

تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الحرقب

دمحمود محمد بن مسعود

الجامعة الاسمرية - زليتن - قسم الادارة

المقدمة:

تعد عملية تقييم أداء العاملين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعد مقياساً ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة و تنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشأة بشكل عام (السلمي ٢٠٠٧، ص ١٢٤)، فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة. كما أننا نستطيع الاعتماد على هذه النتائج كأساس يستند إليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنشأة (الصبح عبد الرحمن، ٢٠٠٩، ص ٥٣)

مشكلة البحث:

تقوم إدارات مؤسسات التعليم العالي الحكومية بعملية تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري كل سنة تقريباً، إلا أنها لم تستخدم نتائج عملية التقييم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية. ومما نلمسه 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 صفات الموظف الشخصية، ولم تركز على نتائج التقييم على الجوانب الفنية والمعرفة والقدرة على الإبداع (عقيلة عمر، ١٩٧٦ ص ١٢٤) والبحث. من كل ذلك يرى الباحث أن المشكلة تتمثل في محاولة معرفة:

"ما أسباب ضعف نظام تقييم الأداء وآلياته ومدى مساهمته في تطوير الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية".

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في محاولة الارتقاء بمستوى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لتكون قادرة على تنفيذ الخطط والأهداف المنشودة ويتم ذلك من خلال:

١. التعرف على واقع عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.
 ٢. توضيح الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء.
- التوصل إلي توصيات من شأنها أن تساهم في تعديل سياسات تقييم الأداء في حالة وجود حاجة لذلك

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في ::

أ- التعرف على واقع سياسة تقييم الأداء المتبعة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وانعكاسات ذلك على الوضع المهني من خلال العمل في إحدى هذه المؤسسات.

ب- تنبع أهمية البحث من مقدار العائد الذي يمكن أن يتحقق إذا تم الأخذ بنتائج عملية التقييم وتوضيح الأساليب الإدارية السليمة في عملية التقييم .

الفرضيات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول سياسة تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي للتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين وفيما يلي هذه الفرضيات:

١. هناك علاقة بين ضعف نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي وعدم وجود معايير وصفية وكمية محددة مسبقاً.

٢. هناك علاقة طردية بين كفاءة نظام تقييما لأداء وبين قدرة الجهات المشاركة في عملية التقييم.

٣. عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إبطاء الروح المعنوية للموظفين.

٤. عدم توفر التغذية الراجعة يترتب عليه جهل الموظف بمستوى أدائه واحتياجاته الخاصة للتطوير.

٥. عدم قدرة النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العنصر البشري.

٦. عدم ربط نظام تقييم الأداء ببرامج الحوافز والتشجيع.

٧. هناك علاقة طردية بين فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي وبين طبيعة تصميم هذا النظام ومدى ملاءمته لطبيعة العمل.

منهج البحث:

المنهج المتبع في إعداد هذا البحث يعتمد على استخدام المنهج الوصفي حيث يفيد في فهم أفضل وأدق الجوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة (الصيرفي محمد، ٢٠٠٣ ص ١٢٤)، وذلك من أجل الحصول على صورة عامة عن واقع سياسات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي في الجامعات الليبية وذلك من وجهة نظر المستفيدين، و الاطلاع على مدى قوة النظام المتبع، وعلى مدى استخدام نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالأفراد.

أنواع ومصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات التالية:

أولاً- البيانات الأولية:-

وتتمثل في دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية من خلال استبانة قام الباحث بإعدادها وذلك للتحقق من فروض البحث.

ثانياً- البيانات الثانوية:-

وقد تمثلت في مراجعة الأسس والمبادئ العلمية لنظام تقييم أداء العاملين وذلك من خلال الاطلاع على العديد من الكتب والمراجع العلمية من البحوث والدوريات في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وفي تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وذلك للوقوف على الأسس العلمية المتعلقة بموضوع البحث .

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في جامعة المرقب من إداريين وأكاديميين ورؤساء أقسام، وقسم هذه المؤسسات ، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن - كلية الاقتصاد والعلوم لسياسية النهس .. كلية التربية لهس والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١)

المجموع	تصنيف الموظفين	المؤسسة
---------	----------------	---------

	اداريين	اكاديمي	
٨٥	٢٥	٦٠	كلية الاقتصاد والتجارة زليتن
٦٥	٢٠	٤٥	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية لخمس
٥٠	١٥	٣٥	كلية التربية الخمس.
٢٠٠	المجموع		

عينة البحث:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة مكونة من (١٤٠) مفردة (أبينسية ٧٠% تقريباً من إداريين وأكاديميين، وتم استرداد عدد (١١٩) استمارة صالحة للتحليل.

أدوات جمع البيانات:

أعد الباحث استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية وتم توجيهها إلى كل من الرؤساء (القائمين على عملية التقييم) والمرووسين (الخاضعين لعملية التقييم). وقد روعي في تصميم الاستبانة القواعد الخاصة بوضع الأسئلة وصياغتها واستخدام أسئلة من النوع المغلق وتم استخدام مقياس "ليكارث"، الخماسي حيث تعني النقطة (١) اتجاهاً غير موافق مطلقاً نحو العبارة، وتعني النقطة (٢) اتجاهاً ضعيفاً نحو العبارة، (٣) تعني رأياً محايداً نحو العبارة، النقطة (٤) تعني اتجاهاً موافقاً نحو العبارة والنقطة (٥) تعني اتجاهاً موافقاً بشدة، وقد تضمنت الاستبانة (٩٦) بنداً مقسمة إلى (٩ مجموعات) رئيسة بحيث تستطيع أن تغطي فرضيات الدراسة.

فص الاستبيان:

تم فحص مدى صدق المحتوى للاستبيان، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما تم فحص الثبات لبند الاستبيان، وذلك من خلال استخدام اختبار سبيرمان واختبار ألفا.

توزيع الاستبانة ومعدل الاستجابة:

تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع البحث، وذلك بعد شرح موضوع البحث وأهميته وأهدافه وطريقة تعبئة الاستبيان لكل مجموعة من المستبانيين، وتم استرداد (١٤٠)

استمارة حيث بلغ معدل الاستجابة (٧٠%) من عينة الاستبانة ويعد هذا المعدل واقعياً .

ثانياً الدراسات السابقة:

دراسة: عبد الله سليمان عبد الله (٢٠٠٤) كانت هذه الدراسة بعنوان قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي بوزارتي التربية والتعليم والداخلية بمدينة عمان عام ٢٠٠٤، وهي تهدف إلى قياس كفاءة أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني وكشف أوجه القصور الني يواجهها وتحول دون تحقيق لأهدافه، وتوصلت إلى أن هناك تقارباً كبيراً في وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين حول إهمال المشكلات التي تعاني منها عملية التقييم

دراسة: هناء احمد سيد احمد (٢٠٠٣)

تدور دراسة هناء احمد سيد احمد حول تقييم الكفاءة كأداة رقابة الإدارة على العاملين بالتطبيق على القطاع العام بهدف توصيف وتشخيص نظم تقييم الأداء المطبقة في البنوك التجارية في القاهرة والتي أجريت عام ٢٠٠٣ على عينة مكونة من (٢٧٨) مفردة من الرؤساء في المراكز الرئيسية في تلك البنوك، وبالرغم من وجود ثلاثة نماذج للتقارير أحدها للوظائف الإشرافية، والثاني للوظائف النمطية، والثالث للوظائف الفنية والخدمات المساعدة إلا أن عناصر التقييم واحدة في النماذج الثلاثة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة استخدام نتائج التقييم في تخطيط وتطوير سياسات الأفراد

دراسة حامد احمد وضان بدر (٢٠٠٨)

كانت هذه الدراسة حول تحسن فعالية تقييم أداء العاملين وقد خلصت هذه الدراسة إلى انه يمكن إن للعميل أن يقوم بتقييم الموظف مثل تقييم المشتريين لسلوكيات مندوبي البيع وتقييم الطلبة لأساتذتهم بالنسبة لمستوى تقديم الخدمة التعليمية.

دراسة: رفعت محمد جاب الله (٢٠٠٩)

كانت هذه الدراسة بعنوان محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء عام ٢٠٠٨ والتي أجريت على عينة من (١٢٨) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج بهدف اختبار عدد من محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة، وقد أثبتت الدراسة أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن النظام يتصف بكل من العدالة الإجرائية والجزائي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة حيث تبين من الدراسة أن عملية تقييم الأداء يجب أن تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنشأة ككل مثل زيادة الأرباح، تخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية

به ادراسة Stamps, D. عام ٢٠٠٦ بعنوان Who Greets the

alue in yourorga organization

استنتجت أن الأفراد يمكن تحفيزهم بواسطة الاعتراف بجهودهم وشكرهم وإتاحة الفرصة لهم لإظهار مهاراتهم وقدراتهم الشخصية . كما إن عملية تقييم الموظفين أصبحت أداة لإدارة وقياس كفاءة رأسمال المنشأة.

تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي كما استخدم الباحث الأساليب التالية في عملية التحليل واختبار الفرضيات :

✓ معامل ارتباط بيرسون: وقد استخدم هذا الأسلوب في فحص صدق المحتوى للاستبانة من خلال تحديد الارتباط بين كل بند والمجموعة التي ينتمي إليها.

✓ باستخدام معامل سبيرمان: والذي استخدم في فحص Splet – Hal f .
اختبار ثبات الاستبانة من خلال الارتباط بين البنود ذات الأرقام الفردية مع البنود ذات الأرقام الزوجية .

✓ اختبار ألفا: والذي استخدم أيضاً في فحص ثبات الاستبانة(٩).

✓ التكرارات والنسب المئوية لكل بند على حده لتكون مؤشراً للمتوسط الحسابي.

✓ المتوسط الحسابي لكل بند، والمتوسطات الحسابية لمجموعات الاستبيان الرئيسية. وذلك لتحديد اتجاه الرأي العام حول كل بند، وحول المجموعة بشكل كلي.

✓ اختبار كا ٢: وذلك لفحص الارتباط بين صفتين لتحديد مدى ارتباط أو استقلالية هاتين الصفتين. وذلك لمقارنة المتوسط الحسابي لآراء (One

(Sample T-Test) .

✓ اختبار (One Sample T-Test) وذلك لمقارنة المتوسط الحسابي لآراء (المستقضي منهم مع الرأي المحايد (٣).

وقد استخدم الباحث درجة ثقة ٩٥% في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي ٥% وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث موضع الدراسة.

تحليل البيانات وإثبات الفرضيات

أولاً- فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة:
في البند يتم فحص مدى صدق الاستبانة من خلال مدى ارتباط بنود الاستبانة بشكل فردي في كل مجموعة مع المجموع الكلي للمجموعة نفسها وذلك باستخدام معدل ارتباط بيرسون، وقد تبين من خلال الفحص أن جميع البنود في كل مجموعة ذات ارتباط قوي بالمجموع الكلي لنفس المجموعة مما يدل على صدق محتوى بنود الاستبانة والجدول رقم (٢) يوضح نتيجة كل المجموعات **: *

الجدول رقم (٢)

الرقم	البند	معامل	Sig.	النتيجة
١	توجد خطط عمل واضحة	٠.٥٦٧* *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٢	يتم اطلاع الموظفين على خطط العمل	٠.٥٩٤* *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٣	يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة	٠.٦٤٤* *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٤	يتم اطلاع الموظفين على نموذج التقييم قبل التعبئة	٠.٥٥٤* *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٥	تقوم مؤسساتكم بالتقييم بشكل دوري ومنظم	٠.٦٤٤, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٦	يحدد الوصف الوظيفي مستوى الأداء	٠.٦٤٤, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٧	يتم إعلام الموظف بموعد عملية التقييم	٠.٤٧٤, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٨	يتميز نظام التقييم بالمرونة لمواجهة	٠.٦١٤, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
٩	يتم تعديل نماذج التقييم المستخدم بين فترة	٠.٤١٤, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
١٠	يخضع موظفي الدرجات العليا للتقييم مثل	٠.٥٣٢, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي
١١	يتم الاعتماد في تقييم الموظف الأكاديمي	٠.٤٨٩, * *	٠.٠٠٠	ارتباط قوي

- ** هناك ارتباط قوي جداً.

من الجدول السابق يتضح أن صدق محتوى المجموعة الأولى في كل بنودها من خلال قيمة معامل الارتباط وقيمة $\text{sig} = 0.000$. أن الارتباط قوي جدا بين جمع البنود المدرجة في الجدول السابق حيث أن قيمة معامل الارتباط اكبر من 0.3 ويكون ذلك في حالة مفردات العينة اكبر من 100 مفردة.

أما بالنسبة لفحص ثبات المجموعة السابقة تم استخدام معامل سبيرمان من خلال اختبار Splet-Half وذلك لقياس معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية في نفس المجموعة حيث كان معامل الارتباط (0.829) مما يثبت ان هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين بنود المجموعة.

وتم استخدام اختبار الفا لفحص ثبات المجموعة فكانت النتيجة تساوي (0.6784) وهذا دليل آخر على أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين البنود الفردية والزوجية للمجموعة ككل .

ونتيجة لتقييد محتوى البحث بعدد محدد من الأوراق لذلك عمل الباحث على تلخيص نتائج فحص المجموعات. ويمكن عرض نتائج فحص المجموعات في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣) يبين نتائج فحص المجموعات

رقم	عدد	قيمة	Sig	اختبار	معامل الفا	النتيجة
١	-١	-٠.٤١٧	٠.٠٠٠	٠.٦٩١٩	٠.٦٨٦٥	ارتباط
٢	-١٢	-٠.٤٧٠	٠.٠٠٠	٠.٨٣٠٣	٠.٨٨٩٤	ارتباط
٣	-٢٩	-٠.٥٧٠	٠.٠٠٠	٠.٧٤٧٤	٠.٦٣٣٠	ارتباط
٤	-٣٦	-٠.٣٢١	٠.٠٠٠	٠.٨٠٣٤	٠.٦٧٤٩	ارتباط
٥	-٤٩	-٠.٥٣٧	٠.٠٠٠	٠.٧٤٥٧	٠.٨١٦٢	ارتباط
٦	-٦١	-٠.٧٥٢	٠.٠٠٠	٠.٨٨٧١	٠.٨٨٩٥	ارتباط
٧	-٦٨	-٠.٥١٤	٠.٠٠٠	٠.٦٧٥٨	٠.٦٦٢٦	ارتباط
المجموعة الثامنة والتي تشمل إجراءات التظلم كان لها						
٩	-٨٣	-٠.٥٤١	٠.٠٠٠	٠.٨١٣٩	٠.٨٧٠٧	ارتباط

يتضح من خلال التحليل السابق لكافة المجموعات مدى ثبات هذه البنود حيث اتضح أن جميع البنود ذات ارتباط قوي، مما يثبت صدق محتوى الاستبانة المستخدمة في جمع المعلومات ويؤكد أيضاً ثبات بنود المجموعات المختلفة.

ثالثاً: أثبتت الفرضيات.

الفرضية الأولى:

"هناك علاقة بين ضعف نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وعدم وجود معايير وصفية وكمية محددة مسبقاً" من خلال تحليل بنود المجموعة الثانية من الاستبانة والتي تتعلق بمعايير الأداء المطلوب توافرها في العمل تبين أن المتوسط الحسابي لبنود هذه المجموعة أقل من (٣) وأن المتوسط الحسابي للمجموعة ككل = ١.٧٠٩. وقيمة (Sig= .٠٠٠). و التي تم تحديدها باستخدام (One Sample T – Test) وهذا يدل على عدم وجود معايير وصفية وكمية تساعد المقيم على قياس أداء الموظف بشكل دقيق. أما بالنسبة لضعف نظام تقييم الأداء دلت عليه نتائج التحليل السابقة من خلال الجداول الكلية للمجموعات وحسب الجدول التالي:

الجدول رقم (٤)

Sig	م الحسابي	البيان
.٠٠٠	١.٧١٤	مدى توفر متطلبات وسياسات تقييم الأداء
.٠٠٠	١.٧٠٩	توفر معايير الأداء المطلوبة.
.٠٠٠	١.٣٣٦	الوسائل المستخدمة في عملية التقييم.
.٠٠٠	١.٧٣٨	كفاءة الجهات المشاركة في عملية التقييم.
.٠٠٠	٣.٣٤٠	مشاكل ومعوقات تواجه الجهات المشاركة في عملية
.٠٠٠	١.١٢٨	تحليل نتائج تقييم الأداء
.٠٠٠	١.٧٦٩	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء
.٠٠٠	١.٠٧٧	إجراءات التظلم على نتائج تقييم الأداء
.٠٠٠	١.٤٩٢	القرارات المترتبة على نتائج تقييم الأداء

وباستخدام اختبار كا ٢١ للربط بين ضعف نظام تقييم الأداء وبين توفير معايير كمية وصفية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (٥)

Sig	القيمة	البيان
.٠٠٠	١٣٠.٤٠٨	بيرسن كا ٢١

تظهر النتائج السابقة وجود علاقة طردية قوية بين ضعف نظام تقييم الأداء وتوفير المعايير الكمية والوصفية ، وذلك من خلال قيمة كا ٢١ = ١٣٠.٤٠٨ وكذلك من خلال قيمة (Sig= .٠٠٠) من النتائج السابقة يتضح ثبوت صحة الفرضية الأولى القائلة :

"هناك علاقة بين ضعف نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وعدم وجود معايير وصفية وكمية محدده مسبقاً"
 "الفرضية الثانية:

سوف نبحث في تحليل العلاقة بين:

١ - كفاءة نظام تقييم الأداء والتي تتمثل في قدرة النظام على تحقيق الأهداف المرجوة منه بأفضل شكل ممكن وذلك من خلال استخدام نتائج التقييم في عملية التدريب والترقية ومنح الحوافز المادية والمعنوية) والتي يستدل عليها من خلال بنود المجموعة التاسعة .

٢ - الجهات المشاركة في عملية التقييم والتي يعبر عنها من خلال تحليل نتائج المجموعة الرابعة.

من خلال تحليل بيانات المجموعة الرابعة والتي تتعلق بالجهات المشاركة في عملية التقييم وعلى من تقع مسؤولية التقييم اتضح أن المتوسط الحسابي = ١.٧٣٨ للمجموعة ككل وباستخدام One Sample T – Test تبين أن قيمة (Sig= .٠٠٠)، أي أن هناك ضعفاً في مستوى القائمين على عملية التقييم، تقع على عاتق الرئيس المباشر وهناك ضعف في تعدد الجهات المشاركة في التقييم وهذا يؤثر سلباً على دقة النتائج. وباستخدام اختبار كا٢ يتضح ما يلي:

أن قيمة كا٢ = ٤٨.٦١٥ وقيمة (Sig = .٠٠٠) أي ان الصفتين غير مستقلتين (كفاءة نظام التقييم تتأثر ايجابيا بقدرة الجهات المشاركة في عملية التقييم وأن العلاقة بينهم طردية وهذا يتضح من قيمة كا٢ الموجبة.

البيان	القيمة	Sig
بيرسن كا٢	١٣٠.٤٠٨	.٠٠٠

من النتائج السابقة يتضح صحة الفرضية الثانية القائلة: "هناك علاقة طردية بين كفاءة نظام تقييم الأداء وبين قدرة الجهات المشاركة في عملية التقييم".

الفرضية الثالثة:

لإثبات هذه الفرضية سيتم الربط بين نتائج المجموعة التاسعة تبين أن (المتوسط الحسابي = ١.٤٤٩) وهذا يعني أن هناك ميل نحو الرأي غير الموافق مطلقاً. ويرى الباحث أن هذه العوامل سبب رئيسي في إحباط الروح المعنوية لدى الموظفين حيث خيب أمالهم في تلبية طموحاتهم ورغباتهم المهنية وهو ما سيؤدي إلى إحباط للروح المعنوية .

أما بالنسبة للأخذ بنتائج تقييم أداء الموظفين والقرارات المترتبة عليها فإن ذلك يتضح من نتائج المجموعة التاسعة) والتي تبين أن هناك ضعف بنتائج عملية التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية وتفعيل نشاط التدريب. ولإيجاد العلاقة بين الأخذ بنتائج

تقييم الأداء وإحباط الروح المعنوية للموظفين تم استخدام كا ٢ لفحص العلاقة بين هاتين الصفتين وتبين من التحليل أن قيمة (Sig = .٠٠٠) أي أن هناك علاقة قوية بين عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء وإحباط الروح المعنوية للموظفين من خلال تحديد كا = ٢٢٧.٩٣ وحيث أ، قيمة كا ٢ موجبة فإن العلاقة تكون طردية. نستنتج من ذلك صحة الفرضية الثالثة وهي: "عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية للموظفين؟"

الفرضية الرابعة: وتنص على: "عدم توفر التغذية الراجعة يترتب عليه جهل الموظف بمستوى أدائه لإثبات هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Sample) T – Test لفحص بنود المجموعة السابعة والتي تسأل عن إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم أدائه سواء في نقاط القوة أو الضعف حتى يتم تطوير نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة . ومن نتائج التحليل تم مقارنة المتوسط الحسابي لبنود المجموعة مع الرأي المحايد = (٣) تبين أن المتوسط الحسابي = ١.٢٦٢ وقيمة (Sig = ٠.٠٠) (وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية $M=0$) وقبول الفرضية البديلة ($M<3$) وحيث إن المتوسط الحسابي الفعلي للمجموعة يساوي ١.٢٦٢ هذا يعني أن هناك ميل رأي المستبانيين نحو الغير موافق مطلقاً من التحليل السابق يرى الباحث أن نظام تقييم الأداء لا يسمح للتغذية العكسية للموظفين لمعرفة نتائج تقييمهم مما يسبب عدم إدراك الموظف لنقاط الضعف أو القوة لدية حتى يمكنه تعديلها أو استغلالها. نستنتج من ذلك صحة الفرضية الرابعة القائلة: "عدم توفر التغذية الراجعة وما يترتب عليها من جهل الموظف بمستوى أدائه واحتياجاته للتطوير".

الفرضية الخامسة

والتي تنص على: "عدم قدرة النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العنصر البشري" ولإثبات صحة الفرضية تم التحليل باستخدام اختبار (One Sample T-Test) لبنود المجموعة التاسعة والتي تبحث في قدرة نظام تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، وعن توفير دورات تدريبية للموظفين لتطوير نقاط الضعف التي ظهرت في نتائج التقييم أو عقد دورات تدريبية لغرض الترقية المستقبلية، أو بسبب استخدام أساليب جديدة في العمل. ومن نتائج التحليل التي ظهرت تبين أن المتوسط الحسابي = ١.٧٦٩ وبمقارنته مع الرأي المحايد الذي يساوي (٣) نلاحظ أن اتجاه الرأي يتجه لغير

الموافق ويعني هذا ان النظام غير قادر على تحديد الاحتياجات التدريبية ولا يوفر الدورات التدريبية ومن خلال تحديد قيمة ($Sig = 0.00$) يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

نستنتج مما سبق صحة الفرضية القائلة "عدم مقدرة النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العنصر البشري"
الفرضية السادسة:

والتي تنص على "عدم ربط نظام تقييم الأداء ببرامج الحوافز والتشجيع" ولإثبات صحة الفرضية تم التحليل باستخدام اختبار (One Sample T-Tes) لبنود المجموعة التاسعة والتي تبحث في الاعتماد على نتائج تقييم الموظفين في القرارات المتعلقة بمنح علاوات مادية للموظفين ذوي التقديرات العالية ومنح حوافز معنوية للموظفين الذين يحصلون على نتائج عالية في عملية تقييم الأداء كما أنها تبحث على درجة ترفيع أو ترقيّة بناء على نتائج تقييم أدائه.

ومن نتائج التحليل التي ظهرت أن المتوسط الحسابي = ١.٤٦٥ ومن خلال مقارنة المتوسط الحسابي للمجموعة التاسعة مع الرأي المحايد وقيّمته (٣) مما يؤكد اتجاه الرأي إلى الخيار (غير موافق مطلقاً) أي إن النظام لا يمنح علاوات مادية ولا حوافز معنوية ولا على درجة لترقيّة أو ترقيّة للموظفين المتميزين.

من خلال تحديد قيمة ($Sig = 0.00$) يتم الرفض للفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ج وحيث إن المتوسط الحسابي أقل من (٣)، مما يؤكد عدم ربط نظام تقييم الأداء ببرنامج التشجيع.

مما سبق نستنتج صحة الفرضية القائلة "عدم ربط نظام تقييم الأداء ببرامج الحوافز والتشجيع"

الفرضية السابعة:

"هناك علاقة طردية بين فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وبين تصميم هذا النظام ومدى ملاءمته لطبيعة العمل." اتضح من خلال التحليل السابق في لكل المجموعات أن هناك ضعفاً في جودة متطلبات نظام تقييم الأداء، وضعف في وجود معايير كمية، تعدد الوسائل المستخدمة في عملية التقييم عدم تعدد الجهات المشاركة، لا يتم تحليل نتائج تقييم أداء الموظفين، لا يوفر تغذية مرتجعة لاطلاع الموظفين، كما انه لا يسمح برفع شكاوى تظلم من نتائج التقييم ولتوضيح العلاقة بين تصميم نظام التقييم وفاعلية هذا النظام تم استخدام كاس ٢ لإيجاد العلاقة بينهما وكانت النتيجة كالتالي:

البيان	القيمة	Sig
بيرسن كا ٢	٩٣.٧٦	.٠٠٠

ومن خلال تحديد قيمة (Sig=٠.٠٠) يتضح أن الصفتين المبحوثتين غير مستقلتين وهما (تصميم نظام التقييم وفاعلية هذا النظام) كما اتضح أن العلاقة قوية ومن خلال قيمة كا^٢ الموجبة (٩٣.٧٦) يتضح أن العلاقة طردية ونستنتج أن الصفتين غير مستقلتين وبينهم علاقة طردية قوية أي ان فاعلية النظام تزيد كلما كان التصميم لنظام التقييم أفضل. لذلك نؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن:

"هناك علاقة طردية بين فاعلية نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية وبين تصميم هذا النظام ومدى ملاءمته لطبيعة العمل."

خلاصة أثبت الفرضيات

من خلال فحص الفرضيات تم التوصل إلي إثبات جميع الفرضيات سابقة الذكر، حيث بين تضعف تصميم نظام تقييم الأداء نتيجة عدم توفر معايير كمية ونوعية وضعف القائمين على عملية التقييم وعدم الأخذ بنتائج التقييم يؤدي إلي إحباط الروح المعنوية، عدم توفير التغذية الراجعة وما يترتب عليه جهلا لموظف بمستوى أدائه واحتياجاته الخاصة للتطوير، وعلى عدم قدرة النظام على تحديد الاحتياجات التدريب اللازمة للموظفين.

النتائج والتوصيات

أولاً/نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية التي سبق تحليلها ما يلي:

(١) أبرزت الدراسة عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها في النظام موضع الدراسة، والتي يؤثر سلباً على إدراك الموظف للأعمال المطلوب منه تنفيذها.

(٢) أبرزت الدراسة الافتقار إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف.

- ٣) أظهرت الدراسة أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها وصحة هذه المعلومات ونزاهتها.
- ٤) بينت الدراسة أن مسؤولية عملية تقييم أداء الموظفين تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى، كما أن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم مما يضعف من دقة وموضوعية نتائج التقييم.
- ٥) 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.
- ٦) عدم الاهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، مما يضعف أهمية عملية التقييم والاستفادة من نتائجها.
- ٧) أبرزت الدراسة عدم توفر التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء، مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه..
- ٨) أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب والتحفيز مما يضعف من أهمية عملية التقييم في تحقيق أهدافها.
- ٩) إن عمليات الترقية والترقية لا تتم بناء على نتائج التقييم مما يترتب عليه عدم وجود حافز لدى الأفراد للتميز في الأداء، مما يؤثر سلباً على الارتقاء بمستوى العمل.

ثانياً/ التوصيات:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً مفصلاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها البحث والتي من شأنها تفعيل سياسات تقييم الأداء، والحد من الآثار السلبية لهذه السياسة، وتعديل مواطن الضعف التي تحد من فعاليته:

- بالنسبة لمتطلبات وسياسات تقييم الأداء:

- وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي حتى يتم تحديد ما يجب القيام به وإطلاع الموظفين على هذه الخطط حتى تتوفر لديهم نظرة شاملة عما يطلب منهم.
- ربط المقاييس التي يحتوي عليها نموذج تقييم الأداء بالواجبات المطلوب من الموظف القيام بها، وأن تكون نابعة من توصيف وتحليل الوظائف حتى يتم الوصول إلى معايير عمل بشكل دقيق ومنطقي.

- أن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم ، وأن تتاح الفرصة لعملية التقييم غير الدوري إذا دعت الحاجة لذلك كما في حالات الترقية أو شغور وظيفة معينة حتى يتسنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - أن يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم حتى تتجنب الإدارة عامل المفاجأة وتخفيف من حدة المقاومة لدى الموظفين لعملية التقييم أو التغيير في المنظمة.
 - أن يراعى جانب المرونة حين إعداد نظام تقييم الأداء حتى يتلاءم مع التغيرات التي تطرأ على مستوى الوظيفة أو الأساليب المستخدمة في العمل.
 - أن يتم الاهتمام والتركيز على الأبحاث واوراق العمل والدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم حيث يتيح الفرصة للأكاديميين للاهتمام بالنواحي العلمية التي هي جوهر عمل الموظف الأكاديمي مما يؤدي إلى التقدم في النواحي العلمية.
 - بالنسبة لمعايير الأداء المطلوبة والوسائل المستخدمة في عملية التقييم:
 - تحديد معايير الأداء المطلوب الوصول إليها بدقة والتعبير عنها بشكل كمي يسهل على المقيم القياس بها
 - الوضوح عند التعبير عن عناصر التقييم بالنموذج في شكل عبارات واضحة تتدرج بشكل رقمي يؤدي إلى قياس نتائج العمل بشكل دقيق.
 - أن يتم التركيز في بنود نموذج التقييم على الصفات الشخصية وعلى أداء الموظف بشكل متوازن حتى يكون التقييم أكثر موضوعية وأدق في.
 - استخدام نماذج متعددة لتقييم أداء الموظفين، 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.
 - أن تحتوى النماذج على قسم خاص بيدي القائمون على عملية التقييم الأسباب التي استندوا عليها في تقييم الأداء ، وإعطاء مبررات لدرجة التقييم بالنسبة للأفراد المتميزين حتى لا تكون عملية التقييم مزاجية وغير سليمة.
 - أن يخصص قسم في النموذج يملأ من قبل الموظف يخص الأعمال التي قام بها خلال فترة التقييم ويجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند التقييم، والمقترحات التي يراها الموظف مناسبة لتحسين مستوى أدائه، مما يساعد القائم بالتقييم في التركيز على النقاط الهامة التي يراها الموظف تساعده في التركيز على نقاط الضعف لدى الموظف ودراسة كيفية تحسينها.
- بالنسبة لتحليل نتائج تقييم الأداء والتغذية الراجعة (أخبار

المؤوسين بنتائج التقييم):

- أن يتم تحليل نتائج عملية التقييم، وذلك من خلال مقارنة هذه النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً، وذلك باستخدام أساليب تقنية محوسبة.
- أن يتم إعلام الموظف بنتيجة تقييمه بشكل رسمي، على أن يتم توضيح نقاط الضعف ونقاط التمييز لديه، وذلك للاستفادة منها في تطوير نقاط الضعف واستغلال نقاط التميز.
- أن يسمح النظام برفع شكوى التظلم على نتيجة التقييم خلال فترة زمنية محددة أسبوعين مثلاً، حتى لا تفقد الشكوى أهميتها.
- ٥. بالنسبة للاعتماد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات

المتعلقة بشؤون الأفراد:

- الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع معالجة نقاط الضعف التي تظهرها البرامج التدريب
- إعداد نظام للمعلومات يمد المسؤولين بنتائج التقييم لاستخدامها في سياسات الترقية، النقل، والاختيار والتعيين، واستخدامها في رسم سياسات الأفراد المستقبلية.
- الاهتمام بربط نتائج التقييم بالحوافز الممنوحة للموظفين سواء المادية أو المعنوية، حتى تعمل على زيادة دافعيتهم للعمل والشعور بالرضى

المراجع:

أولاً/الكتب:

- (١) السلمي علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧ص١٢٤
- (٢) الصباح عبد الرحمن، معايير الرقابة الإدارية (المعايير، التقييم، التصحيح). عمان، دار زهران، ٢٠٠٩
- (٣) الصيرفي محمد عبد الفتاح. إدارة النفس البشرية. العلاقات الإنسانية، الجزء الثاني. عمان، دار المناهج، ٢٠٠٣، ص١٥٤
- (٤) القريوتي محمد قاسم. السلوك التنظيمي). عمان، الأردن، بدون تاريخ
- (٥) بربر كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية، الطبعة الأولى ١٩٧٧
- (٦) حامد أحمد رمضان، فعالية تقييم العاملين، الدار الجامعية، ٢٠٠٨.
- (٧) حسين عبد الفتاح نياب. إدارة الموارد البشرية، القاهرة، البراء، ٢٠٠٤
- (٨) حنفي عبد الغفار وحسين قزاز. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠

- ٩) دة عبد الباري وزهير الصباغ. إدارة القوى البشرية ، عمان ،دارة الندوة،الطبعة الأولى،٢٠٠٥
- ١٠) رفعت محمد جاب الله، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، ٢٠٠٨.
- ١١) عبد الغفار السيد محمد إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،القاهرة،دار النهضة العربية ٢٠٠٥،ص١٢
- ١٢) عقيلي عمر وصفي. إدارة الأفراد). حلب،جامعة حلب،١٩٨٧
- ١٣) عقيلي عمر وصفي تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي. القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (١٩٧٦،ص١٢٤)
- ١٤) ماهر أحمد. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية،الدار الجامعية،٢٠٠٣،ص٣٣-٣٤
- ١٥) ناجي السيد. الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية ، مصر،الطبعة الثانية،٢٠٠٢
- ١٦) هنا احمد سيد،تقييم الكفاءة كأداة رقابية على إدارة العاملين، السلاسل،٢٠٠٣.

ثانيا: أبحاث ورسائل ماجستير ودكتوراه:

- ١) أبو هنطش محمد أحمد. الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ما. ن،الجامعة الأردنية،١٩٩٩
- ٢) عبد الله عبد الله سليمان. قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير). كلية التجارة، جامعة عين شمس،١٩٨٤
- ٣) عبد النبي محمد أحمد. تقييم أداء العاملين في البنوك المصرية-دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام رسالة ماجستير). كلية التجارة،جامعة المنوفية،٢٠٠٥.

المصادر الأجنبية:

- ١- Arthur, D. performance appraisals: Face to face with the employee, HR Focus, vol. ٧٣ No. ٣ (٢٠٠٦)
- ٢- Glover, R.B. Resench Update: Why are we ignoring Performance

٣-appr Why are we ignoring Performance appraisal research aisal research? Parks & Recreation vol. ٣١, No. ١١ (١٩٩٦)

٤-Russel, R.V. Managing for Performance Evaluation, Parks&Reaction , vol. ٣١, No. ١١ (١٩٩٦)

٥-Stamps, D. who Greats the value in your organization? New tools for measuring and managing human capital may shed a clue, Jownal of Human Resource planning. Us (٢٠٠٠)