

محددات ثقة اعضاء هيئة التدريس  
في موضوعية نظام تقييم  
الاداء كمؤشر تخطيطي لنشر ثقافة تقييم الاداء  
دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية

دكتوراه

هناء عبد التواب ربيع

الأستاذ المساعد بقسم التنمية والتخطيط  
كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة الفيوم



أولاً: مدخل لتحديد مشكلة الدراسة: Problem of Study

شهد العالم و لا يزال يشهد تحديات وتطورات كبيرة احدثت بالضرورة هزات عنيفة في فكر وثقافة المجتمع ، أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمناً من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من "اختيار ، تعيين ، تدريب ، تحفيز" إلى "البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين والجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء بما يساعد العاملين على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية و ما يستجد في بيئة العمل زيادة على تكيفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق أداء أفضل و الحفاظ على القدرات التنافسية<sup>(١)</sup>.

ومن هذا المنطلق حظي التعليم العالي بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص برعاية متميزة واهتمام كبير تمثل في جانبه الكمي بزيادة عدد الجامعات والمعاهد بهدف إعداد وتأهيل القوى البشرية اللازمة للتنمية الشاملة وفي ضوء هذا التوسع أدت الحاجة إلى اعداد الاستاذ الجامعي الكفاء الذي يقوم بتسيير العملية التعليمية في الجامعة. ومسايرة هذا العصر بإعداد أجيال قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات<sup>(٢)</sup>، فإذا كانت الدول المتقدمة تشتكي من مستوى جامعاتها وتسعى إلى تطويرها فإن الجامعات العربية هي في أسوأ حال وأحوج إلى التغيير ففي الترتيب العالمي للجامعات عجزت الجامعات العربية على أن تكون ضمن الخمسمائة الأولى. "حيث يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية حول التعليم الجامعي وأساليب التدريس فيه إلى تدني مؤشرات جودة التعليم لدى غالبية الجامعات العربية إلى دون الـ (٦٠%) وفقاً للمعايير المعمول بها، وقد أدى هذا الوضع بالسياسيين والأكاديميين على حد سواء إلى رفع الراية الحمراء معلنين مستوى الخطر الذي بلغه مستوى التعليم . ففي المملكة العربية السعودية ناقش أعضاء مجلس الشورى قبل سنتين وضع الجامعات السعودية بعد صدور هذا الترتيب، حيث جاء ترتيبها ٢٩٩٨ من ٣٠٠٠ جامعة.

وحيث اننا في حياتنا اليومية نقوم وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس الذين نتعامل معهم، وتكوين الآراء بلغة إدارة الموارد البشرية تعرف "بتقييم الأداء"، فعن طريقها تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، فهي تعكس الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة وبذلك يمكن اعتبارها مدخلاً ضرورياً للتحسين المستمر وتطبيق الجودة الشاملة، كما أن لها أثر واضح في زيادة ثقة العاملين ودافعيتهم نحو العمل وعلى الرغم من أهميتها فإن الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي نتيجة لضعف إدراك متخذي القرارات لمدى انعكاساتها على سلوكيات واتجاهات العاملين.<sup>(٣)</sup>

وعلى العكس من ذلك فإن عدم القيام بعملية تقييم أداء العاملين أو عدم الأخذ بنتائجها كأساس يعتمد عليه عند إجراء أي تنقلات داخل المنظمة أو عند صرف المكافآت وترقية بعض الموظفين، فإن ذلك يؤدي إلى إحلال الفوضى وانعدام العدالة بين الموظفين، وارتفاع معدل سرعة دوران العمل مما يؤدي إلى فشل المنظمة في الوصول إلى أهدافها.<sup>(٤)</sup>

وعلى ذلك تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الاطراف التي من الممكن ان تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبتها بما يتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين، مما يخلق نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها.

فالجامعات مؤسسات علمية وتربوية رئيسة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف في الجانب الأكاديمي، والبحثي، وتنمية المجتمع. مما جعلها تتعرض إلى المزيد من الضغوط لأجل زيادة قدرتها على التكيف والتطوير بما يتلاءم والسرعة الكبيرة والنمو المتسارع في المعرفة والتكنولوجيا<sup>(٥)</sup> ولما كان التعليم الجامعي غير قادر على مواجهة التحديات التي تقابله بمعزل عن أعضاء هيئة التدريس لذا بات من الضروري ومن منطلق حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء الجامعي " كشهادة الأيزو ISO أو شهادة الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation " إخضاع الجامعة لرقابة الجهة المانحة لشهادة الجودة للتأكد من أنها يتحقق فيها الشروط والمعايير الموضوعية، وفي المقابل تحرص

الجامعة على الوفاء بهذه الشروط والمعايير ضماناً لحصولها على اعتماداتها المالية.<sup>(٦)</sup>

وقد ادى ذلك الى حركة إصلاح جذرية تمثلت في إدخال مفاهيم جديدة مثل مفهوم التقييم المتعدد أو التقييم البديل ومفهوم معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لتحقيق التميز لدى الخريج الجامعي الذي يسمح له بمواجهة التحديات التي يفرضها

القرن الواحد والعشرين. وقد جاءت هذه الإصلاحات نتيجة لتغير مفهوم التعلم من المفهوم التقليدي السلوكي الذي يتخذ فيه المتعلم موقفاً سلبياً من العملية التعليمية إلى المفهوم البنائي المعرفي الحديث الذي يتخذ فيه المتعلم موقفاً ايجابياً وديناميكياً في العملية التعليمية<sup>(٧)</sup>. أدى ذلك إلى تأكيد الجامعات بشكل أكبر على جانب التدريس فعملية التدريس الجامعي لا يمكن إثبات فاعليتها من دون عمليات فحص وتقييم اداء عضو هيئة التدريس، لما لها من أهمية في تحسين مستوى الأداء وزيادة فاعليته وفي تطوير المادة العلمية ومحتواها ومضمونها وهي الوسيلة الوحيدة للتحقق من ان الأداء يتم على النحو المحقق لغرضه ويمكن كل القائمين به والمطبق عليهم من الوقوف على مواطن القوة ليتم تعزيزها ومواطن الضعف ليعتم تقويتها<sup>(٨)</sup>. ولقد اعتبرت الدراسات المتعلقة بالاعتماد الأكاديمي في التعليم أن أعضاء هيئة التدريس من أهم المعايير التي يجب النظر إليها، لذلك فقد أخذ الاهتمام بتقييم أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات يحظى باهتمام كبير في جامعات امريكا وبريطانيا وكندا وفرنسا والعالم العربي خصوصاً في جامعات دول الخليج ومصر والاردن والجزائر والعراق<sup>(٩)</sup>، إذ يعد الجمود الفكري عند نسبة لا يستهان بها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وقصور طموحهم الفكري عن الإبداع والتجديد في أساليب أدانهم الاكاديمي من أهم التحديات التي تواجه الجامعات نحو الارتقاء بأساليب التدريس التقليدية إلى أساليب أكثر فاعلية لإثارة دواعي التفكير، إذ إن الدلائل تشير بما لا يدع مجالاً للشك إلى زيادة مساحة تخلف الأداء التدريسي الكيفي والنوعي والاكثفاء باستخدام أساليب تدريسية تعتمد على " صب المعلومات النظرية في قوالب جامدة تعتمد على الحفظ والاسترجاع وبعيدة كل البعد عن الناحية التطبيقية"<sup>(١٠)</sup>

ونظراً لاتباع سياسات الباب المفتوح في التعليم العالي في العديد من الدول والذي يعتمد علي التوسع الكمي دون الاهتمام الكبير في التوسع الكيفي والنوعي كان لابد من إجراء عمليات مراجعة لأداء الجامعات والمؤسسات التعليمية لأجل تقييم تلك المؤسسات والتأكد من شروط التعليم والتعلم فيها مثل "سياسة القبول، وتطوير المناهج، والمخرجات التعليمية، وأداء أعضاء هيئة

التدريس" ولا سبيل لتحقيق هذا الهدف إلا من خلال التقييم المستمر للأداء<sup>(١١)</sup> وقد استدعى هذا الإصلاح إعادة النظر في عملية التقييم التقليدية التي تكتفي باختبارات الورقة والقلم واختبارات الصح والخطأ التي لا تقيس إلا المعارف والمستويات الدنيا من التفكير. لتشمل كل مرافق المؤسسة التعليمية كتقييم تعلم الطالب، وتقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، والمناهج، والمواد التعليمية، والمناخ التعليمي، والنشاطات الطلابية، والخدمات الطلابية، والمرافق والتجهيزات، والمختبرات، والمكتبة، والتنظيم داخل المؤسسة والإدارة وغيرها .<sup>(١٢)</sup> وبالرغم من ذلك فلا يزال هذا النظام لا يلقى الاهتمام المطلوب أو القبول المناسب من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية عامة. وربما يرجع ذلك

إلى الثقافة السائدة في أوساطنا الجامعية وأنماط التفكير والعادات الموروثة، ونظرة المجتمع إلى الاستاذ الجامعي وخصوصاً الدور الذي يقوم به. (١٣)

وعلى الرغم من ذلك وما سيتم إثارته من أفكار حول الإشكالية الأساسية التي سنتطرق منها الباحثة في هذا البحث فهي عبارة عن ملحوظات أفصى بها الواقع من خلال تجربة الباحثة في العمل وممارسة عملية تقييم الأداء في الجامعة فعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بتقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس باعتباره الية من اليات الاعتماد الاكاديمي والذي أصبح أمراً مألوفاً في العديد من الجامعات المتقدمة ولكنه قلما يؤخذ بعين الاعتبار في مؤسسات التعليم العالي في جامعاتنا وأن حصل في بعض هذه الجامعات فإنه يأخذ بعداً كلياً، ويعتقد أن هذا العزوف أو الأحجام عن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس مرده إلى موروث قديم مفاده إن الأستاذ الجامعي الأكاديمي ينبغي أن لا يتعرض أو يخضع إلى التقييم ، فله الحرية المطلقة بان يقوم بأداء واجباته بالطريقة والكيفية التي يعتقد بأنها مناسبة. و كان الشعور بوجود مشكلة في قدرة وفهم المقيمين ومدى ثقتهم في ان العملية تطبق بشكل جيد و ايجابي كما أنه موضع جدل ومحل شك كبيرين خاصة الجانب التدريسي منه، من حيث خصائصه وأبعاده، وكيفية تقييمه، ومصادرة ، هذا فضلاً عن أن هذا الأداء يتم في الغالب بشكل شخصي ووفق اجتهادات فردية كما لا يزال يبعد بعيداً عن المعالجات التقييمية الموضوعية للكشف عن أوجه القصور ومعالجتها. الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء .

من هنا جاء البحث عن دراسة واقع عملية التقييم ومدى تحقيقها لاهدافها ، فما لاحظته الباحثة في سياسة تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية عدم وجود خصوصية لهذه المؤسسات بحيث تميزها عن غيرها من المؤسسات والوزارات الحكومية بحيث يراعى فيها الجوانب الأكاديمية والعلمية وجوانب البحث والمعرفة بل تركز في مجملها على الصفات الشخصية، ويبدو ان هذا الوضع المتوارث في طريقه إلى التغيير سواء أراد الأكاديميون أم لم يريدوا خاصة في إطار تنامي ثقافة الجودة والسعي إلى امتلاكها في مؤسسات التعليم العالي كافة. ويتوقع لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن يلعبوا دوراً حيوياً و أساسياً في نشر ثقافة تقييم الاداء على اعتبار انها في حد ذاتها ثورة فكرية تتطلب من جميع المسؤولين القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، وذلك اذا كانت لديهم الثقة في موضوعية ونتائج هذا النظام.

وفي هذا الصدد نجد أن أغلب الدراسات التي أجريت تناولت البحث العلمي لعضو هيئة التدريس أو الرضا الوظيفي أو المشكلات التي تواجهه عضو هيئة التدريس بينما موضوع تقييم الأداء الأكاديمي لم ينل حظاً وافراً من الدراسة ولذلك فإن هذه الدراسة الحالية ستحاول معالجة هذا الموضوع ومحاولة إضافة أبعاداً جديدة عن واقع أداء الهيئة التدريسية باعتبارهم عنصر مهم من عناصر الموارد البشرية و ضرورة لابد منها للانطلاق نحو تطوير العملية التعليمية، وقد وجدت الباحثة صعوبة في الحصول على دراسات سابقة تتعلق بهذا المجال وذلك بسبب قلة هذه الدراسات وما يعانیه هذا المفهوم من الغموض بعض الشيء وسوف نعرض مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت الموضوع بطريقة مباشرة او غير مباشرة .

فهنالك دراسة " سامي خصاونة"<sup>(١٤)</sup> والتي هدفت إلى التعرف على عناصر ومصادر المعلومات الأكثر أهمية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس كما يراها أعضاء هيئة التدريس من جهة، ورؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات الأردنية من جهة أخرى. وخلصت نتائجها إلى:

- اتفاق أعضاء هيئة التدريس والعمداء ورؤساء الأقسام على أن التدريس الجامعي أولاً والبحث العلمي ثانياً هما أهم العناصر الرئيسية في تقويم أداء عضو هيئة التدريس.
- كما أن العينة اتفقت على أن النشاط في الجمعيات المهنية في المجتمع والعمل في اللجان الجامعية وطول الخدمة هي العناصر الأقل أهمية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت دراسة " محافظة والسامرائي"<sup>(١٥)</sup> استهدفت التعرف على الأدوات الأكثر أهمية في تقويم الأداء التدريسي الجامعي، وكذلك استعراض أساليب عملية لتقويم الأداء التدريسي من أجل اقتراح أدوات ومصادر تقييمية جديدة . وخلصت نتائجها إلى:

- أن هناك الكثير من الأدوات والمصادر التي يمكن أن نحصل منها على المعلومات التي نعتمد عليها في تقويم الأداء التدريسي داخل الجامعات منها " تقويم رؤساء الأقسام الأكاديمية، تقويم الزملاء والطلبة، واللجان المختصة، والتقويم الذاتي".
- اقتراح عشرة نماذج تقييمية لتقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي .

وأوضحت دراسة "فائزة اسماعيل"<sup>(١٦)</sup> والتي تناولت بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد جودة الأداء التدريسي، وأوصت بضرورة تقويم جميع جهود أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة الجامعية والإشراف على الطلاب، وإجراء البحوث والدراسات والمشاريع البحثية، وتطبيقها من أجل تطوير العملية التدريسية والتعليمية بالجامعة، ضرورة إجراء دراسات ميدانية حول عملية التقييم في جامعات المملكة وإن يتم التقييم من أكثر من مصدر.

وجاءت دراسة "شيخة"<sup>(١٧)</sup> والتي هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت آراء الطلاب تختلف عن آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بواقع الدور المهني والأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وما ينبغي أن يكون عليه. وخلصت نتائجها إلى:

- اتفاق آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأنشطة والمعايير المهنية والأكاديمية، واختلاف آراء المجموعتين على حرية عضو هيئة التدريس.

وأشارت دراسة "عبد المحسن حمادة"<sup>(١٨)</sup> إلى التعرف على آراء الطلاب في الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها أستاذ الجامعة، ومدى توافر تلك الصفات والتعرف على طرق التدريس التي يفضل الطلاب أن يستخدمها أساتذة الجامعة، ومدى استخدامهم لتلك الطرق. وتوصلت نتائجها إلى:

- أنَّ الصفات التي يرى الطلاب أنَّ أستاذ الجامعة ينبغي أن يتحلى بها "توصيل المادة العلمية بشكل واضح، العدل مع الطلاب، التحمس للعمل، مقابلة الطلاب بوجه باش، التعمق في مجال تخصصه، تقبُّل آراء الطلاب المخالفة لأرائه، لا يفرض آراءه على الطلاب، تفهّم نفسية الطلاب، الاهتمام بقضايا مجتمعه".
- أنَّ أساتذة الجامعة لا يتصفون بهذه الصفات، وأنَّ طرق التدريس التي يفضلها الطلاب هي "المحاضرة، المناقشة، أسلوب حل المشكلات، إجراء التجارب" ولكن الاساتذة يستخدمون في تدريسهم للطلاب طريقة المحاضرة، والتلمية، أمّا



الطرق الأخرى التي تعتمد على المناقشة، والفهم، وتدريب الطلاب على النقد والتحليل لا يستخدمونها.

وأشارت دراسة " جاسم الكندري" (١٩) إلى التعرف على مستويات النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وتوصلت نتائجها إلى:

- أن النشاط الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بجامعة الكويت ينحصر في ثلاثة أنشطة رئيسية "التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع" وأن أكثر من نصف وقت عضو هيئة التدريس مخصص للتدريس.

وفي دراسة " ابراهيم الشامي" (٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على مهام عضو هيئة التدريس بالجامعة، وواقع أدائها من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالأحساء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس. توصلت نتائجها إلى:

- أن الكفايات المتعلقة بالمظهر الشخصي والصفات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس تتمثل في "الالتزام بمواعيد المحاضرات، والساعات المكتبية، والعدل بين الطلاب في المعاملة، والتحلي بالصبر، ومطابقة القول مع الفعل، والتواضع" غير متوافرة لدى أعضاء هيئة التدريس .

- أن الكفايات المتعلقة بالتعاون مع الطلاب وحفزهم على الدراسة والتوجيه والتي تتمثل في "إبداء الاهتمام بالطلاب الصامتين، احترام آراء الطلاب، استخدام العقاب، إيجاد روح المنافسة، تقبل أفكار الطلاب ومناقشتهم" غير متوافرة لدى أعضاء هيئة التدريس .

- إن الكفايات المتعلقة بالأداء التدريسي والتي تتمثل في "إعطاء فكرة عن المقرر في بداية الفصل الدراسي، عرض المادة بأسلوب شيق، الموازنة بين الدروس العملية والنظرية" غير متوافرة لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأشارت دراسة " هند الخثيلة" (٢١) إلى المهارات التدريسية الفعلية التي يمارسها أستاذ الجامعة، والمثالية التي ينبغي أن يمارسها من حيث " نماذج التدريس، تطوير مهارات التدريس، أنماط المحاضرات، التنظيم وبناء المحاضرة، مستوى الأداء والإلقاء، والتقييم" من وجهة نظر

الطالبات. توصلت نتائجها إلى:

- أن الطالبات يرين أن أعضاء هيئة التدريس يوجهون الأبحاث التي يكلفون بها الطالبات حسب اهتماماتهم وليس حسب اهتمامات الطالبات، كما أنهم لا يراعون الفروق الفردية بينهن، ولا يهتمون بتوجيه وإرشاد الطالبات أثناء الساعات المكتبية، ولا يسعون إلى توفير مناخ تعليمي تسوده المحبة والرضا، كما أنهم يستخدمون أنماط تقليدية في التدريس كأسلوب المحاضرة، ويعتمدون في تقييمهم على أسلوب الحفظ والاسترجاع.
- أن الدور المثالي لعضو هيئة التدريس كان ينبغي أن يكون خلاف ذلك. وجاءت دراسة " احمد شمسان" (٢٢) استهدفت التعرف على آراء الطلاب في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة صنعاء. وتوصلت إلى عدد من النتائج منها:

- إن التدريس الفعال يقوم على عدد من الخصائص مثل "التنظيم الجيد للمادة التعليمية والمقرر، الاتصال الفعال، الحماس و عمق المعرفة للمادة التي يتم تدريسها، الاتجاهات الإيجابية نحو الطلبة، العدالة في الاختبارات وإعطاء الدرجات، والمرونة في أساليب التدريس، تبني نظام فعال لتقويم كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس".
- أما دراسة "ابو الرب" (٢٣) فقد هدفت إلى تقديم نموذج لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وقد شمل النموذج كافة واجبات العضو من "تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع"
- وهناك دراسة "نانة" (٢٤) هدفت إلى التعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية ووسائل متنوعة لجمع معلومات عن عملية التقييم.
- هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم إضافة إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين.
- وهدف دراسة "عودة" (٢٥) إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقييم الطلبة للممارسات التدريسية. وجاءت نتائجها تؤكد على:
- يتفق المدرسون على أن الطلبة ليسوا موضوعيين في تقييمهم لعضو هيئة التدريس وأنهم يستخدمون عواطفهم والتي تتأثر بدرجة كبيرة بتساهله في العلامات، وشعبيته بين الطلبة".

- يتفق المدرسون على أن تقييم الطلبة للممارسات التدريسية يتأثر برضاهم عن الجامعة .
- أعضاء هيئة التدريس يروا أن الطلبة غير ناضجين انفعالياً في الحكم على عضو هيئة التدريس.
- واستهدفت دراسة "شحاتة والمزروع"<sup>(٢٦)</sup> معرفة الجوانب الرئيسية لأهمية وسائل التقييم الذاتي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقيادات كلية البنات. وتوصلت إلى النتائج التالية :
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئات التدريس وقيادات كليات البنات من ناحية التخصص "العلمي، الأدبي" في آرائهم حول أهمية التقييم الذاتي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس "من السعوديات" وأعضاء هيئة التدريس "غير السعوديات" في ممارسة التقييم الذاتي.
- واوضحت دراسة "الحكمي"<sup>(٢٧)</sup> اتجاهات الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس نحو التدريس والبحث العلمي . وضرورة إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي ومعرفة أكثر الكفاءات المهنية تفصيلاً لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب. وكانت نتائجها:
- تتمحور الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه في "الشخصية، الإعداد للمحاضرة وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية، والأنشطة، والتمكن العلمي، وأساليب التقدير".
- عدم وجود فروق بين وجهات نظر طلاب المستوى الأول والأخير بالجامعة على درجة تفضيل الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي.
- واوضحت دراسة "القرني"<sup>(٢٨)</sup> طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريسي من خلال مسح استطلاع أدبيات التدريس الجامعي وقد انتهت إلى مجموعة من خطوات التدريس الواجب إتباعها من قبل أستاذ الجامعة المتميز ومنها "تحديد أهداف كل مقرر دراسي، ومفرداته ، ومراجعة ، ومتطلبات تنفيذه، وطرق تقويمه، خطة المقرر في أول لقاء للأستاذ مع الطلبة في بداية كل فصل دراسي ،تنوع طرق وأساليب التدريس، تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في حجرة الدراسة".
- كما عقدت "المنظمة الاسلامية للتربية والثقافة"<sup>(٢٩)</sup> ورشة عمل بعنوان تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات شارك فيها ممثلون عن ثمانية دول عربية وأسفرت النتائج على اعتماد معايير علمية لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات .

وفي دراسة "ال زاهر"<sup>(٣٠)</sup> تم تحديد مجموعة من المنطلقات التي ينبغي أن ينطلق منها تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومنها تحسين النوعية وضبط الجودة.

أشارت دراسة "النجار"<sup>(٣١)</sup> إلى الأساليب المستخدمة في عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، واعتمدت على مراجعة البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات الورقية ومواقع الشبكة العالمية الإلكترونية في مجال تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت نتائجها إلى:

- ان هناك اساليب مختلفة مستخدمة في عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي "التقويم الذاتي، تقويم الزملاء لعضو هيئة التدريس، تقويم الطلاب لعضو هيئة التدريس".
- اهمية عملية التقويم كمدخل لتطوير التعليم الجامعي وصولاً لتحقيق أهدافه المجتمعية.

وأشارت دراسة "الحمود"<sup>(٣٢)</sup> إلى ضرورة إخضاع عملية تقييم الاداء الوظيفي لعملية تحليلية عميقة بالإضافة إلى المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإداري بذلك الإطار الإشكالي مما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية. وتوصلت نتائجها إلى:

- أن نتائج عمليات تقييم الأداء ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصواب والخطأ ولا ينبغي أن تكون أساساً لبناء أي قرار جوهري، مع تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية تخدم أهدافاً محددة.

كما توصلت دراسة "نصار"<sup>(٣٣)</sup> إلى رؤية تقييمية جديدة لأداء عضو هيئة التدريس في ضوء المتغيرات المعاصرة وفيما يتعلق بوظائف الجامعة المستهدفة تقويمياً فهي التدريس والبحث العلمي على أنهما الأكثر أهمية وحيوية.

واستهدفت دراسة "أبو حجاج"<sup>(٣٤)</sup> تحديد فعالية الإجراءات التدريسية ، وتوصلت إلى أن توظيف السجلات في التغلب على الكثير من مشكلات التقييم "الأداء الكتابي" كان من بين أنجح النماذج التي استخدمت في فاعلية الإجراءات التدريسية ، وأن استخدام السجلات في التقييم بمقدوره أن يرفع معاملات الثبات بشكل ملحوظ.

وهدف دراسة "خشارمة"<sup>(٣٥)</sup> إلى التعرف على مدى تطبيق شركات القطاع العام في الأردن لنظام تقييم الأداء والاستفادة من النتائج والتعامل معها. وتوصلت إلى أنه لا يقتصر نظام تقييم الأداء على الناحية النظرية وإنما يتعداها إلى الناحية التطبيقية. وأوصت بضرورة مشاركة وتفاعل الجهات والمستويات المختلفة في الشركة في عملية تقييم الأداء مع ضرورة توفر نظام للحوافز يؤدي إلى تقييم الأداء .

وهدفت دراسة "طعامنة"<sup>(٣٦)</sup> إلى معرفة اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية نحو نظام تقييم الأداء، وإلى معرفة مدى تحقيق هذا النظام لأهدافه الأساسية والصعوبات التي تعترض تطبيقه على أرض الواقع. وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقييم الأداء تمثل اتجاهاً سلبياً، وتعتمد عملية التقييم على الصداقات الشخصية وتبتعد عن الموضوعية والعدالة.

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت تقويم الأداء فمنها:

دراسة "بلاك بورن" "Blackburn"<sup>(٣٧)</sup> وقد هدفت إلى تقويم ممارسات أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية خلال الثمانينات من القرن الماضي معتمدة في ذلك على نتائج دراسات تناولت تثبيت أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية وترقيتهم. وتوصلت إلى ضرورة استخدام تقويم المعاينة الشاملة للأداء، وإلى فهم مهمات أعضاء هيئة التدريس، وأسلوب حياتهم من أجل تقدير قدراتهم على الأداء التدريسي بالطرق المرغوبة.

وأشارت دراسة "أفراي" "Avery"<sup>(٣٨)</sup> إلى التعرف على المعايير والطرق المستخدمة في تقويم أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن معظم المستجيبين من رؤساء الأقسام يعتقدون أنهم يتخذون قراراتهم الأكاديمية بأنفسهم دون الرجوع إلى أساسيات وإجراءات التقويم الموضوعية، وأن هناك مجموعة من المعايير المرتبطة بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس "بتطوير المنهج، والنمو المهني، والصفات الخاصة بالمهنة، واحترام الآخرين".

أما دراسة "تايلر" "Taylor"<sup>(٣٩)</sup> فقد وضعت ٢٤ معياراً للأداء التدريسي الجيد من أهمها "تنمية الثقة بين عضو هيئة التدريس وطلابه، استخدام طرق تدريس تدعم التعلم المتمركز حول الطلاب، صياغة أهداف تعليمية واضحة، استخدام طرق تقييم تهدف إلى التحسن المستمر، استخدام معايير ملائمة في تقييم الطلاب، الإسهام في تطوير المناهج، تشجيع وتحفيز الطلاب تقديم تغذية مرتدة عالية الجودة".

واشارت دراسة "باشين" "Bachen"<sup>(٤٠)</sup> الى أن نظام تقييم الأداء للمدرسين في جامعة "بيرزيت" هو عبارة عن نظام روتيني، تقليدي، يسير بالية بطينة وليس له تأثير قوي على المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، واوصت بضرورة وجود عدالة في اتباع خطوات التقييم ونزاهة المقيم وعدم تحيزه مما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع في نسبة الانتماء الوظيفي عند الأكاديميين.

و جاءت دراسة منظمة "Unsw"<sup>(٤١)</sup> والتي قدمت عدة محكات يمكن التعويل عليها لقياس الأداء الأكاديمي لأستاذ الجامعة من أهمها " مقالاته المنشورة، ورائسته لتحرير مجلة علمية، أو اشتراكه في هيئة تحريرها، ونشاطاته البحثية، والتدريسية ومشاركته في الإدارة الجامعية... وغيرها".

وحاولت دراسة "أسمت كراتن" "Smith.Kraton"<sup>(٤٢)</sup> التعرف على فاعلية تقييم الطلاب للأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالطريقة التقليدية وطريقة الخط الساخن Online، وتوصلت إلى أن طريقة التقييم عن طريق الخط الساخن أقل سرية كما أنها تحتاج وقت أكبر وسجلات أكثر.

واستهدفت دراسة "جاس كوري" "Grase, Khoury"<sup>(٤٣)</sup> التعرف على الجوانب الهامة لأداء المعلم الجامعي التي يجب أن تهتم بها عملية تقييم الأداء. وقد توصلت إلى جوانب أساسية ينبغي أن تهتم بها عملية التقييم وهي " تأثير نتائج البحث، نسبة التفوق التحصيلي والإبداعي لطلابها، الفاعلية التدريسية، الاشتراك في الأنشطة الخاصة بالمؤسسات العلمية المختلفة، الاسهام في الأنشطة الخاصة بالمؤسسات الدولية واوصت بوجود دراية كل الأساتذة الجامعيين بمحكات الأداء التي تستخدم في عملية تقييم أدائهم".

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف واستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن تناولها على النحو التالي:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. باستقراء الدراسات السابقة يلاحظ أن العديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت موضوع تقييم أداء أستاذ الجامعة من جوانب متعددة ومختلفة لأهمية دوره في خدمة الجامعة والمجتمع.
2. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها ومع ذلك فإن الدراسة الحالية تكتسب وضعًا مختلفًا في معالجتها الميدانية لتقييم الأداء الأكاديمي لأستاذ الجامعة في جامعة الطائف، من حيث المهارة في التدريس، والصفات الشخصية، والعلاقة مع الطلاب، وتنظيم خطة الدراسة، والاختبارات.

٣. أن هناك اهتماماً على الصعيد العربي والعالمى بعملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس باعتباره عملية رئيسية في تطوير النمو المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
٤. ركزت معظم الدراسات بإبراز واقع تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة "النونو" التي درست واقع تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودراسة جامعة "Bar ford" التي درست نظم تقييم الأداء للهيئة الإدارية بالجامعة، ودراسة "Fell" التي تناولت السياسات الجامعية في تقييم أداء الكادر الإداري وأثرها على فاعلية الأداء، ودراسة "GraseKhaur" في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيرزيت.
٥. تناولت بعض الدراسات السياسات والأنظمة المتبعة في تقييم الأداء ومدى فعاليتها وارتباطها بأنظمة الحوافز مثل دراسة "عواد" والتي أبرزت قصور أنظمة التقييم وعدم وضوح المعايير ودراسة "النونو" والتي تناولت افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية وعدم توفر متطلبات التقييم.
٦. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في ضرورة وضع معايير علمية وموضوعية ووسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
٧. تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها قدمت نماذج عملية ووصفت معايير محددة مستقاة من الوصف الوظيفي إلا أنها استفادت من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات، وعرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة.
٨. أن معظم الدراسات اعتمدت في عملية التقييم لعضو هيئة التدريس على اشتراك رؤساء الأقسام الأكاديمية، والإداريين والزملاء والطلبة ولم تقف الباحثة على حد علمها على أي دراسة استخدمت محددات ثقة عضو هيئة التدريس في موضوعية هذا التقييم وهذا ما انفردت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. استفادت الدراسة الراهنة من هذه الدراسات في التنظير للأداء الأكاديمي، وتحديد جوانبه، وإعداد أداة الدراسة، وتفسير نتائجها.

٢. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما اتبعته الدراسات السابقة من منهجية، وما أسفرت عنه من نتائج، والوقوف على الإطار النظري الذي احتوته تلك الدراسات، وإعداد المقياس وتحديد عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل المادة العلمية.

٣. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

وعلى هذا يبدو أن هذا التوجه قد صار أساسياً وليس وقتياً أو عابراً ، وانطلاقاً من أهمية التقييم تأتي أهمية الربط بين الثقة في موضوعية نظام تقييم الأداء كي تكون مؤشراً لنشر ثقافة تقييم الاداء وخاصة بالنسبة للأستاذ الجامعي كونه مقدمة ضرورية ، بل وأساسية لأي عملية تطويرية في التعليم الجامعي.

وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :  
(ما محددات ثقة اعضاء هيئة التدريس في موضوعية نظام تقييم الاداء كمؤشر تخطيطي لنشر ثقافة تقييم الاداء)

ثانياً: أهمية الدراسة: Importance of Study

تكمّن أهمية الدراسة في أنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الإداريين والأكاديميين بشكل عام وهو تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لما له من أثر في الكشف عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها والجوانب السلبية لعلاجها بما يعمل على تحسين أداء الأستاذ الجامعي للقيام بمهامه على أكمل وجه، ويمكن إجمال أهمية البحث بما يأتي :

أ- الأهمية العلمية:

١- يعد هذا البحث استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال بحوث تقييم الأداء، حيث يلقي هذا الموضوع اهتماماً بالغاً من كافة الدول التي تنشُد المنافسة وتسعى للحصول على مستويات متقدمة في التصنيفات العالمية بمقتضاه بدأ اهتمام الباحثين يتحول من الجوانب القياسية إلى الجوانب غير القياسية عند دراسة موضوع تقييم الأداء وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٢- كونها تتناول أهم المؤسسات التعليمية وهي الجامعات والتي تلعب دوراً حيوياً في المجتمع حيث إنه يمكن استغلال الموارد البشرية في هذه المؤسسات بشكل أمثل من خلال تعظيم مقدار العائد الذي يمكن أن يتحقق إذا تم الاهتمام برفع كفاءة عملية تقييم الأداء ومتابعتها.



- ٣- هناك تعاضم للدور الذي يقوم به العنصر البشري كأحد اهم العناصر الرئيسية لنجاح واستمرارية المنظمة بغرض تحقيق معدلات اداء عالية .
- ٤- تشير هذه الدراسة الى تقييم مدخلاً هاماً من مدخلات العملية التعليمية وهو الاستاذ الجامعي.
- ٥- ندرة الاهتمام بالتقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم جماعة مهنية بالرغم من أنهم الأفدر على تقييم أدائهم، كما أنهم أوعى بنقاط القوة ومواطن الضعف في هذا الأداء.
- ٦- توفير قاعدة معلومات يمكن الإفادة منها عند تقييم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث تنفذ الجامعة في الفترة الحالية مشروع الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٧- المساهمة في زيادة التوعية لعملية تقييم الأداء والمشاكل الناتجة عنه مما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية.
- ٨- تعزيز ثقافة تقييم الاداء لدى العاملين بشكل واضح ومحدد .
- ٩- هذا العمل يمكن أن يعطي الضوء الأخضر لعمل أوسع وأشمل يهدف إلى إعداد ميثاق عمل لجميع أعضاء هيئة التدريس بجميع الجامعات، بهدف تحقيق المنفعة العامة لجميع العاملين بهذه المؤسسات العلمية الأكاديمية وتحسين وتطوير العملية التعليمية بها.
- ١٠- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تعتبر من الدراسات المبكرة في مجال صياغة محددات الثقة في نظام التقييم خصوصاً تلك الثقة التي تجعلهم يقبلون على عملية تقييم الاداء بأنفسهم.

١. يتوقع الجميع من أساتذة الجامعة أداء أكاديمياً فعالاً ومثلما يحتاج الطلاب إلى التوجيه ، فإن أعضاء هيئة التدريس يحتاجون إلى العون أحياناً لرفع مستوى أدائهم الأكاديمي، فمهما ارتفع مستوى هذا الأداء، فهناك دائماً إمكانية تقديم أداء أفضل، ومهما بلغت فعالية طريقة تدريسية بعينها، فمن الممكن زيادة فعاليتها.
٢. إن نتائج البحث يمكن أن تسهم في تزويد المسؤولين عن التعليم العالي بعناصر القوة والضعف في أداء الأستاذ الجامعي مما يسهم في تدعيم الإيجابيات ومعالجة السلبيات.
٣. تتبع أهمية البحث من مقدار العائد الذي يمكن أن يتحقق إذا تم الأخذ بنتائج عملية التقييم وتوضيح الأساليب الإدارية السليمة في عملية التقييم.
٤. تنامي ظاهرة خصخصة التعليم الجامعي، ومن ثم تزايد الاتجاه نحو تحميل المتعلم تكاليف تعليمه أو الجزء الأكبر منها، وما دام المتعلم سوف يتحمل تكاليف تعليمه، فسوف يبحث عن الأفضل في التعليم والأجود في التدريس.
٥. إضافة إلى أنها تتعرض لأحد الموضوعات التي لم تلق الاهتمام الكافي على مستوى جامعاتنا، سواء على المستوى النظري أو الميداني، خاصة في ظل الجدل المثار حول تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

### ثالثاً: أهداف الدراسة: Objectives of Study

- تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق هدف مؤداه  
 "دراسة محددات ثقة اعضاء هيئة التدريس في موضوعية نظام تقييم الأداء  
 كمؤشر تخطيطي لنشر ثقافة تقييم الاداء"  
 وينبثق عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية الآتية:
١. الوقوف على الواقع الفعلي لعملية تقييم أداء اعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
  ٢. تحديد مدى ثقة الاعضاء في اساليب نظام التقييم كمؤشر لنشر ثقافة تقييم الاداء بأبعادها المختلفة.
  ٣. تحديد مدى ثقة الاعضاء في المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء كمؤشر لنشر ثقافة تقييم الاداء بأبعادها المختلفة..
  ٤. تحديد مدى ثقة الاعضاء في الجهات المشاركة في نظام تقييم الأداء كمؤشر لنشر ثقافة تقييم الاداء بأبعادها المختلفة.
  ٥. تحديد مدى ثقة الاعضاء في نتائج التغذية الراجعة من نظام تقييم الأداء كمؤشر لنشر ثقافة تقييم الاداء بأبعادها المختلفة.
  ٦. الكشف عن أثر متغير "الجنس" في متوسط تقديرات اعضاء هيئة التدريس لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء لنشر ثقافة تقييم الاداء.

٧. تقديم تحليل نظري لاهم المعوقات المصاحبة لتطبيق النظام في الجامعة .  
 ٨. تقديم إطار عام لتزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الاداء من اجل نشر ثقافة تقييم الاداء والعمل على تطبيقها و محاولة تقديم توصيات من شأنها ان تساعد على تعزيز ثقافة التقييم.  
 رابعاً: تساؤلات الدراسة:

١. ما واقع نظام تقييم الاداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ؟
٢. الى أي مدى يثق الاعضاء في اساليب نظام التقييم المستخدمة كمؤشر لنشر ثقافة التقييم؟
٣. الى أي مدى يثق الاعضاء في المعايير الموضوعية في نظام تقييم الاداء كمؤشر لنشر ثقافة التقييم؟
٤. الى أي مدى يثق الاعضاء في الجهات المشاركة في نظام تقييم الاداء كمؤشر لنشر ثقافة التقييم؟
٥. الى أي مدى يثق الاعضاء في نتائج التغذية الراجعة للنظام كمؤشر لنشر ثقافة التقييم؟
٦. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط تقديرات اعضاء هيئة التدريس لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء لنشر ثقافة تقييم الاداء تعزى لمتغير " الجنس "؟
٧. ما المعوقات التي يمكن ان تقف في سبيل تحقيق الثقة في فعالية النظام ؟
٨. ما المقترحات التي يمكن عن طريقها التوصل لتدعيم ثقة الاعضاء في نظام تقييم الاداء كمؤشر لنشر ثقافة التقييم؟

#### خامساً: متغيرات الدراسة: Variables of Study

- المتغير المستقل:
- محددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء " اساليب التقييم، المعايير الموضوعية " وهي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الاداء"، الجهات المشاركة، نتائج التغذية الراجعة"
- المتغير التابع : نشر ثقافة تقييم الاداء

سادساً: الموجهات النظرية للدراسة:

تطلق البحوث الاجتماعية من نظريات علمية لتوجيه الباحثين الامر الذي يساهم في تحليل الواقع الامبيريقى بمنهجية علمية، هذا وينطلق هذا البحث استناداً على كلام:

نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي تناقش الباحثة بعض النظريات التي تفسر الأداء وتحلل مكوناته.

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فرديريك تايلور F.Taylor" من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.<sup>(٤٤)</sup>

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، يجب التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.<sup>(٤٥)</sup>

ب- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها "آدمز Adams" على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة.<sup>(٤٦)</sup> ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.<sup>(٤٧)</sup>

ج- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم Vector Vroom" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه<sup>(٤٨)</sup> وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد

التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية "الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد" وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.<sup>(٤٩)</sup>

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

### ١ - مفهوم التقييم: Evaluation

جدير بالذكر أنه ما زالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عمليتي التقييم والتقويم حيث يكثر الخلط بين هذان المصطلحان وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتين ونتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح " تقييم أو تقويم أو قياس " وهذا للدلالة على نفس العملية "تقييم الأداء" وبسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية ، يقودنا التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي <sup>(٥٠)</sup>

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم.

إنذ فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة "Appreciation" و في اللغة الإنجليزية بكلمة "Appraisal" أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس و إدارة أداء العاملين في المنظمة ، وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية هي: (٥١)

- الأداء المؤثر على فاعلية المنظمة .
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء و عليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث تعبر على العملية المتكاملة "قياس، تقييم، تقويم"
- كما عرفه "منصور وآخرون" بأنه " عملية إصدار الحكم على الشيء المقوم أو الموضوع أو الشخص الذي نقوم بتقويمه بهدف التحسين أو التعديل أو التطوير" (٥٢)

أما "فردريك تايلور" قد عرفه بأنه " عملية مقارنة بين بيانات الأداء الحالي مع الأهداف الواضحة والمحددة" (٥٣) ويقصد بالتقييم إجرائياً في هذه الدراسة :

١. عملية تشخيصية علاجية وقائية تعطى عضو هيئة التدريس تغذية راجعة عن ادائه الأكاديمي.
٢. تساعد على إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتوضيح إنجازاتهم ومشاكلهم وقدراتهم.
٣. تستهدف تبصير عضو هيئة التدريس بمسئولياته الشخصية وربطها بأهداف الجامعة.
٤. توفر المساعدة الجيدة له لتحديد نقاط الضعف ، وبذل الجهود لمعالجتها وإصلاحها.
٥. تقوم على تمكين عضو هيئة التدريس من تحسين أدائه في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع.
٦. الاستعانة بنتائجها في أحداث تعديلات وتغيرات في أداء عضو هيئة التدريس بما يتفق مع متغيرات العصر الحديث.

### ٢ - مفهوم التقييم: Assessments

من خلال الرجوع الى أصل كلمة تقويم في اللغة نجد تعريفها على أنه "تقدير قيمة الشيء أو الحكم على قيمته وتصحيح أو تعديل ما اعوج" (٥٤) وقوم الشيء " أي عدله ووجهه نحو الصواب". وعرفه تينبرنك Tenbrink بأنه "عملية الحصول على المعلومات واستخدامها في إصدار الأحكام"

كما عرف بأنه "عملية إصدار حكم على مدى تقدم العاملين نحو بلوغ الأهداف التي تم تحديدها والتخطيط لها".<sup>(٥٥)</sup>

وهناك من رأى أنه "عملية منظوميه يتم فيها إصدار حكم على منظومة تدريس أو أحد مكوناتها أو عناصرها، بغية إصدار قرارات تتعلق بإدخال تحسينات أو تعديلات على تلك المنظومة ككل، أو على بعض مكوناتها أو عناصرها بما يحقق الأهداف".<sup>(٥٦)</sup>

وترى وجهة نظر أخرى انه "عملية جمع المعلومات المنظمة التي تتفاعل مع عناصر المنهج أو البرامج لتحديد جدواها وبيان القوة والضعف فيها لتطويرها أو مساعدة متخذ القرار للحسم بشأنها".<sup>(٥٧)</sup>

ويمكن وضع التعريف الاجرائي التالي للتقويم :

١. عملية تشخيصية علاجية وقائية الحصول على المعلومات واستخدامها في إصدار الأحكام
٢. تساعد على تحديد كمية ونوعية اداء عضو هيئة التدريس.
٣. تتضمن محاسبة عضو هيئة التدريس لنفسه ومحاولته اكتشاف أخطائه في مهامه الجامعية، والعمل على إصلاحها وترقيتها.
٤. تستهدف تحسين عملية التعليم والتعلم .
٥. يمكن عن طريقها الوقوف على مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف وتلافيها.
٦. تنتهي باقتراح حلول مناسبة لرفع مستوى ادائهم وتطويرهم.

### ٣- مفهوم الأداء: Performance

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

يطلق الأداء في اللغة العربية ليدل على فعل شيء أو القيام به أو قضائه. يقال أدى الشيء قام به، وأدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة أقمها لوقتها.<sup>(٥٨)</sup> ويطلق في الإنجليزية ليدل لفظها Performance على القدرة على فعل شيء ما خصوصاً إذا كان يحتاج مهارة أو تنفيذ جزء من عمل أو نشاط ما بطريقة معينة.<sup>(٥٩)</sup>

واصطلاحاً يعادل البعض بين الأداء Performance والإنجاز Achievement فيرى ان الاداء سلوك يتسم بالمهارة في مجال معين، وهو يتطلب قدراً مناسباً من التدريب والاستعداد والتهيؤ حتى يصل المرء إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة، وهذا يقتضى ضرورة سيطرة الفرد على الأدوات والأساليب والوسائل والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء.

هذا ولا تميل الباحثة إلى ترادف المعنى بين الأداء والإنجاز، فالإنجاز يشير إلى مستوى ما من الأداء وليس إلى الأداء، فمن المهم أن نفرق بين ما يصدر عن الفرد من سلوك في سبيل تحقيق أهداف معينة قد يتحقق بعضها أو كلها أو لا يتحقق شيء منها، وبين مستوى هذا الأداء بحسب القدر الذي يتحقق من هذه الأهداف، فإذا تحققت جميعها عد الأداء إنجازاً، فالإنجاز يعنى أداء الشيء تاماً أو الانتهاء منه بنجاح.

وقدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس "أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط "Performance" وعرفة Nickolas بأنه "السلوك الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (١٠)

وتطلق كلمة الأداء على "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها بدء بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف وواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسئوليات المسندة على عاتقه" (١١)

وعلى الرغم من ذلك لا يجوز الخلط كما أشار "توماس جلبرت Thomas Gilbert" بين السلوك والإنجاز والأداء " ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها " أما الإنجاز فهو " ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما" أما الأداء فهو " التفاعل بين السلوك والإنجاز أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " (١٢)

أما الأداء الجامعي فيعرف بأنه " ذلك الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس الجامعي سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو في الإدارة أو القيادة الجامعية، وفي كل ما يتعلق بعمله الجامعي مساهماً في تحقيق أهداف الجامعة " (١٣)



أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة " (١٤)

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى " العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف". أما الفعالية فهي تعبر عن " العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب " (١٥)

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء" تحليل الوظيفة " من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة" (١٦) ويعرف الاداء اجرائياً بأنه :

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

#### ٤ - مفهوم تقييم الأداء: Performance Evaluation

أ- مفاهيم تقليدية:

ترى ان تقييم الأداء Performance Evaluation "أداة رقابية فعالة و عملية منظمة تهدف إلى تقدير فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي، كما يساعد المنظمة في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية مثل الترقيات ، الاختيار والتعيين ، وتحسين علاقات العمل داخل المؤسسة " .

ب- مفاهيم حديثة:

تعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الإدارية الهامة التي تهدف بصورة عامة إلى ضبط سلوك المرؤوسين وإيجاد الأساس الموحد لاتخاذ قرارات سليمة بشأنهم واختيار الأفراد المناسبين للأعمال المناسبة ، فهي تعني " إعطاء قيمة

رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة." (٦٧) في حين اعتبرها "السلمي" جزءاً من الرقابة حيث عرفها بأنها "استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها إذا كانت إيجابية". وقد عرفه "عبد الباقي" بأنه "وسيلة موضوعية لدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى". (٦٨)

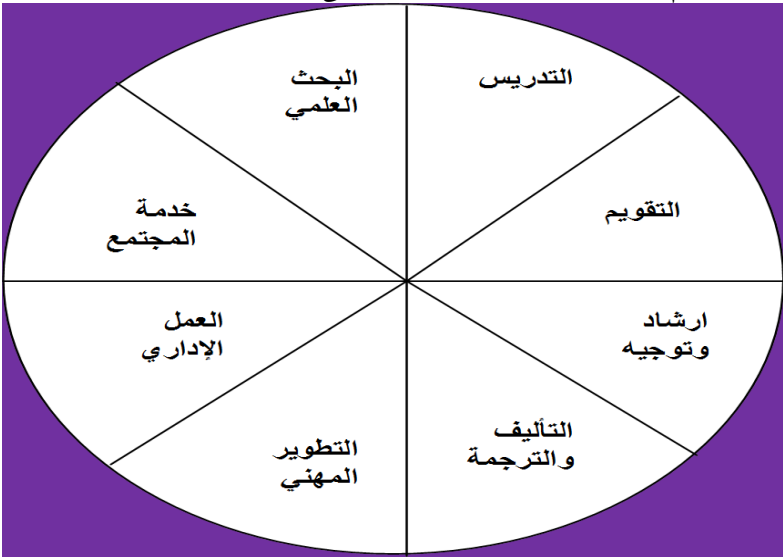
تعتبر "وكالة الغوث الدولية" أن تقييم الأداء " حوار رسمي منظم بين المرووس والمشرف والذي عادة ما يأخذ شكل مقابلة دورية تتم فيها مناقشة أداء عمل المرووس مع رؤية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى فرص التقدم وتطوير المهارات". (٦٩) وعليه فكلما تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس ، تقييم ، تقويم ) .

و بناءً على التعاريف السابقة تحدد الباحثة عملية تقييم الاداء اجرائياً بانها:

١. عملية إدارية دورية ذات طابع رسمي و نظامي حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
٢. تقوم على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف القائم بعملية التقييم و الخاضعين لعملية التقييم.
٣. تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون.
٤. لا تكفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية " تدريبيه، ترفيته، مساره الوظيفي".
٥. تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرووسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

٥- مفهوم عضو هيئة التدريس :  
طبقاً للائحة "معايير وواجبات عضو هيئة التدريس" فإن عضو هيئة التدريس بالجامعة هو الفرد المؤهل كفاية وعطاء للقيام بواجباته ومسؤولياته نحو:

- المعرفة: حفظاً وتنمية وتطويراً ومتابعة وتطبيقاً.
- التدريس : تأهيلاً لإعداد الكوادر البشرية إعداداً متميزاً .
- البحث : مساهمة في رفع المستوى العلمي في تخصصه ومحيطه .
- القيم الدينية والخلقية : محافظة على أصالتها وثرانها قدوة وسلوكاً .



٦- مفهوم النظام:  
" هو مجموعة من العناصر المترابطة بشبكة من العلاقات المترابطة والتي يتأثر بعضها ببعض بطريقة مستقرة ضمن فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف مخططة ومحددة مسبقاً."<sup>(٧٠)</sup>  
وهناك من يرى انه "كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تكون بينة علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية متابعة النتائج التي يحققها النظام كله."<sup>(٧١)</sup>  
وتعرفة الباحثة بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة والمتكاملة التي تتفاعل معاً لتحقيق هدف معين".

٧- نظام تقييم الأداء:

إن نظام تقييم الأداء ليس حيادي الجانب، بمعنى أن تأثيره يمتد إلى العديد من أنشطة المنظمة ككل وعلى بيئتها الداخلية والخارجية حيث له تأثير على هيكلية المنظمة وعلى العلاقات بين أفراد المنظمة وكذلك على استراتيجيات العمل مثل التسويق وإدارة الأفراد وتوزيع المهام وتوزيع الحوافز المالية وغيرها. ويقصد به في الدراسة الحالية " عملية يتم خلالها قياس مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بما يتلاءم ومؤشرات الجودة المعتمدة لمعرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته ، ومستوى أدائه لواجباته"

ويعتبر نظام تقييم الأداء في الجامعة أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه المؤسسة من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات. ويسهم في تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في الاداء.(٧٢)

وتحدد الباحثة نظام تقييم الاداء اجرائيا بآة:

- ١- عملية نظامية تربط ما بين مكونات الجامعة والبيئة لجمع المعلومات وتحليلها .
- ٢- يتم من خلالها قياس مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- تستند على معايير ومحكات علمية بما يتلاءم ومؤشرات الجودة المعتمدة.
- ٤- تستهدف اصدار حكم كمي لمهارات وكفايات الاداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس.
- ٥- تتوقف نتائجها على معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لواجباته.
- ٦- تنعكس تغذيتها الراجعة على فاعلية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

المحور الاول : الخلفية النظرية لتقييم الاداء ..... فلسفة  
وتخطيط

نظراً للانفجار المعرفي و تطور تقنيات الاتصال و بروز ظاهرة العولمة و التوجه نحو الإصلاح التعليمي فقد بات من الضروري إعداد هيئات تدريسية قادرة على التكيف مع هذه التحديات و المتغيرات، لا سيما و أن إدارات الجامعات أصبحت تدرك بأن مستوى فعالية أداء أعضاء الهيئات التدريسية لا يرتبط فقط بالكادر الأكاديمي فحسب و إنما بسمعة الجامعات بأكملها، خصوصاً و أن تقويم أعضاء هيئة التدريس في أغلب الجامعات يركز على ثلاثة مجالات رئيسية هي التدريس، والإنتاج العلمي، والأداء في الأنشطة الأخرى داخل و خارج الجامعة.<sup>(٧٣)</sup>

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الاداء أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة "الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين" وصولاً إلى العصر الحديث نجد ان من اهتم بهذه العملية بشكل واسع هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، كما اهتم بهذه العملية كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية حث دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء.

كما صاحب هذا التطور التاريخي تغيرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على هذا المعنى، فمن المصطلحات التي استخدمت " performance Appraisal , performance evaluation , appraisals assessments" ويعتبر مصطلح Appraisal ملم بهذه العمليات جميعها فالنظر لهذه المصطلحات يقود إلى ان العملية تتضمن ثلاث عمليات فرعية :

- ١- قياس الاداء المحقق.
  - ٢- تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم او التقرير.
  - ٣- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليها التقويم.
- وتدل الدراسات العلمية على أن تقييم الأداء ظهر أول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينيات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصاً مستقلاً إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقييم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة، ولا توظف التوظيف العلمي الدقيق.<sup>(٧٤)</sup>

ومنذ السنوات العشرين السابقة أصبحت الدول المتقدمة الأوروبية والأمريكية واليابانية أكثر اهتماماً بمؤسسات التعليم العالي، وقد يكون هذا واضحاً في بيان السياسة حيث تم التأكيد على الالتزام بالطرق الجديدة الفاعلة والمؤثرة في الإدارة الجامعية، مثل إدارة الجودة الشاملة، التي من خلالها يتم المحافظة على الامتياز في المنافسة من جهة والمحاسبة وفاعلية التكلفة والتحسين المستمر وتقييم الجودة في الأداء من جهة أخرى. (٧٥)

لذلك يحظى موضوع تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليه بأهمية مرموقة في العملية الإدارية فهو لا يخرج عن كونه وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات وظيفته ومسؤولياتها، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيراً التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً. (٧٦)

ولأنها عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، فإن على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق تقييم الأداء أهدافه. (٧٧)

ويعد التقييم الذاتي أحد أنواع التقييم التي يمكن استخدامها ففيه يستطيع الأستاذ الجامعي أن يتعرف على مستوى أدائه في الجوانب المختلفة، ويبدأ بطريقة تقدير الأداء باستخدام التقرير المكتوب، وإجراء الاختبارات الدورية لمعرفة مدى تقدم الطلاب، ويدرك مدى فاعلية تدريسه "أهدافاً، ومحتوى، وطريقة، وتقيماً" ويشخص نواحي النقص فيه نقطة للبدء نحو تعديل تدريسه، وأساليبه وتطويرها، ومواجهة الظروف التي تؤثر في عملية التدريس، ومن الأدوات التي يمكن أن تساعد الأستاذ الجامعي على تقييم أدائه " تحليل نتائج الطلبة، والاستفتاءات الذاتية " فهي إحدى حلقات سلسلة العملية التعليمية في الجامعة على وجه الخصوص حيث يمارس الأستاذ الجامعي عمله بحرية إلى حد كبير، ومن هنا فإنها ضرورية للتأكد من صحة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (٧٨)

وتنقسم الآراء داخل الجهاز الأكاديمي بالجامعات حول إشراك الطلاب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إلى قسمين:

- الأول: يؤمن أعضاؤه بأهمية وضرورة مشاركة الطلاب في التقييم وذلك لأن: (٧٩)
- الطلبة وحدهم باستطاعتهم الحكم على أساتذتهم داخل قاعات المحاضرات، وتقرير ما إذا كان هذا الأستاذ الجامعي أو ذاك شيقاً في عرضه، متحمساً في تقديمه، ومثيراً لاهتمام الطلبة وانتباههم.
  - الطلبة باستطاعتهم التعرف على نقاط القوة أو نقاط الضعف في سلوك الأستاذ الجامعي داخل قاعة المحاضرة وخارجها.
  - لما كان الموقف التدريسي الجامعي موقف أداء حر، فإن حكم الطلبة على حيوية الأستاذ الجامعي يصبح برهاناً واضحاً على هذه الحيوية ومداها.
- الثاني: يعترض على إشراك الطلاب في إبداء رأيهم في أساتذتهم بالجامعة وذلك لأن: (٨٠)
- طالب الجامعة مازال غصاً وفي مرحلة التكوين لا يقوى على إصدار أحكام صحيحة.
  - إشراك طالب الجامعة في تقييم أداء أستاذه يؤدي إلى تحطيم العلاقة المقدسة بين الأستاذ والطالب، ويفسد كل فرص التفاعل الجيد بينهما .
  - كثيراً من أعضاء هيئة التدريس يرون أنهم قد تجاوزوا مرحلة التقييم، وأنه لا سلطة على أداؤهم سوى الضمير، ويجب عدم السماح بالمساس بكرامة الأستاذ الجامعي وإخضاعه للتقييم، ولاسيما لو كان عن طريق الطلبة، خوفاً من أن يفتح الباب لانتقام الطلبة من الأستاذ الجاد، ومن ثم يحاول الأساتذة تدليل الطلبة تحسباً لردود أفعالهم .
- وكل الآراء السابقة للطرف المعارض صحيحة بلا شك، ولكن الصحيح أيضاً هو أن فئة من أعضاء هيئة التدريس لا تقوم بواجباتها في الجامعة على الوجه الصحيح، أو على الأقل يشوب أداءها كثير من التقصير من ناحية الالتزام بمواعيد المحاضرات، أو المغالاة في الاختبارات والتعامل مع الطلاب، وتأخير تسليم درجاتهم ، والمغالاة أيضاً في أسعار الملازم (المذكرات) .....
- ومع وجود هذا الانقسام بشأن أهمية مشاركتهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي، نجد أن هناك بعض الجامعات المرموقة في العالم كالجامعات الأمريكية والبريطانية وغيرها، تعتبرها من أهم المجالات في عملية التقييم كونها مؤشرات هامة للمؤسسات التعليمية، وذلك من حيث كفاءة أستاذ الجامعة المبنية على تقييم الطلاب له، حيث تقوم هذه الجامعات في نهاية كل عام دراسي بإعداد استبيانات للطلاب لتقييم الأستاذ الجامعي فيها، وبناءً على النتائج يتم تجديد التعاقد مع الأساتذة أو الاستغناء عن بعضهم، وغيرها من القرارات.

أهداف تقييم الأداء :-

إن عملية تقييم الأداء تخدم الإدارة في عدد من الأغراض وهي: (٨١)

١. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة و أن هدفها من قياس الأداء هو معالجة نقاط الضعف كما يشعر العاملون أن منح المكافآت لا تتم إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول وهذا يقود إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم.
٢. وسيلة لضمان العدالة حيث يحرص الرؤساء من خلال استخدامهم لنظام لقياس الأداء والقائم على أساس التخطيط والموضوعية على أن ينال كل فرد ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادات في الأجر.
٣. تقليل معدل دوران العمل حيث أن بعث الثقة في نفوس العاملين بان الإدارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده في العمل مسالة تؤدي إلى الاستقرار في العمل وتقليل معدل دورانه لان ارتفاع معدل دوران العمل يحرم الإدارة من مهارات وظيفية .
٤. الكشف عن احتياجات التدريب من خلال تحديد الفرق بين ما يتطلبه العمل وما هو متوفر على أرض الواقع.

أهمية نظام تقييم الأداء: Importance of Performance Evaluation

نستشف أهمية تقييم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في كل مجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي وهي: (٨٢)

١. توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومتانتها وجودتها و... الخ.
٢. قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة وعدد العاملين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها من خلال وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل.
٣. تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح.
٤. الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوة من خطوات العمل ، فهي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية.



٥. وجود وسائل فعالة يمكن بواسطتها اكتشاف درجة كفاءة المعايير القائمة، ومدى ملاءمتها للظروف السائدة.

٦. مراجعة دورية ومستمرة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة.

محددات الأداء:

كما ذكر سابقاً أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتتمثل في: (٨٣)

١. الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

٢. مناخ العمل " بيئة التنظيم الداخلية ": يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.

٣. القدرة لدى الفرد على أداء العمل: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. وتساعد في تحديد مستوى الأداء أي إن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية "مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل".

٤. إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه والأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

معايير تقييم الأداء: Performance Standards



يقصد بها "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه إذا كان الأداء جيداً ومرضياً" ويعتبر تحديدها أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقييم ولا بد أن تصاغ بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدانهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. ومنها:<sup>(٨٤)</sup>

١. معايير زمنية: فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أي عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.
٢. معايير مادية: وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.
٣. معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل.
٤. معايير معنوية: هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نلتمسها مادياً فهي ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبادلة التي تؤثر في أدانهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضعها يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات.

المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

١. يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
٢. يجب أن تكون موضوعية أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل حيث تعتبر معايير نواتج الاداء الأكثر موضوعية من غيرها.
٣. صدق المعيار والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الاداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
٤. ثبات المقياس أو المعيار أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
٥. التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد او مجموعة من الأفراد.
٦. السهولة في استخدام المعيار وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
٧. قابلية القياس وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

أساليب تقييم الأداء:

وقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل واتجاهات مختلفة، كان لكل اتجاه فيها وجهة نظر في الطريقة والأسلوب والزاوية التي يريد أن يقيم الأداء من خلالها، نذكر منها<sup>(٨٥)</sup>

١. طريقة الاختيار الإلزامي: يتم بموجبها تقييم أداء العامل عبر اختيار المسؤول لعبارة من مجموعة من العبارات، وتتميز بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، نتيجة لعدم معرفة المقيم هل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا.
٢. طريقة الوقائع الحرجة: يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب. وتتميز بأنها تقلل من تحيز المسؤول في التقييم، رغم أن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة في الأداء.
٣. تحليل النظم: هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية في تقييم الأداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها في إطارها الكلي، ثم اتخاذ القرار ووضعه في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ حيث يتم النظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مع الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بها.
٤. المراجعة الإدارية: عبارة عن التفحص والاختبار الكامل للهيكल التنظيمي للمؤسسة أو لأحد أقسامها، واختيار الخطط والأهداف ووسائل التشغيل

ومدى استخدام المؤسسة للعناصر الإنسانية والمادية بها. ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً جيداً لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

٥. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتقييم الأداء وتحسينه: ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية "إدارة الجودة الشاملة" التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء.

فوائد تقييم الأداء: (٨٦)

١. رفع الروح المعنوية للعاملين: فهدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج.

٢. إشعار العاملين بمسئولياتهم: فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

٣. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

٤. الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية لتحليلها ومراجعتها.

٥. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: يتعرف الفرد من خلالها على حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، و يتولد لديه الدافع والرغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين.

٦. يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة: فهذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات ترصد الانحرافات السلبية وتعالجها، وتنمي الانحرافات الإيجابية فيه.

أبعاد تقييم الأداء:

١. البعد الاقتصادي: ويعتبر بعداً جوهرياً لتقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشراً بأهداف الدولة وسياساتها العامة في ضوء الاقتصاد العام للدولة. (٨٧)

٢. البعد الاجتماعي: حيث يهدف لتحليل العلاقة بين الإدارة والوسط الاجتماعي؛ وذلك لأن سبب وجود الإدارة في المؤسسة هو الإجابة بفاعلية عن طلبات المستفيدين، كما يهدف إلى ضمان المعادلة بين الطلب والعرض الجمهور. (٨٨)

٣. البعد السلوكي / الأخلاقي: ويتعلق بمحتوى التقييم وتطبيقه بحيث يكون مرتبطاً بدقة مع قضية المنهجية، حيث يشتمل على احترام أدبيات الممارسات التقييمية التي تخص اختيار المقيمين ومسار التقييم وإعلان النتائج. (٨٩)

النماذج الحديثة في تقييم الأداء: (٩٠)

١. الإدارة بالأهداف: "هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، بهدف زيادة مشاركة المرؤوسين وتتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً"

٢. إدارة الأداء: "هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين لمعرفة:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
  - كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة .
  - كيف سيجري تقييم أداء العامل .
  - ما هي العقبان التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.
- إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها.
- عناصر الأداء: (٩١)

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٤. المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف لتقييم نتاج عمله.

### مراحل نظام تقييم الأداء Phases of Evaluation:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية سليمة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كالتالي: (٩٢)

١. التخطيط للتقييم: **Planning for evaluation** تعد أولى خطوات عملية تقييم الاداء حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة وصياغة أغراض التقييم، وتحديد أهدافه بدقة واتخاذ قرار بشأن وسائل قياس العمليات المستخدمة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
٢. جمع المعلومات: **Collecting information** يشمل رصد وقياس الأنشطة المخططة والنتائج التي تنجم عن هذه الأنشطة.
٣. استخدام المعلومات **Using information** الذي يشمل الاتصالات بشأن تحليل وتفسير المعلومات، فضلاً عن اتخاذ القرارات حول الخطوات المقبلة الواجب اتخاذها.
٤. تقييم الأداء: بمقتضاها يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
٥. التغذية العكسية: ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل بمعنى استيعاب المعلومات التي تحملها إليه نتائج التغذية العكسية.
٦. اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين .
٧. وضع خطط تطوير الأداء: يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.

مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

١- المشاكل الذاتية تتعلق بما يلي:

أ- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذى يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف الحقيقي.

ج- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.

د- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

هـ- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد

المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

و- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الشخص المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

٢- المشاكل الموضوعية تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:

أ- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.

ب- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.

ج- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

د- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

العوامل التي تؤدي إلى تدنى مستويات الأداء: (٩٣)

١. غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي تعمل في ظل غياب أو محدودية

استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن

يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج.

٢. عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة

في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين

القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

٣. اختلاف مستويات الأداء: كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى الاداء والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة .

٤. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء ولا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء .

٥. التسبب الإداري: يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات الاداء ويعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها الموظف في أعمال ليس لها صلة بعمله.

٦. مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى له هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين لتحسين الأداء.

٧. ضعف نطاق الإشراف: نظراً لكبر حجم المنظمات وتعقد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات يتزايد واصبح للإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي.

٨. ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفعكفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، فغيابها يؤثر على معنوياتهم ورغبتهم في تنمية قدراتهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة وبالتالي على أدائهم.

كيف يمكن التغلب على مشاكل تقييم الأداء: (٩٤)

١. يجب على الإدارة أن تتفهم حقيقة المشكلة التي تواجهها عمليات التقييم وسبل حلها وتجنبها.

٢. اختيار نموذج تقييم الأداء المناسب لحاجات المؤسسة فلكل نموذج أو طريقة من طرق التقييم مزايا وعيوب .

٣. يجب تدريب المشرفين للحد من أخطاء التقييم مثل " الهالة ، التشدد واللين ، والنزعة المركزية".

٤. على المشرف الاحتفاظ "بمذكرة للأداء" يسجل خلالها وبشكل منظم الأحداث الهامة سواء كانت سلبية أم إيجابية وذلك عوضاً عن الاعتماد على الذاكرة للأحداث طوال العام.



وترى الباحثة أن هناك العديد من الوسائل للحد من هذه المشكلات من خلال التأكد من الهدف الأساسي الذي تريده المؤسسة من عملية التقييم، واختيار الطريقة الأنسب للتقييم، ثم تدريب الجهات المعنية بالتقييم ونشر الثقافة اللازمة بالهدف المطلوب قبل البدء بعملية التقييم.

متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم الأداء: (٩٥)

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب فشل عملية التقييم ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وذلك بالإضافة للبيدهيات مثل المراجعة المستمرة والمتواصلة بهدف تطوير وتحديث إجراءات عملية التقييم، والمعايير المستخدمة في التقييم، بالإضافة إلى النماذج المستخدمة ... الخ، ومن هذه المتطلبات ما يلي: (٩٦)

١. تحفيز العاملين: حيث إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أم السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز، وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم .

٢. تدريب المقيمين: يعتبر التدريب المستمر مهما للأشخاص القائمين بعملية التقييم وذلك لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان ومهنية، وبعيداً عن الأخطاء الدارجة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية.

٣. التغذية الراجعة: تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لأنه أكثر أمناً من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم .

٤. مقابلات تقييم الأداء: وهي ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء، وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات، وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه بهدف تطوير أدائه .

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

المحور الثاني: الأداء الأكاديمي " مشروع نظام تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس":

يمكن تعريف الأداء الأكاديمي على أنه " ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ونشاطات داخل جامعتة، أو خارجها لتحقيق أهداف الجامعة وتوقعات المجتمع، لقد لقي تقييم الأداء الأكاديمي بالجامعات اهتماماً متزايداً خاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة في مجال التعليم العالي<sup>(٩٧)</sup>، ويعد أداء أعضاء هيئة التدريس عنصراً مهماً في المنظومة الأكاديمية، ولهذا فإن القصور في هذا الأداء يعد أحد التحديات التي تواجه الجامعات، فقد ورد في دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية ضرورة أن تقوم الجامعة بوضع خطة مستقبلية لتوفير أعضاء هيئة تدريس أكفاء في مختلف التخصصات ، على أن تتضمن الخطة برامج محددة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءتهم العلمية والبحثية والمهنية<sup>(٩٨)</sup>

وتشمل عملية التقييم جميع عناصر النظام الجامعي من "مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات"، بينما يركز تقييم الأداء على وظائف الجامعة الأساسية "التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع" وتهتم بسياسات صياغة رأس المال البشري<sup>(٩٩)</sup>.

ولهذا فإنه يمكن تصنيف أدوار عضو هيئة التدريس في المجالات الرئيسية الآتية:

- أدواره تجاه طلابه: وتشتمل التدريس، والتقويم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم، وتيسير وتسهيل عملية التعلم، وإعداد المواد التعليمية.
- أدواره تجاه المؤسسة التي يعمل بها: وتشتمل العمليات الإدارية بما فيها من مشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة، وتمثيل الجامعة أو كليتها في المحافل الرسمية.
- أدواره تجاه المجتمع المحيط به: وتشتمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب الجامعة.
- أدواره تجاه نفسه: وتشتمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، و تطوير ذاته مهنياً من خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش، والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات الأخرى.

أهداف نظام التقييم الأكاديمي:

تهدف الجامعة من تقييم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس تحقيق ما يلي:

1. متابعة أداء عضو هيئة التدريس كما نصت عليه لائحة معايير وواجبات اعضاء هيئة التدريس.
  2. تزويد عضو هيئة التدريس بنوع من التغذية الراجعة التي تمكنه من تشخيص جوانب القوة أو الضعف في أدائها الأكاديمي.
  3. استثمار الأداء المتميز في تمكين عضو هيئة التدريس من التفرغ العلمي والمشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والدورات التدريبية وغير ذلك من الحوافز العلمية.
  4. ربط الترقية العلمية بالأداء الأكاديمي الشامل.
- أساليب تقييم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي:
1. تشير الدراسات إلى أهمية استخدام عدد من الوسائل لعملية التقييم مع التأكيد على عدم الاعتماد على وسيلة واحدة في ذلك مثل الاكتفاء بتقويم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس والمقرر الدراسي وفيما يلي أمثلة لبعض الأدوات التي يمكن الاختيار منها لاستخدامها في عملية التقييم.
  1. التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس: يقوم به عضو هيئة التدريس بنفسه لجمع معلومات عن أداءه وتدرسه ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه.
  2. تقييم الزملاء لعضو هيئة التدريس: يتم من خلال تشكيل فريق يقوم بفحص الجوانب التالية: كفاية المادة التعليمية المقدمة ومناسبتها للطلاب، ومناسبة وسائل التقويم المتبعة في المقرر الدراسي، وفاعلية طرق المستخدمة في المقرر الدراسي.
  3. تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس: يتم في الأسبوع الأخير من الفصل الدراسي قبل بداية الاختبارات النهائية وتجمع النماذج بعد تعبئتها وتسليمها للكلية التي تتولى عملية التحليل واستخراج النتائج.
  4. خطة التطور المهني لعضو هيئة التدريس: يقوم كل عضو هيئة تدريس بإعداد خطة سنوية لتطوره مهنياً تشمل النشاطات المهنية والعلمية التي سيقوم بها خلال هذا العام.
  5. تقرير المقرر الدراسي: يتضمن التقرير عدد الطلاب المسجلين في المقرر الدراسي، وعدد المنسحبين من المقرر الدراسي، والنتائج النهائية للمقرر، متضمنة نسبة النجاح وتوزيع درجات الطلاب.
  6. ملف المقرر الدراسي: يعد عضو هيئة التدريس ملفاً خاصاً بالمقرر الدراسي الذي يقوم بتدرسه، يشمل وصف للمقرر متضمناً الأهداف،

والموضوعات، والمتطلبات، والمراجع. إضافة إلى أساليب تقويم الطلاب، ونماذج من الاختبارات.

٧. تقرير الإنجازات وخدمة الجامعة والمجتمع: يعد عضو هيئة التدريس تقريراً سنوياً عن الإنجازات التي قام بها خلال العام والدراسات والبحوث المنتهية والجارية، والخدمات التي قدمها للجامعة كعضوية اللجان والمهام الفنية والإدارية التي قام بها، والخدمات التي قدمها للمجتمع مثل إلقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، وتقديم الاستشارات.

المحور الثالث: طبيعة عملية الثقة لنشر ثقافة تقييم الأداء : The Nature of Trust

في العقدين الأخيرين تمت مناقشة مفهوم الثقة بصورة واسعة وذلك مع عدم وجود إجماع بين العلماء والممارسين أكثر من كونه مفهوم معقد ومتعدد الأوجه.

وانطلاقاً من ذلك يحدد أن الثقة داخل أو بين المنظمات غالباً ما يتم فهمها كتوقعات للسمعة الحسنة، حيث يتحقق للمنظمة المشاركة في الأعمال من خلال التعاملات السابقة. ويضيف "Casson" أن مستوى الثقة بين الأفراد والمنظمات وفي المجتمع ككل يؤثر في طبيعة النشاط الإقتصادي وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات ودرجة الازدهار الإقتصادي للمجتمع . ويذكر "Li" أنادبيات الثقة التنظيمية في العلاقات المتبادلة تقترح أن الثقة تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر المشارك. وأنه مما لا شك فيه أن الثقة هي مكون أساسي في أيمنظمة. ويوضح أنه حينما يتواجد الأفراد فإن العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تدعم ادبيات الادارة فكرة بان الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة ، فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات، فهي ذلك الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة وبينه المدرسة وحياة العمل وبين الاصدقاء. (١٠٠)

وتعد الثقة موضع اهتمام العديد من فروع العلوم الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والاقتصاد والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية والاعمال الدولية. فالبداية الحقيقية لدراسة الثقة منذ عام ١٩٧٠ وقد وصفت على انها الصمغ الاجتماعي "social glue" الذي يربط ويلصق الانواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، وكذلك هي عنصر اساسي لبناء العلاقات الانسانية فهي تخلق التأزر وتعطي الناس الشعور بالأمان(101)

والثقة ليست مصطلح بسيط للفهم فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار عند دراستها. إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة ، فالباحثين يميلوا النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم

الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله (١٠٢)

أذ يعرف **Gibbs** "الثقة بانها" المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الدفاء والقبول". وتعرف ايضا بانها "الإيمان العام بنوعية وقابلية أشخاص معينين او مجموعات معينة ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص" (١٠٣).

وعموماً هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة وهي: (١٠٤)

- الاحسان **Benevolence** : شعور طرف ما بان الطرف الاخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.

- المعولية **Reliability** : المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص او مجموعة أخرى.

- الكفاءة **Competency** : المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.

- الاستقامة **Honesty** : شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.

- الانفتاح **Openness** : المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الاخرين.

وفي تعريفه للثقة يرى "**Fukuyama**" أن الثقة هي التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني والذي يبنى على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة .

ويوضح "**Szulanski, et al.**" أن الاعتقاد السليم في قيمة المصدر الجدير بالثقة **Trust worthiness** تمت مسانده بصورة واسعة في دراسات الثقة والاتصالات في المنظمات حيث أن التجارب المعروفة في مجال الاتصالات توضح أن المصدر الجدير بالثقة يمكن أن يؤثر بصورة جوهرية على احتمال التغيير لمتلقي النتيجة.

وبصورة أكثر وضوحاً واتساعاً يذكر "**Roberts**" أن هناك ثلاثة ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة وتزودنا بأساس من أجل وضع تعريف عام هي :

- تعرف الثقة بأنها الاعتقاد والمرتبط بالسلوك والأفعال.

- تشير الثقة إلى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر والذي يحدث من أجل اتخاذ القرار من جانب الوائق.

- أن الثقة تزيد من كمية المعلومات والمعارف التي يمكن تبادلها.

- أنها تخفض من تكلفة التبادل وتزيد من التعاون مع مصدر تلك المعرفة.

وخلاصة القول يمكن للباحثة تبني تعريف "Mayer, et al" للثقة حيث تشير الى "الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلاً لأفعال الطرف المشارك الآخر اعتماداً على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال الهامة والمتعلقة به مع عدم الأخذ في الاعتبار قدرة المشارك الآخر على الرقابة".

### خصائص عملية الثقة : Characteristics of Trust

واستهدف "Mayer, et al" الخصائص الثلاثة للثقة والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة Trust worthiness وهي: "القدرة Ability، الخيرية Benevolence، والأمانة Integrity". هذا وقد ذهب "Mishra" إلى أبعد من ذلك حيث حدد أربعة خصائص للثقة هي:

"الاهتمام Concern، الاعتمادية Reliability، الكفاءة Competence، الانفتاح Openness".

ويذكر "polities" أن ثقافة الثقة والتعاون تحسن من المشاركة والفعالية التنظيمية بصفة عامه فمنذ أن أصبحت الثقة عنصراً هاماً بدأ فرضها لتكون متغيرات تنبؤية على رفع أداء الفريق .

ويضيف "Roberts" أن وجود علاقات الثقة ما بين الافراد تشير إلى أن القدرة على المشاركة تكون في أعلى درجة من الفهم المتبادل.

وعلى ضوء ذلك ترى الباحثة أن الثقة في النظام ونتائجه ضرورية للمشاركة لأنه اذا انخفضت الثقة تقلص هدف النظام والمنظمة، وتحدد أبعاد عملية الثقة في هذه الدراسة في المحددات التالية

- الثقة في الاساليب المتبعة في نظام التقييم.
- الثقة في الاليات والمعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء.
- الثقة في الجهات المشاركة في نظام تقييم الأداء.
- الثقة في نتائج التغذية الراجعة من نظام تقييم الأداء.

المبحث الثالث :الاستراتيجية المنهجية للدراسة :  
نتناول في هذا المبحث خطة التصميم المنهجي للدراسة وتتضمن:  
اولا : نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة وفق اهدافها الى نمط الدراسات الوصفية التحليلية **Descriptive studies** حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها، وتستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة وتحديد ابعادها بدقة، او موقف يغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص نتائجها ودلالاتها إذ تختص بوصف الواقع من أجل فهمه وكيفية التعامل معه بغرض الاستفادة منه<sup>(١١٠)</sup> وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة محددات ثقة اعضاء هيئة التدريس في نظام تقييم الاداء كمؤشر لنشر ثقافة تقييم الاداء.

ثانيا: المنهج المستخدم:

أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي ويعرف بأنه "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كماهي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها وصفا دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أوكمياً" فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها ،بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة وحجمها"<sup>(١١١)</sup> ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ويساعد في الكشف عن مفهوم ثقافة التقييم وأبعادها وعملياتها بالمؤسسات التعليمية كذلك لايقف عند حد وصف الظواهر والمشكلات وإنما يمتد إلى تحليلها وتفسيرها والخروج منها باستنتاجات ذات مغزى تفيد في معالجة موضوع الدراسة<sup>(١١٢)</sup> وهناك من اشار الى "أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرأمن التفسير لهذه البيانات"<sup>(١١٣)</sup>

ثالثاً : طرق البحث المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على طريقة المسح الاجتماعي بنوعية " الشامل، العينة" حيث يعد من اهم واكثر الاستراتيجيات المستخدمة في بحوث الخدمة الاجتماعية بصفة عامة.

أ- المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الطائف محل الدراسة.

ب- المسح الاجتماعي بالعينة لمجموعة من الخبراء والاكاديميين "مقيمي الاداء".

رابعاً: مصادر جمع المعلومات:

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

البيانات الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال المقياس كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على اعضاء هيئة التدريس وتم تفرغها وتحليلها ببرنامج ( Statistical Package for Social Science ) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة . وكذلك قامت الباحثة بأجراء مقابلات مع الخبراء والاكاديميين "مقيمي الاداء" وذلك بقصد الاستفادة منها في اعداد التصور المقترح للدراسة ويعد استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات ضرورة هامة وذلك لتسليط الضوء بطريقة أكثر عمقاً لتفسير الظاهرة محل الدراسة.

البيانات الثانوية:

اتجهت الباحثة الى مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بعملية تقييم الأداء ، أية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتساعد في التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في موضوع الدراسة.

المقابلات الشخصية:

وتتمثل في المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلات الشخصية مع بعض الاساتذة الاكاديميين "مقيمي الاداء" في الجامعات والتي استخدمت في عمل الإحصائيات.



خامساً: مجالات الدراسة:

المجال البشري:

يشمل اعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف والبالغ عددهم (٢٥٥) مفردة، وهي عينة عمدية غير احتمالية ولقد قامت الباحثة بتطبيق اداة الدراسة (المقياس) لاختبار الصدق والثبات

على عدد (١٠) مفردة لذلك فقد تم استبعادهم من اجمالي العينة وبذلك فقد بلغ حجم العينة النهائي (٢٤٥) مفردة وقد استجاب منهم (٢١٥) مفردة منهم (١٥٦) في التخصصات الإنسانية و(٥٩) في التخصصات العلمية. وتم استرجاع (١٩٠) مقياس وبقية (٢٥) لم تتمكن الباحثة من الحصول عليها، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة حوالي(٠.٨٨)% من المجتمع الأصلي، وقد تم استبعاد عدد (٦) مفردة لعدم استكمالهم لبنود المقياس. وبذلك اصبحت المقاييس الخاضعة للمعالجة الاحصائية (١٨٤) مقياس كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (١) يوضح وصف مجتمع الدراسة وعدد المقاييس الموزعة والعادة والصالحة

م	البيان	مجتمع الدراسة	نسبة الاستجابة (العينة)	المقاييس الموزعة		المقاييس المفقودة		المقاييس المسترجعة		المقاييس المستبعدة		المقاييس المستوفاة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	ذكر	١٠٢	٩٢	١٠٠	٩٢	٠.٠٧	٦	٩٣.٥	٨٦	٩٩.٩-	١	٨٥	٩٢.٤
٢	انثى	١٤٣	١٢٣	١٠٠	١٢٣	٠.١٥	١٩	٨٤.٦	١٠٤	٤.١	٥	٩٩	٨٠.٥
	المجموع	٢٤٥	٢١٥		٢١٥		٢٥	١٩٠			٦	١٨٤	٨٥.٦

يوضح الجدول رقم (١) ما يلي:

- إن عدد مجتمع الدراسة يتكون من (٢٤٥) مفردة.
- نسبة الاستجابة من مجتمع الدراسة "عينة الدراسة" بلغت ٨٧.٨ % بعدد (٢١٥) مفردة) وهي نسبة جيدة ومرضية .
- عدد المقاييس التي تم استرجاعها بلغت (١٩٠) حيث تمثل نسبة (٨٨.٤%)
- عدد المقاييس المفقودة بلغت (٢٥) وتمثل نسبة (١١.٦%).
- عدد المقاييس المستوفاة من المقاييس المسترجعة بلغت (١٨٤) وتمثل نسبة (٨٥.٦%).

المجال المكاني:

تحدد في كليات جامعة الطائف

المجال الزمني:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

تم اجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات وتفرغها ووضع التصور المقترح وذلك في الفترة من الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٥١٤٣٣ - ٥١٤٣٤ .

سادساً: أدوات الدراسة :

أ- اداة جمع البيانات:

حاولت الباحثة التنوع في اختيار ادوات الدراسة حتى يتسنى تحقيق اهداف الدراسة وهي:

- مقياس لأعضاء هيئة التدريس "الخاضعين لعملية التقييم".
- مقابلات مفتوحة مع الخبراء والاكاديميين "القائمين على عملية التقييم" وذلك للاستفادة مئة في اعداد التصور المقترح.
- ب- اجراءات تصميم الادوات (خطوات بناء المقياس):
  - ١- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد استفادت منها الباحثة في بناء فقرات المقياس وصياغتها.
  - ٢- تحديد ابعاد المقياس وبنوده من خلال لقاءات أجرتها الباحثة مع عدد من "الخاضعين لعملية التقييم" و"القائمين على عملية التقييم" وذوي الخبرة في الجودة الشاملة .
  - ٣- تصميم المقياس بصورته الأولية مكونة من ( ٧٥ ) فقرة موزعة على خمسة محاور موجهة لعينة الدراسة .
  - ٤- تم عرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الجامعة حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث :
    - تحديد مدى مناسبة فقرات المقياس وملاءمتها للمحاور.
    - حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى.
    - تعديل الصياغة لبعض الفقرات .
    - في ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف والإضافة والتعديل ليستقر في صورته النهائية على ( ٦٠ ) فقرة موزعة على خمسة محاور.

تقنين الأداة: Validity

نحتاج إلى صفتين أساسيتين لابد من توافرها في أدوات جمع البيانات وهما: الصدق والثبات فهي لها أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية لأن القياس في هذا المجال قياس غير مباشر. ولذلك يجب التأكد من أن ما تقيسه أدوات البحث يمكن الثقة فيه و الاعتماد عليه في جمع البيانات. ويعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها. ويتم صدق الأداة بطريقتين وهما:

أ- الصدق المنطقي Logical Validity (صدق المحكمين):

تم الاعتماد على الصدق المنطقي للمقياس من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات التي تتعلق بتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر ، وبناء عليه تم إجراء التعديلات حتى ظهرت الاداة في صورتها النهائية. وفي ضوء هذه الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات المقياس في صورتها النهائية (٦٠) فقرة بدلاً من (٧٥) موزعة كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( ٢ )

يوضح عدد فقرات المقياس حسب كل بعد من أبعاده

م	الابعاد	عدد الفقرات
١	الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء	١١
٢	موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الاداء	١١
٣	فهم واهتمام الجهات المشاركة في عملية التقييم	١١
٤	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الاداء	١١
٥	نشر ثقافة تقييم الاداء	١٦
	مجموع فقرات المقياس ككل	٦٠

أعطيت الباحثة لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة الثقة في موضوعية نظام التقييم واستخدم العبارات التالية في المقياس.

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٥	٤	٣	٢	١

المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة = ٥ - ١ = ٤

عدد الفئات = ٥ طول الفئة = ٤ ÷ ٥ = ٠.٨

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات ، وكذلك المتوسط الكلي لكل محور وجمع البيانات وتفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجهات نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات والمدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية وفق التالي:

الدرجة	النسبة المئوية	درجة الثقة
أوافق بشدة	٠.٨٠ - ٠.١٠٠ %	عالية جداً
أوافق	٠.٦٠ - ٠.٨٠ %	عالية
أوافق إلى حد ما	٠.٤٠ - ٠.٦٠ %	متوسطة
لا أوافق	٠.٢٠ - ٠.٤٠ %	منخفضة

منخفضة جداً	صفر - ٢٠ %	لا أوافق مطلقاً
-------------	------------	-----------------

ب- صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ فرداً، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون "Person" بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول التالية توضح ذلك:

جدول رقم ( ٣ )

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول "الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء" مع الدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم استخدام استبيان "نموذج التقييم" لجمع معلومات خاصة تتعلق بقاء عضو هيئة التدريس.	٠,٧٩٨	٠,٠١
٢	تعتمد اساليب تقييم الاداء على نماذج موضوعية مناسبة لكل ابعاد الاداء الاكاديمي.	٠,٧٣٩	٠,٠١
٣	تعتمد اساليب تقييم الاداء على الملاحظات الشخصية للرؤساء والقيادات الجامعية.	٠,٧٢٧	٠,٠١
٤	يعتبر اسلوب التقييم الذاتي تقييم حقيقي شامل لعضو هيئة التدريس عن طريق محاسبة النفس.	٠,٥٦١	٠,٠١
٥	يعتبر تقييم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس وسيلة مهمة للحصول على الاعتماد الاكاديمي.	٠,٧٦٧	٠,٠١
٦	تستخدم الجامعة اسلوب التدرج البياني في تقييم الاداء والذي يتم من خلاله التركيز على تحديد مستوى ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم .	٠,٧٨١	٠,٠١
٧	تستخدم الجامعة اسلوب الادارة بالأهداف في تقييم الاداء والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها.	٠,٥٥٧	٠,٠١
٨	تستخدم الجامعة طريقة الاحداث الحرجة في تقييم الاداء والتي يتم من خلاله التركيز على المهام التي يقوم بها والاطفاء التي لا يجب ان يقع فيها.	٠,٦٢٣	٠,٠١
٩	تتميز الاساليب المستخدمة بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على مستوى الوظيفة واساليب العمل.	٠,٧٦٥	٠,٠١
١٠	تعتبر الاساليب المستخدمة من افضل الاليات لقياس مدى تنفيذ عضو هيئة التدريس لمسئولياته الاكاديمية.	٠,٧٤٦	٠,٠١
١١	هناك موضوعية في الاساليب المستخدمة مما يساعد على تحقيق مبدأ الاتفاق في اتخاذ القرارات و اعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	٠,٦٥٠	٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠١ ) = ٠,٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٣٤٩

# مجلة الخدمة الاجتماعية

## جدول رقم (٤)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني " موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء" مع الدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم وضع معايير تقييم الاداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	٠,٧٧٩	٠,٠١
٢	تركز المعايير المستخدمة علي مستوى الاداء الفعلي فقط.	٠,٨٩٦	٠,٠١
٣	يتم مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المتفق عليها حين يقوم المقيم بعملية التقييم.	٠,٨٤٧	٠,٠١
٤	يحتوي نظام تقييم الاداء علي معايير كمية تحدد حجم الاداء المطلوب.	٠,٨٨٧	٠,٠١
٥	يحتوي نظام تقييم الاداء علي معايير نوعية تركز علي جودة الاداء	٠,٨٠٧	٠,٠١
٦	معايير تقييم الاداء تركز علي الصفات الشخصية أكثر من الجانب العلمي للاداء.	٠,٨٢٠	٠,٠١
٧	معايير الاداء المستخدمة تتغير حسب التغير في ظروف ومتطلبات العمل.	٠,٥٩٦	٠,٠١
٨	معايير الاداء موضوعية ولا تؤدي الي تدخل العوامل الشخصية.	٠,٤٦٥	٠,٠١
٩	تركز المعايير المستخدمة علي مستوى الاداء المستقبلي فقط.	٠,٤١٤	٠,٠٥
١٠	تعطي المعايير (بنود التقييم) التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.	٠,٨٧٦	٠,٠١
١١	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى و بشكل متواصل.	٠,٨٠٩	٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠١ ) = ٠,٤٤٩  
 ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٣٤٩

## مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم ( ٥ )

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث " الجهات المشاركة في عملية تقييم الأداء " مع الدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء.	٠,٧٣٢	٠,٠١
٢	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.	٠,٧٣٤	٠,٠١
٣	تم حصول القائمين علي عملية التقييم علي دورات تدريبية تتعلق بتنمية الموارد البشرية.	٠,٧٨٨	٠,٠١
٤	تم عقد دورات تدريبية أو ورش عمل للقائمين علي عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم اعضاء هيئة التدريس.	٠,٨٣٦	٠,٠١
٥	يركز التدريب على كيفية التخلص من مشاكل تقييم الأداء.	٠,٧٣٧	٠,٠١
٦	يتأثر القائم على عملية التقييم ( بالهالة ) أي التقييم الكلي للمؤوس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات.	٠,٨٢٩	٠,٠١
٧	يميل القائم على عملية التقييم إلى إعطاء معظم المرؤوسين تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدانهم الفعلي في العمل.	٠,٧٢٤	٠,٠١
٨	يتأثر القائم على عملية التقييم بالانطباعات الأولى عن المقيم .	٠,٨٠٨	٠,٠١
٩	يتأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للمقيم.	٠,٦٠٣	٠,٠١
١٠	الميل إلى استخدام العشوائية وعدم الجدية من جانب بعض القائمين على التقييم في تقديراتهم لعضو هيئة التدريس.	٠,٨٩٢	٠,٠١
١١	تتأثر نتائج التقييم سلباً بالحالة الشخصية للقائم بعملية التقييم مثل (الحالة الصحية ، الإرهاق) على نتيجة التقييم.	٠,٦٣٩	٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠١ ) = ٠,٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٣٤٩

## مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات البعد الرابع "التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الأداء" مع الدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم استخدام أساليب محوسبة أو مبرمجة في عملية تحليل نتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٧٢	٠,٠١
٢	يسمح نظام تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه.	٠,٧٥٩	٠,٠١
٣	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	٠,٨١٤	٠,٠١
٤	تسمح عملية التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الاداء.	٠,٨٦٣	٠,٠١
٥	يتم إعلام الموظف بنقاط القوة لديه حتى يستطيع الاستفادة منها بشكل أفضل.	٠,٨٢٣	٠,٠١
٦	يتم إعلام الموظف بنقاط الضعف أو القصور لديه حتى يستطيع أن يتجنبها أو يطور نفسه بها.	٠,٥٧٧	٠,٠١
٧	تسهل نتائج التغذية الراجعة في تفعيل نظام المساءلة من خلال المراجعة النصف سنوية مما يحسن من مستوى الاداء.	٠,٦٦٣	٠,٠١
٨	يتم مناقشة النتائج بطريق "المكاشفة" والشفافية من اجل تطوير مستوى الاداء.	٠,٧٣٦	٠,٠١
٩	يمكن ان تساهم عملية التغذية الراجعة في تفعيل سياسة التحفيز	٠,٨٧٢	٠,٠١
١٠	تخضع نتائج التغذية الراجعة لرقابة مباشرة من قبل الادارة الجامعية.	٠,٧٨٩	٠,٠١
١١	يتم الاستفادة من توصيات الخاضعين للتقييم في تحسين نظام التقييم المتبع في الجامعة.	٠,٧٧٣	٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠١ ) = ٠,٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٣٤٩



## مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات البعد الخامس " نشر ثقافة تقييم الأداء " مع الدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يجب ان تتبع الجامعة نظام تقييم مهني يعمل على وجود اطار عمل منصف لتقييم الاداء.	٠,٧٥٣	٠,٠١
٢	يجب النظر الى نظام التقييم على انه وسيلة تهدف الى تحسين الاداء وذلك للبناء على نتائجها.	٠,٨٣٠	٠,٠١
٣	يجب ان يحدد الوصف الوظيفي مستوى الاداء او الانتاج المطلوب.	٠,٧٠٦	٠,٠١
٤	يجب ان يخضع النظام لرقابة مباشرة من قبل الادارة الجامعية	٠,٨٤٤	٠,٠١
٥	يجب ان توفر الجامعة التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة.	٠,٨١٦	٠,٠١
٦	يجب ان يتبع التغذية الراجعة اجراء خاص للاعتراض والتنظم	٠,٤٤٨	٠,٠٥
٧	يجب العمل على رفع خبرة القانمين على عملية التقييم.	٠,٦٩٣	٠,٠١
٨	بناء انظمة للحوافز المادية والمعنوية تراعى فيها الفروق الفردية بين الاعضاء لتشجيعهم.	٠,٨١٢	٠,٠١
٩	يجب ان يسهم النظام في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من اجل تطوير الاداء	٠,٨٢٠	٠,٠١
١٠	يجب اعداد برامج تدريبية للتوعية بأهمية عملية التقييم ودوره في تطوير الاداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.	٠,٨٨٩	٠,٠١
١١	يجب عقد لقاءات لمناقشة المقترحات التطويرية او المشكلات التي تعيق التقييم	٠,٩٠٤	٠,٠١
١٢	التنسيق بين نتائج منظومة تقييم الاداء ومراكز التطوير الأكاديمي	٠,٨٦١	٠,٠١
١٣	يجب ان يتم عمل مراجعة دورية لأعراض التطوير بين كل فترة وأخرى.	٠,٥٨٨	٠,٠١
١٤	وضع مشروعات التطوير المهني لعضو هيئة التدريس ضمن اولويات إدارات التطوير الجامعي.	٠,٥٥٣	٠,٠١
١٥	الالتزام بوضع اليات واضحة للمتابعة.	٠,٦٩٠	٠,٠١
١٦	يجب ان يكون هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الاداء.	٠,٧٩٦	٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠١ ) = ٠,٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٣٤٩

## مجلة الخدمة الاجتماعية

يتضح من الجداول السابقة أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) باستثناء فقرتين كان مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثانياً: الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المقياس. وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد المقياس والابعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس والجداول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط كل بعد من ابعاد المقياس مع الابعاد الأخرى ومع الدرجة الكلية له

م	المحاور	الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء	موضوعية المعيير المستخدمة في تقييم الأداء	الجهة المشاركة في عملية تقييم الأداء	التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الأداء	نشر ثقافة تقييم الاداء	المجموع
١	الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء.	١	٠,٨٣١٤	٠,٧٢١	٠,٧٥٣	٠,٧٢٥	٠,٨٦٢
٢	موضوعية المعيير المستخدمة في تقييم الاداء.	١	٠,٨٣٧	٠,٨٢٩	٠,٧٨٣	٠,٩٢١	٠,٩٢١
٣	الجهة المشاركة في عملية تقييم الاداء.	١	٠,٩٢٦	٠,٩١٠	٠,٩٤٩	٠,٩٤٩	٠,٩٤٩
٤	التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الاداء.	١	٠,٩١٨	٠,٩٥٦	٠,٩١٨	٠,٩٥٦	٠,٩٥٦
٥	نشر ثقافة تقييم الاداء.	١	٠,٩٤٤	٠,٩٤٤	٠,٩٤٤	٠,٩٤٤	٠,٩٤٤
	المجموع						١

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠,٤٤٩

ر الجدولية عند درجة حرية ( ٢٨ ) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠,٣٤٩

يتضح من الجدول السابق أن جميع الابعاد ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

الثبات: Reliability

يقصد بالثبات " الحصول على النتائج نفسها تقريباً عند تكرار القياس في الظروف نفسها، وتم تقدير ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام الطريقتين التاليتين .

● طريقة التجزئة النصفية: Split Half Method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة المقياس إلى نصفين واعتبرت العبارات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول، والعبارات ذات الأرقام الزوجية هي فقرات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سيبرمان براون، والجدول التالي يوضح ذلك معامل الثبات = حيث ر معامل الارتباط

جدول رقم (٩)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من ابعاد المقياس وكذلك المقياس ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

م	العبارة	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
١	الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء	١١	٠,٧٤٨	٠,٨١٨
٢	موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الاداء	١١	٠,٩١٦	٠,٩٥٠
٣	الجهات المشاركة في عملية تقييم الاداء	١١	٠,٨٨٥	٠,٩٣٧
٤	التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الاداء	١١	٠,٨٨٠	٠,٩٣٢
٥	نشر ثقافة تقييم الاداء	١٦	٠,٩٦٠	٠,٩٧٩
	مجموع فقرات الاستبانة ككل	٦٠	٠,٩٧٢	٠,٩٨٦

\* تم استخدام معامل جتمان (Guttman) في الابعاد الأربعة الأولى لعدم تساوي النصفين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (٠,٨١٨) ، وأن معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٦) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقه على عينة الدراسة .

• طريقة ألفا كرو نباخ : Cronbach's Alpha Coefficient :  
تعتبر " أنسب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث لذلك فهي ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشتمل على عدة أبعاد. وتم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل بعد من ابعاد المقياس وكذلك للمقياس ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (١٠)

يوضح معاملات ألفا كرو نباخ لكل بعد من ابعاد المقياس وكذلك للمقياس ككل

م	العبارة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
١	الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء	١١	٠,٨٧٦
٢	موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء	١١	٠,٩٢٦
٣	الجهات المشاركة في عملية تقييم الأداء	١١	٠,٩١٩
٤	التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الأداء	١١	٠,٩١٦
	نشر ثقافة تقييم الاداء	١٦	٠,٩٤٣
	مجموع فقرات الاستبانة ككل	٦٠	٠,٩٨٠

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرو نباخ جميعها فوق ( ٠,٨٧٦ ) وأن معامل ألفا للمقياس ككل ( ٠,٩٨٠ ) ، وهو إضافة إلى كونه قريباً جداً من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، فهو يدل على أن المقياس يتمتع أيضاً بدرجة عالية جداً من الثبات تزيد الباحثة اطميناناً لتطبيقه على عينة الدراسة. سابعا: المعالجات الإحصائية المستخدمة :  
تم استخدام جهاز الحاسوب في تحليل البيانات ومعالجتها ، بالاعتماد على البرنامجين التاليين:

- برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) - برنامج (EXCEL)

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للمقياس.
- معامل ارتباط سيبرمان براون للتجزئة النصفية .
- معادلة جثمان (Guttman) للتجزئة النصفية غير المتساوية.
- ومعامل ألفا كرو نباخ Cranach's Alpha للتأكد من ثبات المقياس.
- اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات .

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:  
نعرض في هذا المبحث أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على  
المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة  
الدراسة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق السمات الشخصية:

### جدول رقم (١١)

ن = ١٨٤

يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	الاستجابة	التكرار	%
الجنس	ذكر	٨٥	٤٦.٢
	أنثى	٩٩	٥٣.٨
<b>المجموع</b>		<b>١٨٤</b>	<b>١٠٠%</b>
السن	أقل من ٣٠ سنة	٥	٢.٧
	من ٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٨	٢٦.١
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٧٧	٤١.٩
	من ٥٠ سنة فأكثر	٥٤	٢٩.٣
<b>المجموع</b>		<b>١٨٤</b>	<b>١٠٠%</b>
سنوات الخبرة في الجامعة	من ٢- إلى أقل من ٦ سنوات	٨٦	٤٦.٧
	من ٦- إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٨	٥٣.٣
	١٠ سنوات فأكثر	صفر	صفر
<b>المجموع</b>		<b>١٨٤</b>	<b>١٠٠%</b>
نوع الوظيفة	أكاديمي	١٧٣	٩٤.٠
	أكاديمي إداري	١١	٥.٩٧
<b>المجموع</b>		<b>١٨٤</b>	<b>١٠٠%</b>
عدد البرامج التدريبية في تقييم الأداء	لم الحق بأي برنامج	صفر	صفر
	برنامجان فأقل	٦	٣.٣
	من ٣ : ٥ برامج	٢٩	١٥.٨
	٦ : ٨ برامج	١٣٢	٧١.٧
	٨ برامج فأكثر	١٧	٩.٢
<b>المجموع</b>		<b>١٨٤</b>	<b>١٠٠%</b>



يتضح من الجدول السابق:

١. ان عينة الدراسة تتوزع توزيعاً احصائياً حيث جاءت نسبة (٤٦.٢) % من عينة الدراسة من الذكور ونسبة (٥٣.٨) % من عينة الدراسة من الإناث ، وتبين ان معدل استجابات العينة مرتفع جداً وهذا أمر متوقع كون جميع القيادات حريصة على خدمة البحث العلمي وقد استخدمت الباحثة التواصل بمعظمهم عن طريق البريد الالكتروني من اجل إعادة المقياس لأنه من الضروري ان يجيبوا عنها شخصياً.
٢. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الجامعة جاءت نسبة (٤٦.٧) % أمضوا في الفترة ما بين " ٢ إلى أقل من ٦ سنوات" ، وأن نسبة (٥٣.٣) % يعملون منذ فترة (٦- أقل من ١٠ سنوات) وهناك نسبة (صفر) وهنا نلاحظ أن الغالبية لها فترة طويلة تعمل بالخارج ومن ثم فهي تعرف نظم تقييم الاداء وقد تكون قد تعرضت لها.
٣. من خلال الجدول أعلاه نجد ان نسبة (٥٣.٣) % من العينة هم من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل من (٦- الى ٩ سنوات) مما يشير الى تميز هذه الفئة في أداء الأعمال المنوطة بهم ، وكذلك ضرورة التجديد والتطوير في آلية أداء الأعمال بما يتوافق ويتناسب مع التطور الحادث ، في مقابل نسبة (٤٦.٧) % من إجمالي العينة خبراتهم اقل من ٥ سنوات.
٤. اتضح ان نسبة (٩٤.٠) % من العينة من الأكاديميات ونسبه (٥.٩٧) % من الاكاديميات برتبة إدارية حيث ان الهيكل الإداري هو عماد العمل وحيوي لاستمرار الأداء . ولعل ذلك يشير الى ضرورة اجراء التقييم في كلا المجالين الأكاديمي والإداري لأنها يمثلان معاً العمل المؤسسي برمته ، باعتبار ان طبيعة العمل الأكاديمي الذي يقومون به بالإضافة إلى العمل الإداري يحتم عليهم القيام به بصورة مبتكرة توفر الوقت والجهد والاستفادة من تجارب الآخرين.
٥. يتضح من الجدول ان نسبة من العينة تمثل (٧١.٧) % قد حصلوا على ٦ : ٨ دورات تدريبية، ونسبة (١٥.٨) % قد حصلوا على ٣-٥ دورات تدريبية مما يساعد على تفهم طبيعة العمل بنظام التقييم وكيفية الاستفادة منه لتحقيق الاهداف، بينما جاءت نسبة (٣.٣) % قد حصلوا على برنامجان فأقل مما يعنى ضرورة التركيز عليها وتفعيلها بما يسهم في تنمية المهارات والخبرات للعاملين ويساعدهم على اداء ادوارهم بفاعلية .

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### جدول رقم (١٢)

يوضح استجابات عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس حول البعد الاول من محددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء "الاساليب المستخدمة في التقييم"

ن=١٨٤

م	الاستجابة	البيان	وافق بشدة	وافق	لاوافق الى حد ما	لاوافق	لاوافق مطلقاً	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الترتيب في البعد
١	يتم استخدام استبيان "نموذج التقييم" لجمع معلومات خاصة تتعلق بأداء عضو هيئة التدريس.	ك	٤٧	١٠٧	٢٦	٤	صفر	٧٤٩	٤,٠٧	٠,٦٩	٨١.٤	٣
		%	٢٥.٥	٥٨.٢	١٤.١	٢.١٧	صفر					
٢	تعتمد اساليب تقييم الاداء على نماذج موضوعية مناسبة لكل ابعاد الاداء الاكاديمي.	ك	٦٢	٩٤	٢٦	٢	صفر	٧٦٨	١٧,٤	٠,٧٠	٨٣.٥	١
		%	٣٣.٧	٥١.١	١٤.١	١.١						
٣	تعتمد اساليب تقييم الاداء على الملاحظات الشخصية للروساء والقيادات الجامعية.	ك	٦٥	٨٢	٣٠	٧	صفر	٧٥٧	٤,١١	٠,٨١	٨٢.٣	٢
		%	٣٥.٣	٤٤.٦	١٦.٣	٣.٨						
٤	يعتبر اسلوب التقييم الذاتي تقييم حقيقي شامل لعضو هيئة التدريس عن طريق محاسبة النفس.	ك	٤٤	٨٩	٤٢	٩	صفر	٧٢٠	٣,٩١	٠,٨١	٧٨.٣	٥

#####٤١٦#####

#####



## مجلة الخدمة الاجتماعية

م	الاستجابة	البيان	وافق بشدة	وافق	وافق الى حد ما	لا اوافق مطلقاً	لا اوافق	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الترتيب في البعد
			٢٣.٩	٤٨.٤	٢٢.٩	٤.٩						
٥	يعتبر تقييم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس وسيلة مهمة للحصول على الاعتماد الأكاديمي.	ك	٩	٤٣	٦٤	١٦	٥٢	٥٢٩	٢,٨٨	١,٠٢	٥٧.٥	١٠
			٤.٩	٢٣.٤	٣٤.٨	٨.٧	٢٨.٣					
٦	تستخدم الجامعة اسلوب التدرج البياني في تقييم الاداء والذي يتم من خلاله التركيز على تحديد مستوى ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم .	ك	٥٦	٩١	٣٠	٢	٥	٧٤٦	٤,٠٥	٠,٨٢	٨١.١	٤
			٣٠.٤	٤٩.٥	١٦.٣	١.١	٢.٧					
٧	تستخدم الجامعة اسلوب الادارة بالأهداف في تقييم الاداء والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها.	ك	١٨	١٠٠	٥٣	١	١٢	٦٧٤	٣,٦٦	٠,٧٧	٧٣.٣	٧
			٩.٨	٥٤.٣	٢٨.٨	٠.٥	٦.٥					
٨	تستخدم الجامعة طريقة الاحداث الحرجة في تقييم الاداء والتي يتم من خلاله التركيز على المهام التي يقوم بها والاطء التي لا يجب ان يقع فيها.	ك	١٤	٩٨	٥٣	٢	١٧	٦٥٧	٣,٥٧	٠,٨١	٧١.٤	٨
			٧.٦	٥٣.٣	٢٨.٨	١.١	٩.٢					

#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

م	الاستجابة المتغير	البيان	وافق بشدة	وافق	وافق الى حد ما	لا اوافق اوافق	لا اوافق مطلقاً	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الترتيب في البعد
٩	تتميز الاساليب المستخدمة بالمرونة لمواجهة التغيرات التي تطرأ على مستوى الوظيفة واساليب العمل	ك	١٠	٣٩	٨٢	٤٠	١٣	٥٤٥	٢,٩٦	٠,٩٧	٥٩.٢	٩
		%	٥.٤	٢١.٢	٤٤.٦	٢١.٧	٧.١					
١٠	تعتبر الاساليب المستخدمة من افضل الاليات لقياس مدى تنفيذ عضو هيئة التدريس لمسئولياته الاكاديمية.	ك	٣٨	٩٨	٤٠	٧	١	٧١٧	٣,٩٠	٠,٧٩	٧٧.٩	٦
		%	٢٠.٧	٥٣.٣	٢١.٧	٣.٨	٠.٥					
١١	هناك موضوعية في الاساليب المستخدمة مما يساعد على تحقيق مبدأ الاتقان في اتخاذ القرارات و اعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	ك	٢٤	٢٤	٣٦	٥٦	٤٤	٤٨٠	٢,٦١	١,٣٣	٥٢.٢	١١
		%	١٣.٠	١٣.٠	١٩.٦	٣٠.٤	٢٣.٩					

#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

وباستقراء بيانات الجدول السابق نجدان عينة الدراسة تتوزع توزيعاً إحصائياً من حيث وجهه نظرهم حول "الاساليب المستخدمة في التقييم" باعتبارها البعد الاول من المحور الاول للمقياس وذلك في ضوء مجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي و النسبة والترتيب وقد جاءت استجابتهم مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لقوتها كالاتي:-

١. جاء متغير (تعتمد اساليب تقييم الاداء على نماذج موضوعية مناسبة لكل ابعاد الاداء الاكاديمي) في الترتيب الأول حيث حصل على مجموع استجابات (٧٦٨) من إجمالي العينة ، وبمتوسط حسابي (٤,١٧)، و نسبة (٨٣.٥)، وانحراف معياري (٠,٧٠).
٢. جاء متغير(تعتمد اساليب تقييم الاداء على الملاحظات الشخصية للرؤساء والقيادات الجامعية) في الترتيب الثاني وذلك بمجموع استجابات (٧٥٧) ،وبمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٨١)، ونسبة (٨٢.٣).
٣. جاء في الترتيب الثالث متغير(يتم استخدام استبيان "نموذج التقييم" لجمع معلومات خاصة تتعلق بأداء عضو هيئة التدريس)حيث جاءت بمجموع استجابات (٧٤٩) وبمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٦٩) وبنسبة (٨١.٤).
٤. جاء الترتيب الرابع (تستخدم الجامعة اسلوب التدرج البياني في تقييم الاداء والذي يتم من خلاله التركيز على تحديد مستوى ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم) حيث جاء بمجموع استجابات (٧٤٦)، وبمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وبانحراف معياري (٠,٨٢)، وبنسبة (٨١.١).
٥. جاء الترتيب الخامس (يعتبر اسلوب التقييم الذاتي تقييم حقيقي شامل لعضو هيئة التدريس عن طريق محاسبة النفس) حيث جاء بمجموع استجابات (٧٢٠)، وبمتوسط حسابي (٣,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، وبنسبة (٧٨.٣).
٦. جاء الترتيب السادس (تعتبر الاساليب المستخدمة من افضل الاليات لقياس مدى تنفيذ عضو هيئة التدريس لمسئوليته الاكاديمية) حيث جاء بمجموع استجابات (٧١٧)، وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وبنسبة (٧٧.٩).
٧. جاء الترتيب السابع (تستخدم الجامعة اسلوب الادارة بالأهداف في تقييم الاداء والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها) حيث جاء بمجموع استجابات (٦٧٤)، وبمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وبنسبة (٧٧.٣).
٨. جاء الترتيب الثامن(تستخدم الجامعة طريقة الاحداث الحرجة في تقييم الاداء والتي يتم من خلاله التركيز على المهام التي يقوم بها والاطء التي لا يجب ان يقع فيها) حيث جاء بمجموع استجابات (٦٥٧)، وبمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، وبنسبة (٧١.٤).
٩. جاء الترتيب التاسع(تتميز الاساليب المستخدمة بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على مستوى الوظيفة واساليب العمل) حيث جاء بمجموع استجابات (٥٤٥)، وبمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبنسبة (٥٩.٢).

١٠. جاء الترتيب العاشر (يعتبر تقييم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس وسيلة مهمة للحصول على الاعتماد الأكاديمي) حيث جاء بمجموع استجابات (٥٢٩)، وبمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وبانحراف معياري (١,٠٢) وبنسبة (٥٧.٥).
١١. جاء الترتيب الحادي عشر (هناك موضوعية في الاساليب المستخدمة مما يساعد على تحقيق مبدأ الاتقان في اتخاذ القرارات و اعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل) حيث جاء بمجموع استجابات (٤٨٠)، وبمتوسط حسابي (٢,٦١)، وبانحراف معياري (١,٣٣)، وبنسبة (٥٢.٢).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### جدول رقم (١٣)

يوضح استجابات عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس حول البعدالثانى من محددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء

ن=١٨٤

" موضوعية المعايير المستخدمة في التقييم "

م	البيان	اوافق بشدة	اوافق الى حد ما	اوافق	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب في البعد
١	يتم وضع معيار تقييم الاداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	٥٤	٨٧	٣٨	٥	صفر	٧٤٢	٤,٠٣	٠,٧٨	٨٠,٧	١
		٢٩,٣	٤٧,٣	٢٠,٧	٢,٧	صفر					
٢	تركز المعيار المستخدمة علي مستوى الاداء الفعلي فقط.	٣٢	٥٨	٥٨	٣٣	٣	٦٣٥	٣,٤٥	٠,٨٢	٦٩,٠	٣
		١٧,٤	٣١,٥	٣١,٥	١٧,٩	١,٦					
٣	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتفق عليها حين يقوم المقيم بعملية التقييم.	١٤	٣٧	٧٩	٤٤	١٠	٥٥٣	٣,٠١	٠,٩٨	٦٠,١	٧
		٧,٦١	٢٠,١	٤٢,٩	٢٣,٩	٥,٤					
٤	يحتوى نظام تقييم الأداء علي معايير	صفر	١٩	٣٣	٧٤	٥٨	٣٨١	٢,٠٧	٠,٩٥	٤١,٤	٩

#####٤٧#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

					٣١.٥	٤٠.٢	١٧.٩	١٠,٣	صفر	%	كمية تحدد حجم الأداء المطلوب.	
١٠	٤٠.٧	٠,٩٩	٢,٠٣	٣٧٤	٦٥	٦٩	٣٠	١٩	١	ك	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير نوعية تركز على جودة الأداء	٥
					٣٥.٣	٣٧.٥	١٦.٣	١٠,٣	٠.٥	%		
٤	٦٧.٠	١,٠٣	٣,٣٥	٦١٦	٨	٣٢	٥٣	٧٠	٢١	ك	معايير تقييم الأداء تركز على الصفات الشخصية أكثر من الجانب العلمي للأداء.	٦
					٤.٣	١٧.٤	٢٨.٨	٣٨.٠	١١.٤	%		
م٣	٦٩.٠	٠,٨٢	٣,٤٥	٦٣٥	٣	١٨	٦٨	٨٣	١٢	ك	معايير الاداء المستخدمة تتغير حسب التغير في ظروف ومتطلبات العمل.	٧
					١.٦	٩.٨	٣٧.٠	٤٥.١	٦.٥	%		
٥	٦٦.٥	٠,٨٣	٣,٣٣	٦١٢	٥	١٩	٨٠	٧١	٩	ك	معايير الاداء موضوعية ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية.	٨
					٢.٧	١٠.٣	٤.٣	٣٨.٦	٤.٩	%		
٢	٧٠.٨	٠,٧٧	٣,٥٤	٦٥١	٢	١٤	٦٢	٩٥	١١	ك	تركز المعايير المستخدمة علي مستوى الاداء المستقبلي فقط.	٩
					١.١	٦.٦١	٣٣.٧	٥١.٦	٥.٩٨	%		
٨	٥٧.٧	١,٠٧	٢,٨٩	٥٣١	١٧	٥٢	٦٣	٣٩	١٣	ك	تعطي المعايير (بنود التقييم) التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.	١٠
					٩.٢	٢٨.٢	٣٤.٢	٢١.٢	٧.١	%		
٦	٦٣.٠	١,١٣	٣,١٨	٥٨٦	١	٤	٥٠	٥٨	٢٢	ك	يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من	١١

#####٤٣٣#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

					٠.٥	٢.١٧	٢٧.٢	٣١.٥	١٢.٠	%	فترة لأخرى و بشكل متواصل.	
--	--	--	--	--	-----	------	------	------	------	---	---------------------------	--

#####

#####



يتضح من الجدول رقم (١٣) أن استجابات عينه الدراسة تتوزع توزيعاً إحصائياً من حيث وجهه نظرهم حول البعد الثاني لمحددات الثقة في نظام تقييم الأداء " موضوعية المعايير المستخدمة في التقييم" وذلك في ضوء مجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والنسبة والترتيب وقد جاءت استجاباتهم مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لقوتها كالآتي:-

١. جاء في الترتيب الأول متغير (يتم وضع معايير تقييم الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.) حيث حصلت على (٧٤٢) من مجموع استجابات العينة ، وبمتوسط حسابي (٤,٠٣) ونسبة (٨٠,٧) وانحراف معياري (٠,٧٨).
٢. جاء متغير (تركز المعايير المستخدمة علي مستوى الاداء المستقبلي فقط) في الترتيب الثاني وذلك بمجموع استجابات (٦٥١) وبمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧٧) ونسبة (٧٠,٨).
٣. جاء في الترتيب الثالث متغير(تركز المعايير المستخدمة علي مستوى الاداء الفعلي فقط) حيث جاءت بمجموع استجابات (٦٣٥) وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة (٦٩,٠).
٤. جاء الترتيب الثالث مكرر (معايير الاداء المستخدمة تتغير حسب التغير في ظروف ومتطلبات العمل) حيث جاء بمجموع استجابات (٦٣٥) وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة (٦٩,٠).
٥. وحصل متغير (معايير تقييم الأداء تركّز علي الصفات الشخصية أكثر من الجانب العلمي للأداء) على الترتيب الرابع حيث جاء بنسبة مجموع استجابات (٦١٦) وبمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبانحراف معياري (١,٠٣) وبنسبة (٦٧,٠).
٦. جاء في الترتيب الخامس متغير (معايير الاداء موضوعية ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية) حيث حصل على مجموع استجابات (٦١٢) وبمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وبنسبة (٦٦,٥).
٧. وحصل متغير (يتم تعديل وتطوير نماذج التقييم من فترة لأخرى و بشكل متواصل) على الترتيب السادس وجاء بنسبة استجابات (٥٨٦) وبمتوسط حسابي (٣,١٨) وبانحراف معياري (١,١٣) وبنسبة (٦٣,٠).
٨. وجاء في الترتيب السابع (يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتفق عليها حين يقوم المقيم بعملية التقييم) حيث حصلت على مجموع استجابات (٥٥٣) وبمتوسط حسابي (٣,٠١) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبنسبة (٦٠,١).
٩. وجاء في الترتيب الثامن (تعطي المعايير (بنود التقييم) التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس) حيث حصلت على مجموع استجابات (٥٣١) وبمتوسط حسابي (٢,٨٩) وبانحراف معياري (١,٠٧) وبنسبة (٥٧,٧).
١٠. وجاء في الترتيب التاسع (يحتوي نظام تقييم الاداء علي معايير كمية تحدد حجم الاداء المطلوب) حيث حصلت على مجموع استجابات (٣٨١) وبمتوسط حسابي (٢,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٩٥) وبنسبة (٤١,٤).
١١. وجاء في الترتيب العاشر (يحتوي نظام تقييم الاداء علي معايير نوعية تركّز علي جودة الاداء) حيث حصلت على مجموع استجابات (٣٧٤) وبمتوسط حسابي (٢,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٩٩) وبنسبة (٤٠,٧).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### جدول رقم (١٤)

يوضح استجابات عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس حول البعد الثالث من محددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء " فهم واهتمام الجهات المشاركة في عملية التقييم "

ن=١٨٤

الترتيب في البعد	%	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	لا وافق مطلقاً	لا وافق	وافق	وافق الى حد ما	وافق بشدة	البيان	الاستجابة المتغير	م
١	٨٥.٣	٠,٧٢	٤,٢٧	٧٨٥	صفر	٤	١٨	٨٧	٧٥	ك	توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الاداء.	١
					صفر	٢.٢	٩.٨	٤٧.٣	٤٠.٨	%		
٢	٨٣.٧	٠,٨٢	٤,١٨	٧٧٠	١	٧	٢٠	٨٥	٧١	ك	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.	٢
					٠.٥	٣.٨	١٠.٩	٤٦.٢	٣٨.٦	%		
٨	٦٨.٩	١,٠٥	٣,٤٥	٦٣٤	١٠	٢٢	٥٥	٧٠	٢٧	ك	تم حصول القائمين علي عملية التقييم علي دورات تدريبية تتعلق بتنمية الموارد البشرية.	٣
					٥.٤	١١.٩	٢٩.٩	٣٨.٠	١٤.٧	%		

#####٤٣٦#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

٣	٧٧.٨	٠,٨٦	٣,٨٩	٧١٦	٢	١٠	٣٦	٩٤	٤٢	ك	يتم عقد دورات تدريبية أو ورش عمل للقائمين علي عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم اعضاء هيئة التدريس.	٤
					١.١	٥.٤	١٩.٦	٥١.١	٢٢.٨	%		
٥	٧٤.٩	٠,٨٣	٣,٧٤	٦٨٩	صفر	١٣	٥٣	٨٦	٣٢	ك	يركز التدريب على كيفية التخلص من مشاكل تقييم الأداء.	٥
					صفر	٧.١	٢٨.٨	٤٦.٧	١٧.٤	%		
٦	٧٤.١	٠,٨١	٣,٧١	٦٨٢	صفر	١١	٦٢	٨١	٣٠	ك	يتأثر القائم على عملية التقييم ( بالهالة ) أي التقييم الكلي للمرووس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات.	٦
					صفر	٦.٠	٣٣.٧	٤٤.٠	١٦.٣	%		
١١	٥٠.٨	١,٢٥	٢,٥٤	٤٦٧	٤٦	٥٥	٣٢	٤٠	١١	ك	يميل القائم على عملية التقييم إلى اعطاء معظم المرووسين تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى ادائهم الفعلي في العمل.	٧
					٢٥.٠	٢٩.٩	١٧.٤	٢١.٧	٦,٠	%		
٤	٧٥.٥	٠,٨٤	٣,٧٨	٦٩٥	صفر	١٣	٥٠	٨٦	٣٥	ك	يتأثر القائم على عملية التقييم بالانطباعات الأولى عن المقيم.	٨
					صفر	٧.١	٢٧.٢	٤٦.٧	١٩.٠	%		
١٠	٦٢.٥	١,١٣	٣,١٣	٥٧٥	١٥	٤٠	٥٧	٥١	٢١	ك	يتأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للمقيم.	٩
					٨.٢	٢١.٧	٣١.٠	٢٧.٧	١١.٤	%		
٧	٦٩.٣	٠,٩٠	٣,٤٧	٦٣٨	٤	١٩	٦٨	٧٣	٢٠	ك	الميل إلى استخدام العشوائية وعدم الجدية من جانب بعض القائمين على التقييم في تقديراتهم لعضو هيئة التدريس.	١٠
					٢.٢	١٠.٣	٣٧.٠	٣٩.٧	١٠.٩	%		

#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

٩	٦٢.٩	٠,٩٩	٣,١٥	٥٧٩	٧	٤٣	٦٤	٥٦	١٤	ك	١١ تأثر نتائج التقييم سلباً بالحالة الشخصية للقائم بعملية التقييم مثل (الحالة الصحية، الإرهاق) على نتيجة التقييم.
					٣.٨	٢٣.٤	٣٤.٨	٣٠.٤	٧.٦	%	

#####

#####

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن استجابات عينه الدراسة تتوزع توزيعاً إحصائياً من حيث وجهه نظرهم حول البعد الثالث لمحددات الثقة في نظام تقييم الأداء " فهم واهتمام الجهات المشاركة في عملية التقييم " وذلك في ضوء مجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والنسبة والترتيب وقد جاءت استجاباتهم مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لقوتها كالاتي:-

١. جاء في الترتيب الأول متغير (توفر المؤسسة التدريب لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء) حيث حصلت على (٧٨٥) من مجموع استجابات العينة ، وبمتوسط حسابي (٤,٢٧) ونسبة (٠,٧٢) وانحراف معياري (٨٥,٣).
٢. جاء متغير (تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم) في الترتيب الثاني وذلك بمجموع استجابات (٧٧٠) وبمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٨٢) ونسبة (٨٣,٧).
٣. جاء في الترتيب الثالث متغير (يتم عقد دورات تدريبية أو ورش عمل للقائمين على عملية التقييم تتعلق بكيفية تقييم اعضاء هيئة التدريس) حيث جاءت بمجموع استجابات (٦٨٩) وبمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة (٧٤,٩).
٤. جاء الترتيب الرابع (يتأثر القائم على عملية التقييم بالانطباعات الأولى عن المقيم) حيث جاء بمجموع استجابات (٦٩٥) وبمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٨٤) وبنسبة (٧٥,٥).
٥. وحصل متغير (يركز التدريب على كيفية التخلص من مشاكل تقييم الأداء) على الترتيب الخامس حيث جاء بنسبة مجموع استجابات (٦٨٩) وبمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة (٧٤,٩).
٦. جاء في الترتيب السادس متغير (يتأثر القائم على عملية التقييم (بالهالة) أي التقييم الكلي للمرووس على أساس صفة واحدة بارزة دون باقي الصفات) حيث حصل على مجموع استجابات (٦٨٢) وبمتوسط حسابي (٣,٧١) وبانحراف معياري (٠,٨١) وبنسبة (٧٤,١).
٧. وحصل متغير (الميل إلى استخدام العشوائية وعدم الجدية من جانب بعض القائمين على التقييم في تقديراتهم لعضو هيئة التدريس) على الترتيب السابع وجاء بنسبة استجابات (٦٣٨) وبمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة (٦٩,٣).
٨. وجاء في الترتيب الثامن (تم حصول القائمين على عملية التقييم على دورات تدريبية تتعلق بتنمية الموارد البشرية) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٣٤) وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) وبانحراف معياري (١,٠٥) وبنسبة (٦٨,٩).

٩. وجاء في الترتيب التاسع (تتأثر نتائج التقييم سلباً بالحالة الشخصية للقائم بعملية التقييم مثل (الحالة الصحية، الإرهاق) على نتيجة التقييم) حيث حصلت على مجموع استجابات (٥٧٩) وبمتوسط حسابي (٣,١٥) وبانحراف معياري (٠,٩٩) ونسبة (٦٢.٩).
١٠. وجاء في الترتيب العاشر (يتأثر القائم على عملية التقييم بالتصرفات الأخيرة للمقيم) حيث حصلت على مجموع استجابات (٥٧٥) وبمتوسط حسابي (٣,١٣) وبانحراف معياري (١,١٣) ونسبة (٦٢.٥).
١١. وجاء في الترتيب الحادي عشر متغير (يميل القائم على عملية التقييم إلى إعطاء معظم المرؤوسين تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل) حيث حصلت على مجموع استجابات (٤٦٧) وبمتوسط حسابي (٢,٥٤) وبانحراف معياري (١,٢٥) ونسبة (٥٠.٨).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### جدول رقم (١٥)

يوضح استجابات عينة الدراسة من اعضاء هيئة التدريس حول البعد الرابع من محددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء " التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الأداء" ن=١٨٤

م	الاستجابة	البيان	وافق بشدة	وافق الى حد ما	وافق	لاوافق	لاوافق مطلقاً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب في البعد
١	يتم استخدام أساليب محوسبة أو مبرمجة في عملية تحليل نتائج تقييم أداء اعضاء هيئة التدريس	ك	٣٧	٩٤	٤٦	٧	صفر	٧١٣	٣,٨٨	٠,٧٧	٧٧,٥	٢
		%	٢٠,١	٥١,١	٢٥	٣,٨	صفر					
٢	يسمح نظام تقييم الاداء لعضو هيئة التدريس بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه	ك	٢٠	٩٠	٦٧	٧	صفر	٦٧٥	٣,٦٧	٠,٧٢	٧٣,٤	٧
		%	١٠,٩	٤٨,٩	٣٦,٤	٣,٨	صفر					
٣	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	ك	٤٠	٨٥	٤٥	١١	٣	٧٠٠	٣,٨٠	٠,٩٠	٧٦,١	٤
		%	٢١,٨	٤٦,٢	٢٤,٥	٦,٠	١,٦					
٤	تسمح عملية التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الاداء	ك	٤٦	٩٤	٣٥	٨	١	٧٢٨	٩٦,٣	٠,٨٢	٧٩,١	١
		%	٢٥	٥١,١	١٩,٠	٤,٣	٠,٥					
٥	يتم إعلام الموظف بنقاط القوة لديه حتى يستطيع الاستفادة منها بشكل أفضل	ك	٢٠	٦٦	٥٢	٢٧	١٩	٥٩٣	٣,٢٢	١,١٤	٦٤,٥	١٠
		%	١٠,٩	٣٥,٩	٢٨,٣	١٤,٧	١٠,٣					

#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

١١	٥٩,٢	١,٤٩	٢,٩٦	٥٤٥	٤٩	٢٥	٢٩	٤٦	٣٥	ك	٦	يتم إعلام الموظف بنقاط الضعف أو القصور لديه حتى يستطيع أن يتجنبها أو يطور نفسه بها
					٢٦.٦	١٣.٦	١٥.٨	٢٥	١٩.٠	%		
٩	٧٢,٨	٠,٩٩	٣,٦٤	٦٧٠	٢	٢٦	٤٥	٧٤	٣٧	ك	٧	تسهم نتائج التغذية الراجعة في تفعيل نظام المساعدة من خلال المراجعة النصف سنوية مما يحسن من مستوى الاداء
					١.١	١٤.١	٢٤.٥	٤٠.٢	٢٠.١	%		
٨	٧٣,٠	٠,٩٦	٣,٦٥	٦٧٢	٣	٢١	٤٦	٨١	٣٣	ك	٨	يتم مناقشة النتائج بطريق "المكاشفة" والشفافية من اجل تطوير مستوى الاداء
					١.٦	١١.٤	٢٥	٤٤.٠	١٨.٠	%		
٦	٧٥,٧	٠,٨٦	٣,٧٨	٦٩٦	٢	١١	٤٧	٨٩	٣٥	ك	٩	يمكن ان تساهم عملية التغذية الراجعة في تفعيل سياسة التحفيز.
					١.١	٦.٠	٢٥.٥	٤٨.٤	١٩.٠	%		
٣	٧٦,٣	٠,٨١	٣,٨٢	٧٠٢	١	٩	٤٧	٩٣	٣٤	ك	١٠	تخضع نتائج التغذية الراجعة لرقابة مباشرة من قبل الادارة الجامعية.
					٠.٥	٤.٩	٢٥.٥	٥٠.٥	١٨.٥	%		
٥	٧٥,٨	٠,٧٨	٣,٧٩	٦٩٧	صفر	١٠	٤٩	٩٥	٣٠	ك	١١	يتم الاستفادة من توصيات الخاضعين للتقييم في تحسين نظام التقييم المتبع في الجامعة.
					صفر	٥.٤	٢٦.٦	٥١.٦	١٦.٣	%		

#####

#####



يتضح من الجدول رقم (١٥) أن استجابات عينه الدراسة تتوزع توزيعاً إحصائياً من حيث وجهه نظرهم حول البعد الثالث لمحددات الثقة في نظام تقييم الأداء "فهم واهتمام الجهات المشاركة في عملية التقييم" وذلك في ضوء مجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والنسبة والترتيب وقد جاءت استجاباتهم مرتبة ترتيبياً تنازلياً وفقاً لقوتها كالاتي:-

١. جاء في الترتيب الأول متغير (تسمح عملية التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الاداء) حيث حصلت على (٧٢٨) من مجموع استجابات العينة ، وبمتوسط حسابي (٣,٩٦) ونسبة (٠,٨٢) وانحراف معياري (٧٩,١).

٢. جاء متغير (يتم استخدام أساليب محوسبة أو مبرمجة في عملية تحليل نتائج تقييم أداء اعضاء هيئة التدريس) في الترتيب الثاني وذلك بمجموع استجابات (٧١٣) وبمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٧٧) ونسبة (٧٧,٥).

٣. جاء في الترتيب الثالث متغير (تخضع نتائج التغذية الراجعة لرقابة مباشرة من قبل الادارة الجامعية) حيث جاءت بمجموع استجابات (٧٠٢) وبمتوسط حسابي (٣,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٨١) وبنسبة (٧٦,٣).

٤. جاء الترتيب الرابع (يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير) حيث جاء بمجموع استجابات (٧٠٠) وبمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٩٠) وبنسبة (٧٦,١).

٥. وحصل متغير (يتم الاستفادة من توصيات الخاضعين للتقييم في تحسين نظام التقييم المتبع في الجامعة) على الترتيب الخامس حيث جاء بنسبة مجموع استجابات (٦٩٧) وبمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٨) وبنسبة (٧٥,٨).

٦. جاء في الترتيب السادس متغير (يمكن ان تساهم عملية التغذية الراجعة في تفعيل سياسة التحفيز) حيث حصل على مجموع استجابات (٦٩٦) وبمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة (٧٥,٧).

٧. وحصل متغير (يسمح نظام تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه) على الترتيب السابع وجاء بنسبة استجابات (٦٧٥) وبمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٧٢) وبنسبة (٧٣,٤).

٨. وجاء في الترتيب الثامن (يتم مناقشة النتائج بطريق "المكاشفة" والشفافية من اجل تطوير مستوى الاداء) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٧٢) وبمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٩٦) وبنسبة (٧٣,٠).

٩. وجاء في الترتيب التاسع (تسهل نتائج التغذية الراجعة في تفعيل نظام

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- المساءلة من خلال المراجعة النصف سنوية مما يحسن من مستوى الاداء حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٧٠) وبمتوسط حسابي (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٩٩) ونسبة (٧٢,٨).
١٠. وجاء في الترتيب العاشر (يتم إعلام الموظف بنقاط القوة لديه حتى يستطيع الاستفادة منها بشكل أفضل) حيث حصلت على مجموع استجابات (٥٩٣) وبمتوسط حسابي (٣,٢٢) وبانحراف معياري (١,١٤) وبنسبة (٦٤,٥).
١١. وجاء في الترتيب الحادي عشر متغير (يتم إعلام الموظف بنقاط الضعف أو القصور لديه حتى يستطيع أن يتجنبها أو يطور نفسه بها) حيث حصلت على مجموع استجابات (٥٤٥) وبمتوسط حسابي (٢,٩٦) وبانحراف معياري (١,٤٩) وبنسبة (٥٩,٢)

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### جدول رقم (١٦)

يوضح نتائج استجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني "نشر ثقافة تقييم الاداء"

ن=١٨٤

م	الاستجابة المتغير	البيان	وافق بشدة	وافق الى حد ما	وافق	لا وافق	لا وافق مطلقاً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب في البعد
١	يجب ان تتبع الجامعة نظام تقييم مهني يعمل على وجود اطار عمل منصف لتقييم الاداء.	ك	٢٦	٩٧	٥١	٧	٣	٦٨٨	٣,٧٤	٠,٨١	٧٤,٨	١٠
		%	١٤.١	٥٢.٧	٢٧.٧	٣.١	١.٦					
٢	يجب النظر الى نظام التقييم على انه وسيلة تهدف الى تحسين الاداء وذلك للبناء على نتائجها	ك	٣٣	١٠١	٣٨	٩	٣	٧٠٤	٣,٨٣	٠,٨٤	٧٦,٥	٥
		%	١٧.٩	٥٤.٩	٢٠.٧	٤.٩	١.٦					
٣	يجب ان يحدد الوصف الوظيفي مستوى الاداء او الانتاج المطلوب.	ك	٥١	٨٩	٣٨	٦	صفر	٧٣٧	٤,٠١	٠,٧٩	٨٠,١	٢
		%	٢٧.٧	٤٨.٤	٢٠.٧	٣.٣	صفر					
٤	يجب ان يخضع النظام لرقابة مباشرة من قبل الادارة الجامعية.	ك	٥٠	٨٥	٤٠	٩	صفر	٧٢٨	٣,٩٦	٠,٨٣	٧٩,١	٣

#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

					صفر	٤.٩	٢١.٧	٤٦.٢	٢٧.٢	%		
٤	٧٨,٢	٠,٧٩	٣,٩١	٧١٩	صفر	٧	٤٥	٩٠	٤٢	ك	٥	يجب ان توفر الجامعة التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة .
					صفر	٣.٩	٢٤.٥	٤٨.٩	٢٢.٨	%		
١٣	٧١,٤	٠,٨٧	٣,٥٧	٦٥٧	١	١٩	٦٣	٧٦	٢٥	ك	٦	يجب ان يتبع التغذية الراجعة اجراء خاص للاعتراض والتظلم .
					٠.٥	١٠.٣	٣٤.٢	٤١.٣	١٣.٦	%		
١	٨٥,٠	٠,٨٠	٤,٢٥	٧٨٢	١	٤	٢٤	٧٤	٨١	ك	٧	يجب العمل على رفع خبرة القائمين على عملية التقييم.
					٠.٥	٢.٢	١٣.٠	٤٠.٢	٤٤.٠	%		
٨	٧٥,٤	٠,٨٠	٣,٧٧	٦٩٤	١	١٠	٤٩	٩٤	٣٠	ك	٨	بناء انظمة للحوافز المادية والمعنوية تراعى فيها الفروق الفردية بين الاعضاء لتشجيعهم.
					٠.٥	٥.٤	٢٦.٦	٥١.١	١٦.٣	%		
١١	٧٤,٥	٠,٨٧	٣,٧٢	٦٨٥	٢	١٣	٥١	٨٦	٣٢	ك	٩	يجب ان يسهم النظام في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من اجل تطوير الاداء.
					١.١	٧.١	٢٧.٧	٤٦.٧	١٧.٤	%		
٧	٧٥,٩	٠,٨٦	٣,٧٩	٦٩٨	٢	١١	٤٥	٩١	٣٥	ك	١٠	يجب اعداد برامج تدريبية للتوعية بأهمية عملية التقييم ودوره في تطوير الاداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.

#####

#####

## مجلة الخدمة الاجتماعية

					١.١	٦.٠	٢٤.٥	٤٩.٥	١٩.٠	%		
٦	٧٦,٠	٠,٧٩	٣,٨٠	٦٩٩	١	٨	٥٠	٩٣	٣٢	ك	١١	يجب عقد لقاءات لمناقشة المقترحات التطويرية او المشكلات التي تعيق التقييم.
					٠.٥	٤.٣	٢٧.٢	٥٠.٥	١٧.٤	%		
١٢	٧٣,٤	٠,٨٧	٣,٦٧	٦٧٥	١	١٥	٥٩	٧٨	٣١	ك	١٢	التنسيق بين نتائج منظومة تقييم الاداء ومراكز التطوير الأكاديمي.
					٠.٥	٨.٢	٣٢.١	٤٢.٤	١٦.٩	%		
١٦	٦٥,٣	١,٠٠	٣,٢٧	٦٠١	٩	٢٨	٧١	٥٧	١٩	ك	١٣	يجب ان يتم عمل مراجعة دورية لأغراض التطوير بين كل فترة واخرى.
					٤.٩	١٥.٢	٣٨.٦	٣١.٠	١٠.٣	%		
١٥	٦٥,٤	١,١٠	٣,٢٧	٦٠٢	٩	٣٩	٥٥	٥٥	٢٦	ك	١٤	وضع مشروعات التطوير المهني لعضو هيئة التدريس ضمن اولويات إدارات التطوير الجامعي.
					٤.٩	٢١.٢	٢٩.٩	٢٩.٩	١٤.١	%		
١٤	٦٧,٧	٠,٩٨	٣,٣٩	٦٢٣	٨	٢٤	٥٩	٧٥	١٨	ك	١٥	الالتزام بوضع اليات واضحة للمتابعة والاشراف.
					٤.٣	١٣.٠	٣٢.١	٤٠.٨	٩.٨	%		
٩	٧٥,٢	٠,٧١	٣,٧٦	٦٩٢	١	٤	٥٦	١٠٠	٢٣	ك	١٦	يجب ان يكون هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الاداء.

#####

#####

# مجلة الخدمة الاجتماعية

					٠.٥	٢.٢	٣٠.٤	٥٤.٣	١٢.٥	%		
--	--	--	--	--	-----	-----	------	------	------	---	--	--

#####

#####

ويتضح من الجدول السابق أن عينه الدراسة تتوزع توزيعاً إحصائياً من حيث وجهه نظرهم حول المحور الثاني الخاص (نشر ثقافة تقييم الاداء) وذلك في ضوء مجموع الاستجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و النسبة والترتيب وقد جاءت استجاباتهم مرتبه ترتيباً تنازلياً وفقاً لقوتها كالآتي:

١. جاء في الترتيب الأول متغير (يجب العمل على رفع خبرة القائمين على عملية التقييم) حيث حصلت على (٧٨٢) من مجموع استجابات العينة ، وبمتوسط حسابي (٤,٢٥) ونسبة (٠,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٥).
٢. جاء متغير (يجب ان يحدد الوصف الوظيفي مستوى الاداء او الانتاج المطلوب) في الترتيب الثاني وذلك بمجموع استجابات (٧٣٧) وبمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٧٩) ونسبة (٠,٨٠).

٣. جاء في الترتيب الثالث متغير (تخضع نتائج التغذية الراجعة لرقابة مباشرة من قبل الادارة الجامعية) حيث جاءت بمجموع استجابات (٧٢٨) وبمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة (٧٩,١).
٤. جاء الترتيب الرابع (يجب ان توفر الجامعة التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة) حيث جاء بمجموع استجابات (٧١٩) وبمتوسط حسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٩) وبنسبة (٧٨,٢)
٥. وحصل متغير (يجب النظر الى نظام التقييم على انه وسيلة تهدف الى تحسين الاداء وذلك للبناء على نتائجها) على الترتيب الخامس حيث جاء بنسبة مجموع استجابات (٧٠٤) وبمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨٤) وبنسبة (٧٦,٥).
٦. جاء في الترتيب السادس متغير (يجب عقد لقاءات لمناقشة المقترحات التطويرية او المشكلات التي تعيق التقييم) حيث حصل على مجموع استجابات (٦٩٩) وبمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩) وبنسبة (٧٦,٠).
٧. وحصل متغير (يجب اعداد برامج تدريبية للتوعية بأهمية عملية التقييم ودوره في تطوير الاداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس) على الترتيب السابع وجاء بنسبة استجابات (٦٩٨) وبمتوسط حسابي (٧٣,٤) وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة (٧٥,٩).
٨. وجاء في الترتيب الثامن (بناء انظمة للحوافز المادية والمعنوية تراعى فيها الفروق الفردية بين الاعضاء لتشجيعهم) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٩٤) وبمتوسط حسابي (٣,٧٧) وبانحراف معياري (٠,٨٠) وبنسبة (٧٥,٤).
٩. وجاء في الترتيب التاسع (يجب ان يكون هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الاداء) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٩٢) وبمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٧١) وبنسبة (٧٥,٢).
١٠. وجاء في الترتيب العاشر (يجب ان تتبع الجامعة نظام تقييم مهني يعمل على وجود اطار عمل منصف لتقييم الاداء) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٨٨) وبمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٨١) وبنسبة (٧٤,٨).
١١. وجاء في الترتيب الحادي عشر متغير (يجب ان يسهم النظام في الكشف عن الاحتياجات التدريبية من اجل تطوير الاداء) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٨٥) وبمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٨٧) وبنسبة (٧٤,٥).



١٢. وجاء في الترتيب الثاني عشر متغير(التنسيق بين نتائج منظومة تقييم الاداء ومراكز التطوير الأكاديمي) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٧٥) وبمتوسط حسابي(٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٨٧) وبنسبة (٧٣,٤).
١٣. وجاء في الترتيب الثالث عشر متغير(يجب ان يتبع التغذية الراجعة اجراء خاص للاعتراض والتظلم) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٥٧) وبمتوسط حسابي(٣,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٨٧) وبنسبة (٧١,٤).
١٤. وجاء في الترتيب الرابع عشر متغير(الالتزام بوضع اليات واضحة للمتابعة والاشراف) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٢٣) وبمتوسط حسابي(٣,٣٩) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبنسبة (٦٧,٧).
١٥. وجاء في الترتيب الخامس عشر متغير(وضع مشروعات التطوير المهني لعضو هيئة التدريس ضمن اولويات إدارات التطوير الجامعي) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٠٢) وبمتوسط حسابي(٣,٢٧) وبانحراف معياري (١,١٠) وبنسبة (٦٥,٤).
١٦. وجاء في الترتيب السادس عشر متغير(يجب ان يتم عمل مراجعة دورية لأغراض التطوير بين كل فترة وأخرى) حيث حصلت على مجموع استجابات (٦٠١) وبمتوسط حسابي(٣,٢٧) وبانحراف معياري (١,٠٠) وبنسبة (٦٥,٣).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

ولتحديد درجة ثقة اعضاء هيئة التدريس في نظام تقييم الاداء لأبعاد المقياس ككل ، قامت الباحثة بترتيب هذه الابعاد تنازلياً حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة عليها ، وهي موضحة في الجدول التالي :

### جدول رقم ( ١٧ )

مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل بعد من ابعاد المقياس

ن = ١٨٤

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الابعاد
١	٧٤,٦	١٠,٤٩	٥٩,٧٠	١٠٩٨٤	١٦	نشر ثقافة تقييم الاداء
٢	٧٣,٠	٨,٠٤	٤٠,١٧	٧٣٩١	١١	الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء
٣	٧٢,٥	٦,٨٢	٣٩,٩٠	٧٣٤٢	١١	موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الاداء
٤	٧١,٤	٧,٢٥	٣٩,٢٩	٧٢٣٠	١١	الجهات المشاركة في عملية تقييم الاداء
٥	٦٢,٤	٧,٤٠	٣٤,٣٣	٦٣١٦	١١	التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الاداء
	٧١,١	٣٦,٥٧	٢١٣,٣٩	٣٩٢٦٣	٦٠	المجموع

يتضح من الجدول ( ١٧ ) أن البعد الخامس المتعلق " بنشر ثقافة تقييم الاداء " لدى العينة الكلية احتل المرتبة الأولى ، وكانت نسبته المئوية ( ٧٤,٦ % ) ، يليه البعد الاول المتعلق " الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء " الذي احتل المرتبة الثانية بنسبة مئوية ( ٧٣,٠ % ) ، ثم يليه البعد الثاني المتعلق " بموضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الاداء " الذي احتل المرتبة الثالثة بنسبة ( ٧٢,٥ % ) ، ثم يليه البعد الثالث المتعلق " بالجهات المشاركة في عملية تقييم الاداء " الذي احتل المرتبة الرابعة بنسبة ( ٧١,٤ ) في حين جاء البعد الرابع المتعلق " بالتغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الاداء " في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة ( ٦٢,٤ % ) ، وبفارق كبير وجوهري عن باقي الأبعاد ، بينما كانت درجة في المقياس ككل نسبته ( ٧١,١ % ) ، ويتبين من هذه النتائج أن جميع المجالات بما فيها المقياس ككل كانت محددات الثقة بها عالية .

## مجلة الخدمة الاجتماعية

قامت الباحثة بإجراء اختبار لمعرفة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغير الجنس ، والجدول التالي يوضح ذلك :

### جدول رقم ( ١٨ )

يوضح نتائج اختبار T.test ( لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغير الجنس )

ن = ١٨٤

م	الابعاد	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء	ذكر	٨٥	٣٩,٣٤	٥,٩٧٩	١,٠٣٤	غير دالة
		أنثى	٩٩	٤٠,٣٨	٧,٤٦٧		
الثاني	موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء	ذكر	٨٥	٣٣,١٣	٥,٩٩٨	٢,٠٥١	٠,٠٥
		أنثى	٩٩	٣٥,٣٥	٨,٣٠٩		
الثالث	الجهات المشاركة في عملية تقييم الأداء	ذكر	٨٥	٣٩,٠٩	٦,٨٨٨	٠,٣٤٥	غير دالة
		أنثى	٩٩	٣٩,٤٦	٧,٥٧٦		
الرابع	التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الأداء	ذكر	٨٥	٤٠,٣٥	٨,٢٤١	-٠,٢٨٨	غير دالة
		أنثى	٩٩	٤٠,٠١	٧,٨٩٣		
الخمس	نشر ثقافة تقييم الاداء	ذكر	٨٥	٦٠,٢٤	١١,٠٠٣	-٠,٦٤٦	غير دالة
		أنثى	٩٩	٥٩,٢٣	١٠,٠٥٥		
	المجموع	ذكر	٨٥	٢١٢,١٥	٣٤,٩٥١	٠,٤٢٣	غير دالة
		أنثى	٩٩	٢١٤,٤٤	٣٨,٠٥٦		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) وعند درجة حرية )

( ١٨٢ ) = ١,٩٧٤

يتضح من الجدول رقم ( ١٨ ) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الابعاد التالية أي (الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء، الجهات المشاركة في عملية تقييم الاداء، التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الاداء ، نشر ثقافة تقييم الاداء) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة ( لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغير الجنس في هذه الابعاد .

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية :

- يواجه الذكور والإناث ظروفًا تعليمية واحدة تقريبًا.
- توافر المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة وعلاقتها بالتعليم لدى الذكور والإناث بنفس القدر ، مما يجعل التقديرات متقاربة .

كما كانت قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في بعد" موضوعية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات افراد العينة لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغير الجنس في هذا البعد ، ومن خلال مقارنة المتوسطات يتبين أن الفروق لصالح الذكور وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية :

١- التحاق الإناث بالدورات التدريبية يكون غالبًا دون رغبة منهن ، وإنما تحت ضغط مركز التطوير التربوي ، وذلك للأوضاع الاجتماعية الخاصة بالإناث من حيث ضيق الوقت والعمل في البيت بعد الدوام ، مما يؤثر في تقديرات الإناث حول ادائهن.

أما قيمة "ت" المحسوبة للمقياس ككل بأبعاده الخمسة فقد كانت أقل من قيمة "ت" الجدولية. أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات افراد العينة لمحددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى لمتغير الجنس في ابعاد المقياس ككل .

المبحث الخامس: الاستنتاجات العامة للدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة.

١. عدم دراية بعض أعضاء هيئة التدريس ولاسيما الجدد منهم والمتعاقدين الوافدين من أنظمة تعليمية مختلفة بالمعايير الدقيقة لمحددات الأداء التي تشكل المتطلبات الموضوعية والضرورية لتقويم هذا الأداء.
٢. عدم وجود ميثاق عمل متاح لأعضاء هيئة التدريس يتضمن ويحدد بوضوح الجوانب المختلفة من أداء عضو الهيئة التدريسية التي توليها العملية التقييمية اهتماماً خاصاً ، وكذلك الخبرات المتعلقة بهذا الأداء التي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة بهدف الاسترشاد به والإفادة منه.
٣. إطلاع الباحثة على بعض الكتيبات الصادرة عن المجلس الأعلى للتعليم العالي بالمملكة والتي تحدد اللوائح والقوانين المنظمة لعمل عضو الهيئة التدريسية والتي تركزت أغلبها على النواحي الإدارية ونظم التعاقد والترقي والرواتب والإجازات...إلخ في حين تناولت بعض الجوانب الخاصة بالأداء بصورة شديدة العمومية .
٤. اوضحت الدراسة انخفاض درجة الثقة ومن ثم محددات الثقة والتي تعتمد على الموضوعية والاساليب المستخدمة ، والجهات المشاركة للتقييم، الأمر الذي يجعل العاملين ليس لديهم قدرة أو حتى رغبة في تقييم الاداء لعدم ادراكهم لأهميته وحتى إذا حدثت مشاركة حقيقية فإنها لا تكون فعالة.
٥. توصلت النتائج الى أن أبعاد الثقة تدعم بعضها البعض على الرغم من أنها نظرياً منفصلة فقد بدت ميدانياً غير قابلة للانفصال . وتفترض الدراسة أنه لكي يتم تمكين عملية التقييم فإن الثقة يجب أن تكون موجودة بصورة متزامنة في كل الأبعاد.
٦. اوضحت الدراسة تركيز عملية التقييم في شخص الرئيس المباشر سواء من حيث منح الدرجات أو تحديد المعايير والأهداف ، وبالتالي تكون العملية برمتها في يده مما لا يوفر الطمأنينة والثقة في عملية التقييم لأنها قد تتأثر بأهواء و أولويات الرئيس المباشر أو بالعلاقة الشخصية بين طرفي العملية سواء كانت إيجابية أو سلبية .
٧. اوضحت الدراسة وجود علاقة قوية بين محددات الثقة في موضوعية نظام تقييم الأداء ونشر ثقافة تقييم الأداء .
٨. أظهرت النتائج أنه من الضروري أن يساعد عملية التقييم أي نظام معلومات لكي يدعم ثقة المستخدمين بصورة حقيقية في النظام . وتؤكد الدراسة بأن عوامل الثقة يجب أخذها كمتغير جماعي أكثر منه عوامل فردية .

٩. اوضحت الدراسة النظرية ان تقييم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس إحدى المهام الرئيسية التي تؤديها الجامعات وتساهم في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وقد أصبح ضرورة ملحة لتحقيق جودة التعليم العالي وللوقوف على نقاط القوة والتميز ونقاط الضعف والاسترخاء.
١٠. اوضحت الدراسة ان هناك ضعف في تأثير برامج تقييم الاداء او عدم كفاءتها فالأمر يتطلب عدم استخدام اسلوب واحد لضمان الموضوعية في الحكم على اداء عضو هيئة التدريس الجامعي
١١. دلت نتائج الدراسة على وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عملية التقييم وذلك لكون هذه المعايير تفتقد لما يلي:
- المعايير غير مستمدة من خطط واضحة تناسب طبيعة ومهام العمل للوظيفة.
  - المعايير التي توضع لا تمت للوصف الوظيفي بصلة وبالتالي تفتقد موضوعيتها وصلاحياتها لقياس الأداء المنجز .
  - المعايير لا تتغير من وقت لآخر مما يجعلها جامدة وغير ملبية لطبيعة ومهام العمل المتطورة
  - ترك المهام للرئيس المباشر لتحديدها يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وبالتالي فإن المعايير المستمدة منها تكون لها نفس الصفة .
١٢. غياب مراجعة الاداء السابق ادى الى قصور الاداء الحالي لعضو هيئة التدريس مما يؤثر سلبيا على قدرة الجامعات في مواجهة تغيرات وتحديات العصر .
١٣. بينت الدراسة أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية مما يمكن أن يؤثر سلباً على الانتاجية وتحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء ولاشك أيضاً أن وجود الحوافز سيعمل على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، في حين لا يوافق الغالبية على أن يكون هناك ربط بأي صورة بين الحوافز والمكافآت والترقيات بنظام التقييم.
١٤. افتتار نظام تقييم الاداء الى معايير كمية ونوعية تركز على حجم العمل أو مستوى جودته مستمدة من توصيف دقيق للوظائف مما يعيق عملية قياس النتائج بشكل دقيق. وهذا يتفق مع دراسة (النونو، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن ضعف مستوى كفاءة التقييم ومعوقات نجاحه يعود إلى عدم وجود معايير علمية وموضوعية ووسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
١٥. أوضحت الدراسة أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم ، وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء من يشملهم التقييم ، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة النظام موضع الدراسة المطبق في مؤسسات التعليم العالي مثل:

- اعتماد القائمين على عملية التقييم في الحكم على التقديرات الشخصية في التقييم مما يحد من عدالة وموضوعية التقييم.
- قد تؤثر الخصائص الشخصية العارضة للقائم على عملية التقييم مثل الحالة الصحية والإرهاق على نتيجة القياس مما يؤدي إلى ضعف موضوعية التقييم.
- قد يتأثر القائم على عملية التقييم بالانطباع الأول او بالتصرفات الأخيرة عن الموظف.
- يميل معظم القائمين على عملية التقييم إلى إعطاء تقدير وسط مما يؤثر سلباً على تحقيق العدالة .
- يؤثر ضيق الوقت المحدد لعملية التقييم سلباً على نتائج التقييم .
- ١٦. أن عملية تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس يفيد في معرفة مدى قوة التفوق على المستوى المحدد للتدريس أو الوصول إلى المستوى المطلوب أو القبول أو الفشل في تحقيقه وكل ذلك يهدف إلى تحقيق التمكن لعضو هيئة التدريس أي جودة الأداء.
- ١٧. اشارت الدراسة الى أن فاعلية عضو هيئة التدريس لا يمكن أن تحدد من دون عمليات تقييم للأداء، فهي البؤرة التي تشد الجميع في النظام العالمي والدافع الرئيسي الذي يقود العاملين في مؤسسات التعليم على اختلاف مواقفهم الى العمل لتحسين ادائهم وبالتالي مخرجات التعليم كما انها من اليات تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات.
- ١٨. اشارت الدراسة الميدانية الى إن احساس اعضاء هيئة التدريس بتحقيق الموضوعية في عملية تقييم الأداء يحتاج إلى أدوات خاصة لذلك، فهناك من هذه الأدوات والمعايير الخاصة بتقييم الأداء ما يمكن اعتمادها لتحقيق جودة التعليم العالي.
- ١٩. توصلت النتائج الى اتفاق عينة الدراسة على أهمية وضرورة استخدام طرق تقييم عضو هيئة التدريس وعلى ضرورة عدم الافتصار على طريقة واحدة في التقييم ، واحتلت طريقة تقييم الرؤساء، طريقة التقييم الذاتي، طريقة تقييم الطلاب المراتب الأولى من وجهة نظر أفراد عينة البحث بينما احتلت طريقة تقييم الزملاء المرتبة الأخيرة من وجهة نظرهم.
- ٢٠. اوضحت الدراسة ان اداء عضو هيئة التدريس لا يقاس ولا يصح بشكل منتظم وفق معايير واضحة ودقيقة وموضوعية ولايوجد اتفاق بين وجهات نظر الاعضاء في الجامعات السعودية نحو الطرق والاساليب المستخدمة في العملية التقييمية .

٢١. اوضحت الدراسة قصور مدخلات التقييم وجنوحه من الموضوعية الى الشخصية مع غموض نتائجه وهذا بدوره يؤدي الي تعميق شعورهم بعدم المبالاة ومن ثم تدني مستوى الأداء.
٢٢. أبرزت الدراسة ان عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء وعدم توفر التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء يؤدي الي جهل الموظف بمستوى أدائه ، وعدم تبصير ذوي الكفاءات الضعيفة بجوانب الضعف وأسبابه وكيفية علاجه وإشعارهم بنقاط القوة والتميز وكيفية استغلالها بأفضل طريقة ، ودفع الآخرين للاقتداء بهم . كما تم التوصل إلى أن هناك تأييداً شديداً من قبل عينة الدراسة لمعرفة نتائج تقييمهم.
٢٣. تبين من الدراسة عدم قدرة النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة مما لا يساعد في تطوير العمل وافتقاره إلى توفير دورات تدريبية لمعالجة نقاط الضعف التي تظهر في عملية التقييم مما لا يساهم في تطوير العاملين أو عقد دورات تدريبية نتيجة لاستحداث أساليب جديدة في العمل مما يؤدي إلى عدم استخدام أساليب العمل الجديدة بأفضل صورة.
٢٤. اشارت الدراسة الى ان عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء وعدم توفر التغذية الراجعة يترتب عليه الجهل بمستوى الاداء واحتياجاته الخاصة للتطوير.
٢٥. اشارت الدراسة انه على الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات مع صعوبة قياس معدلات الاداء والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين.
٢٦. اوضحت الدراسة أنه لا يتم الاهتمام بتحديد أهداف مستقبلية لتطوير الأداء والتي هي على درجة كبيرة من الأهمية حيث من خلالها يتم الاستماع إلى الموظف والتعرف على وجهات نظره وملاحظة ردود أفعاله من أجل العمل على تحديد الأهداف المستقبلية المشتركة بحيث تراعى أهداف المؤسسة والموظف، كما أن غياب المقابلة يؤدي إلى عدم وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء.
٢٧. بينت الدراسة أن الجامعات توفر التدريب بدرجة ضعيفة جداً لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء باستمرار وتعريفهم بأساليب التقييم المختلفة ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام إدارة الجامعات ببرامج التدريب والذي سيكون له الأثر السلبي إن استمر على ذلك.
٢٨. اتضح من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.



- المقترحات لتفعيل سياسات تقييم الأداء:
- تقترح الباحثة في ضوء هذه النتائج عدداً من المقترحات والتي من شأنها تفعيل سياسات تقييم الأداء، والحد من الآثار السلبية لهذا النظام وهي كالآتي:
- بالنسبة لمتطلبات وسياسات تقييم الأداء:
1. وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي حتى يتم تحديد ما يجب القيام به وإطلاع اعضاء هيئة التدريس على هذه الخطط حتى تتوفر لديهم نظرة شاملة عما يطلب منهم.
  2. ربط المقاييس التي يحتوي عليها نظام تقييم الأداء بالواجبات المطلوب القيام بها، وأن تكون نابعة من توصيف وتحليل الوظائف حتى يتم الوصول إلي معايير عمل بشكل دقيق ومنطقي.
  3. أن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنظم وأن تتاح الفرصة لعملية التقييم غير الدوري إذا دعت الحاجة لذلك كما في حالات الترقية أو شغل وظيفة معينة حتى يتسنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  4. أن يراعي جانب المرونة حين إعداد نظام تقييم الأداء حتى يستطيع أن يتلاءم مع التغيرات التي تطرأ على مستوى الوظيفة أو الأساليب المستخدمة في العمل.
  5. أن يتم الاهتمام والتركيز على الأبحاث والدورات التدريبية التي يشارك بها كجزء من عملية التقييم لما تحققة من نتائج في تحسين مستوى الأداء وانعكاساتها على جودة التعليم مما يتيح الفرصة للأكاديميين للاهتمام بالنواحي العلمية التي هي جوهر عملهم مما يؤدي إلي التقدم في النواحي العلمية.
  6. ان تعتمد الجامعة وسائل وأساليب تقييم متنوعة لا أسلوباً واحداً لأن الأسلوب الواحد المعتمد لا يحقق متطلبات الجودة في التعليم العالي.
  7. تنمية طرائق وأساليب الأداء بصفة مستمرة بغية تحسينها وتجويدها كونها الوظيفة الرئيسية التي تحدد بموجبها سمعة الجامعة العلمية والأكاديمية إذ إن الإتيان بأساليب تدريس جديدة ومتنوعة وفاعلة هو ما تطمح اليه العديد من الجامعات المتقدمة في العالم تحت مسمى "التعليم من أجل التفكير Teaching for Thinking".
  8. تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي المتميزين في أدائهم لان ذلك سيدفع الآخرين للوصول إلى التميز في الأداء ويسهم ذلك في تحقيق جودة التعليم العالي.
  9. الاهتمام بأنواع الأنشطة الاجتماعية التي يشترك فيها الطالبات مع أعضاء الهيئة التدريسية ، وذلك للتقليل من الحواجز النفسية والاجتماعية بين عضو هيئة التدريس والطالبات وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم.

١٠. ضرورة إطلاع الأساتذة الجامعيين على نواحي القصور في أدانهم لتكون تغذية راجعة لهم تساعد على تلافيها مستقبلاً.

١١. عدم تحميل أساتذة الجامعة أكثر من طاقتهم فيما يتعلق بالنصاب التدريسي ، والرفع من مستوى رواتبهم وتفرغهم للعمل في كلية واحدة ، مما يسهل عليهم تطوير أنفسهم واطلاعهم على مستجدات العملية التربوية .

بالنسبة لمعايير الأداء المطلوبة والوسائل المستخدمة في عملية التقييم:

١. تحديد معايير الأداء المطلوب الوصول إليها بدقة والتعبير عنها بشكل كمي يسهل على المقيم القياس بها. ويجب أن تكون واضحة ومفهومة حتى لا يختلف القانمين بالتقييم في تفسير وتحديد مفهومها.
٢. أن يتم التركيز في بنود نموذج التقييم على الصفات الشخصية وعلى الاداء بشكل متوازن حتى يكون التقييم أكثر موضوعية وأدق في القياس مما يعطي فكرة أوضح.
٣. أن يتوفر ملحق مع نموذج تقييم الأداء يوضح مفهوم البنود المختلفة في النموذج ويوضح المعيار الذي يجب أن يقارن به الاداء حتى يسهل عملية القياس وتحديد انحراف الأداء عن المعيار المطلوب.
٤. استخدام نماذج متعددة لتقييم الاداء الاكاديمي، بحيث يعد لكل مجموعة وظائف متشابهة نموذج خاص بها وذلك لاختلاف طبيعة وظروف العمل والتي تختلف باختلاف المستوى الوظيفي حتى يستطيع المقيم قياس أداء الموظفين بشكل موضوعي يدلل على أداء الموظف بشكل أدق وأكثر عدالة.
٥. أن تحتوى النماذج على قسم خاص يبيد القانمين على عملية التقييم الأسباب التي استندوا عليها في تقييم الأداء، وإعطاء مبررات لدرجة التقييم بالنسبة للأفراد المتميزين وضعيفي الأداء حتى لا تكون عملية التقييم مزاجية وغير سليمة.
٦. أن يخصص قسم في النموذج يملأ من قبل الاستاذ يخص الأعمال التي قام بها خلال فترة التقييم ويجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند التقييم والمقترحات التي يراها مناسبة لتحسين مستوى أدائه مما يساعد القانم بالتقييم في التركيز على نقاط القوة و الضعف ودراسة كيفية تحسينها.
٧. أن ينشأ سجل خاص لدى كل رئيس مباشر، يخصص به صفحة لكل استاذ يدون فيها الملاحظات الخاصة به (الإيجابية والسلبية) والتي قد تؤثر على تقييم أدائه حتى لا يعتمد المقيم على الذاكرة في حصر الأعمال التي قام بها الموظف خلال فترة التقييم وحتى تكون مستنداً رسمياً في تبرير الدرجة النهائية التي يقيم الموظفين بها.

- بالنسبة للجهات المشاركة في عملية التقييم والمعوقات التي تواجهها:
١. أن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم كالاعتماد على الرئيس المباشر كونه الأكثر قرباً من الموظف ويستطيع ملاحظته، وكذلك إشراك الموظف في عملية التقييم وذلك من خلال مشاركته في تقييم نفسه، وتقييم زملائه وتقييم رئيسه المباشر، وذلك للاستفادة من رأيه والحصول على معلومات من جهات متعددة تفيد في عملية التقييم مما يكسب هذه العملية الدقة والنزاهة وتكون النتيجة أكثر عدالة.
  ٢. الاهتمام بكفاءة الرؤساء المباشرين القائمين بالتقييم، وكذلك جميع الجهات المشاركة في عملية التقييم، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بهذه المهمة حتى يمكن الوصول إلي رأي أكثر صواباً وموضوعية في عملية التقييم.
  ٣. أن يتفهم القائم بالتقييم نموذج تقييم الأداء وعناصره ومدلولاته مما يساعد القائمين على التقييم في تحديد مستويات الأداء وتحديد كفاءة الموظف أو ضعفه بشكل سليم.
  ٤. أن يستبعد القائم بالتقييم العوامل الشخصية عند حكمه حتى تكون نتيجة التقييم أكثر دلالة على المستوى الفعلي للأداء، والتوصل إلي ثبات في نتيجة التقييم.
  ٥. مساءلة القائم بالتقييم عن مدى صحة وموضوعية تقييمه لمروؤسيه حتى لا يتم التقييم بمزاجية شخصية.
  ٦. أن لا يعتمد القائمين بالتقييم على التصرفات الأولى أو الأخيرة فحسب بل يجب النظر إلي كافة تصرفاته والنظر إلي أدائه خلال فترة التقييم بشكل متوازن حتى لا يغلب تأثير الهالة أو الانطباع الأولي عن الموظف على نتيجة التقييم، وذلك حتى يمكن التوصل إلي قياس موضوعي وعلمي للأداء.
  ٧. أن يراعى القائم بالتقييم العدالة والدقة والالتزام بالقيم الدينية في عملية التقييم كما في قوله تعالى : " أن الله يأمر بالعدل والإحسان " "التخل، ٩٠ " وأن يعطي كل ذي حق حقه مما يؤدي إلي تحقيق الرضا بنتائج التقييم.
  ٨. خلق مناخ تنظيمي لنشر ثقافة التقييم ليساهم في " رفع الروح المعنوية، وإثارة الدافعية نحو العمل، وزيادة الأجور والحوافز المادية، وإرساء القيادة الإدارية الديمقراطية، وتنمية روح العمل الفريقي وزيادة مستوى الرضا والانتماء والالتزام لدى العاملين، وترسيخ مفهوم الإدارة العائلية من خلال غرس المفاهيم الأسرية بين العاملين ".

بالنسبة لتحليل نتائج تقييم الأداء والتغذية الراجعة (أخبار المرعوسين بنتائج التقييم):

- ١- أن يتم تحليل نتائج عملية التقييم وذلك من خلال مقارنة هذه النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وذلك باستخدام أساليب تقنية محوسبة، على أن يشارك في عملية التحليل لجنة مكونة من عدة جهات متخصصة بإدارة الموارد البشرية تستطيع القيام بعملية التحليل بكفاءة ويمكنها الاستفادة من هذه النتائج والأخذ بها في القرارات المترتبة على نتائج التقييم مما يكسب عملية التقييم أهمية لدى الموظفين وعدم الأخذ بها كإجراء روتيني.
- ٢- أن يتم إعلام الموظف بنتيجة تقييمه بشكل رسمي، على أن يتم توضيح نقاط الضعف ونقاط التميز لديه وذلك للاستفادة منها في تطوير نقاط الضعف واستغلال نقاط التميز بأفضل صورة.
- ٣- أن يتم إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم أدائه خلال فترة زمنية محددة، أسبوعين على الأكثر بعد إجراء عملية التقييم حتى لا تفقد النتيجة أهميتها في العمل على معالجة نقاط الضعف.
- ٤- أن لا يتم اعتماد نتيجة التقييم كنتيجة رسمية إلا بعد إطلاع الموظف صاحب الشأن بها وإقرار موافقته عليها حتى لا يكون هناك غبن أو تضليل.
- ٥- ضمان حق التظلم للموظف من نتيجة التقييم دون الخوف من أي آثار سلبية حتى يشعر الموظف بالعدالة.
- ٦- أن يسمح النظام برفع شكوى التظلم على نتيجة التقييم خلال فترة زمنية محددة أسبوعين مثلاً، حتى لا تفقد الشكوى أهميتها.
- ٧- الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع معالجة نقاط الضعف التي تظهرها نتائج التقييم.
- ٨- إعداد نظام للمعلومات يمد المسؤولين بنتائج التقييم لاستخدامها في سياسات الترقية، النقل، والاختيار والتعيين، واستخدامها في رسم سياسات الأفراد المستقبلية، حتى يتم التوصل إلي قرارات سليمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٩- الاهتمام بربط نتائج التقييم بالحوافز سواء المادية أو المعنوية حتى تعمل على زيادة دافعيتهم للعمل والشعور بالرضى.

- ١- توجيه أعضاء هيئة التدريس إلى ضرورة الحرص على تقديم مخطط كامل للمقرر الذي سيقومون بتدريسه، في أول محاضرة، يتضمن: أهدافه ومحتواه ومراجعته، والموضوعات التي سيكتب فيها الطلاب أبحاثهم الميدانية، والمعملية، مع بيان كيفية إعدادها وإنجازها.
- ٢- يجب استخدام أساليب تقويم حديثة ومناسبة وعدم الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- ٣- توفير الوسائل التعليمية والأجهزة التي تعين عضو هيئة التدريس على الأداء الفعال.
- ٤- ضرورة عمل دورات تدريبية لعضو هيئة التدريس من أجل تدريبه على الطرق الحديثة في التدريس، و على فنيات استخدام الأجهزة الإلكترونية كوسائل معينة على التدريس الفعال.
- ٥- إقامة دورات تدريبية لعضو هيئة التدريس على تصميم وبناء الاختبارات.
- ٦- البحث عن صيغ جديدة لتنمية مهارات التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في ظل الأعداد الكبيرة التي تشهدها الجامعات الآن.
- ٧- الاستفادة من خبرات الأساتذة المتخصصين والمهتمين بقضايا التدريس الجامعي، في زيادة معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس، حول جوانب الأداء التدريسي.
- ٨- ضرورة مكافأة أساتذة الجامعة المتميزين في أدائهم وإبراز أهمية هذا الأداء المتميز.
- ٩- تقويم الأساليب التي يستخدمها عضو هيئة التدريس في تقويم طلابه، وأن ينوع في استخدام طرق متعددة للتقييم وعدم الاقتصار على الاختبارات فقط.

المبحث السادس : تصور المقترح لتفعيل ثقة اعضاء هيئة التدريس في نظام تقييم الاداء كمؤشر لنشر ثقافة تقييم الاداء:  
هدف التصور :

يستهدف هذا الجزء من الدراسة أن يضع أمام المخططين والمسؤولين في الجامعة تصوراً لتطوير ثقة أعضاء هيئة التدريس في نظام تقييم الاداء بمجالاته المختلفة " التعليم ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ، الجوانب الإدارية والتنمية المهنية " وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي . أ- المنطلقات النظرية:

١. ما تم عرضه من إطار مرجعي عن معايير أداء أعضاء هيئة التدريس محلياً وإقليمياً وعالمياً.
  ٢. نتائج الدراسات السابقة التي استعرضها البحث الحالي.
  ٣. نتائج الدراسة الميدانية والتي أفادت في:
    - تحديد درجة معرفة وممارسة أعضاء هيئة التدريس للمعارف والمهارات المختلفة والتي تبين مستوى الأداء لدى عضو هيئة التدريس.
    - درجة أهمية المعارف والمهارات المختلفة لعضو هيئة التدريس .
- مراحل وضع التصور المقترح :

المرحلة الأولى: تحديد مستوى المهارات المتوافرة لدى أعضاء هيئة التدريس

حيث أوضحت الدراسة الميدانية مستوى المهارات المتوافرة لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمهارات المختلفة ، وسوف يركز التصور على المهارات التي تتجه الاستجابات عليها وترجمتها في صورة دورات تدريبية وورش عمل ، والتي توضحها المرحلة التالية. المرحلة الثانية: تحديد المهارات المطلوب توفرها لدى أعضاء هيئة التدريس

حيث أوضحت الدراسة الميدانية أهمية المهارات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وترجمتها في صورة دورات تدريبية وورش عمل في مجالات الأداء الأربعة.

- الاحتياجات في مجال التعليم :
  - الاتجاهات الحديثة في التدريس .
  - أخلاقيات وآداب المهنة .
  - التعليم الإلكتروني.
  - معايير الجودة في العملية التعليمية
  - مهارات الإرشاد الأكاديمي والدعم الطلابي.
- الاحتياجات في مجال البحث العلمي :
  - استخدام حزم البيانات الإحصائية SPSS .
  - المناهج والأساليب الحديثة في البحث العلمي .

- كتابة المشروعات البحثية التنافسية.
  - كتابة التقارير والنشر الدولي البحوث العلمية.
  - معايير تكوين فرق البحث المتكاملة.
  - معايير البحث العلمي في ضوء ضمان الجودة .
  - الاحتياجات في مجال خدمة المجتمع:
    - الشراكة بين الجامعة والمجتمع .
    - توظيف نتائج الأبحاث العلمية في تطور مؤسسات المجتمع.
  - الاحتياجات في مجال الجوانب الإدارية والتنمية المهنية:
    - الإدارة الجامعية و الإلكترونية وإدارة المعرفة.
    - الجودة والاعتماد الأكاديمي والمعايير الأكاديمية.
    - التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد الخطط التنفيذية .
    - نظم المتابعة الداخلية بجانب التقويم الذاتي والتقارير السنوي .
    - نظام الساعات المعتمدة.
- المرحلة الثالثة: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية " Training Needs

- صياغة أهداف الدورة التدريبية.
  - سد الفجوة المعرفية والمهارية بين الأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس والأداء المتوقع
  - تحديد الأهداف السلوكية و المحتوى والمنهج التدريبي للدورة التدريبية.
- المرحلة الرابعة : التنفيذ
- إعداد الحقيبة التدريبية.
  - تحديد المتدربين والمكان والزمان المناسبين للدورة.
  - تجهيز المستلزمات التدريبية " أجهزة العرض ، النماذج الإلكترونية والورقية ، ....."
- المرحلة الخامسة: التطبيق:
- تحديد أهم الوسائل والطرق التدريبية " المحاضرة التدريبية، حلقات النقاش ، لعب الأدوار، العصف الذهني ، تدريب الحساسيات، الحقائب التدريبية ، الورش التدريبية ، التمارين العملية أسلوب المحاكاة ، المباريات التدريبية ، نمذجة السلوك"
- ويخضع اختيار أسلوب التدريب لعدد من العوامل أهمها:
- العوامل الإنسانية: ويتحكم فيها إدارة التدريب والمدرّب وطبيعة المتدربين وخلفياتهم العلمية.
- الأهداف التدريبية: من حيث كونها موجهة لكسب مهارة أو معرفة أو تعديل سلوك.

العوامل المادية والتدريبية: التجهيزات والمعدات والتقنيات والقاعات والميزانيات... وغيرها  
المجالات والتخصصات: بمعنى أنها موجهة لفئة بعينها أم تشمل قطاعات عريضة وواسعة.

المرحلة السادسة: التقييم ويشمل :

- التقييم أثناء التنفيذ " لتحديد أوجه القصور في وقت مبكر وتلافيها"
- التقييم بعد التنفيذ " التعرف على كيفية تنفيذ البرامج ويمكن التوجه للمشرفين للتأكد من حصول التغيير في معارف ومهارات المتدربين نتيجة البرنامج "
- التقييم على المدى البعيد "يستهدف دراسة نتائج التدريب وفق مقاييس كمية ونوعية".
- التقييم الاقتصادي "حساب التكلفة والعائد ونفقات التدريب وتكاليف الفرص الضائعة".
- التقييم التنظيمي " المدخلات والعمليات والمخرجات وبيئة التدريب "
- الاختبارات النظرية "تقيس مدى الاستيعاب والإلمام والتذكر للمعرفة وكيفية تطبيقها في حل المشكلات مما يعطي فكرة ومؤشر عن فعالية البرنامج "
- التقييم من خلال الأحداث الاستثنائية" وهي الظواهر السلبية التي يراد معالجتها من خلال مشاركة المتدربين في البرامج التدريبية "
- التقييم التكاملي "يعني تكامل جميع الطرق والتنسيق بينها وتوفر العدالة والموضوعية في وضع المعايير وفي جمع المعلومات وإصدار القرارات "

المرحلة السابعة : التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة :

ويقصد بها" العملية التي يدرك بها المدرب مدى استجابة المتدربين له " ويجب ان تتصف " بالاستمرارية ، تتم في ضوء أهداف محددة وواضحة ،تفسيرها يتطلب فهماً عميقاً وتحليلاً علمياً دقيقاً ،تشمل جميع عناصر العملية التدريبية".  
وتتم التغذية الراجعة من خلال تطبيق استبانة التغذية الراجعة والتي تصمم وفقاً للهدف المنشود من الدورة . أو بعد ملاحظة سلوك المتدرب أثناء أداء المهمة.  
يجب إعلان التقييمات بشكل دائم لإخبار المتميز في عمله ومكافأته وترقيته وإخبار الضعفاء بدلائل وصفات ضعفهم ونواحي تقصيرهم وبنقاش معهم المشرفون أسباب تدهور أدائهم وطرق علاجها وتقديم المساعدة لهم وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة وتطوير معدلات الأداء بشكل مطرد ومستمر.



المراجع المستخدمة في الدراسة:

١. حسن شحاتة: التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١) ص. ص ٤٠ - ٤٥
٢. بدران شبل /كمال نجيب: التعليم الجامعي وتحديات المستقبل (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ٢٠٠٠) ص ٢٣
٣. يوسف أبو فارة: تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة و المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية في الفترة الواقعة ما بين ٢١ - ٢٣/١٠/٢٠٠٣، الزرقاء، جامعة الزرقاء الأهلية، ص ٣٤
٤. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢) ص ٢٢
٥. حسن سيد شحاتة: "ثقافة المعايير والتعليم الجامعي" المؤتمر العلمي السابع عشر " مناهج التعليم والمستويات المعيارية "، ٢٦ - ٢٧ يوليو، مجلد ( ١ ) ، جامعة عين شمس ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، ٢٠٠٥ ، ص ١٢٤
٦. ربحي أبو سنينة : تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين الانتقال من سياسة التفتيش والادعان إلى سياسة التحسين والتطوير. ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤ ص ١٥٩
٧. مليحان الثبتي/علي القرني: طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية، ١٩٩٣) ص ٤٢٧ - ٤٦٢.
٨. طه النعيمي: الإعداد المهني و التقني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، جامعة الملك عبدالعزيز جدة، ١٩٨٥، ص ١٧٠
٩. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣) ص ٨٦
١٠. جلال الهجرسي واخرون: الإدارة "المبادئ والمهارات" (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة، ٢٠٠٢) ص ١٢٣
١١. زويلف مهدي حسن: "إدارة الأفراد" ( عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، ٢٠٠٣) ص. ص ٣٥-٣٧

١٢. نضال صالح الحوامدة: العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد ١٦، ٢٠٠٢، ص ٦١-٩٩.
١٣. محمود عز الدين عبد الهادي: نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٥، ص ٧٨-٨٨
١٤. سامي خصاونة: تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية (القاهرة: مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ١٤ سبتمبر ١٩٧٨) ص ٤٨-٦٥.
١٥. سامح محمد محافظة /هاشم قاسم السامرائي: أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي، (صنعاء، اليمن: مجلة البحوث والدراسات التربوية، مركز البحوث والتطوير التربوي، العدد ١١/١٢، السنة ٤، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٦) ص ٨٦-١٨٠
١٦. فائزة إسماعيل: الكفايات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية " دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
١٧. شبيخة عبدالله المسند: مقومات التدريس الجامعي الفعال من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (مجلة التربية، تصدر من كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٥٤، ١٩٩٦)
١٨. عبد المحسن عبد العزيز حمادة: " آراء مجموعة من طلبة جامعة الكويت في صفات أستاذ الجامعة وطرق التدريس الجامعية". مجلة دراسات الخيج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، ع ٦٣، ١٩٩٠.
١٩. جاسم يوسف الكندري: "العلاقة بين التحصيل العلمي لطلبة جامعة الكويت وبعض العوامل الأكاديمية والاجتماعية والنفسية" دراسات تربوية، مج ٨، ج ٤٩، ١٩٩٣.
٢٠. إبراهيم عبدالله الشامي: بعض مهام أعضاء هيئة التدريس وواقع أدائها كما يدرکها الطلاب والأعضاء بجامعة الملك فيصل بالإحساء (مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة ٣، العدد ٦، ١٩٩٤)
٢١. هند بنت ماجد الخثيلة: المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطالبة في جامعة الملك سعود، (مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، 2000
٢٢. أحمد محمد صالح شمسان: أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، يناير ٢٠٠١

## مجلة الخدمة الاجتماعية

٢٣. قداة أبو الرب: تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (المجلة العربية لضمان الجودة، اتحاد الجامعات العربية، العدد ١، ٢٠٠٦) ص. ٦٧- ٨٩
٢٤. نائلة النونو: " سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤
٢٥. احمد عودة / محمد سعيد صباريني: تطوير ومعايرة فقرات أداة لتقييم الممارسات التدريسية بالمستوى الجامعي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٢٥)، ١٩٩٠
٢٦. حسن شحاته / هيا المزروع: التقويم الذاتي لأعضاء وقيادات كليات البنات بالمملكة العربية السعودية مدخل لتطوير الأداء الجامعي، مطبوعات ندوة تطوير المعلم الجامعي، جامعة الملك سعود، مركز الدراسات الجامعية للبنات، مركز البحوث، ٢٠٠٢
٢٧. إبراهيم الحسن الحكمي: الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات (مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد التسعون، السنة الرابعة والعشرون، ٢٠٠٤)
٢٨. علي سعد القرني: طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريسي، دراسة قدمت لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي "التحديات والتطوير"، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ٢٠٠٥
٢٩. اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم " دليل منهجي للتقويم الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي العالي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٨، ص ١٢
٣٠. علي آل زاهر: برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية: مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ١٤٢٥ هـ
٣١. منى عبدالوهاب النجار: أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، دراسة قدمت لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي "التحديات والتطوير"، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ٢٠٠٥
٣٢. احمد الحمود: تقييم الأداء الوظيفي "الطرق، المعوقات، البدائل" لموظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الادارة العامة، المجلد ٣٤، العدد الثاني، ١٩٩٤

٣٣. على عبد الرؤوف نصار. معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠١، ص ص ٨٠-١١١

٣٤. أحمد زينهم أبو حجاج : بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها (القاهرة:مجلة القراءة والمعرفة، العدد الخامس والعشرون، ٢٠٠٣)

٣٥. محمد فالح الحنيطي خشارمنة: اتجاهات الموظفين في الاجهزة الحكومية في الاردن نحو تطبيق مقابلة الاداء"دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد ٣٠، العدد ١، 2003، ص ص ١٤٥-١٦٣

٣٦. محمد طعمانة: اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية في الاردن،مجلة أبحاث اليرموك"سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد العاشر، العدد ٣، ١٩٩٤، ص ص ٢٧٧-٣٠٨

37. Charles Farrugia: Continuing Professional Development Model for Quality Assurance in Education in Higher Education .Journal of Quality Assurance in Education vol.2,no4,pp28- 34

38. L .,Avery;: "Effective Planning For Human Resource Development", Personnel Administration, Vol. 28, No. 10, Oct. 1983

39. Taylor. L , Reflecting on Teaching: The Benefits of Self-Evaluation, Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 19, Issue. 2, aug1994, pp. 109-120

40. -Bachen, C et al. Assessing the Role of Gender in College Students' Evaluation of Faculty Communication Education, Vol. 48, July 1999.

41. UNSW: Organization and Staff Development Services: Self Assessment Checklist, [www.staffed.unsw.edu.au](http://www.staffed.unsw.edu.au), on. 19-4-2004

42. Bein N. , & Smith Mnecessary, J.: Student and Faculty Perceptions of Teaching Behavior and Student. Academic Success Delta-Pi- Epson- Journal, 36 (4) , 2005.

43. Grace Khoury: Innovative Management Model for Performance Appraisal: the case of the Palestian Public Universities, Journal

- Management Research News, Vol. 27, No. 1, 2004, pp56-73  
 ٤٤. ناصر العدلي : السلوك الانساني والتنظيمي (الرياض: معهد الادارة العامة ،  
 الادارة العامة للبحوث ، ، ١٩٩٥) ص ٢٧
٤٥. حامد بدر : تحسين فعالية تقييم اداء العاملين "اتجاه شرطي" ( القاهرة :مجلة  
 المحاسبة والادارة والتامين، العدد ١٩٩٨، ٣٦) ص ص ١٨ - ١٩
٤٦. هاشم ذكي محمد: الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية  
 (القاهرة: دار السلاسل للطباعة، ١٩٩٧) ص ٢٣
٤٧. محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة النفس البشرية "الجزء الثاني العلاقات  
 الإنسانية" (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ )  
 ص ص ٣٤-٤٥
٤٨. سعود محمد النمر وآخرون: السلوك الإداري ( الرياض :جامعة الملك سعود،  
 ١٩٩٠) ص ص ١٩٢-١٩٣
٤٩. نائل عبد الحافظ العواملة: أبعاد المناخ المؤسسي فى الوزارات والدوائر  
 المركزية فى الأردن (عمان: دراسات الجامعة الأردنية ، العدد الثالث، المجلد  
 الحادي والعشرون، ١٩٩٣) ص ٣٢
٥٠. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز ( القاهرة : دار التحرير للطبع ، ١٩٨٠ )  
 ص ١٢٥
٥١. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية (مكتبة لبنان :بيروت ، لبنان  
 ، ١٩٩٢) ص ٣١٠
52. Perkin., H: History of Universities, International Higher  
 Education an Encyclopedia, Vol. 1, Garland Publishing  
 Inc., London, 1991, pp. 169-203.
٥٣. حسن شحاتة/ زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية ( القاهرة:  
 الدار المصرية اللبنانية ، ط ١ ، ٢٠٠٣ ) ص ص ٢٨٥ - ٢٨٦ .
٥٤. عما د أبو الرب: "تقويم عضو هيئة التدريس" ورشة عمل لأعضاء هيئة  
 التدريس ، جامعة  
 الزرقاء الأهلية، الأردن، ٢٠٠٣ ، ص. ٥٦
٥٥. يوسف درويش: "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل  
 الشخصية والتطبيقية" (القاهرة: مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد  
 ٣، ٢٠٠٠) ص ٥٧٥
٥٦. ناصر صالح عليمات: الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس فى جامعة  
 اليرموك (المجلة التربوية، العدد ٢٠٠٦، ٢٠) ص ٩٨
٥٧. زكريا محمد الظاهر وآخرون: مبادئ القياس والتقويم فى التربية (عمان: الأردن،  
 ١٩٩٩ دار الثقافة للنشر والتوزيع) ص ١٢

## مجلة الخدمة الاجتماعية

٥٨. عايش زيتون / عبد الله نيزل : مستوى تقييم الطلبة للمساقات الدراسية في الجامعة والعوامل المؤثرة في ذلك (عمان: الأردن، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩٤) ص ٣٤٨
٥٩. عايش زيتون / عبد الله نيزل : العوامل المؤثرة في تقييم الطلبة لاداء عضو هيئة التدريس في الجامعة (عمان: الأردن، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩٩) ص ٣٣٢
٦٠. سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الاداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية (مطبوعات الملنقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، مارس ٢٠٠٥) ص ٣٦
٦١. درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣) ص ١٥
٦٢. وولفجانج فروهوالد : " ثقافة المعرفة أم سوق المعرفة ؟ حول الأيديولوجية الجديدة للجامعة مجلة فصلية للتربية المقارنة (اليونسكو: جنيف، مكتب التربية الدولي، المجلد ٣٣ ، ع ، ١٢٥ ، ٢٠٠٣)
٦٣. أحمد علي كنعان : تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة : مقياس مقترح لتقويم الأداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مج (١) ، القاهرة ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٣٦ - ٢٦٤
٦٤. عبد الرحمن تيشوري : إدارة الأداء وأهدافه ومعاييرهِ (سوريا :مجلة الحوار المتمدن، عدد ١٤ ، بتاريخ ٢٠٠٦/٢/١٦)
٦٥. عمرو وصفي عقيقي: إدار الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي" (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥) ص ٣٧٤
٦٦. محمد إبراهيم المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية (غزة: ٢٠٠٥) ص ٨٧
٦٧. سهيلة حسن عباس : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي" (عمان: دار وائل ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣) ص ٣٤
٦٨. صلاح عبد الباقي : " إدارة الموارد البشرية" (عمان: الدار الجامعية ، ٢٠٠٠) ص ٧٦
٦٩. محمد عبد الفتاح شاهين: التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر "النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني" ، ٣-٥/٧/٢٠٠٤ م .
٧٠. محمود خالد جرادات : مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية ، (مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين ، العدد ٢، ٢٠٠٦) ص ٦١ - ٨٦

٧١. سهيلة حسن عباس: مرجع سبق ذكرة، ص ٤٥  
 ٧٢. جليل ابراهيم العريض : عضو هيئة التدريس بجامعة دول الخليج العربية :  
تأهيله وتكوينه (الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٩٤ م ) ص  
 ٦٨

٧٣. محي الدين توك: الأساليب المختلفة لتقييم التدريس و المدرس الجامعي  
واراء مدرسي الجامعة الأردنية فيها (مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ١٢)  
 صص ٣- ١١

74. George Brown & Madeleine Atkins: Effective Teaching  
in Higher Education, London, New York  
 :Methuem,1998,pp 13-18

٧٥. ابتسام حسين عقيل الجفري: آراء طالبات الدراسات العليا في الأداء التدريسي  
لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، المجلة التربوية، المجلد ( 16 ) ،  
 مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، الكويت 2002، ص ٣٤

٧٦. عليان عبد الله الحولي/ سناء إبراهيم أبو دقة : تقويم برامج الدراسات العليا في  
الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر الخريجين، مجلة الجامعة الإسلامية  
(سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، غزة، فلسطين )  
 2004.

٧٧. نهلة رشاد كساب: الممارسات التربوية لأعضاء هيئة التدريس في  
الجامعة الإسلامية بغزة كما يراها طلبتهم، الجودة في التعليم العالي، المجلد  
 (1)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004

٧٨. عبد الرحمن إبراهيم المحبوب : تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس  
بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر طلبة الجامعة، مجلة جامعة الملك سعود،  
 المجلد ( 12 ) ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ( 2 ) ، المملكة العربية  
 السعودية، 2000

٧٩. زوليف مهدي حسن : إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003 ، ص  
 ١٨٨

٨٠. مؤيد سعيد السالم / صالح عادل حروش: إدارة الموارد البشرية ( عمان: عالم  
 الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002 )

٨١. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" (القاهرة:  
 الشروق، ٢٠٠٥) صص ٧٧- ٧٨

٨٢. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية (القاهرة : الدار الجامعية، طبع  
 ونشر وتوزيع، 2008 )

٨٣. محمد سرحان خالد المخلافي: بناء أداة لتقييم كفاءة الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي في جامعة صنعاء، مجلة البحوث و الدراسات التربوية، العدد ١٦، السنة ٨: مركز البحوث و التطوير التربوي، ٢٠٠٢، ص ١١٧
٨٤. خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية (الأردن : عمان : دار وائل للنشر و الطباعة، ٢٠٠٣) ص ٢٠٤
٨٥. نادر أحمد أبو شيخة: إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية" دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة. مج ٤٥، ع ٤، ٢٠٠٣، ص ٦٣٩
٨٦. راند حسين الحجار: تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية العدد (٢)، ٢٠٠٣، ص.ص ٢٤٠-٣٠٣
87. Gary Dessler: Human Resource Management, Ninth Edition Florida International University, New Delhi, 2004, pp 100-110
٨٨. ماريون أي هاينر: إدارة الأداء : ترجمة محمود مرسي و آخرون (القاهرة: معهد إدارة البحوث ، ١٩٨٨) ص ٦٦
٨٩. باكال روبرت: ترجمة موسى يونس تقييم الأداء (عمان الأردن: بيت الأفكار الدولية، ١٩٩٩)
٩٠. مصطفى نجيب شوايش: مرجع سبق ذكراً، ص ٧٦
91. George Brown: Quality assurance, Staff Development and Cultural Change. Journal of Quality Assurance in Education. Vol.5, No.4, 1997, pp.208-217.
٩٢. سناء أحمد كمال عبد السلام: العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة، دراسة ميدانية على كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٢.
٩٣. محمد المصلي و آخرون: عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كلية التربية مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر القاهرة، العدد (١١٣)، نوفمبر ٢٠٠٢، ص ١٧٩.
٩٤. محمد سرحان خالد المخلافي: الدور الوظيفي لرؤساء أقسام كلية التربية- جامعة صنعاء، كما يدرسه أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم، المؤتمر القومي السنوي الثاني "الأداء الجامعي الكفاءة الفاعلية والمستقبل"، مركز تطوير التعليم الجامعي- كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٥، ص ٦٣٢



٩٥. جلين ويلسون. سيكولوجية فنون الأداء، ترجمة شاكر عبد الحميد، مراجعة محمد عناني، عالم المعرفة، العدد (٢٥٨)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٢٠٠١، ص ٨ (من مقدمة المترجم).

96. Lind Maund: Introduction to Human Resource Management, 2001

٩٧. محمود كامل الناقة: التدريس الجامعي العمود الفقري للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة، المؤتمر القومي السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية" كلية التربية، جامعة عين شمس، (٢٣ - ٢٤) نوفمبر ١٩٩٩، ص ٤٥.

٩٨. محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسية (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢)

٩٩. عزت جرادات وآخرون: التدريس الفعال (عمان: مكتبة دارالفكر، الطبعة الرابعة) ص ٤٧

١٠٠. عزت جرادات وآخرون: المرجع السابق، ص ٢٦

١٠١. محمد سرحان خالد المخلافي: مرجع سبق ذكرة، ص. ٦٣٢

١٠٢. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" (بيروت: لبنان: دار النهضة للطباعة، ، ٢٠٠٣) ص ٣٦٠

١٠٣. مرعي محمد مرعي: دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق: دارالرضا للنشر، ٢٠٠٠) ص.ص ٥٤ - ٧٥

١٠٤. سلامة طنناش/ موسى اللوزي: تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية (مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد الثاني، العدد ١٩٩٥، ٦) ص ٥٦

١٠٥. جمال علي السيسى/ جمال احمد الدهشان: اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقتة برضا اعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر القومي السنوى الثانى عشر، لمركز تطويرالتعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٨٧

106. Charles Farrugia: Continuing Professional Development Model for Quality Assurance in Education in Higher Education. Journal of Quality Assurance in Education, vol.4, No.2, 1996, pp.28-34

١٠٧. عبدالباقي عبدالغنى بابكر: التقويم والاعتماد وضمان الجودة دراسة تحليلية لتجربة مؤسسات التعليم العالى فى السودان، ورقة مقدمة إلى ندوة التقويم والاعتماد الأكاديمي، مركز التدريب والتنمية الأكاديمية، جامعة تعز، اليمن، ٢٠٠٤، ص ص ٢٩-٣٢

١٠٨. إبراهيم عبدالله الشامي: مرجع سبق ذكرة، ص ٢١٥
١٠٩. صلاح الدين جوهر: التقييم الذاتي في مجال العمل الأكاديمي الجامعي (مجلة حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد الرابع، ١٩٨٥ ص ص ١٧-٣٣).
١١٠. شادية عبد الحليم تمام متولي: تقويم الأداء التدريسي لمعلم التعليم العالي " دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، معهد الدراسات التربوية ، قسم التعليم العالي الجامعي، ٢٠٠١، ص ٢٨
١١١. حسن أحمد تيم: بعض معوقات البحث العلمي ، ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية المنعقدة بجامعة الملك سعود من الفترة ١٤-١٧/ ٥/ ١٤٠٣ هـ ، الرياض ، ص ص ١-١٨
١١٢. محمد سالم سالم: واقع البحث العلمي في الجامعات " دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود " ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض ، ١٤١٧ هـ .
١١٣. محمد منير سعد الدين: أزمة البحث العلمي في الجامعات الإسلامية (مجلة الجامعة، اتحاد جامعات العالم الإسلامي، العدد الثالث، ٢٠٠٢)، ص ص ٣٩٩ - ٣٧
114. Shelley Park: research teaching and service why shouldn't women's work count, the Journal of Higher Education, Vol. 67, No., 1996, PP. 76-84.
١١٥. أمال فؤاد صادق أبو حطب: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط١٩٩٦، ٣)