروخ المحترم
مدير التربية والتعليم – شمال الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب حمدي ربحي ابو قويدر ورقمه الجامعي (21429008) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثة بعنوان (إشكاليات تقييم الاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2018/05/14

التاريخ :

السيد / أ. خالد ابو شرار المحترم
مدير التربية والتعليم – يطا

تحية طيبة وبعد،،،

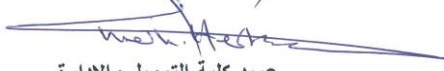
الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب حمدي ربحي ابو قويدر ورقمه الجامعي (21429008) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثة بعنوان (اشكاليات تقييم الاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد



عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 Hebron, West Bank, Palestine
URL : <http://www.hebron.edu>

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

الملحق رقم (8)

نموذج تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة

State of Palestine
General Personnel Council



دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لسنة ()

إسم الموظف: _____ الرقم الوظيفي: _____ تاريخ التعيين: / /
المسمى الوظيفي / الإداري: _____ المؤهل العلمي / التخصص: _____ الدرجة الحالية: _____
الدائرة الحكومية: _____ الإدارة العامة / الوحدة: _____

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل. المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف. الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة. السرعة والدقة في العمل. التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف. 	8 8 8 8 8	_____ _____ _____ _____ _____
	المجموع	40	<input type="checkbox"/>
المواظبة (20)	<ul style="list-style-type: none"> الإلتزام بأوقات العمل. إنجاز العمل في الوقت المحدد. القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته. المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة. المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل. 	4 4 4 4 4	_____ _____ _____ _____ _____
	المجموع	20	<input type="checkbox"/>
السلوك الشخصي (20)	<ul style="list-style-type: none"> حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل. القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق. الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة. الإلتزام بالتعليمات والإستعداد التام لتنفيذها. مستوى التفاني والإلتزام. 	4 4 4 4 4	_____ _____ _____ _____ _____
	المجموع	20	<input type="checkbox"/>
الصفات الذاتية (20)	<ul style="list-style-type: none"> قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل. حمل ضغط العمل. الإستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات. الاهتمام بالمظهر العام. 	5 5 5 5	_____ _____ _____ _____
	المجموع	20	<input type="checkbox"/>
المجموع الكلي بالأرقام		100	
المجموع الكلي بالحروف		مائة	

ملحوظات
وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية

التوقيع: _____
التاريخ: _____

إسم الموظف: _____
التوقيع: _____
التاريخ: _____

ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر

• إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)
• جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)
• توصيات الرئيس المباشر
الإسم: _____ الوظيفة: _____
التوقيع: _____ التاريخ: _____



نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثالثة / لسنة ()

إسم الموظف:	الرقم الوظيفي:	تاريخ التعيين: / /
الدائرة الحكومية:	المؤهل العلمي / التخصص:	الدرجة الحالية:
	الإدارة العامة / الوحدة:	

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في تطوير أساليب العمل. المشاركة في إعداد التقارير. المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف. الالتزام بمهام ومسؤوليات الوظيفة. السرعة والدقة في العمل. 	8 8 8 8 8	_____ _____ _____ _____
	المجموع	40	<input type="checkbox"/>
المواظبة (20)	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بأوقات العمل. إجاز العمل في الوقت المحدد. القدرة على تحمل المسؤولية. تطوير المهارات المتعلقة بمجال العمل. المبادرة بتقديم مقترحات فنية جديدة في نطاق العمل. 	4 4 4 4 4	_____ _____ _____ _____
	المجموع	20	<input type="checkbox"/>
السلوك الشخصي (20)	<ul style="list-style-type: none"> حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل. الالتزام بالتعليمات والإستعداد لتنفيذها. الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة. الاستعداد للعمل بروح الفريق. مستوى التفاني والانتماء. 	4 4 4 4 4	_____ _____ _____ _____
	المجموع	20	<input type="checkbox"/>
الصفات الذاتية (20)	<ul style="list-style-type: none"> قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل. الإهتمام بالمظهر العام. حمل ضغط العمل. القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات. 	5 5 5 5	_____ _____ _____ _____
	المجموع	20	<input type="checkbox"/>
المجموع الكلي بالأرقام		100	
المجموع الكلي بالحروف		مائة	

ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر	ملحوظات وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة) جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف) توصيات الرئيس المباشر 	التوقيع: _____ التاريخ: _____ إسم الموظف: _____ التوقيع: _____ التاريخ: _____
الإسم: _____ التوقيع: _____	الوظيفة: _____ التاريخ: _____

الملحق رقم (9)

نبذة عن ديوان الموظفين العام ومديريات التربية والتعليم العالي أولاً- ديوان الموظفين العام

أنشئ ديوان الموظفين العام بموجب قرار رئاسي رقم (131) لسنة 1994، واستمر احتكامه لخليط من القوانين والأنظمة السارية قبل 1967 والأوامر العسكرية الصادرة عن سلطات الاحتلال، إضافة إلى قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 وصيغته المعدلة سنة 2005. وبصدور هذا القانون امتلكت السلطة الوطنية مرجعية قانونية فلسطينية أكثر وضوحاً من ذي قبل لتأطير وتحديد المهام والصلاحيات الأساسية لعمل ديوان الموظفين العام، وبالتالي توحد المرجعيات القانونية المتعلقة بمهامه وصلاحياته.

يتولى إدارة ديوان الموظفين العام رئيس يعينه رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، وذلك وفقاً لنص المادة (6) من قانون الخدمة المدنية، ويمارس صلاحياته في إدارة شؤون الديوان وفقاً لأحكام هذا القانون، كما يقدم رئيس الديوان لمجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعمال الديوان ونشاطاته. ولم يصدر قرار من مجلس الوزراء يحدد الهيكل التنظيمي الذي يقترحه الديوان وفقاً لأحكام المادة (6) من قانون الخدمة المدنية.

الديوان هو الجهة التي تتولى الرقابة على نظم وإجراءات شؤون الخدمة المدنية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية لسنة 1998، فهو بمثابة الجهة الفنية والمنفذة للسياسات والأنظمة التي يضعها مجلس الوزراء. كما ينظم شؤون التوظيف ويضع الإجراءات التفصيلية اللازمة للتنفيذ وللمراقبة الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق نظم ولوائح وقرارات شؤون الموظفين في مجالاته المتخصصة، إضافة إلى تقديم الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمة في جوانبها المتعددة ومن الزاوية الرقابية يمارس الديوان الاختصاصات التالية:

1. مراقبة تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
2. وضع القواعد العامة لعملية اختيار الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وأسس اختيار الأشخاص المؤهلين للخدمة في الوظائف العامة ومراقبة التنفيذ للتأكد من حرية الاختيار وموضوعيته.
3. وضع السياسة العامة لقياس كفاءة الموظفين في الخدمة المدنية ووضع معايير والنماذج التي تستخدم لقياس الكفاءة التي تلتزم بها الدوائر الحكومية.

4. دراسة أساليب العمل والإجراءات في الأجهزة الإدارية والعمل على تطويرها وتبسيطها.

5. متابعة إدارة شؤون الموظفين في مختلف الدوائر الحكومية وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل والعقوبات التأديبية، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

6. يستند ديوان الموظفين العام في دوره الرقابي على ما منحه إياه القانون الأساسي في المادة 86 و 87 بالإضافة إلى ما نص عليه قانون الخدمة المدنية المعدل عام 2005م في المادة (7) في وضع النظم الخاصة بالرقابة والمتابعة على ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية لتأكد من سلامة وكفاءة الأداء، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة وفعالة ، ومن الوسائل الرقابية التي يمتلكها الديوان: التدقيق على المستندات والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من تعيين، ونقل، وترفيه، وانتداب، وإعارة وإنهاء الخدمة وتسجيل البيانات في سجلات الديوان، والتأكد من مدى مطابقتها للقانون والأنظمة المعمول بها، وإعادة هذه البيانات إلى الجهة مصدرة القرار في حالة وجود أي خطأ أو مخالفة لإعادة النظر فيها، ورفع تقرير إلى مجلس الوزراء في حال عدم الاتفاق مع الدائرة المختصة على الإجراء المتبع .

فالديوان يمارس رقابة إدارية سابقة ولاحقة تتناول الأولى التمعن بمدى نظامية التوظيف والأسس والمعايير المعمول بها في اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الحكومية، ووضع شروط الترقية للوظائف العليا، وتتضمن الرقابة اللاحقة الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة وشؤون الموظفين والتثبت من صحة تصرفات الجهات الخاضعة لإشرافه.

أما دور السياسات لديوان الموظفين العام فيتمثل في أخذ الدور الريادي في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين ورصد الاحتياج الحقيقي لأعداد وأنواع الوظائف المطلوبة، والمشاركة في وضع القواعد الخاصة لإجراء امتحانات تنافسية للمتقدمين للوظيفة العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية وكذلك العمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب. كما يبدي الديوان الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجدول الوظائف والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء. فدوره السياسات هو جوهره دور تخطيطي وتنسيقي لضبط منهجية التعيين والحراك الوظيفي في العمومية

بالشراكة مع الدوائر الحكومية الأخرى بهدف الارتقاء بالخدمة المدنية وموظفيها، عبر تطوير وتطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بالوظيفة العمومية. الديوان اليوم دائرة حكومية مستقلة تعنى بشؤون الخدمة المدنية والتنمية الإدارية وتطوير الجهاز الإداري في فلسطين ويتولى إدارته رئيس بدرجة وزير يرتبط بمجلس الوزراء. لدى الديوان اليوم عدد من الإدارات والوحدات ذات الاختصاص في شؤون الخدمة المدنية ويبلغ عدد موظفيه 164 موظف يحمل 101 موظف منهم أي (61%) شهادة جامعية. (ديوان الموظفين العام، 2018)

ثانياً- مديريات التربية والتعليم العالي

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، وفي عام، تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. وتقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتحقيق أهدافها المنشودة والمخطط لها من خلال مديريات التربية والتعليم العالي الموزعة في محافظات الوطن، وتعتبر كل مديرية إدارة مستقلة بذاتها ولها هيكلية لتنفيذ الأنشطة الإدارية والفنية وهي كالاتي:

- مدير التربية والتعليم العالي.
- مدير الدائرة الإدارية.
- مدير الدائرة الفنية.
- الأقسام التابعة وذات العلاقة المباشرة بمدير التربية والتعليم العالي.
- الأقسام التابعة وذات العلاقة المباشرة بمدير الدائرة الإدارية.
- الأقسام التابعة وذات العلاقة المباشرة بمدير الدائرة الفنية.

ويقوم كل قسم بالعديد من المهام والأنشطة والتنسيق فيما بينهم لمتابعة أعمال المدارس والتأكد من سير العملية التعليمية وفقاً للسياسات والأهداف المرسومة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018)

أنظر الملحق رقم (6)