



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره
من وجهة نظرهم

يونس احمد محمد الكرمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره
من وجهة نظرهم

إعداد:

يونس احمد محمد الكرمي

بكالوريوس اساليب تدريس اللغة الانجليزية من جامعة النجاح الوطنية

إشراف

الدكتور اياد خليفة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة/ مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد التنمية
المستدامة/ جامعة القدس

1436هـ / 2015م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره من وجهة
نظرهم

اسم الطالب: يونس أحمد محمد الكرمي
الرقم الجامعي: 21012224

المشرف: د. إياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2015/11/25 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس اللجنة: د. عبدالوهاب صباغ
2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش
3. ممتحناً خارجياً: د. عبدالرحمن التميمي

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى روح أمي التي لم تبخل يوماً علي بحنانها ومحبتها

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى من تقف إلى جانبي دائماً زوجتي العزيزة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:
يونس محمد الكرمي

الاسم: يونس احمد محمد الكرمي

التاريخ: 25/11/2015

الشكر والتقدير

أشكر الله العلي العظيم الذي أكرم علي باتمام هذا العمل المتواضع .

كما وأشكر الأساتذة الكرام بداية بأستاذي الذي لم يبخل علي بعلمه ومعرفته الدكتور اياد خليفة ، كما واتقدم بالشكر من الدكتور عزمي الاطرش ، الدكتور عبد الرحمن التميمي والدكتور عبد الوهاب الصباغ لتفضلهم بالمشاركة في مناقشة هذه الأطروحة.

كما واشكر كل من ساهم في اعداد هذه الرسالة من استاذة وزملاء ابدئهم بالاستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي رئيس جامعة الاستقلال والدكتورة رجاء سويدان عميد كلية التدريب والتنمية والدكتور جهاد زكارنة نائب الرئيس للشؤون الادارية في جامعة الاستقلال واخص بالذكر والشكر الأستاذة حنين رزق من جامعة الاستقلال.

مصطلحات الدراسة:

تقييم أداء الكادر الأكاديمي (تعريف إجرائي): المقصود بتقييم أداء الكادر الأكاديمي في هذه الدراسة هو التعرف على درجة توافق أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال مع كلٍ من مدخل بطاقات الأداء المتوازن ومدخل السيجمات الستة ومدخل التغذية العكسية (360 درجة) معبراً عنها بالعبارات الواردة لكلٍ منها في استبانة الدراسة.

الكادر الأكاديمي بجامعة الاستقلال (تعريف إجرائي) : يحدد في هذه الدراسة بأنه كل من يقوم بتدريس المقررات في التخصصات: (علم النفس الأمني، نظم المعلومات الإدارية، الإدارة العامة والعلوم العسكرية والقانون والعلوم الشرطية، العلوم الأمنية، الدبلوم المهني المتخصص) والحاصل على درجة الدكتوراه أو الماجستير أو البكالوريوس.

الفاعلية (تعريف إجرائي): يقصد بها تحقيق الاهداف المرجوة من خلال وسائل التقييم المعتمدة في الجامعة " تحديد المشاكل التي تواجه الكادر الاكاديمي في العمل والوصول لحل لها".

الملخص

فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى دراسة فاعلية نظام تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال، والتعرف على درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع كلٍ من مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل (Six Sigma)، ومدخل التغذية العكسية (360 درجة)، كما هدفت إلى التعرف على أهم سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر الكادر الأكاديمي فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجميع إجراءاته، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال في العام الأكاديمي (2015/2014) والبالغ عددهم (79) شخصاً والتي مثلت عينة الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، اشتملت على أربعة محاور هي: المحور الأول: مدى توافق نظام تقييم الأداء مع بطاقة الأداء المتوازن، المحور الثاني: مدى توافق نظام تقييم الأداء مع مدخل (Six Sigma)، المحور الثالث: مدى توافق نظام تقييم الأداء مع مدخل التغذية العكسية (360 درجة)، أما المحور الرابع فقد تكون من أهم سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول مقترحات الكادر الأكاديمي لتحسين نظام تقييم الأداء المعمول به في جامعة الاستقلال.

كانت أبرز نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن أقرب الطرق المستخدمة في تقييم الأداء للكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال هي 360 درجة .
- بينت نتائج الدراسة أن المعضلة الأساسية ليست في عملية التقييم وإنما في نظام الحوافز المتبع في الجامعة، حيث أشار معظم أعضاء الكادر الأكاديمي إلى وجود مشكلة في عملية التقييم لعدم ربطها بنتائج التقييم للأداء، مما يخلق حالة من اللامبالاة بتغيير الأداء والاهتمام بنتائج التقييم.
- توصلت الدراسة إلى أن أبرز السبل المستخدمة في تطوير عملية تقييم الأداء للكادر الأكاديمي وضع معايير للتقييم من قبل لجان متخصصة وذلك من وجهة نظر الكادر الأكاديمي بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة للموظف وكذلك مراعاة خصوصية النماذج واستخدام الموضوعية في عملية التقييم.

أبرز التوصيات في ضوء نتائج الدراسة:

- ربط نظام الحوافز المادية والمعنوية بنتائج عملية التقييم من أجل زيادة الالتزام من قبل الكادر الأكاديمي بالأداء وتطويره.
- ضرورة تحديد لجان مختصة في عملية التقييم من أجل وضع معايير واضحة ومفهومة للجان المقيمة.
- ضرورة تعزيز علاقة الثقة بين أعضاء الكادر الأكاديمي وعمداء الكليات من خلال فتح باب النقاش في كافة القضايا وخصوصاً المتعلقة بأداء الكادر الأكاديمي.
- إجراء دراسات وبحوث بالقضايا ذات العلاقة بقضايا البحث مثل التحفيز والأساليب المستخدمة.

The Effectiveness of Evaluating The Performance of The Academic Cadre at Al-Istiqlal University and Proposals for Developing it from their Perspective.

Prepared by: Yunis Ahmad Mohammad Al Karmi.

Supervisor: Assist. Prof. Iyad Khalifa.

Abstract:

This study aimed to evaluate the effectiveness of evaluating the performance of the academic cadre at Al-Istiqlal University and proposals for developing it from the perspectives of members of the academic cadre at Al-Istiqlal University and to get acquainted with the degree of conformity between the performance evaluation system employed at Al-Istiqlal University with the input of balanced performance card, Six Sigma input and the reversed feedback input (360 degrees). It also aimed to get acquainted with the most important means for developing the effectiveness of the process of evaluating the performance of the academic cadre at Al-Istiqlal university from the perspectives of the academic cadre in it.

The study employed the descriptive methodology with all its procedures. The population of the study consisted of members of the academic cadre at Al-Istiqlal University in the academic year (2014/2015) whose number is (79) persons who represented the sample of the study.

The questionnaire was used as a means for gathering the required information for the study. The questionnaire included four axes which are: The first axis: the extent of the conformity of the performance evaluation system with the balanced performance card. The second axis: the extent of the conformity of the performance evaluation system with (Six Sigma) input. The third axis: the extent of the conformity of the performance evaluation system with the input of the reversed feedback (360 degrees). The fourth axis consisted of the most important means for developing the effectiveness of the process of performance evaluation of the academic cadre at Al-Istiqlal University. This is in addition to an open question on suggestions of the academic cadre for improving the performance evaluation system which is adopted at Al-Istiqlal University.

The most prominent results of the study were:

*The results of the study indicated that the nearest methods employed in evaluating the performance of the academic cadre at Al-Istiqlal University are 360 degrees.

* The results of the study indicated that the basic problem was not in the process of evaluation but rather in the incentives system adopted by the University, whereby most members of the academic cadre pointed out to the existence of a problem in the evaluation

process because of not linking them with the results of the performance evaluation. This creates a state of apathy towards changing the performance and taking interest in the results of the evaluation.

*The study concluded that the most prominent means employed in developing the process of performance evaluation for the academic cadre is to put evaluation criteria by specialized committees and this is from the perspectives of the academic cadre. This is in addition to providing feedback to the employee and also taking consideration of the privacy of the forms and using objectivity in the evaluation process.

The most prominent recommendations in the light of the results of the study:

- Connecting the system of material and moral incentives with the results of the evaluation process for the sake of increasing commitment by the academic cadre to performance and developing it.
- The necessity of specifying specialized committees in the evaluation process in order to put clear and understandable criteria for the evaluating committees.
- The necessity of reinforcing the relationship of trust between the members of the academic cadre and the deans of the faculties through open the door for discussion in all issues specially those related to the performance of the academic cadre.
- Conducting studies and research on matters related to the issues of this research such as the incentive system and the employed methods.

Key words: Effectiveness, evaluation systems, faculty staff,

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأساسياتها

1.1 المقدمة

استحوذت قضايا التعليم بشكلٍ عام، والتعليم العالي بشكلٍ خاص، على اهتمام واسع النطاق خاصة في ظل وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التعليم بشكلٍ عام، والتعليم العالي بشكلٍ خاص، مما أدى إلى وجود اتجاهات نحو ضرورة تطوير نظم التعليم العالي في شتى الدول، المتقدمة منها والنامية، بغية الانضمام إلى مجتمع المعرفة من جهة، وتحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى، تلك التنمية المستدامة التي تعتمد على جودة التعليم العالي. وفي هذا المجال، فإن إصلاح نظم التعليم العالي ودعمها في مواجهة التحديات العديدة والمتنوعة، يتوقف على إصلاح نظم التعليم الجامعي وتشخيص أهم مشكلاته، وبالتالي الوقوف على أهم عناصره ومدخلاته والتي من أهمها الكادر الأكاديمي الذي تقع على عاتقه مسؤولية إيصال المعرفة إلى الطلبة مما يجعل من الأهمية الوقوف على أهم ما يتمتع به ذلك الكادر من قدرات وكفاءة والتي يمكن قياسها من خلال تقييم الأداء للكادر الأكاديمي الموجود.

هناك اتجاهات واضحة على مستوى العالم لتطوير التعليم العالي، وتحقيق جودة وكفاية التعليم الجامعي، بتكلفة أقل وفعالية أعلى، وهنا يبرز التساؤل حول كيفية تحقيق ذلك، حيث يتوقع بعض الباحثين أمثال: (Daniel, et.al, 2009)، و(Asan & Mehmet, 2007)، و(Farid & Nejati, 2008)، و(Mary, 2009)، إضافة إلى باحثين عرباً مثل (السامح، 2010)، و(الربيعي، 2006) وغيرهم، أنه بحلول عام (2020) سيصبح (40%-50%) من القوى العاملة في العالم، هم من العاملين في مجال المعرفة ومن هذا المنطلق تبرز ضرورة القاء الضوء على المتغيرات التي تسهم في رفع جودة التعليم خاصة الكادر الأكاديمي الذي تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المجتمع نحو النمو والتطور حيث ظهرت أساليب ومداخل علمية حديثة لتقييم الأداء والحكم عليه في مختلف أنواع المنظمات بما في ذلك الجامعات، ومن بين هذه المداخل مدخل (Six Sigma) ومدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Blances Score Card ومن الأساليب الأخرى المستخدمة في تقييم الأداء (360 درجة) القائم على تقييم أداء الموظف من قبل عدة أطراف.

يركز الباحث على الأساليب الثلاثة السابقة المستخدمة في تقييم الأداء من ناحية مدى تطبيقها وطرق تطويرها، حيث يرى الباحث أن الارتقاء بالتعليم الجامعي والوصول به إلى مستوى الجودة المطلوبة يتطلب خطوات وإجراءات محددة، تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء في ضوء المعايير العلمية المحددة مسبقاً، حيث يرى الباحث ضرورة استخدام مناهج ومداخل حديثة ومناسبة وفعالة لتقييم الأداء لذلك تهدف هذه الدراسة إلى دراسة فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومدى توافقه مع المداخل العلمية الحديثة وذلك من وجهة نظر الأكاديميين.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات بشكل عام، والجامعات الفلسطينية بشكل خاص موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الانتاجية وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية، إضافة إلى تبني أساليب تقليدية وغير ناجحة في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة، وفي سبيل تقييم أدائها وأداء كوادرها الإدارية والأكاديمية كما أشارت لذلك دراسات عديدة كدراسة (Weerasa, 2013) ودراسة (Poureisa, et.al, 2013)، ودراسة (Olson & Slater, 2012)، ودراسة (Banker, et.al, 2011) ودراسة (Kriemadis,)

(et.al, 2008)، وذلك على المستوى العالمي، أما على المستوى المحلي فقد أشارت لذلك دراسة (عابدين، 2013) ودراسة (أبو شرح، 2012).

أثبتت دراسات عديدة جدوى ومزايا تطبيق هذه المداخل العلمية في تقييم أداء الجامعات كدراسة (Olson & Slater, 2012) ودراسة (Kriemadis, et.al, 2008) في مجال بطاقات الأداء المتوازن، أما في مجال مدخل (Six Sigma) فقد تناولته دراسة كل من (Golden, et.al, 2013) ودراسة (Banawi, 2013) ودراسة (Alfawwaz, 2012) ودراسة (Alatigi, 2009) وغيرها. كما أُجريت دراسات عديدة في مجال إظهار فعالية مدخل (360 درجة) في مجال تقييم أداء المؤسسات التعليمية بما في ذلك الجامعات، كدراسة (Sequeira, 2013) ودراسة (Eqbeazien, 2011) ودراسة (رشيد وآخرون، 2009)، وغيرها من الدراسات.

تعتبر جامعة الاستقلال هي جامعة حديثة النشأة نسبياً مقارنة بالجامعات الأخرى، ما يتطلب التركيز على البحث في نجاعة عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي فيها حرصاً على سلامة سيرتها التعليمية، لذلك فإن المشكلة البحثية لهذه الدراسة هي:

فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره من وجهة نظرهم.

3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

1. تعتبر جامعة الاستقلال جامعة حديثة النشأة، وبالتالي فهي بحاجة للقيام على اسس صحيحة وسليمة.
2. الكادر الأكاديمي المصدر الرئيس لتقديم المعارف والمهارات للطلبة، مما يجعل من تقييم ادائه امراً مهماً وضرورياً.

3. تبرز أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى توضيح أهمية استخدام مداخل علمية حديثة في تقييم أداء الكادر الأكاديمي، بما يؤدي إلى تحسين أدائها والوصول إلى مستوى الجودة الشاملة في خدماتها التعليمية.
4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي ومستوى هذا الأداء.
5. كما تبرز الأهمية الخصوصية للدراسة من كونها تساهم في ترسيخ أطر ومداخل جديدة تساعد في تحسين جودة التعليم العالي بشكل عام، وفي جامعة الاستقلال بشكل خاص، عن طريق التكامل والدمج بين مداخل متعددة من نماذج التقييم الحديثة والفعالة في عمليات تقييم الأداء.
6. السعي لإضافة علمية للمكتبة العربية في هذا المجال، كما أنها تخدم الباحث في مجال عمله كونه يعمل في الموارد البشرية.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع ستة سيجما.
- التعرف على درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع نموذج (360 درجة).
- التعرف على درجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال.
- التعرف على أهم التوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال.

5.1 أسئلة الدراسة

في إطار مشكلة الدراسة وأهدافها، سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع السجلات الستة؟
3. ما درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع نموذج (360 درجة)؟
4. ما التوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال؟

6.1 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على جامعة الاستقلال في مدينة أريحا بالضفة الغربية في فلسطين.
- الحدود البشرية: تطبق هذه الدراسة على الكادر الأكاديمي العامل في جامعة الاستقلال خلال العام الدراسي (2014/2015م).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمحاور الدراسة، وذلك اعتماداً على الأدبيات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة، مضافاً إليها رأي الباحث، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة محاور أساسية تمثل محاور الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: نبذة تاريخية عن جامعة الاستقلال.

المحور الثاني: الأداء المهني والوظيفي للكادر الأكاديمي في الجامعات.

المحور الثالث: بطاقات الأداء المتوازن (BSC) كأسلوب لتقييم الأداء.

المحور الرابع: منهجية (Six Sigma) كمنهج لتقييم الأداء.

المحور الخامس: مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كمدخل لتقييم الأداء.

2.2 نبذة تاريخية عن جامعة الاستقلال

انشئت جامعة الاستقلال في عام 1998 بمبادرة من اللواء "توفيق الطيراوي" رئيس المخابرات العامة آنذاك تحت مسمى "الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية"، وتم اعتمادها كجامعة في عام 2011

حيث تتميز الجامعة عن غيرها من الجامعات بكونها الوحيدة التي تختص في العلوم الامنية والعسكرية والشرطية بحيث ان خريجي الجامعة يحملون رتبا عسكريه (ملازمين، ضباط) ليكونوا رافدا اساسيا للاجهزة الامنية في فلسطين.

تم اعتماد الجامعة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتاريخ (2007/05/22)، 2007 HE 2A/0815)، تمنح الجامعة درجة البكالوريوس لخريجها في عدة تخصصات وهي الاتي:

1.2.2 كلية العلوم الانسانية

كانت كلية العلوم الانسانية من اوائل الكليات التي تم انشاؤها في جامعة الاستقلال والتي تختص بالمجالات الاتية:

- علم النفس.
- العلوم الامنية.
- اللغة الانجليزية فرعي لغة عبري.

2.2.2 كلية العلوم الادارية

تفعيلاً وتطبيقاً واستجابة لتوجهات الجامعة تم استحداث كلية العلوم الادارية في التخصصات الاتية:

- نظم المعلومات الادارية.
- الادارة العامة والعلوم العسكرية.

3.2.2 كلية القانون والعلوم الشرطية

انطلاقاً من رسالة الجامعة الهادفة والحاجة الاساسية لهذا التخصص في الاجهزة الامنية على مستواها الخاص ومستوى الوطن بشكل عام وخصوصاً في مجالات القضاء العسكري وغيرها في التخصص الاتي:

• القانون والعلوم الشرطية:

تمنح الجامعة درجة الدبلوم من خلال معهد التدريب والتنمية ،حيث يتميز قسم الدبلوم المهني المتخصص بتقديم مجموعة من البرامج الأكاديمية - مستوى دبلوم- المتخصصة في إعادة تأهيل ضباط الأجهزة الأمنية المختلفة ، وإكسابهم العديد من المعارف والمهارات المتعددة كل في مجال تخصصه والتي تساهم بدورها في تغيير الاتجاهات نحو العمل بشكل أكثر إبداعاً وتميزاً .

3.2 الأداء المهني والوظيفي للكادر الأكاديمي في الجامعات

1.3.2 مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية. تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ولذلك ظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الأداء منها:

- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.
- نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .
- محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.
- نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف الى التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال.
- نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. (Marsh, 2001)

وخلاصة القول: يمكن إعتبار عملية تقييم الأداء هي عملية اصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم الى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات.

2.3.2 أهمية تقييم أداء العاملين

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً في زيادة الكفاءة الانتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد الآتية :

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الادارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسوى بينهم وبين الادارة.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم، عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها إتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى.
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الاشرافية من خلال نتائج التقارير الادارية التي يرفعونها الى الادارة العليا.
- يفيد تقييم الاداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة وإقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا إقتضت الحاجة لذلك.
- يزود الادارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- يمثل أداة إتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى. (Orata, 2001)

3.3.2 خصائص قياس وتقييم الأداء

❖ قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .

- ❖ تتطلب عملية القياس الاستمرارية ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
- ❖ عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- ❖ القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقائه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
- ❖ قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقيم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
- ❖ نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
- ❖ يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل. (Simon, 2008)
- ❖ هناك تسميات عديدة لقياس وتقييم الأداء منها : تقييم الموظف، قياس الأداء، تقييم الأداء، تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقارير الكفاءة، قياس وتقييم الأداء. والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي:
 - قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.
 - تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض).
 - تقييم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء. (Latshaw, 2000)

4.3.2 معايير تقييم الأداء

- تعرف المعايير بانها المستويات التي يكون الأداء فيها مرضي للإدارة وذلك من خلال الجودة وكمية الإنتاج والزمن المستغرق، ويمكن ان نجمال اهم المعايير بالآتي:
- موضوعية: تتعلق بالوظيفة نفسها.
 - سلوكية تتعلق بالموظف. (Jain, et.al, 2011)

5.3.2 مراحل تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم عملية ممنهجة حيث تتبع مجموعة من الخطوات المتتابعة وهي الاتي:

- وضع معدلات الأداء.
- مراقبة وتقييم الاداء.
- التغذية العكسية.
- إتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم.
- وضع خطط تطوير الاداء. (Orata, 2001)

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية، التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي، وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً. إن عملية تقييم أداء الأشخاص أو المجموعات تتم وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم يتم بعد ذلك ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكانياتهم، ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال، وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في الوقت الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات والجامعات ومن ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضاً على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية. (الضبعان، 2011: 3)

من هذا المنطلق، يرى الباحث أن أهمية تقييم أداء جامعة الاستقلال على درجة كبيرة من الأهمية وله تأثير مباشر على أهداف الجامعة ومخرجاتها، خاصة وأنها الجامعة الوحيدة في فلسطين، والتي تختص بالعلوم العسكرية، وهي المؤسسة التي وجدت لاختيار وإعداد وتأهيل كوادر بشرية أمنية

متخصصة ولديها المهارات العلمية المعرفية، إضافة إلى المهارات العملية الميدانية، وفقاً لاحتياجات الأجهزة الأمنية الفلسطينية. لذلك واستناداً إلى أهمية عملية تقييم أداء الجامعة، فإن فعالية عملية التقييم تتطلب وجود أساليب ومعايير عالمية معتمدة وحديثة يتم اعتمادها في عملية تقييم الأداء، ويتم الاستعانة بها على طريق التحسين والتطوير المستمر لأداء الجامعة، ولجودة خدماتها التعليمية، بما يؤدي في المحصلة النهائية إلى زيادة مستويات كفاءة مخرجاتها، وتزويدهم بالقدرات والمهارات النظرية والتطبيقية، ليساهموا في نجاح الأجهزة الأمنية ومؤسسات الدولة من جهة، وقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية من جهة أخرى.

6.3.2 الفرق بين تقييم الأداء وتقارير الكفاية

يخلط الكثير بين مفهومي تقييم الأداء وتقارير الكفاءة، إلا أن تقييم الأداء هي عملية شاملة واسعة المفهوم والنطاق، وأن إحدى الأدوات الشائعة لها في الأجهزة الحكومية هي تقارير الكفاية، لكن تقارير الكفاية بهذا المفهوم مجرد وسيلة واحدة من عدة وسائل لتقييم أداء الموظفين إلا أن أفضل طريقة لتقييم أداء أي شخص أو جهة يجب أن تتم من خلال المستفيدين والمتأثرين بهذا الأداء. (رمضان، 2013: 6)

بينما تقارير الكفاية هي عبارة عن التقدير المنتظم الرسمي لجودة أداء الموظفين لأعمالهم مقارنة بمعايير وتوقعات محددة وتوصيل نتائج هذا التقدير للموظفين المعنيين. (العنبي، 2000، ص 9)

لذلك حرص الباحث في هذه الدراسة على دراسة الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال وجهة نظرهم، بالإضافة إلى الحصول على مقترحات تسهم في تطوير الأساليب المستخدمة في عملية التقييم لأداء الكادر الأكاديمي العامل في الجامعة.

7.3.2 مسؤولية تقييم الأداء

يتم تقييم العاملين في أي منشأة عادة بواسطة المشرف المباشر، على أن يتم مراجعة واعتماد هذا التقييم بواسطة السلطة أو الرئاسة الأعلى، وذلك لاحتكاك الرئيس المباشر بالعاملين أثناء العمل ومعرفة ظروف العمل المختلفة، مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عادلة وبشكل موضوعي.

وقد تلجأ بعض المنشآت الكبرى إلى تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين، مكونة من مديري الإدارات التي تتميز بتعدد الوظائف والأنشطة الموجودة بها، بالإضافة إلى كبر حجم القوى العاملة التي تعمل بها وذلك لضمان تحقيق الحياد والعدالة بين العاملين، وتحقيق نوع من الاستقرار والرضا النفسي لهم، كما أن هناك بعض المنشآت الأخرى التي تلجأ إلى استخدام أسلوب التقييم الجماعي، حيث يقوم المشرف بتقييم الأفراد الذين تحت إشرافه، وكذلك الأفراد الموجودين في أقسام أخرى وتحت إشراف مشرفين آخرين، على أن يعقد اجتماع بعد ذلك يقوم فيه كل رئيس بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسيه الآخرين. (أبو ماضي، 2007: 11)

يرى الباحث أنه لا يكفي وجود لجنة متخصصة لتقييم الأداء، خاصة إذا كانت المؤسسة تعليمية كالجامعة، نظراً لأهميتها والدور المنشود منها ومن مخرجاتها، بل يجب اعتماد أساليب ومداخل حديثة في تقييم الأداء، بحيث تسفر عن نتائج واقعية، وتكشف عن أوجه القصور تمهيداً لمعالجة أوجهها. وفي هذا المجال يعتقد الباحث أن استخدام مداخل (BSC) ومدخل (Six Sigma)، ومدخل (360 درجة) هي مداخل فعالة في عملية تقييم أداء الأفراد والجماعات والأقسام في الجامعة وفعالة في تقييم أداء الجامعة نفسها من حيث جودة خدماتها التعليمية التي تقدمها لطلبتها.

8.3.2 أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها في:

- تتبّع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير التقييم يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل، وملاحظة أداء العاملين لأعمالهم ووظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يولد لديه الرغبة في الانجاز، بحيث يدفع ذاته للتميز في الأداء.

- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة تقضي في الغالب خضوع الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.
- النهوض بمستوى الخدمة المقدمة: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء.
- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين، والتقييم والضبط والرقابة على الأفراد والأنشطة واستخدام الموارد المتاحة.
- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقييم الأداء الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال: فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه. (الميلي والموسوي، 2010: 5-7)

يرى الباحث أن أهداف تقييم الأداء في ظل التطور العلمي الهائل، وفي ظل التقنيات الحديثة في العمل الإداري والتعليمي، يجب أن يتجاوز هدف قياس الأداء والحكم عليه، بحيث تكون عملية تقييم الأداء طريقة ذكية لإدارة العمل، من خلال استخدام حقائق ومعلومات وبيانات وتحليلها وتفسيرها وصولاً لحلول أفضل للمشكلات الموجودة، كما أن من أهداف تقييم الأداء تقليل امكانيات حدوث الأخطاء، والوقاية منها قبل حدوثها، لذلك يرى الباحث أن أهم أهداف عملية تقييم الأداء في جامعة الاستقلال، أن يكون التقييم استراتيجياً متكامله لتحسين وتطوير عمليات وأنشطة الجامعة، بحيث يتم انجاز المهام والعمليات طبقاً لاحتياجات الطلبة وتوقعاتهم، ليتخرجوا مسلحين بالمعرفة النظرية والعملية، كما أن عملية تقييم الأداء يجب أن تسفر عن التخلص من الفاقد وتقليل التكاليف، وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة، وتحقيق الإبداع والريادة في القيادة والأداء، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية، إضافة إلى تطوير ثقافة الكمال في الأداء، وثقافة التفوق بين المنشآت المنافسة، وحتى ثقافة التفوق بين الكليات المختلفة، وبين الأفراد والجماعات داخل الجامعة، وهذا يستدعي وجود أساليب فعالة لتقييم الأداء تستخدم تركيبية نموذجية من المعايير والمقاييس الكمية والنوعية، يتم تطبيقها في مناخ من العدالة والمساواة ونبذ الاعتبارات الشخصية، وهنا تأتي أهمية المداخل التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة، كمدخل فعالة لتقييم أداء جامعة الاستقلال وجود خدماتها التعليمية، ومستوى

أداء هيئاتها التدريسية، لذلك يرى الباحث أنه لتحقيق الأهداف المنشودة في وجود جامعة الاستقلال، لا بد من تطبيق كل أو بعض المداخل الحديثة، وعلى رأسها مدخل الأداء المتوازن (BSC) و (Six Sigma) والتغذية العكسية (360 درجة).

9.3.2 صعوبات ومشكلات تقييم الأداء

- التحيز الشخصي: قد يتحيز المشرف أو المقيم ضد أو مع أحد الأفراد العاملين في المنشأة لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم، وبذلك يتأثر تقييمه لهذا الفرد.
- المبالغة في التقييم: يميل بعض المشرفين إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض المشرفين لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة المشرفين إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.
- الاتجاه نحو التقديرات المتوسطة: وهذا يرجع إلى عجز المشرف عن تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد أو الرغبة في سلوك الطريق السهل للتقييم.
- التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه عوامل معينة: وبناءً على ذلك نجد أن المشرف يقيم هذا الشخص تقيماً نهائياً بناءً على حكمه على عامل واحد من عوامل التقييم، فتكون النتيجة النهائية تقيماً غير موضوعي للعاملين.
- التأثير بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم: فإذا كان سلوك الفرد في هذه الفترة سلوكاً مرضياً وأداؤه لعمله جيداً حصل على تقدير مرتفع، حتى ولو كان أداؤه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح.
- التأثير برغبة الإدارة: فإذا كانت رغبة الإدارة هي إجراء حركة ترقيات في المنشأة، فإن الرؤساء تبعاً لذلك يعمدون إلى إعطاء تقديرات ممتازة لمرؤوسيه حتى ولو كانوا لا يستحقون هذه التقديرات حتى يمكنهم الاستفادة من فرص الترقى الموجودة والعكس صحيح. (المياتي والموسوي، 2010: 13-14)

فيما يتعلق بمشكلات وصعوبات تقييم الأداء بشكل عام، وفي الجامعات بما فيها جامعة الاستقلال بوجه خاص، يرى الباحث وجود صعوبات ومشكلات عديدة، إضافة إلى المشكلات والصعوبات آنفة

الذكر، خاصة وأن التعليم العالي من أهم الميادين الهامة التي يجب أن تستأثر معايير الجودة بأدائها والجودة في خدماتها، باعتبارها حلقة وصله وضرورة للنمو المجتمعي والاقتصادي، وباعتبار الجامعات قاطرة التقدم، وعدم جودة مخرجاتها هي من أسباب التخلف، ومن هنا كان لزاماً على الجامعات بما فيها جامعة الاستقلال اعتماد مداخل مهمة وحديثة لضمان جودة خدماتها، وهذا يتطلب الموازنة بين مفاهيم ومداخل ونماذج، يؤدي تطبيقها إلى أفضل مستويات الجودة وتحقيق رغبات ورضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع ككل، ويرى الباحث وجود مشكلات عديدة في عملية تقييم أداء الجامعات بما فيها جامعة الاستقلال، ومن أهمها تطبيق أساليب تقليدية في عملية تقييم الأداء، وعدم وضع معايير واضحة ومحددة وفعالة يتم الالتزام بها في عملية تقييم الأداء المركزية، في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة، وعدم الاستقرار في المقاييس والمعايير والتي تتغير بتغير الإدارات. وتتأثر بالعلاقة بين الإدارة والعاملين في الجامعة وعدم تبني فلسفة الجودة، وقلة الاهتمام بالتحسين والتطوير كاستراتيجية في التعليم العالي، لذلك لا بد من إعادة النظر في جوانب الأداء وأبعاد وأدوات تقييم الأداء، ومن ثم متابعة نتائج تقييم الأداء وصولاً إلى تحقيق هدف المعيب الصفري، وتحقيق جملة من المزايا لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

10.3.2 متطلبات رفع جودة التعليم الجامعي في فلسطين

بدأت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منذ عدة سنوات العمل على تقييم العملية التعليمية في الجامعات الفلسطينية، وأنشأت لذلك هيئة خاصة تهتم بالجودة واعتماد البرامج التعليمية الجديدة وتقييم القائم منها، في محاولة لرؤية مدى الحاجة إلى تطويرها، أو تعديل مسارها، أو تحويلها إلى مسار آخر، أو العمل على وقفها عن العمل. وفقاً لاعتبارات وطنية وأكاديمية متعدّدة، كما أن الوزارة بدأت ومن خلال هذه الوحدة العمل على إنشاء وحدات للجودة والنوعية في كل جامعة فلسطينية، وذلك بهدف المساعدة في تحقيق أهداف وحدة الجودة واعتماد البرامج الموجودة في الوزارة، وفيما يلي عدد من المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في رفع جودة التعليم العالي في الوطن العربي بعامة وفلسطين بخاصة.

1.10.3.2 معرفة فلسفة الجامعة

من المهم جداً أن تقوم كل جامعة عربية بتحديد فلسفة تربوية ووطنية واضحة لها، ومنسجمة مع فلسفة المجتمع الذي تعيش فيه، وفلسفة الأمة التي ينتمي إليها مجتمعها المحلي، وهذا يجب أن يتم من خلال تعريف الجامعة تعريفاً واضحاً ومحددًا، ثم تحديد مجموعة من الأهداف الخاصة والعامّة لها. وذلك مهم لأن الجامعة مسؤولة أمام المجتمع في أداء الدور المتوقع منها في مجال التعليم العالي لأبنائه، والمساهمة في تنشئتهم تنشئة تربوية وتعليمية منسجمة ومتوافقة مع أهداف المجتمع، والجامعة الجيدة حسب المعايير التربوية هي الجامعة التي تعرف معرفة اليقين أربع قضايا أساسية، وهي: (الحبازي، 2010: 5-6)

- الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
 - مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف بنجاح.
 - ما هي الأهداف العامة، والخاصة التي يجب المحافظة عليها على مرّ الزمن، والتي يجب تطويرها بين الفترة والأخرى، أو تلك التي يمكن محوها، ووقف العمل بها بعد مرحلة زمنية معينة.
 - ما التغييرات التي يمكن تقديمها للجامعة بهذا الشأن، والتي تقوم بالدور المطلوب منها.
- كل ما سبق لا يجوز أن تكون معرفته مقتصرة على الجهاز الإداري في الجامعة، بل لا بد من العمل على تعميمه على طرفي الجامعة الآخرين وهما:

أ- الهيئة الأكاديمية والإدارية في الجامعة، إذ من المهم جداً أن يعرف، ويعي المدرسون والموظفون في الجامعة أهداف الجامعة، وقدرتهم على المساهمة في تحقيقها، والأهداف التي يجب العمل على تطويرها وغير ذلك. وتظهر هذه الأهمية إذا ما علمنا أن كثيرين من الأكاديميين والموظفين تلقوا تعليمهم في مؤسسات تعليمية متنوعة، وفي كثير من الأحيان مختلفة الأهداف، وبالتالي فقد يسعى كل منهم إلى تحقيق أهداف خاصة به، يعتقد أنها سليمة، وأنه من المهم نقلها إلى الناشئة.

ب- مجموع الطلبة، فالطلبة هم المادة الأساسية التي تتشكل منها البيئة الجامعية، وهم يأتون حتى في المجتمع المحلي الواحد المغلق في فلسطين مثلاً، والمنفتح إلى حدٍ ما في بقية الدول العربية، من بيئات مختلفة، ويحملون أفكاراً وتطلعات، ومفاهيم متنوعة، فضلاً عن التأثير بأمر سياسي تكون غير

منسجمة في كثير من الأحيان. وبالتالي فإن من أهم واجبات الجامعة التي يقدمون إليها ويصبحون جزءاً منها، أن تتعامل معهم بوضوح وشفافية، وتقوم بنشر أهدافها بينهم بشكل سليم وتشركهم في نشاطات متنوعة تؤدي إلى فهم تلك الأهداف، وبحيث يعيها أكبر عدد ممكن من الطلبة، ثم يتبنوها ويعملون على نشرها في بيئتهم الجامعية، وخارجها.

2.10.3.2 تحديد حاجة المجتمع للتخصصات الأكاديمية التي توفرها الجامعة

من المهم لكل جامعة عربية أن تحدد حاجات المجتمع الذي تخدمه أكاديمياً، وتربوياً، وذلك من أجل أن تسهم في جعل المتخرجين من تلك التخصصات الأكاديمية مادة فاعلة في المجتمع، وقادرة على خدمته بما حصلوه من معارف في الجامعة، ومن المهم في هذا المجال أن تقيم الجامعات نوعاً من التكامل التربوي والتعليمي، فيما بينها لخدمة المجتمع الذي توجد فيه، فكثير من التخصصات الأكاديمية بحاجة إلى تنسيق بين الجامعات، وبين الوزارة المسؤولة عن الجامعة، والتي عادة ما تعنى بشؤون التعليم العالي، بحيث يكون المتخرجون في كل تخصص قادرين على سدّ حاجة المجتمع المحلي، وأن لا يكون هناك بطالة كثيرة في تلك التخصصات، وهنا ستواجه هذه المهمة برغبة المواطنين في المجتمع المحلي المتمثلة في أن يحصل أبناءهم تعليماً جامعياً بتأثير المنافسة العائلية، أو تأثير العادة المنتشرة، والتي تتمثل في أن إنهاء الثانوية العامة يعني فوراً الانتقال إلى المؤسسة الجامعية. ويتأثير من الفكرة القائلة أن من لا يكمل تعليمه الجامعي هو إنسان فاشل، أو غير مؤهل لدخول الجامعة. ويتأثير أن التعليم هو سلاح في يد الأبناء ذكوراً وإناثاً لا بد من توفيره لهم لأنهم قد يحتاجونه في لحظة ما. وقد يساعد في تحديد حاجة المجتمع القيام بعملية توعية وإرشاد للأهالي والطلبة منذ بداية المرحلة الثانوية إلى أن من الضروري أن يتوجه قسم من الطلبة إلى تخصصات مهنية يحتاجها المجتمع، ولا يرغبها الطلبة والأهل بتأثيرات متنوعة، ويخدم هذا الموضوع أن تلجأ الدول إلى إقامة مدارس تقنية متنوعة، وكليات جامعية تقنية بحيث تؤدي إلى أن يقوم المتخرجون من تلك الكليات التقنية مستقبلاً، وبشكل تدريجي بالحلول محل عمال المهن الحرفية غير الفنيين وغير المؤهلين أكاديمياً. (الحبازي، 2010: 7-9)

3.10.3.2 إعداد المدرس الجامعي إعداداً تربوياً

يلاحظ أن عدداً ممتنً يلتحقون بالكادر الأكاديمي في الجامعات - وبخاصة في العقد الأخير - يكملون تعليمهم في الحصول على الدرجة الثانية، والثالثة من دون المرور بعملية التدريس في المدارس، فضلاً عن عدم تلقيهم تعليماً تربوياً في دراستهم الجامعية الأولى، إن مثل هؤلاء المدرسين يكونون بأمس الحاجة إلى إعداد تربوي منظم، يفيدهم في تحقيق الأهداف التربوية للجامعة التي يعملون فيها، كما أن هناك من أعضاء هيئة التدريس القدامى والذين اعتادوا مجموعة من المعطيات التربوية التي قد يكون بعضها غير مناسب للأجيال الجديدة من الطلبة الذين تعلموا في المدارس وفق نظريات تربوية حديثة. بناءً على ما سبق فإن من المهم أن تقوم الجامعة بين الحين والآخر، وبالتعاون مع كليات التربية فيها، بعقد ورشات عمل للمدرسين في الجامعة ممتنً ليس لديهم إعداد تربوي مناسب، وذلك يتم من خلال أسلوب تعليمي مناسب لهؤلاء المدرسين الذين قد تكون لديهم حواجز نفسية في حضور مثل هذه الورشات باعتبار أنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مؤهلون أكاديمياً بشكل مناسب، ولا حاجة لمثل هذه الورشات والتدريبات متناسين أنه لا يمكن القيام بمهمة التدريس في الجامعات وفق أسلوب المحاولة والخطأ، ومن المهم أن تقوم الجامعات بتوفير ورشات العمل التربوية بالتعاون مع كلياتها المختلفة، وبعد معرفة الحاجات التي يسعى المدرسون إلى تحصيلها، أو يشعر عمداء كلياتهم من خلال وسائل التقييم المختلفة المتبعة في الجامعة أنّ عدداً من المدرسين بحاجة إليها. (الضبعان،

2011: 16-17)

وذلك يحتم على الجامعات ضرورة تصنيف المدرسين إلى مجموعات عمل وفق ما تحتاجه كل مجموعة من معلومات، ونظريات، وتدريبات. وبحيث يتم من خلال ورشات العمل توفير قاعدة تربوية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة المعنية، تهتم بكل ما يؤدي إلى أن تكون العملية التعليمية في الجامعة عملية ناجحة. وهذا يؤدي إلى توفير خمس قضايا أساسية لعضو هيئة التدريس الجامعي

هي: (رمضان، 2013: 17-19)

- معرفة أهداف الجامعة التي يعمل فيها: من المهم أن يعرف المدرس في الجامعة أهداف الجامعة التي يعمل فيها الخاصة والعامة، ويسعى إلى إيجاد توافق بينها، وبين أهدافه، وكذلك بين أهداف

المجتمع، مع ملاحظة أنّ على المدرس الجامعي أن يسهم إسهاماً واضحاً في تحقيق أهداف جامعتة.

• معرفة مناهج التدريس المختلفة: هذه المعرفة مهمة لكي يتمكن المدرس من اختيار طريقة مناسبة لتعميم البرنامج الدراسي للمسابقات التي يدرّسها، فيتمكن من إعداد خطة دراسية مناسبة لكلّ مساق وفقاً للأسس التي تعدّها الجامعة. (رمضان، 2013: 18)

• معرفة طرائق تعلم الكبار والعوامل التي تؤثر فيهم: من المهم للمدرسين في الجامعات أن يتعرفوا إلى طرائق تعلم الكبار المتنوعة، وأن يختاروا منها ما يناسب الطلبة الذين يدرّسونهم في الجامعة مع مراعاة وجود عوامل كثيرة تؤثر في تعلم الطلبة الجامعيين من مثل: اتجاهات كل طالب نحو التعليم الجامعي، وقدرة الطالب الخاصة والعامة، ومستوى الطالب الاجتماعي والاقتصادي ما يؤثر في استعداد الطلبة للتعليم ودافعيتهم إليه.

• معرفة أساليب التقييم المتنوعة وطريقة تنفيذها: من الضروري لكل مدرس جامعي أن يكون على معرفة بأساليب تقييم المسابقات التي يدرّسها، والأدوات التي يمكن استخدامها في التقييم وكيفية تعميم الاختبارات المختلفة. إنّ معرفة هذه الأساليب المتنوعة تدفع المدرس إلى الاختيار منها بما يناسب المسابقات التي يدرّسها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في كل مساق من المسابقات المختلفة.

• تقديم النصوص التعليمية المختلفة بطرق تمكن الطلبة من الحصول على المعرفة المطلوبة في شكل أهداف تعليمية محدّدة. (رمضان، 2013: 19)

بناء على ذلك فإن على المدرس الجامعي أن يحاول تقديم النصوص التعليمية التي يدرّسها بطريقة واضحة، أو بأمثلة، ورسومات، ومناقشات متعدّدة وفقاً لما يحتاجه النص التعليمي المراد دراسته، وهذا العمل يحتاج من المدرس الذي يريد إتباع هذه الطريقة تفكيراً إبداعياً يتمايز فيه المدرسون الجامعيون.

4.10.3.2 أن يقوم المدرس الجامعي بتقييم ذاتي لأدائه التدريسي

يتأثر ما يتلقاه طلبة الجامعات من معلومات، وقيم تربوية وأخلاقية متنوعة بعوامل عديدة منها: الممارسات، والأساليب التعليمية التي يقوم بها المدرس الجامعي في الصف الجامعي، وبناءً على ذلك

فإن تحسين الممارسات والأساليب التعليمية التي يؤديها المدرس الجامعي في الصف الجامعي سيؤدي بكل تأكيد إلى تحسين ما يتعلمه الطلبة الجامعيون في أية جامعة في الوطن العربي. ولما كان التدريس الجامعي في مضمونه العملي متشابه إلى حد ما مع التدريس المدرسي في المرحلة العليا، من حيث كونه مهارة، وقدرة تتوافر بنسب متفاوتة لدى كل إنسان، ولدى المدرس الجامعي بشكل خاص، فإن بإمكان كل مدرس جامعي أن يطور مهارته التدريسية، وقدرته على الاستمرار في إتباع تلك المهارة أطول فترة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار أن التدريس هو مهنة يختارها المدرس منذ بداية حياته الجامعية، ويصعب عليه تغييرها بعدما يمضي فيها فترة زمنية معقولة- لذلك فإن من المهم للمدرّس الجامعي أن يقوم بين الحين والآخر بإجراء تقييم ذاتي لأدائه التعليمي في المساقات التي يدرسها، إن لم يكن كلّ فصل دراسي فعلى الأقل كلّ سنة دراسية ما يجعله قادراً على تلافي كل ما شعر أنه غير مناسب وهذا يتطلب من المدرس الجامعي معرفة أمرين مهمين هما: (الضبعان، 2011:

(20-19

الأول، متطلبات التقييم الذاتي، والثاني، طرق التقييم الذاتي.

الأول: متطلبات التقييم الذاتي، وتتمثل في:

• تنمية المعلومات التربوية للمدرّس الجامعي، وهذا يتم من خلال قراءات يقوم بها في أساليب التدريس، وطرقه، وطرق تعميم المناهج الدراسية، والامتحانات وغيرها. كما يمكن أن يتم من خلال حضور المدرّس لورشات العمل التي سبق الإشارة إليها، والتي من المفترض أن تعدّها الجامعة بشكل دوري، وتدعو لحضورها جميع أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد يكون من المناسب أن تفرض حضورها على الجميع لإبعاد الإحراج عمّن يمكن أن يشعروا بذلك.

• تنمية معرفة المدرّس الجامعي في مجال علم النفس العام والتربوي، وذلك يتم أيضاً من خلال قراءات خاصة، وبحيث يستطيع من قراءاته معرفة الأوضاع النفسية للطلبة، والتغيرات التي تطرأ عليها بين الحين والآخر، وفقاً للظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية المختلفة التي يمرّ بها المجتمع، وهذه تظهر بشكل واضح في فلسطين جراء الاحتلال الصهيوني، وممارساته التعسفية. فمن المهم أن يعلم المدرس الجامعي أن الطلبة يتعرضون لحالات نفسية صعبة مباشرة، أو غير مباشرة بشكل شبه يومي، وبخاصة إن كانوا يقطعون مسافات طويلة للوصول إلى جامعاتهم، كما

هو الحال في جامعة القدس، كما أن هذه المسافات غالباً ما تكون معرضة لوضع حواجز عسكرية احتلالية مفاجئة، وفي عدة مواضع في الطريق الواحدة، وهم على هذه الحواجز يواجهون مواقف عنيفة تلحق بهم أضراراً نفسية كثيرة، وهذه الأضرار عندما تتراكم قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على عملية التعلم لدى الطلبة، وبالتالي من المهم للمدرس أن يكون قادراً على استيعاب بعض تصرفات الطلبة، ومعالجتها بشكل ايجابي.

- تنمية المعرفة الاجتماعية للمدرس الجامعي، وهذا يتم من خلال قراءات خاصة في مبادئ علم الاجتماع بحيث يكون قادراً على معرفة آثار الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي يمر بها الطلبة ما يسهم في تمكينه على التعامل معها ايجابياً. (الحبازي، 2010: 10-11)

الثاني: طرق التقييم الذاتي.

من المهم أن يلجأ المدرس الذي يسعى إلى النجاح، وتطوير نفسه باستمرار إلى تقييم نفسه بنفسه وسيجد أمامه عديداً من الطرق التي يمكنه من خلالها تقييم نفسه سلوكياً، وتدرسياً، وأهم تلك الطرق هي:

- اختيار طريقة الامتحان المناسبة لقياس ما تحقق في تدريسه المساقات التي يدرسها، وفي هذه الطريقة من الضروري للمدرس الجامعي أن يلاحظ أن اختباره لا يجب أن تقتصر على الحفظ والاستدكار بل لا بد أن تشمل قدرات الطلاب على التفكير، والتحليل، والتركيب، وذلك بتفاوت بين مساق وآخر لا بل بين وحدة دراسية وأخرى.
- إجراء مقابلات مع عدد من طلبة المساقات الذين يدرسهم، أو عمل استبانة لهم، وفي ذلك يكون هدفه الحصول على إجابات عن أسئلة محددة من مثل: ضبط الصف، وطريقة الشرح، وطريقة إدارة النقاش داخل الصف، وغيرها من الأسئلة، وبإمكان المدرس أن يضع الاستبانة بالاستعانة مع أحد زملائه في كلية التربية، وذلك بتنسيق شخصي، أو من خلال إدارة الجامعة.
- دعوة بعض الزملاء التربويين، أو من القسم نفسه من ذوي الخبرة والكفاءة إلى حضور محاضرة أو أكثر له لمحاولة معرفة مواطن القوة والضعف، ومن ثم مناقشة ما يلاحظه الزملاء بطريقة علمية وتربوية هادفة. (الحبازي، 2010: 11)

وخلص القول تتمثل في أن العملية التعليمية هي عملية متطورة ونامية، وليست جامدة عند حد معين وقف عليه المدرس الجامعي في دراسته قبل سنوات، وتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ، ومن هنا فإنّ عليه أن يقوم باستمرار بتنمية معلوماته التربوية، والنفسية، والاجتماعية من أجل مواكبة المتطلبات المختلفة للطلبة الجامعيين الذين يتجددون باستمرار، كما أن على الجامعة أن تسعى دائماً للتواصل مع المدرسين الجدد والقدامى، وتسعى إلى إشراكهم في تحقيق الأهداف التي تضعها، لا من باب المراقبة والتقييم المستند إلى الثواب والعقاب، بل من باب التقييم الذي يسعى إلى تعديل السلوك وتصويبه، بحيث يصبح أقرب ما يكون إلى السلوك القويم المقصود، والمراد في إطار تحقيق أهداف الجامعة. ولا شك في أن هذا الذي ينطبق على المدرس الجامعي، ينطبق في جوانب عديدة منه على الموظف الإداري، والطالب الجامعي مع تعديلات يتطلبها موقع كل من الموظف، والطالب الجامعي فضلاً عن المراد من كل منهما.

4.2 أدوار الكادر الأكاديمي الجامعي

تبين من خلال استعراض العديد من المصادر التي تناولت دور عضو هيئة التدريس أن دوره تجاه نفسه، لم يتم التطرق له، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى الفهم العام وخطأ الهالة الذي يسيطر على عضو هيئة التدريس بعد حصوله على درجة الدكتوراه، حيث لم يعد هناك مجال للتشكيك في قدراته ولهذا فإن الباحث يصنف أدوار عضو هيئة التدريس في المجالات الرئيسية الآتية:

- أدواره تجاه طلابه، وتشتمل التدريس، والتقييم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.
- 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 كلياتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.
- 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، وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنيًا من خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش والدورات التدريبية وتبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات الأخرى. (شاهين، 2004: 11-13)

والجدير بالذكر هنا أن هذه الأدوار يكمل بعضها بعضاً، ومن نافلة القول الإدعاء بأن أدوار عضو هيئة التدريس لا تتعدى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك لأن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحول الاقتصادي والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر. لهذا فإنه عضو هيئة التدريس ينبغي أن يكون مسلحاً بالكفايات الشخصية والمعرفية، والأدائية التي تمكنه من أداء هذه الأدوار بفاعلية، ويرى جويل "أن أهمية دور المدرس الجامعي المعاصر ازدادت في هذا العصر، حيث لم يعد قاصراً على زيادة المعرفة، بل تعداها للمساهمة في تغيير النظام التربوي من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، إن المدرس الجامعي المعاصر يجب أن يكون ملتزماً تجاه مجتمع عماده العدل والمساواة، ولذلك ينبغي عليه العمل على ترسيخ هذه القيم ونشر المعرفة والمهارات في المجتمع". (شاهين، 2004: 14)

في ضوء ما سبق من عناوين حول متطلبات رفع جودة التعليم العالي، ومتطلبات التقييم الذاتي للكادر الأكاديمي وأساليبه، واستناداً إلى الدور الذي يقوم به المدرس الجامعي، يرى الباحث أن توفير متطلبات جودة التعليم يتطلب تضافر جهود الوزارة وإدارة الجامعة، ومواكبة التحولات الجذرية في أساليب التدريس، وأنماط التعليم ومجالاته، وذلك استجابة لجملة التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم، وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل، والحاجة الماسة للبحث العلمي، وضرورة الاستثمار البشري من خلال تطوير المهارات والقدرات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر، والحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات المحلية والدولية.

كان من أهم متطلبات رفع جودة التعليم العالي في فلسطين عامة، وفي جامعة الاستقلال خاصة الشعور بالمسؤولية الرئيسية، وهي تهيئة كفاءات مهنية ودفعها إلى درجات الإبداع والابتكار، والاهتمام بعملية تقييم الأداء بشتى مجالاته، بحيث يكون التقييم مستمراً وموضوعياً يعبر عن الواقع الفعلي ويعمل على تنمية ثقافة الجودة لدى الإدارة، والعاملين والطلبة.

ويرى الباحث أن جودة الخدمات التعليمية تتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار وزيادة الاهتمام بالخيال العلمي، الذي يجعل الفرد منتجاً للمعلومة، وليس متلقياً لها فحسب. كما يجب الاهتمام بالاستاذ الجامعي، وخاصة من حيث التطوير والتقييم ليواكب المستجدات العلمية في مجال تخصصه وليتحلى بالمعارف والمهارات العلمية والمعرفية والمهنية، التي تجعله قائداً للعملية التربوية، ونموذجاً وقدوة لطلبته يحتذون به، خاصة وأنه العنصر الأساسي والجوهرى في العملية التعليمية، ويتعامل مع الطلبة مباشرة، فيؤثر فيهم وفي تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويسهم في تحقيق الرسالة العلمية للجامعة وتحقيق أهدافها، لذلك فإن الاهتمام بالكادر الأكاديمي وتأهيله وتدريبه يحثل مكانة مرموقة في نظم التعليم العالي.

وفي هذا السياق تهتم الدراسة الحالية بتقييم أداء الكادر الأكاديمي فيها من وجهة نظر: وجهة نظر العاملين في الجامعة، كما اهتمت الدراسة بالتركيز على مزايا وفوائد استخدام نماذج ومداخل حديثة ومناسبة لتقييم أداء الجامعة وكادرها الأكاديمي، أملاً أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق أهداف التعليم العالي، من خلال تحسين وتطوير أداء جامعة الاستقلال، وزيادة قدرتها على تخريج الشاب الجامعي القادر على فهم المعرفة والتعامل معها والاستفادة بها ومنها، والبحث عنها بالطرق العلمية السليمة، وبالتالي زيادة وعيه بمشكلات المجتمع، وهذا مرتبط ارتباطاً مباشراً بأداء الجامعة وبجدارة وتمييز كادرها الأكاديمي، خاصة وأن تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس فيها.

لذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مداخل حديثة ومناسبة ومتكاملة، لتقييم أداء الجامعة من خلال تقييم جودة خدماتها التعليمية، وتقييم مستوى أداء الكادر الأكاديمي فيها، اعتماداً على مداخل أثبتت جدواها عند التطبيق الفعلي لها في شتى أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية.

5.2 بطاقات الأداء المتوازن (BSC) كأسلوب لتقييم الأداء

1.5.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة، حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات. وتمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton)، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992. (Kaplan & Norton, 1992)

وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- ❖ بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة. (Poureisa, et.al, 2013)
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة. (Weerasa, 2013)
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. (Hamid,2010)

2.5.2 المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة

رؤية المنظمة و استراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية و التعلم والنمو. إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي: (Kaplan & Norton, 1992)

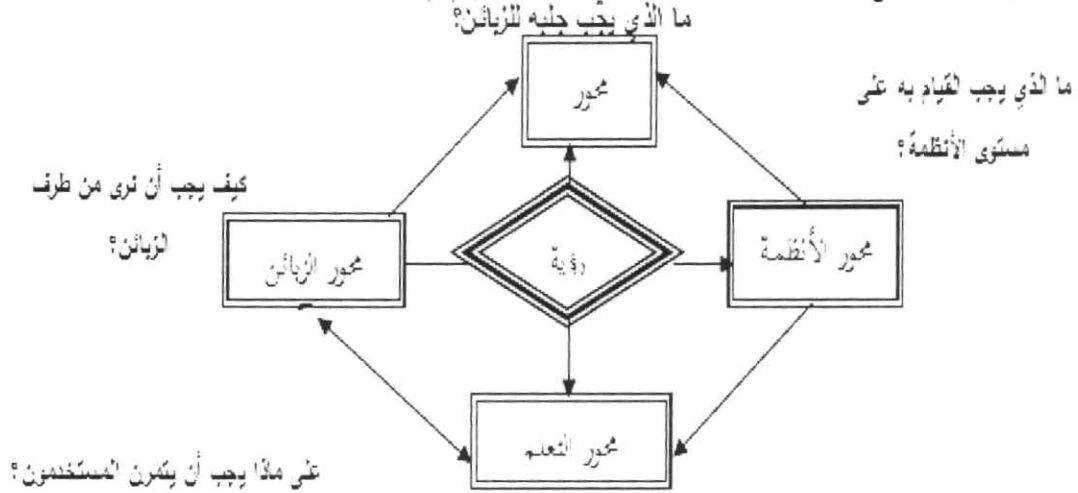
❖ **المحور المالي:** يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية. (Banker, et.al, 2011)

❖ **محور الزبائن:** إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصص السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل. (Hamid, 2010)

❖ **محور الأنظمة الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

❖ **محور التعلم التنظيمي:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الإجراء للمسؤولية. (Weerasa, 2013)

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية، كما في الشكل رقم (2).



Source : Robert Kaplan et David Norton ; *le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)* ; éditions d'organisation ; Paris ; France ; 1996.p :69

الشكل (2) : محاور قياس جدول القياس المستقبلي

يرى (عابدين، 2013) أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء. ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وكيفية تحقيق هذه الاستراتيجية. "إن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري في مجال التخطيط للخمس والسبعين سنة الماضية. (عابدين، 2013)

3.5.2 نبذة موجزة عن البطاقة

- كان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي (1850-1980) مركزا على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية.
- في عام (1992م) قام كل من روبرت كبلن (بروفسور في التطوير القيادي كلية ادارة الاعمال جامعة هارفرد) وديفيد نورتون (مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة) بتطوير منهج جديد في الاستراتيجية آخذين في الاعتبار نقاط الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق.

- كبلن ونورتون وصفاً بطاقة الأداء المتوازن، على أنها تحتفظ بالمقاييس المالية التقليدية، التي تتحدث عن شواهد الماضي، لكن هذه المقاييس غير كافية لقيادة استثمارات المنظمة مستقبلاً أو على مستوى الأمد البعيد لعدم معرفتنا عن مقدرتها وعلاقتها مع العملاء، باعتبارها كانت نقطة غير حرجة للنجاح، ولأن المقاييس المالية ليست كافية لوحدها، ولهذا على المنظمة أن تطور لها قيم مستقبلية مع مرور الزمن من خلال استثمارها للعملاء والعاملين والعمليات والموردين والتقنية ولهذا وجدا أداة للربط فيما بينهم أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن. (عبد القادر، 2013)

- بطاقة الأداء المتوازن كانت الموضوع لثلاث مقالات في نشرة هارفرد لمراجعة الأعمال، وفي أكثر من (125) مقال إضافي في الاصدارات التجارية مثل كتاب أفضل الأعمال في المبيعات.
- أظهرت إحدى الدراسات التي قامت بها شركة متخصصة ونشرت عام (1999م) أن أكثر من نصف اكبر (1000) شركة حول العالم تبنت فكرة تطبيق البطاقة، ونالت رضا منفذها.
- أظهرت تقارير فورتون (2007م) أن (9 من كل 10) من المؤسسات تفشل في تنفيذ خططها، لذلك بطاقة الأداء المتوازن لا تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح فحسب بل تضمن السرعة في التنفيذ وإمكانية القياس وإمكانية المعرفة. (Garrison, et.al, 2010)
- اختير هذا المبدأ من قبل "Harvard Business Review" كواحد من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ(75) سنة الماضية.
- يعتبر كتاب روبرت كابلان و ديفد نورتن "The Balanced Scorecard" أكثر كتاب تجاري تم بيعه عن طريق (Amazon.com).
- "على الأقل بنهاية عام (2000م)، (60%) من أكبر ألف شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم جديد في إدارة الأداء (BSC)".

إن التحدي الحقيقي يكمن في تطبيق الاستراتيجيات حيث ثبت في دراسة (Business Intelligence Renaissance world wide survey) أن :

- (98%) من الشركات لديها استراتيجية.
- (80%) لديهم استراتيجية واضحة.

- (52%) لديهم نجاح نسبي في تحقيق الاستراتيجيات
- (33%) لديهم نجاح متميز في تنفيذ الاستراتيجيات. (أبو شرح، 2012)

4.5.2 أهمية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هناك ستة أسباب وراء قوة هذه الطريقة في تدعيم الأداء الاستراتيجي:

- زيادة الاتفاق على الأمور الاستراتيجية.
- تُوجد لغة مشتركة لتوصيل الاستراتيجية عبر جميع المستويات.
- توضح ما تريد منظمة الأعمال تحقيقه وكيف.
- إبقاء تركيز منظمة الأعمال على الاستراتيجيات. (Hamid, 2010)
- تتيح تغذية راجعة (Feedback) واضحة عن التغيير وبذلك تزيد من احتمال النجاح وسرعة خطواته.
- تزيد قدرة منظمة الأعمال على توقع الأداء المستقبلي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية. (أبو جزر، 2012)

على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها -حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة. إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحوّل أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن 1894-1896) إلى أنه: "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط لكأنك قلماً ستقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم" (باتريك تونسيند، جون جيبهاردت، كيف تحقق الجودة؟ ، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا. (Hamid, 2010)

5.5.2 أهمية قياس الأداء

1. إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.

2. إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.
3. عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً قد نكافئ الفشل.
4. عندما لا نرى النجاح فإننا لن نستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه.
5. عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ فإننا لن نستطيع معالجته.
6. عندما نستطيع أن نقدم أو نعرض النتائج فإننا بذلك نكسب تأييد العامة.
7. تبرير الميزانيات المطلوبة. (نديم، 2013)

6.5.2 مؤشرات الأداء الرئيسية

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية وسائل لقياس الأداء والتقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة، أو الوحدة وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد منظمة الأعمال أو أي وحدة فيها أو حتى عملائها الخارجيين (الداعمين والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة، بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال. (B Ramesh, 2010)

مؤشر الأداء هو المعيار الذي من خلاله نستطيع أن نقيس ونراقب الوصول إلى تحقيق الهدف وتعتبر مؤشرات الأداء هي حجر الزاوية في بطاقة الأداء فمن خلال متابعتها يمكن التعرف على مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- 1- القراءة الحالية (لكل مجال نريد قياسه).
- 2- المستوى المستهدف.
- 3- أفضل معدل أداء.
- 4- أسوأ معدل أداء.
- 5- وحدة القياس (كمية/نوعية).
- 6- الوزن النسبي للمعيار.

ولضمان نجاح تطبيق نظام قياس الأداء لا بد من إعادة صياغة نظام التقارير بالمنشأة، وتصميمه على أساس هذه المعايير والذي يجب أن يتمحور بالكامل حولها. (أبو شخ، 2012)

وبطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد أهم الأساليب التي ساعدت على التغلب على هذا التحدي. المحاور التي يحتوي عليها كل منظور (بعد) من مناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن:

1- الأهداف Objectives.

2- القياسات (المؤشرات) Measures.

3- المعايير (النتائج المستهدفة) Target.

4- المبادرات (البرامج) Initiatives.

المنظور (البعد) **Dimension or Perspective**: هو أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب قياس الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في المنظور المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم ويحوي كل منظور مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير والمبادرات. (الكفراوي، 2010)

الأهداف **Objectives**: والأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريباً نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها. (Garrison, 2010)

المؤشرات **Measures or Indicators**: وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. (Hamid, 2010)

المعيار (المستهدفات) **Target**: مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه؛ لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

المبادرات (البرامج) **Initiatives**: وهي المشاريع والبرامج التشغيلية اللازم تنفيذها لتحريك المؤشر وبالتالي تحقيق الهدف. ولبناء مبادرات استراتيجية يجب مراعاة ما يلي:

- المبادرات هي البرامج التي ستنفذها المنشأة ضمن خططها التشغيلية.
- يتم وضع البرامج من قبل المسؤولين عن تحقيق الأداء في المنشأة (الإدارات).
- ويتم بناء ما يسمى بـ(مصفوفة الأهداف والمبادرات) والتي تقارن كل مشروع بما يمكن أن يحققه من أهداف.
- وعليه يتم اتخاذ قرار إقرار المشروع في حال يمثل زيادة في تحقيق الأهداف أو رفضه إن كانت الزيادة ضعيفة أو غير موجودة، أو قد تكون متحققة من خلال مبادرات أخرى. (عبد القادر، 2013)

7.5.2 لماذا بطاقة الأداء المتوازن؟

- تترجم الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.
- تحقق التوافق بين الخطة الاستراتيجية والبرامج والمبادرات.
- تربط بين الاستراتيجية والميزانية.
- تربط المنظمة بالاستراتيجية.
- توفر الرصد المنتظم وتعطي الإنذار المبكر عن المشكلات قبل أن تؤثر على النتائج المطلوبة. (Garrison, 2010)

8.5.2 استخدامات بطاقة الأداء المتوازن

- نظام قياس: استخدام القياس لوصف العناصر الرئيسية في تحقيق الاستراتيجية.
- نظام إدارة الاستراتيجية: التوفيق بين الإجراءات التشغيلية القصيرة المدى مع الأهداف الاستراتيجية التابعة لها.
- أداة اتصال: نشر قصص النجاح لجميع الموظفين. (نديم، 2013)

9.5.2 فوائد بطاقة الأداء المتوازن

- تحسين الأهداف التشغيلية الى حد كبير .
- الربط بين جميع مستويات القطاعات بأهداف مترابطة مع بعضها البعض.

- توفير نظام متميز سهل لمتابعة اداء النشاط.
- تزيد الوعي لدى الموظفين برسالة ورؤية المنشأة وتحديد الأهداف لكل فرد.
- تساعد على تحقيق التناغم في العمل بين الدوائر وكل دائرة تسعى لتحقيق أهدافها.
- ضمان توافق الأداء الفردي مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.
- تساعد على تحديد مناطق الضعف والقوة في الاداء واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
- تسهل طريقة أعداد التقارير وقراءتها.
- ارتباط القرارات بالخطة الاستراتيجية.
- وضوح المسؤوليات لدى العاملين. (Garrison, 2010)

يرى الباحث أنه ولعدة عقود مضت كان قياس وتقييم الأداء في المنظمات بما فيها الجامعات مقتصرًا على النتائج المالية والإدارية فقط، إلا أن هذا يعتبر غير كافٍ للتأكد من أن المؤسسة على الدرب السليم لتحقيق أهدافها المنشودة وتحقيق رؤيتها ورسالتها، مما دفع العديد من المنظمات وكذلك الباحثين إلى البحث عن أساس منهجي واضح لقياس وتقييم الأداء المالي والإداري وكافة جوانب الأداء (الأداء الشامل)، وهنا اقترح كلٌّ من (Kaplan & Norton, 1992) منهجاً يُعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، ويتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، سُمي "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) ويُعبر عنه (BSC)، وفي عام (1996) قدم Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال، وهذه الأبعاد هي:

1. البعد المالي: Financial Perspective.
2. بعد العملاء: Customer Perspective.
3. بعد التعلم والنمو: Learning and Growth.

وبهذا يرى الباحث أن (BSC) تُعد منهجاً للتفكير المتوازن، ويُمكن المؤسسة في حال تبنيها، من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال فعالية وكفاءة تقييم الأداء التشغيلي والمالي والاستراتيجي، وفق إطار متكامل المقاييس التي تعطي نتائج دقيقة وشاملة حول أداء المؤسسة. كما يرى الباحث أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) يمد المديرين والعاملين في المؤسسة بإطار متكامل لإدارة الأنشطة والعمليات والرقابة عليها، لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لها تأثير

كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أن (BSC) تمكن المنظمة من قياس الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المستهدف والمخطط، وتشخيص مواطن الضعف ومن ثم تصحيح الخلل والانحرافات بشكلٍ آني ومستمر.

وفي هذا المجال أصبح العنصر البشري من أهم الموارد الاستراتيجية لأي مؤسسة وخاصة الجامعات وأن إدارة الموارد البشرية، أصبحت تمثل مسؤولية ذات أهمية بالغة لارتباطها المباشر بتحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين أدائها بشكلٍ مستمر، لذلك تسعى المؤسسات إلى قياس الأداء بغية كشف مواطن الخلل وعلاجها. ومن أهم المداخل الحديثة التي طورت في مجال تقييم الأداء هو مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمدخل فعال في قياس الأداء الشامل للمؤسسة (المالي وغير المالي) لاشتمال هذا المدخل على أربعة أبعاد تغطي كافة مجالات الأداء في المؤسسة وهي: (البعد المالي، البعد المتعلق بالزبائن والعلاء، بعد العمليات الداخلية والأنشطة، وبعد التعلم والنمو)، لذلك يوفر هذا المدخل وسيلة ذات كفاءة وفعالية عالية في قياس وتقييم أداء المؤسسة في شتى المجالات، بما يمكنها من التقدم في تحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تمثل استراتيجية واضحة وفعالة في عملية تقييم الأداء عن طريق ربط الأداء باستخدام سلسلة السبب والنتيجة والأثر، وربط النتائج الموجودة مع محركات هذه النتائج. كما أن (BSC) تضم مجموعة من المؤشرات التي تغطي كافة أنشطة المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ويمكن للإدارة العليا في الجامعات الاعتماد على (BSC) في عملية تقييم الأداء الكلي للجامعة وتحسين جودة مخرجاتها وبالتالي الإسهام في تحسين سمعتها بين الجامعات وتحسين مركزها في تصنيف الجامعات على المستوى المحلي والدولي.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال، وذلك باستخدام بعدين من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هما: بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، علماً أن بعد الزبائن وهم الطلبة في هذه الدراسة وارد في استبانة الطلبة، لذلك اختص المحور الثاني من الاستبانة بمقياس الأداء المستند إلى بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

6.2 منهجية (Six Sigma) كمنهج لتقييم الأداء

1.6.2 مقدمة

يوجد داخل مجتمعات الأعمال عديد من قادة التحسين للعمليات يتنافسون على قيادة توجهاتهم. فكل قائد يدافع عن منهجية التحسين الخاصة به في المنظمة فكلهم يدافعون فإذا تبينت أدواتهم الخاصة أو أتبع طريقتهم في التفكير فكل مشكلات الأعمال الخاصة بك سوف يتم حلها. وبعد دفاع عديد من هؤلاء القادة عن منهجياتهم الخاصة، فكيف يمكن اختيار الأفضل لحالتك الراهنة؟ وماهى المنهجية الملائمة للثقافة التنظيمية المتاحة في منطمتك؟ فعدد من منهجيات التحسين تبدو متناقضة مع بعضها البعض أو على الأقل تقلل من أدوار وإسهامات المنهجيات الأخرى، فهذه التوليفة من الأدوات والفلسفات تخلق توضيحاً لتناقض هذه الإستراتيجيات، بل وربما يكمل بعضها البعض عن طريق نقاط القصور ونقاط القوة فى كل منها. (النعمي وصويص، 2008)

ولقد تطورت مناهج تحسين أداء كل من الأعمال والعمليات وذلك خلال العقود الأخيرة بدءاً بالإدارة بالأهداف والنتائج ومروراً بمراقبة الجودة الكلية ثم إدارة الجودة الشاملة ثم ستة سيجما ثم نظرية القيود ثم إعادة الهندسة ثم منهجية إستبعاد الفاقد ثم إدارة المعرفة ثم إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية ثم الدمج ما بين منهجية ستة سيجما ومنهج إستبعاد الفاقد (LSS) وأخيراً المنظمات عالية الأداء. فهذه المناهج منها مايركز على كفاءة الأداء ومنها مايركز على فعالية الأداء والبعض الثالث يركز على تنمية القدرات المعرفية للمنظمة ومن ثم تطوير رأس المال الفكرى بها من أجل تحقيق التنمية الذاتية والمستدامة. ويركز هذا الكتاب على ستة سيجما بصورة مبدئية ثم يتناول بعض مناهج تحسين أداء العمليات حتى تكتمل الصورة وتعم الفائدة. (Pande & Holpp, 2002)

وسنة سيجما كمقياس للجودة وبرنامج للتحسين تم تطويره عن طريق شركة (Motorola) حيث ركزت على رقابة العملية إلى النقطة ستة سيجما أو (3,4) عيب لكل مليون وحدة يتم إنتاجها ويشمل ذلك تحديد العوامل الأكثر أهمية للجودة والتي يتم تحديدها عن طريق العميل، ومن خلال ذلك يتم تخفيض تغيرات العملية وتحسين القدرات وزيادة درجة الثبات ، وتصميم النظم المساعدة على تحقيق هدف ستة

سيجما. فمنهجية ستة سيجما تزود الأعمال بالأدوات المحددة واللازمة لتحسين قدرة عمليات الأعمال وهذا يرفع من الأداء ويخفض من تغيرات العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض المعيب وتحقيق تحسين ضخم في الأرباح وجودة المنتج ومعنويات العاملين كما أنها منهجية قوية ونظامية حيث تستخدم المعلومات (الإدارة بالحقائق) والتحليل الإحصائي وذلك لقياس وتحسين الأداء التشغيلي للمنظمة ، ويتم تحسين التطبيقات والنظم من خلال منع أو على الأقل محدودية المعيب في التصنيع والخدمات المرتبطة بالعمليات وذلك لكي يتم التنبؤ وتجاوز التوقعات لكل المساهمين لتحقيق الفعالية. (أبو ناهية، 2012)

يتناول هذا المحور منهج (Six Sigma) بشيء من التفصيل من حيث التعريف والمفهوم والنشأة والأهداف، ومراحل ومعايير تطبيق هذا المنهج.

2.6.2 المفهوم والخلفية التاريخية لمنهج (Six Sigma)

1.2.6.2 تعريف سيجما ستة ونشأته

سيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (σ)، وقد استخدم الإحصائيون هذا الرمز للدلالة على الانحراف المعياري. والانحراف المعياري طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة. (Golden, et.al, 2013)

سيجما ستة هي عملية أو استراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية، بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت، الطاقات الذهنية، الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه، وبدل مبدأ سيجما ستة على أن المنشأة تقدم خدمات أو سلعاً خالية من العيوب تقريباً، لأن نسبة العيوب في سيجما ستة (3.4) عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات (99.99966%)، خلاصة الأمر أن فكرة سيجما ستة تكمن في أنه إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب. (Banawi, 2013)

2.2.6.2 لماذا سيجما ستة؟ وليست ثلاثة أو أربعة

لو أردنا تنظيف (3000) متر مكعب من السجاد وأوكلنا المهمة إلى شركتين بالمناصفة وكانت إحدى الشركتين تعمل على مستوى ثلاثة سيجما والثانية تعمل على مستوى ستة سيجما، سنجد عند الشركة الأولى (4) أقدام من السجاد مازالت متسخة أودون المستوى المطلوب، وسنجد عند الشركة الثانية منطقة متسخة بحجم رأس الدبوس (أي غير مرئية). (Heckl, et.al, 2010)

تعرف ستة سيجما في عديد من المنظمات على أنها مقياس للجودة، يطبق من أجل الوصول إلى حد الكمال، ذلك أنها منهج منظم للحصول على البيانات، واشتقاق تلك البيانات يهدف إلى تجنب العيوب في أي عملية من التصنيع إلى النقل ومن المنتج إلى الخدمة. وترجع ستة سيجما تاريخياً إلى عالم الإحصاء (Carl Frederick Gauss 1777-1855) والذي قدم منهجية التوزيع الطبيعي، ذلك أن ستة سيجما هي مقياس للمعايير في تغيرات المنتج والتي ترجع أيضاً إلى (1920) حينما أظهر (Walter Shewhart) أن ثلاثة سيجما من المتوسط هي النقطة الأساسية التي يتطلب عندها تصحيح العملية. وعديد من معايير القياس (zero defect) أتت مؤخراً بالتطور الطبيعي، وقد تم ابتكار مصطلح ستة سيجما حيث أتى به مهندس شركة موتورولا يدعى (Bill Smith) وقد تم اعتبار ستة سيجما كعلامة مسجلة لشركة موتورولا. (Goffnett, 2004)

وفي التشغيل الجيد فإن أحد أهداف منهج ستة سيجما هو جعل العمليات المؤثرة على العميل أقل تغيراً كلما أمكن ذلك، فحينما نتحدث عن ستة سيجما، فإننا نتحدث عن القرب من حد الكمال فتخفيض الأخطاء يترجم بصورة مباشرة من القمة إلى القاعدة إلى نتائج مالية ويمكن توضيح مستويات سيجما المختلفة ومستويات الثقة التي تقابلها وكذلك العيوب لكل مليون فرصة المقابلة لكل مستوى كما يلي :

جدول (1) مستوى ستة سيجما المتطابق مع احتياجات العميل والعيوب لكل مليون فرصة

مستوى (Six Sigma)	نسبة مقابلة احتياجات العملاء	العيوب لكل مليون فرصة
1	68.27	690.000
2	95.45	308.537
3	99.73	66.807
4	99.9937	6.210
5	99.999943	233
6	99.9999998	3.4

المصدر: (Pande & Holpp, 2002)

كما أن منهج سته سيجما قوبل بتقدير واسع كمنهجية وعملية ورؤية لإنجاز التحسينات في العملية فهو يعتمد على تركيز العميل، حيث أن منهجية تعرف وتحدد حل المشكلة بطريقة جيدة ومدعمة من خلال أدوات إحصائية فعالة. فالتحسينات المستمرة مشتقة من مشروعات تنفيذية مختارة بعناية فالهدف هو أخذ خطوات صغيرة إلى الأمام، ولا يوجد خطوات إلى الخلف، كما يهدف إلى تخفيض التغيرات من خلال التحسين المستمر للعملية وهذا يؤدي إلى رضا العميل، ذلك أن هذا المنهج هو عملية عالية الدقة والتنظيم حيث ساعد على التركيز على تطوير والوصول بصورة تقريبية إلى منتجات وخدمات كاملة الضبط. (النعمي وصويص، 2008)

وسته سيجما إحصائياً هي مصطلح يقيس المسافة المعطاه للعملية لاختلافها عن حد الكمال. فالفكرة المركزية خلف سته سيجما هي أنه إذا استطعت قياس عدد العيوب التي لديك في العملية، فإنك بطريقة منظمة سوف تحدد أو تكتشف كم يمكن تجنبه من هذه العيوب في العملية، وأن تحقق عيوب صفرية كلما أمكن ذلك ولتحقيق جودة سته سيجما يجب أن تقدم أو تنتج ليس أكثر من (3.4) وحده معيبة لكل مليون وحدة منتجة، أما جودة ثلاثة سيجما فهي ضمان نسبة خالية من العيوب مقدارها (99.73%)، ففي شركة جنرال إلكتريك (GE) وبتطبيق منهج ثلاثة سيجما فإن هناك تقريباً (54000) حالة عدم مطابقة للمواصفات في السنة، أما تطبيق منهج سته سيجما يعني أن هناك حالة عدم مطابقة واحدة للمواصفات كل (25 سنة)، وهذا المثال يوضح بصورة جيدة الفرق في تقديم عمل خال من العيوب تحت قيود ثلاثة سيجما التقليدية، في مقابل التحدي الكبير لمتطلبات منهج سته سيجما الموجه بالعميل. (Garrison, et.al, 2010)

وفي أواسط الثمانينيات ومع رئيس شركة موتورولا في ذلك الوقت (Bob Galvin) فقد قرر المهندسون بالشركة أن مستويات الجودة التقليدية تقيس العيوب لكل ألف فرصة، وهذا لم يعد كافياً، فبدلاً من ذلك أرادوا قياس العيوب لكل مليون فرصة، وقد طورت الشركة، هذا المعيار الجديد وخلقته منهجية ملائمة له وتطلب ذلك تغيير ثقافي ليتلاءم معه، وقد ساعدت سته سيجما الشركة على تحقيق القوة في النتائج من أعلى المستويات وحتى أداها، وقد حققت الشركة ما يزيد على (16) مليار دولار توفير كنتيجة للجهود المبذولة في برنامج سته سيجما. ومنذ ذلك الوقت ومئات الشركات حول العالم تبنت منهج سته سيجما كطريقة لإنجاز أو لإدارة الأعمال، وقد أثنى عديد من قادة الشركات الأمريكية على الفوائد الناتجة من سته سيجما أمثال (Larry Bossidy) من شركة (Allied Signal) ثم بعد ذلك بشركة (Honey well) و (Jack Welch) من شركة (General Electric). (Pande & Holpp, 2002)

كما أن منهج ستة سيجما ليس فقط ثورة خفضت ترليونات من الدولارات الناتجة من عدم الكفاءة لدى الشركات، ولكنها أيضاً هي أكثر مداخل الإدارة جنوناً، وذلك لأن العمالة التنفيذية مشغولة بصورة كبيرة يجمع البيانات عن وظائفهم التي يقومون بتأديتها، كما أن منهج ستة سيجما هو قوة خلقت انطباعاً هائلاً في مجال التميز التشغيلي، ذلك أن الملاحظة الإيجابية أن نجاح منهج ستة سيجما في شركة جنرال إلكتريك تحت قيادة (Jack Welch) ليست موضعاً للنقاش ففي تقرير عام (2000) للعضو المنتدب (CEO) في الشركة والذي ذكر فيه، أن منهج ستة سيجما كان بمثابة صدمه كهربائية لشركتنا، وذلك من حيث القوة التي لم نرها من قبل طوال الأربعين سنة التي قضيتها في شركة جنرال إلكتريك، حيث زادت المبيعات بنسبة (5%)، وزاد النصيب السوقي ما بين (10%-15%). (Truscott, 2003)

إن الإنسان بطبعه يبحث عن الكمال و يحاول تجنب الأخطاء ويعمل على إصلاح العيوب، وكذا المنشآت تبحث عن الكمال وتحاول تجنب الأخطاء وتعمل على إصلاح العيوب التي تظهر في أنشطتها لذلك قد يلاحظ الباحث أن الكثير من أفكار سيجما ستة ليست جديدة وإنما الجديد هو قدرة سيجما ستة على تجميع كل الأفكار داخل عملية إدارية متماسكة و مترابطة . إن سيجما ستة لم تنشأ في يوم وليلة وإنما امتداد لتطور علم الإدارة وممارساته في الغرب وفي اليابان منذ السبعينات والثمانينات حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العلمية والإحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها بهدف تحسين الأداء، وكانت شركة موتورولا من أوائل الشركات التي وضعت منهجية أسلوب سيجما ستة و استخدمته عام (1979) وحقق لها هذا الأسلوب توفيراً بلغ (2.2) بليون دولار خلال أربع سنوات. (Goffnett, 2004)

3.2.6.2 مفاهيم وافتراضات ستة سيجما

مفاهيم ستة سيجما: تستخدم ستة سيجما لعلاج المشكلات المزمنة للشركة، حتى تستطيع مقابلة توقعات العميل بالدرجة الفعالة تكاليفياً، حيث يستهل بها من بداية العملية مروراً بالمراحل الصناعية وحتى نهايتها، ويتم تنظيم كل مشروع من مشروعات التحسين في أربع مراحل هي :

- القياس Measure وهو تحديد رغبات العميل أو حاجاته وتقييم كيف تفشل في انجاز ذلك التوقعات حتى يمكن تلافيها، مع تحديد المقاييس الأساسية للعملية من أجل المقارنة المستقبلية .

- التحليل Analyze وهو تحديد الأسباب الداخلية للمشكلات.
- التحسين Improve وهو إجراء التغييرات على المنتج أو الخدمة.
- الرقابة Control وهى وضع برامج التوجيه والإرشاد تحت التطبيق لضمان استمرارية التحسينات. (Garrison, et.al, 2010)

ذلك أن كل مشروع يتم إدارته ومراجعته فى نهاية كل مرحلة، وقد أخذ (Jack Welch) العضو المنتدب لشركة (General Electric) البرنامج كاملاً من شركة موتورولا، وقام بتطبيقه على مستوى الشركة ككل، فالترقيات تم تجميدها بالشركة حتى يتلقى كل فرد فيها التدريب المناسب وحينما أصبح (Jeff Immelt) العضو المنتدب لشركة (GE) فى سبتمبر (2001) كرر التأكيد على سته سيجما لتحقيق التركيز على العميل من جانب الشركة، وتحقيق النجاح فى المهام الفردية بها. وقد بدأ الإنطباع الأول عن البرنامج، هو كيف يمكن استمراره ليمتد على كل الأجزاء من الأعمال، حيث يتحقق الاتصال المادى للعميل بالشركة، وقد تطور هذا البرنامج ليصبح نظام ذات كفاءة عالية فى تحسين عمليات الأعمال المختلفة مع التركيز على العميل وتحقيق فوائد مالية للشركة، الأمر الذى استوجب أن يتلقى قادة الأعمال تدريباً عن سته سيجما واستكمال عدد من المشروعات قبل التقدم فى وظائفهم. ونظراً لتحقيق بعض الفشل فى مشروعات سته سيجما وذلك للوصول إلى الأثر المالى المتوقع، فقد أضافت شركة (GE) وبصورة متسارعة مرحلة إضافية أخرى، لتحديد وإدارة مشروع التحسين وهى مرحلة التحديد (Define) فالتحديد والقياس والتحليل والتحسين والرقابة (DMAIC) أصبح الآن نمط أو معيار مقبول لتنفيذ وإدارة مشروعات سته سيجما. كما أن هناك مفاهيم أساسية لسته سيجما والتي قد تكون :

- خصائص الجودة الضرورية والأكثر أهمية للعميل .
- قدرة العملية: ماذا يمكن للعملية أن تؤدي؟
- التغييرات: ماذا يرى ويشعر العميل عن المنتج والخدمة الحالية؟
- ثبات عمليات الإنتاج والتنبؤ بالعمليات الواجب تحسينها. (أبو ناهية، 2012)

4.2.6.2 خطوات منهج ستة سيجما

ويتضمن منهج ستة سيجما خمس خطوات هي :

1. التحديد : يبدأ التطبيق بتحديد العملية فهم يسألون من هم العملاء؟ وماهي مشكلاتهم ؟ حيث يحددون الخصائص الرئيسة الهامة من وجهة نظر العميل والمرتبطة بالعمليات. ويتم توضيح ظروف المخرجات الحالية بالتوازي مع عناصر العملية.
2. القياس: التركيز التالي يعتمد على قياس العملية حيث يتم تصنيف الخصائص الرئيسة وتحديد نظم القياس وجمع البيانات.
3. التحليل : حينما يتم جمع البيانات فإنه يتم تحليلها ، والغرض من ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات للترود بالبصيرة والرؤية السليمة داخل العملية ذاتها. هذه الرؤية السليمة والبصيرة النافذة تشمل تحديد الأسباب الأساسية والأكثر أهمية للمشكلات أو العيوب الناتجة من العملية.
4. التحسين: وفيها يتم تطوير الحلول للمشكلة وإجراء التغييرات على العملية. ذلك أن نتائج التغييرات على العملية يتم رؤيتها في صورة مقاييس محددة. وفي هذه الخطوة فإن المنظمة يمكن أن توازن وتقرر هل التغييرات التي يتم إجرائها مفيدة، وما إذا كان هناك تغييرات أخرى يجب وضعها وتكون ضرورية للعملية.
5. الرقابة: إذا تم تأدية العملية كما هو مصمم ومخطط لها وكانت وفق المستوى المتنبأ به فإنه يتم وضعها تحت الرقابة، وهذه الخطوة هي الجزء الدائم أو المستمر من منهجية ستة سيجما، حيث تتم الرقابة على العملية لضمان أو للتأكد من عدم حدوث تغييرات لم تكن متوقعة. (Sequeira, 2013)

5.2.6.2 تطبيق منهج (Six Sigma) في الجامعات

إن مؤسسات التعليم العالي في الجامعات تحتاج إلى إبداع مستمر في تطوير هيكلها، وإيجاد طرق حديثة لتقديم خدماتها بصورة أكثر فاعلية، ومن هنا تبرز أهمية نظم الجودة الحديثة لهذه المؤسسات خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها في الوقت الراهن. (Jain, et.al, 2011)

إن منهج (Six Sigma) يمكن تطبيقه كنظام لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في حالة توفر المتطلبات الضرورية، وذلك من خلال وضع معايير علمية حديثة لقياس الأداء وقياس الأداء الفعلي للجامعة، ومن ثم وضع الإجراءات والتحسينات الكفيلة برفع كفاءتها. ولعل هذا الواقع يمكن أن يتناول تحسين الجودة في عمليات الجامعات سواء العمليات الأكاديمية أو الإدارية. كما أن تطبيق أساليب إدارة الجودة في الإدارة الجامعية ليس من الأمور السهلة، خاصة في ظل ترسخ العديد من المفاهيم الإدارية التقليدية لدى الإدارة في الجامعات، مما يتطلب تغييراً ثقافياً شاملاً في كثير من القيم والمعتقدات الأساسية، وكذلك تغييراً في النظم والإجراءات والسياسات، وذلك لهيئة المناخ المناسب لتطبيق أساليب الجودة. (جودة، 2008)

وبطبيعة الحال تنطبق هذه المحددات على منهج (Six Sigma) كأحد أساليب الجودة المعاصرة وإن كانت هذه المحددات يمكن التعامل معها والحد من تأثيرها وصولاً إلى تطبيق فعال لمنهج (Six Sigma) في مؤسسات التعليم العالي، خاصة إذا ما تم توفير مجموعة من المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق هذا المنهج في إدارة الجامعات.

يرى الباحث أن مدخل (Six Sigma) يعتبر من أحدث المداخل والمفاهيم وأشهرها في مجالات تقييم الأداء استناداً إلى معايير الجودة الشاملة في التعليم، وذلك لكونه فعالاً ومفيداً في تشخيص مواطن الضعف والخلل في الأداء، ثم العمل على تصحيحها وتلافيها وتقليل نسبة الخلل في الأداء إلى الصفر. كما أن منهجية (Six Sigma) هي منهجية استراتيجية تمكن المنشآت من التحسن المستمر فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلتها، من خلال تصميم ومراقبة الأنشطة اليومية لتقليل الفاقد من الوقت والطاقات الذهنية والطاقات المادية، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه، وهو منهجية فعالة في قياس العيوب ثم معالجتها لتقترب نسبة العيوب من الصفر. خاصة وأن من أهم مبادئ (Six Sigma) هي:

1. التركيز على العملاء (وهم الطلبة في هذه الدراسة) والموظفين والمجتمع ككل.
2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة باستخدام أدوات إحصائية.
3. التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية في المؤسسة.
4. إدارة فعالة مبنية على التخطيط المسبق لمعالجة المشكلات قبل وقوعها.
5. العمل كفريق بين منسوبي المنشأة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
6. التحسين والتطوير المستمر من خلال استخدام أدوات علمية والتركيز على الأولويات والمبادرات.

7. المشاركة الكاملة لكل فرد في المؤسسة في العمل الجماعي.

8. التركيز على الاتصالات اللامركزية والاتصالات الأفقية.

9. التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش الذي يستنزف الطاقات البشرية والمالية.

ومن وجهة نظر الباحث يعتبر منهج (Six Sigma) وسيلة فعالة لتحسين العمليات اعتماداً على ملاحظات المستفيدين من الخدمة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها لقيادة عملية التحسين، كما أن (Six Sigma) يرتبط بمصطلح انعدام العيوب من خلال التحسين المستمر، ويتم تطبيقها من خلال خمسة مراحل محددة من العمل المنظم، وكل مرحلة تشتمل على مجموعة من الأنشطة وهذه المراحل تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة (Define) ثم القياس (Measure) ثم التحليل (Analyze) ثم مرحلة التحسين (Improve) وأخيراً مرحلة المراقبة والتحكم (Control). وتختصر تلك المراحل الخمس في كلمة (DMAIC) وهي الحروف الأولى من المفاهيم الانجليزية المعبرة عن مراحل هذه المنهجية، وبالتالي فهي منهجية محددة الهدف، مدعومة ومؤيدة بالبيانات والمعلومات، مبنية ومركزة على تحليل مطالب المستفيدين واحتياجاتهم وصولاً إلى إرضاء المستفيدين من خلال تقليص العيوب ومحاولة تفاديها سواءً في عمليات الإنتاج أو في مجال الخدمات.

لذلك يرى الباحث أن مدخل (Six Sigma) يُعد أحد أهم المداخل المعاصرة في إدارة الأعمال وضمان جودة الأداء، وتقوم على مبدأ تحقيق أفضل مستويات الجودة بأقل عيوب سعياً نحو تحقيق هدف المعيب الصفري، محققة بذلك جملة من المزايا المتعددة لمؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها تحسين جودة الأداء الجامعي، وتحقيق رضا الطلبة وسوق العمل، والمجتمع عن خدمات التعليم العالي، كما أنها مدخل منسجم مع روح العصر ومتطلباته، وأن التطبيق الناجح لها في مؤسسات التعليم العالي يؤدي في المحصلة إلى مخرجات تعليمية تستطيع إفادة مجتمعها في شتى المجالات. وانطلاقاً من أهمية مدخل (Six Sigma) في إدارة الأعمال بشكل عام، وفي تقييم الأداء بشكل خاص فإن هذه الدراسة اعتمدت هذا المدخل كمحور لتقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ممثلاً بالمحور الأول في استبانة الدراسة.

7.2 مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كمدخل لتقييم الأداء

يرى أغلب الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، أن المورد البشري يلعب دوراً حاسماً ومميزاً في تحقيق النجاح للمنظمات على اختلاف أنواعها، مقارنة مع غيره من الموارد الأخرى المادية والتنظيمية، لا بل أن الموارد البشرية تمثل المورد الحقيقي والوحيد من وجهة نظر (Drucker) لذلك أنصب اهتمام إدارات المنظمات على تنمية وتطوير المورد البشري العامل فيها.

إن الخطوة الأولى في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية تكمن في إيجاد معايير علمية وموضوعية وشاملة لتقييم أداء العاملين، بقصد التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف والقصور في أدائهم ومحاولة تحسين وتطوير هذا الأداء، من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية والتطويرية، بعرض تأهيلهم لأداء المهام المطلوبة على عاتقهم بأحسن صورة، وأفضل نتائج. (رشيد وآخرون، 2009)

وفي هذا الشأن يرى الباحث أن المداخل التقليدية في تقييم أداء العاملين والمستندة إلى آراء وملاحظات الرؤساء المباشرين لهم، لا تحقق النتائج المرجوة في أغلب الأحيان، لاعتمادها على مصدر واحد للتغذية العكسية، لذلك جرت العديد من المحاولات لمعالجة هذا القصور، من خلال اعتماد مداخل أكثر حداثة وأكثر شمولية وموضوعية وموثوقية، لتقييم أداء العاملين استناداً إلى مصادر متعددة ومتنوعة للتغذية العكسية، جاء في مقدمة هذه المداخل مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كمدخل حديث، لتقييم أداء العاملين في شتى أنواع المنظمات، بما في ذلك منظمات التعليم العالي (المعاهد والجامعات)، ولذلك من الضروري إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لهذا المدخل.

1.7.2 مفهوم التغذية العكسية (360 درجة)

يرى رشيد وآخرون (2009) أن مدخل التغذية العكسية (360 درجة) في مجال تقييم أداء العاملين يستمد جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف، الذي طرحه دروكر (Drucker) في بداية عقد الخمسينيات من القرن العشرين، حيث كانت تجري لقاءات دورية بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الأداء، وبالنظر إلى محدودية المعلومات المتحصلة من التغذية العكسية النازلة (من الرئيس للمرؤوس) بدأ التركيز على التغذية الصاعدة (من المرؤوس إلى الرئيس) في بداية عقد السبعينيات من القرن العشرين، ثم توسعت الفكرة في عقد الثمانينيات لتشمل بعداً آخر هو التقييم الذاتي (Self-assessment) حيث

لوحظ من خلال البحوث التجريبية، أن إضافة التقييم الذاتي إلى التغذية العكسية النازلة والصاعدة يمكن أن يساهم في صحة ودقة تقييم الأداء من جهة أخرى وبدرجة كبيرة. (Kohn & Bentley, 2007)

هذه النتائج شجعت الباحثين على استكمال دائرة تقييم الأداء، ومن هنا برز مفهوم مدخل التغذية العكسية (360 درجة)، كمدخل فعال في تقييم أداء العاملين في شتى أنواع المنظمات، وهذا ما أكدته كلٌّ من (Hancock, 1999) و (Roongrengsuke & Cheosakul, 2002)، حيث أشاروا إلى أن مدخل التغذية العكسية (360 درجة) قد برز في عقد الثمانينيات من القرن العشرين، لكنه لم يطبق فعلياً في عملية تقييم الأداء إلا في السنوات الأخيرة. (Kohn & Bentley, 2007)

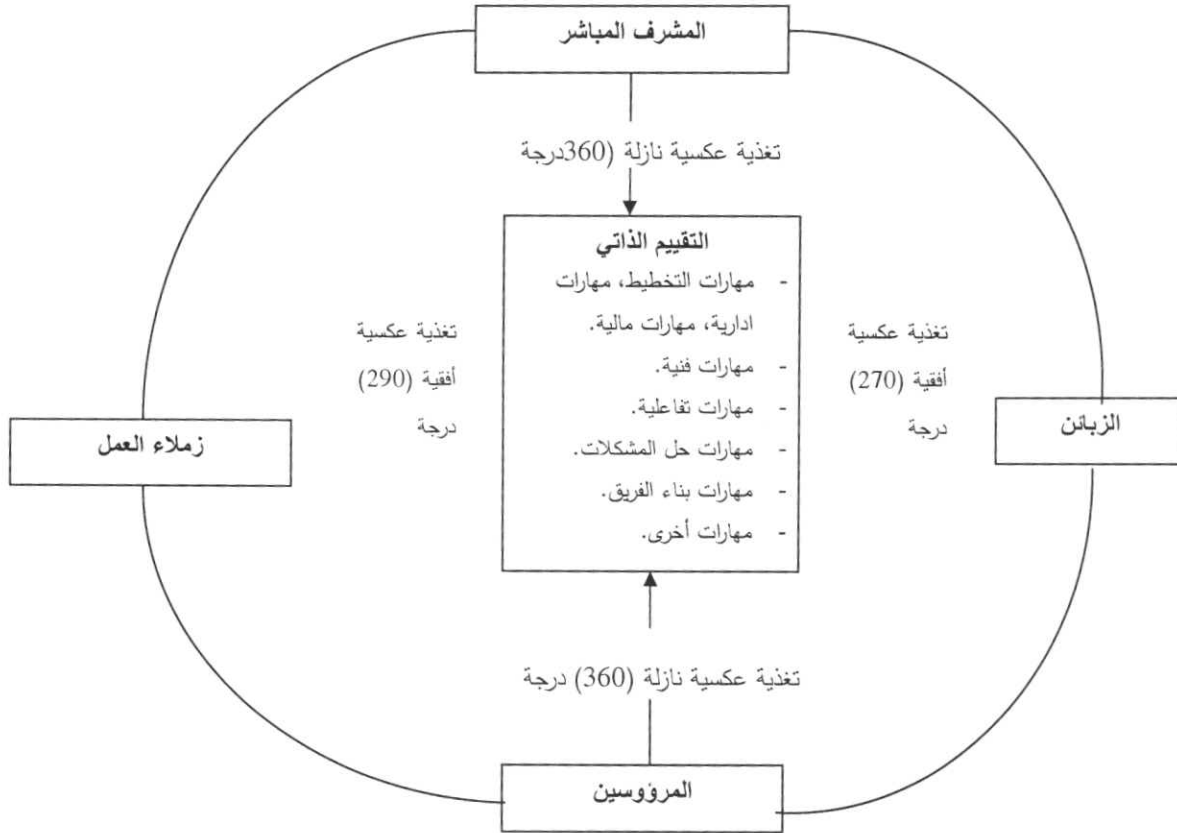
يشير مفهوم التغذية العكسية (360 درجة) إلى العملية التي من خلالها يتم تقييم أداء الأفراد اعتماداً على وجهات نظر متعددة تمثل الدائرة بأكملها (المرووسين، زملاء العمل، المشرفين، الزبائن، الشخص نفسه). (Testa, 2002)

أما (Lussier, 2005) فقد أشار في السياق نفسه إلى أن مدخل (360 درجة) يمثل طريقة من شأنها توفير التغذية العكسية عن المجالات المختلفة لأداء العاملين من خلال أربعة اتجاهات هي: الاتجاه النازل (Downward) من المشرفين، والاتجاهات الأفقية (Laterally) من خلال زملاء العمل والأفراد، والاتجاه الصاعد (Up ward) من المرؤوسين، والاتجاه الداخلي الذاتي (Self-appraisal) من الشخص الذي يحصل على التغذية العكسية. (Lussier, 2005)

كما عرف (Roongrengsuke & Cheosakul, 2002) مدخل (360 درجة) بأنه: "مزيج من تقييمات أداء العاملين المعتمدة على مصادر متعددة كالزملاء والمرؤوسين والتقييم الذاتي، وربما يشترك فيها الزبائن". أما (Bohlander, et.al, 2001) فقد عرف مدخل (360 درجة) بأنه: "مدخل لتزويد الأفراد بوجهة نظر صادقة عن أدائهم من خلال الحصول على المدخلات من زوايا متعددة: المشرفين، زملاء العمل، المرؤوسين، الزبائن".

كما عرفه (Kreitner & Bentley, 2001) بأنه: "عملية مقارنة بين مصادر متعددة للتغذية العكسية من جهة معينة بالاعتماد على الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل غير المشخصين (المجهولين لدى الفرد موضوع التقييم) ومقارنتها مع المدركات الشخصية للفرد -التقييم الذاتي-".

وحديثاً يشير (Kohn & Bentley, 2007) إلى أن التغذية العكسية (360 درجة) إنما سميت بهذه التسمية لكونها تساهم بتقديم المعلومات من اتجاهات متعددة، فهي تبدأ بالفرد البؤري نفسه، بينما يمثل تقييم زملاء العمل (90 درجة)، وتقييم المرؤوسين (180 درجة)، وتقييم الزبائن (270 درجة)، وتقييم المشرفين (360 درجة)، بالشكل الذي يجعل تقييم الأداء يمثل دائرة كاملة، كما هو في شكل (2).



شكل (2) المصادر المتعددة للتقييم

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى (Bohlander, et.al, 2001)

2.7.2 أسباب استخدام مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كأسلوب لتقييم الأداء

أورد (Sequeira, 2013) أهم الأسباب الداعية لاستخدام هذا المدخل في التقييم وهي:

1. تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي، بحيث أصبحت الاتصالات في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد، مما يمكن من استقصاء آراء المرؤوسين والزملاء.

2. اتساع نطاق الإدارات وعدد الموظفين العاملين فيها وتحت لوائها، فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من (50) موظفاً، وهذا العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة مدير واحد، قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات أداء مرؤوسيه بدرجة كافية، مما يتطلب ادخال أطراف أخرى في عملية تقييم الأداء، وفي ذلك تحقيقاً للعدالة وعدم ظلم الموظف.

3. التطور التقني والتكنولوجي: كثيراً ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية اللازمة والمعرفة التقنية لتقييم أداء موظفيه، خاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التقنية التي قد لا تتوفر للمدير، وبالتالي لا بد من تقييم الموظف لزملائه لكي يتحقق العدل في التقييم، خاصة وأن زملاء العمل هم أدرى بمهارات زميلهم من الناحية التقنية.

4. الحاجة لاستطلاع الآراء: تفضل الشركات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها، أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج أو خدمة جديدة.

5. تحقيق العدالة ومنح الموظف الحق في المشاركة في الإدارة خاصة عند تحديد المكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل إجراء استفتاء لآراء الزملاء والعملاء، بدلاً من الاكتفاء بتقييم المدير فقط وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

6. وجود تقنيات حاسوبية وتقنيات إحصائية، قادرة على فرز وتحليل نتائج التقييم مهما عظمت البيانات وتنوعت، ومهما كانت عملية التحليل معقدة، فإنها سوف تتم بسرعة، ولن تجد المنظمات أية صعوبات في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. (Sequeira, 2013)

3.7.2 عناصر مدخل (360 درجة)

أورد (رشيد وآخرون، 2009) نقلاً عن (Robbins, 2003) أن مدخل (360 درجة) يتكون من مجموعة من العناصر هي:

1. الفرد البؤري (Self-Appraisal) ويسمى (التقييم الذاتي): على الرغم من أن التقييم الذاتي نادراً ما يستخدم كمصدر للمعلومات حول الأداء، إلا أنه يبقى في الوقت نفسه مصدراً مهماً من حيث توافقه مع قيم التمكين وإدارة الذات التي يجب أن تتوفر في منظمات الالفية الثالثة فضلاً عن امتلاك الفرد فرصاً لملاحظة سلوكه أثناء العمل على نطاق واسع، والتقييم الذاتي يجعل الفرد يفكر

في نقاط قوته ونقاط ضعفه مما يؤدي إلى تجاوز الحواجز التي تحول دون الوصول إلى مستوى الأداء الفاعل، كما أن هذا المصدر يصبح فاعلاً عندما يشترك الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف والخطط المستقبلية للأداء، وصياغة خطط التطوير. أما (Bohlander, et.al, 2001) فيرى أن التقييم الذاتي يُعد خطوة أولى ومهمة لقبول التغذية العكسية من المصادر الأخرى.

أما من حيث التقييم الذاتي، فيرى (Carlson, 1998) أن من المشكلات التي قد تعترض اللجوء إلى التقييم الذاتي، تلك التي تتعلق بميل الفرد نحو تقييمات أعلى من الواقع الفعلي، وهذا الأمر ينبع من سببين هما:

الأول: ميل الفرد إلى تضخيم قدراته وتقديراته عندما يكون الهدف من التقييم مرتبطاً باتخاذ القرارات حول أجوره أو ترقبته إلى مركز وظيفي أعلى.

الثاني: تتعلق بالطبيعة الفطرية، إذ أن هناك دليلاً كافياً في علم السلوك الاجتماعي بأن الأفراد ينسبون أداءهم الضعيف إلى أسباب خارجية.

إلا أن (Noe, et.al, 2000) يرى أن اللجوء إلى طريقة التقييم ذات مع طرائق التقييم الأخرى تجعل منها مصدراً ذا قيمة للمعلومات حول الأداء، كما يمكن للمنظمة أن تتلافى ذلك من خلال إطلاع الموظف بصورة واضحة على الغرض من التقييم.

2. زملاء العمل (تقييم 90 درجة) ويسمى أيضاً (التغذية العكسية الأفقية) "Appraisal" حيث يقدم تقييم زملاء العمل معلومات تختلف بعض الشيء عن تلك التي يقدمها المشرف المباشر، نظراً لكون زملاء العمل يرون أبعاداً متعددة عن الأداء، مما يؤهلهم لتحديد المهارات القيادية والتفاعلية لدى زميلهم، فضلاً عن تحديد المفقود منها.

أما (Bohlander, et.al, 2001) فيرى أن تقييم الزملاء يُعد مصدراً مهماً للمعلومات لأن الزملاء يمتلكون معرفة وخبرة عالية بمتطلبات العمل، كما يمتلكون فرصة كبيرة لملاحظة النشاطات اليومية لزميلهم، وهذا ما لا يمتلكه المشرف المباشر، ولذلك فإن تقييم زملاء العمل يوفر

وجهة نظر مختلفة لعملية التقييم، والتي من الممكن أن تكون ذات قيمة كبيرة في الحصول على صورة أوضح لأداء الفرد، فقد وجد من خلال البحوث التجريبية بأن زملاء العمل قدموا تقييماً دقيقاً لأداء زملائهم في بيئات متعددة ومتباينة.

أما (Carlson, 1998) فيرى أن زملاء العمل قادرون على توفير تغذية عكسية بجودة عالية حول أداء الفرد لأنهم يرون حقيقة الأداء اليومي للفرد، كما أن آرائهم تحمل قيمة أكبر من التقييم المفرد من قبل المشرف المباشر، كما أنها ذات مصداقية عالية، فضلاً عن أن الأصوات المتعددة تعطي صدى أقوى من صدى الصوت الواحد.

وحول المآخذ على تقييم الزملاء، يرى (Noe, et.al, 2000) أن المشاكل في هذا التقييم هو تعرض التقييم إلى التحيز بسبب الصداقة، لذلك ينبغي اختيار الزملاء بطريقة غير معلنة للفرد موضع التقييم لكي تتفادى المنظمة المشاعر المؤلمة أو الصراع الذي قد يحدث فيما لو تم الإعلان عن الأسماء.

3. تقييم المرؤوسين (180 درجة): وهو التغذية العكسية الصاعدة (Subordinates Appraisal): استخدم تقييم المرؤوسين من قبل المنظمات الكبيرة والصغيرة، من أجل إعطاء المدير تغذية عكسية من وجهة نظر مرؤوسيه، فالمرؤوسين في موقع أفضل لتقييم مدراءهم، لكونهم على اتصال مباشر معهم، ويمتلكون موقعاً فريداً يمكنهم من خلاله ملاحظة العديد من سلوكيات أداء المديرين، ولعل من بين أهم أبعاد الأداء والتي تعد أكثر ملاءمة لهذا النوع من التقييم هي: القيادة، الاتصال، تفويض الصلاحيات، تنسيق جهود الفريق، الاهتمام بالمرؤوسين، وبالمقابل هناك بعض الأبعاد التي لا تصلح بأن تخضع لتقييم المرؤوسين، كالمهارات المتعلقة بالمدراء مثل: التخطيط، التنظيم، اعداد الموازنات، الإبداع، القدرة التحليلية. (Bohlander, et.al, 2001)

يعاب على تقييم المرؤوسين من وجهة نظر كل من (Carlson, 1998, Robbins, 2003) تخوف المرؤوسين من إعطاء تقديرات غير مرغوب بها من قبل الرؤساء، غير أن السرية في اختيار المرؤوسين كغلبة بالتغلب على ذلك.

4. تقييم الزبائن (تقييم 270 درجة) ويسمى التقييم الأفقي (Customer Appraisal)، حيث تشير الشواهد العملية إلى تزايد أعداد المنظمات التي تعتمد على تقييمات الزبائن الخارجيين، فقد استخدمت بشكل واسع في تقييم الأفراد العاملين في المطاعم على وجه الخصوص، غير أن العديد من المنظمات مثل (Federal Ex) و (Grant Rock) وغيرها بدأت تستخدم تقييمات الزبائن الخارجيين، فقد طور المدراء في تلك المنظمات مقياساً لخدمة الزبون (sms)، كما تم تحديد أهداف العاملين، وربط نظام الحوافز والأجور بهذا المقياس، وتأمل تلك المنظمات من وراء هذا العمل الحصول على تقييمات أكثر موضوعية، فضلاً عن زيادة رضا الزبون وتحسين مستويات الأداء. (Bohlander,et.al, 2001)

أما بالنسبة للزبائن الداخليين، فالزبون الداخلي هو أي فرد داخل المنظمة يعتمد على مخرجات الفرد موضع التقييم، ولذلك فإن تقييم الزبائن الداخليين يمكن أن يقدم تغذية عكسية مفيدة حول القيمة المضافة التي يسهم بها الفرد نفسه.

أما (Neo,et.al, 2000) فيرى أن هناك حالتين رئيسيين لاستخدام تقييم الزبائن في الحكم على أداء الأفراد: الأولى تتعلق بمتطلبات العمل، فكلما كان العمل يتطلب تقديم خدمة مباشرة للزبون، كلما أمكن الحكم على أداء الفرد من خلال تقييم الزبون، أما الثانية فهي عندما يتعلق هدف المنظمة بجمع المعلومات عن السلعة أو الخدمة التي يرغب بها الزبائن، علاوة على ذلك بأن تقييم الزبائن يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لأنه يعمل على تحقيق التكامل بين استراتيجيات التسويق ونشاطات الموارد البشرية، فهو يساهم في تحديد الاحتياجات الخاصة بنشاطات الموارد البشرية التي تتطلب تغييراً كالتدريب ونظام المكافآت الموجهان نحو تحسين خدمة الزبون.

5. تقييم المشرفين (تقييم 360 درجة) ويسمى تقييم المدراء أو التغذية العكسية النازلة (Manager/Supervisor Appraisal)

ويسمى أيضاً المدخل التقليدي في تقييم الأداء، حيث أن موقع المشرفين أو المديرين يجعل منهم قادرين على أداء هذه الوظيفة بصورة جيدة، ويعتمد تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على سجلات

أداء الفرد بصورة أساسية، فإذا لم تتوفر المقاييس الصادقة وذات الموثوقية، يصبح التقييم غير دقيقاً. في الغالب يمتلك المشرف المباشر معرفة كبيرة بمتطلبات العمل، وفرصة كبيرة لملاحظة سلوك الأفراد العاملين، وبذلك يمتلك المدير أو المشرف فرصة وقدرة عالية لتقييم أداء مرؤوسيه. (Noe, et.al, 2000)

وتعد تقييمات المشرفين مصدراً مهماً للتقييم لأنهم يتحملون المسؤولية المباشرة في حال تراجع الأداء كما أنهم قد يكافئوا في حال فعالية الأداء، وبذلك فهم يمتلكون دافعية كبيرة على التقييم بدقة عالية، ويصاحب تقييم المشرفين بعض المشكلات، منها ما يتعلق بالأعمال الخارجية، فالمدير على سبيل المثال لا يمتلك الفرصة الكافية لملاحظة سلوك قوة البيع أثناء العمل، أو ملاحظة أداء الكادر الأكاديمي أثناء المحاضرة والتفاعل مع الطلبة، مما يتطلب منه أن يبذل جهداً ووقتاً للحضور إلى موقع العمل ومشاهدة أداء الموظف أثناء انجازه للعمل. (Bohlander, et.al, 2001)

4.7.2 مزايا مدخل التغذية العكسية (360 درجة)

أورد (Roongrengsuke & Cheoskul, 2002) إيجازاً لبعض المزايا التي يحققها مدخل التغذية العكسية (360 درجة) ومن أهمها:

1. يقلل من درجة الأخطاء والتحيز في تقييم الأداء.
2. يشعر العاملين بأن أداءهم موضع تقدير من قبل الإدارة العليا مما يزيد الدافعية لديهم.
3. الحصول على تغذية عكسية صادقة لكونه يعتمد على السرية في اختيار المقيمين.
4. زيادة إدراك الذات وإدراك وجهة نظر الآخرين عن نفس الفرد.
5. يمكن من التعرف على وجهات نظر الزبائن الخارجيين في التقييم.
6. يعمل على زيادة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يشجع على زيادة الانتاجية.
7. إمكانية استخدام المعلومات والبيانات الناجمة عن اعتماد هذا المدخل في اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.
8. يحقق هذا المدخل مصداقية وموثوقية عالية في التقييم وأعلى من الأساليب التقليدية.

9. تساهم جلسات مناقشة التغذية العكسية على زيادة الوقت المكرس لتقييم الأداء، الأمر الذي يزيد من فرص إطلاق أحكام موضوعية على أداء الأفراد.
10. قد يعتمد هذا المدخل على اشراك خبرات متخصصين من خارج المنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمة من الاستفادة من نصائحهم في معالجة مشكلات الأداء.
11. يساعد هذا المدخل في تعزيز السلوك الجمعي وفرق العمل داخل المنظمة.
12. يسهل هذا المدخل على الإدارة إجراء التغييرات الثقافية المرغوبة.

5.7.2 خطوات تصميم وتنفيذ مدخل التغذية العكسية (360 درجة)

ينبغي على المنظمة أن تتخذ وتتبع خطوات مهمة، أوصى بها العديد من الباحثين أثناء تطبيق مدخل التغذية العكسية (360 درجة) ويمكن ايجازها فيما يلي:

1. تحديد الهدف: على المنظمة تحديد أهدافها من عملية التقييم قبل البدء بعملية التقييم، بقصد امتلاك نقطة مرجعية يمكن الاسترشاد بها أثناء توجيه عملية تقييم الأداء، فقد يكون الهدف توطيد العلاقات مع أصحاب المصالح، وعندها سيعتبر هدف المنظمة على الكفاءة والأخلاق أو السمعة أو الجودة المدركة، وقد يركز البعض على المجاميع الشاملة للعمل وقياس فعاليتها وبالتالي فإن مدخل (360 درجة) يعتبر أداة تطويرية ووسيلة لتحديد برامج المكافآت والأجور والترقيات من خلال توفير معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية. (Levin, 2003)

2. تحديد طريقة الإدارة: بحيث يتم اختيار أفضل طريقة للوصول إلى الأفراد المقصودين، وقد يكون الوصول إلكترونياً أو عن طريق المقابلات، ويمكن الدمج بين الطريقتين، فضلاً عن إمكانية استخدام الهاتف في الوصول إلى الأشخاص المقصودين.

3. تطوير الأداة: هذه الخطوة من أصعب الخطوات في عملية التغذية العكسية (360 درجة) وفي الغالب تكون الاستبانة هي الأداة المستخدمة، وقد تتضمن الاستبانة مجموعة مجالات أو محاور مصاغة على شكل أسئلة، ترتبط بأهداف المنظمة ورسالتها وأدوار العاملين فيها، وتتركز حول

المهارات الفنية والنشاطية والسلوكيات والقيم، كما قد تشمل مهارات الاتصال ومهارات التطوير ومهارات القيادة. (Kohn & Bentley, 2007)

4. تجميع البيانات: من خلال اختيار عينة من أصحاب المصالح للاشتراك في عملية التقييم وينبغي اختيار هذه العينة بشكل عشوائي، للحيلولة دون التحيز في عملية التقييم، وبذا فإن الاختيار يقع على الأشخاص المؤثرين في نجاح القسم أو المنظمة أو الجامعة، كما أن السرية في اختيار العينة تعادل المقاييس السليمة والموثوق بها من حيث الأهمية. (Testa, 2002)

5. تقييم البيانات من خلال فرزها وتحليلها بالطرق الحسابية والإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، التكرارات، الانحرافات المعيارية، إلى غير ذلك من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة.

6. اتخاذ القرارات: بناءً على النتائج يتم اتخاذ القرارات التي لأجلها تمت عملية التقييم، كما يمكن اتخاذ إجراءات تصحيح الخلل والانحراف، وتغيير المراكز الوظيفية، إلى غير ذلك من القرارات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة. (Testa, 2002)

7. أهم المعايير المستخدمة في عملية التقييم: هي معايير تعطي وصفاً للسلوكيات والقدرات والمهارات المطلوبة في العمل، ومن أهمها كما أوردها (Kohn & Bentley, 2007) هي: الثقة، الأخلاق، الكفاءة، نوعية الخدمة، التوجه نحو الزبون، الصداقة، مستوى التعاون، مهارات الاتصال، مستوى الولاء والانتماء، مستوى الالتزام، المرونة، التأثير في الآخرين.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مقياس (Likert) ليكرت الخماسي أو السباعي هو من أكثر تدريجات المقاييس المستخدمة في مدخل التغذية العكسية (360 درجة). (Kohn & Bentley, 2007)

يرى الباحث أنه جرى العرف أن يقيم المدير العاملين لديه، وفي ظل التطور العلمي في علم الإدارة من جهة، وفي ظل كون المدير إنساناً قد يتأثر بالجوانب النفسية، وربما الوساطة والمحسوبية وغيرها من الأمراض الاجتماعية خلال عملية تقييم الأداء والحكم عليه، وقدم العلماء مدخل (360) درجة

كمدخل لتقييم أداء الموظفين والعاملين في شتى أنواع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية، ومن أهم أسباب استخدام هذا المدخل في تقييم الأداء والحكم عليه: تحول المؤسسات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي، بحيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد هو الاتجاه الرأسي، فقد أصبحت الاتصالات في تسير في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد هو الاتجاه الرأسي، فقد أصبحت الاتصالات في الاتجاهين الرأسي والأفقي مما يمكن من استقصاء آراء المرؤوسين والزملاء في العمل كما أن اتساع دائرة الإدارة وتعدد الاقسام، مما أدى إلى زيادة نطاق الإشراف، مما قد لا يتيح للمدير الفرصة الكافية لمعرفة مستويات أداء مرؤوسيه بدرجة تكفي لتقييم آرائهم والحكم عليه. ويضاف إلى ذلك القفزة التقنية التي تمكن القائم على عملية التقييم من جمع معلومات وبيانات عديدة ومعالجتها باستخدام الحاسوب في وقت قصير وجهد قليل، وهذا أتاح للقائمين على عملية تقييم الأداء إلى استطلاع آراء العملاء، والأخذ بعين الاعتبار متغيرات العدالة والمساواة وعدم التحيز في تقييم الأداء ومنح الموظف حق المشاركة في تقييم أداء زملائه وخلاصة القول أن مدخل (360) درجة يقوم على أساس تقييم أداء الموظف من قبل أربعة أطراف بدلاً من تقييم الأداء من المسؤول المباشر فقط، وهذه الأطراف هي: زملاء العمل، العملاء المستفيدين المرؤوسين، المدير المباشر.

وفي إطار تقييم أداء الموظف في زوايا وأبعاد مختلفة، ظهر مدخل (360) درجة كمدخل حديث في تقييم أداء الموظفين في شتى المؤسسات، بحيث يتم تقييم أداء الموظف استناداً على تقييم من حوله ومن يديرهم ومن الموظفين في نفس مستواه الوظيفي، وكذلك من المستفيدين الذين من الذين يتعامل معهم ذلك الموظف الذي يُراد تقييم أدائه، وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات من الجهات المختلفة وإعطاء درجة لمستوى أداء الموظف والحكم عليه، وهذا المدخل يحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، ويمكن للموظف من معرفة كيف ينظر إليه الآخرون، وبالتالي يسمح له من خلال التغذية الراجعة بإعادة دراسة سلوكياته، كما أن هذا المدخل يساهم في كشف مواطن الخلل والضعف والقصور في أداء الموظف، مما يمكن الإدارة من توجيهه نحو التدريب المناسب، كما يمكن الموظف نفسه من تلافي مواطن القصور في أدائه، وتجدر الإشارة إلى أن الجانب الأكثر تحدياً في تقييم (360) درجة هو السرية وذلك لضمان الدقة في النتائج.

وفي ضوء أهمية وفعالية مدخل (360) درجة في عملية تقييم الأداء، فقد تم دمجها في استبانة الدراسة وفي المحور الثالث من الاستبانة، مضافاً إليها محور رابع بعنوان: سبل تطوير وتحسين عملية تقييم الأداء للكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال.

هذه هي المحاور الرئيسية الثلاثة في استبانة الدراسة والمستندة إلى ثلاثة مداخل هي:

المحور الأول: تقييم أداء الكادر الأكاديمي وفق مدخل (BSC).

المحور الثاني: تقييم أداء الكادر الأكاديمي وفق مدخل (Six Sigma).

المحور الثالث: تقييم أداء الكادر الأكاديمي وفق مدخل (360) درجة.

المحور الرابع: سبل تطوير وتحسين عملية تقييم الأداء للكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال.

ولكل من هذه المحاور عدة فقرات يمكن من خلالها تقييم واقع أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال والحكم عليه.

8.2 الدراسات السابقة

1.8.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن (BSC)

دراسة (Poureisa, et.al, 2013):

Balanced Scorecard: A New Tool for performance evaluation in Iran Islamic Azad University.

هدفت الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة لقياس الأداء بالتطبيق على جامعة آزاد الإسلامية في إيران، انطلاقاً من أن أدوات قياس الأداء تتغير من حين لآخر، وأن بطاقات الأداء المتوازن ظهرت حديثاً كأداة فعالة لتقييم أداء المؤسسات بما فيها الجامعات، وطبقت الدراسة على عينة من (123) كادراً من العاملين في الجامعة وزعت عليهم استبانة شملت الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، البعد الإداري: العمليات والأنشطة، بعد العملاء "الطلبة"، وبعد التعلم والنمو)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس للأداء فعالة وتعطي نتائج متعددة حول محاور نشاط الجامعة، سواء في البعد المالي أو البعد الإداري والعمليات

الداخلية، أو على مستوى بُعد الطلبة والبرامج الأكاديمية، أو على مستوى النمو والتحسين المستمر، وأن استخدامها في تقييم الأداء يسهم في تطوير أداء الجامعة في المجالات المالية وغير المالية، كما يسهم في تحسين وتطوير الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة، وبالتالي تحسين المخرجات التعليمية في شتى التخصصات الأكاديمية، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين مقياس الأداء المستخدم وبين جودة الأداء اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن، كما خلصت الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن تساهم في تحقيق توقعات الطلبة من البرامج التعليمية في الجامعة، وتسهم في تحقيق المهام الموكولة إلى الكادر الأكاديمي في الجامعة وتساهم في مواكبة التطور والتغير في تقنيات التعليم العالي، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة إضافة إلى المساهمة في زيادة القدرات الابتكارية والبحثية للكادر الأكاديمي في الجامعة. وأوصت الدراسة بزيادة التركيز على استخدام مدخل بطاقات الأداء المتوازن والمداخل الحديثة الأخرى في عملية التقييم الدوري لأداء الكادر الأكاديمي في الجامعة.

دراسة (Weerasa, 2013):

Performance Evaluation using the Balanced Scorecard: The case of sirlankan Universities.

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات السريلانكية من خلال استخدام بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في الجامعات، في المجالات الإدارية والأكاديمية، واشتملت العينة على (142) مفردة من الموظفين والمديرين ورؤساء الكليات والعمداء وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات، وزعت عليهم استبانة تضمنت محاور أنشطة الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها كما استخدمت برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، وبعد تحليل النتائج تخلصت الدراسة إلى الآتي: هناك مجموعة من التحديات والمشكلات تواجه عمليات تقييم الأداء في الجامعات المذكورة، وخاصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والبحث والتطوير، وكذلك في مجالات جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات، وأنها ما زالت أساليب تقليدية يتخللها التحيز والمحابة، وهذا يتطلب اتخاذ خطوات محددة تبدأ بالتخطيط واستخدام أساليب حديثة في تقييم الأداء وخاصة أسلوب بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بُعد العمليات

الداخلية، بُعد الزبائن، بُعد التعلم والنمو) لكونه مدخلاً صالحاً لقياس الأداء المالي وغير المالي، كما أشارت الدراسة إلى انخفاض الدقة والحرفية في عمليات تقييم الأداء المؤسسي والأكاديمي في الجامعات مما يسبب اختلالات بين الأنشطة والسياسات والأهداف، خاصة في ظل تطور تقنيات ومناهج التعليم العالي، مما يتطلب وجود كوادر مؤهلة علمياً للقيام بعملية تقييم الأداء بطريقة علمية، لذلك أوصت الدراسة إدارة الجامعات ووزارة التعليم العالي بوضع خطط مستقبلية محددة لإدارة أنشطة الجامعات وتحديد استراتيجياتها لضمان جودة خدماتها، كما أوصت الدراسة بوضع معايير حديثة ومناسبة يتم بموجبها تقييم أداء الجامعات والكليات والبرامج الدراسية فيها.

دراسة (Banker, et.al, 2011):

The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فوائد وأثار استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتقييم الأداء في كلية الإدارة والأعمال في جامعة (تمبل) في ولاية فيلادلفيا الأمريكية، واستندت الدراسة في الجانب النظري إلى سلسلة دراسات (Kalpan, R & Norton, D1993) و (1996) و (2006) و (2008)، أما الجانب الميداني فقد طبق على عينة من العاملين في الجامعة، قوامها (132) فرداً من الأكاديميين والإداريين العاملين في مختلف كليات الجامعة وتخصصاتها، وزعت عليهم استبانة اشتملت على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بمؤشرات المالية وغير المالية هي أداة فعالة وذات مزايا عديدة في عملية تقييم الأداء في الجامعة، لكونها تعمل على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجيات العمل في الجامعة مثل مقاييس الجودة في البرامج وفي جودة مخرجات التعليم العالي، الرضا لدى العاملين ولدى العملاء، الابتكار والابداع والتحسين المستمر، كما أشارت الدراسة إلى الأجيال من الأول إلى الرابع من بطاقات الأداء المتوازن مشيرة إلى أن ذلك دليلاً قوياً على قدرة هذه الأداة على مواكبة التطورات والتغيرات في مجال الإدارة والأعمال في شتى أنواع المؤسسات وطبيعة نشاطها، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل فرصة للجامعة وغيرها من الجامعات لوضع سلسلة من المقاييس الكمية والنوعية تساهم

في وضع إطار شامل لتحقيق الأهداف المنشودة. وأوصت الدراسة إدارة الجامعة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أداء العاملين فيها وقياس رضا الزبائن وتشجيع الابتكار والإبداع، وصولاً إلى أعلى درجات الجودة الشاملة في عملية التعليم في الجامعة، كما أوصت بالمراجعة الدورية للمقاييس الواردة في أبعاد بطاقات الأداء المتوازن لمواكبة المستجدات العلمية والتقنية التي تتطور بسرعة كبيرة.

2.8.2 الدراسات العربية

دراسة (عابدين، 2013): مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا-خان يونس: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا في محافظة خان يونس بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة حول الأبعاد الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (30) مبحوثاً وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة لتقوم الأداء وهي البعد المالي، رضا الطلبة، عمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين بدرجة متوسطة، خاصة وأنها تركز على البعد المالي ويُعد عمليات التشغيل بدرجة أكبر من تركيزها على بُعد العملاء (الطلبة) وبُعد التعلم والنمو والابتكار.
- ظهر التركيز على البعد المالي من خلال أن أسعار الساعات الدراسية تتناسب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة، مما يُشير إلى أن الكليات تسعى إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المالية.
- كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود متابعة كافية من قبل إدارة الكلية مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم، مما يُشير إلى ضعف الأداء في بُعد الزبائن، كما أشارت نتائج الدراسة إلى قصور واضح في مجالات البحث والتطوير والتحسين المستمر.

أوصت الدراسة بضرورة البحث عن مصادر إيرادات أخرى لتغطية نفقات الكلية والعاملين وتطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم بعد التخرج، وزيادة جهود البحث والتطوير في الجامعة.

دراسة (أبو شرح، 2012): مدى امكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة سواءً الإداريين أم الأكاديميين، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة والبالغ عددهم (52) مبحوثاً، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاحصاء الوصفي لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- ضرورة أن تعمل الجامعة الإسلامية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، بُعد الأنشطة والعمليات الداخلية وبُعد العملاء، وبُعد التعلم والنمو).
 - أن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، مما يُشير إلى حرص الجامعة على استقطاب الطلبة في شتى التخصصات والكليات.
 - أن الجامعة تحرص بشكلٍ كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.
 - خلصت الدراسة إلى وجود مقومات تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في الجامعة بدرجة جيدة.
- أوصت الدراسة بأن تعمل الجامعة على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

3.8.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بمدخل (Six Sigma)

دراسة (Golden, et.al, 2013):

The Application of Six Sigma methodologies to University processes: The use of student teams.

هدفت الدراسة إلى توضيح تطبيقات مدخل (Six Sigma) في أنشطة وعمليات الجامعات بالتطبيق على جامعة (University- Commerce) في ولاية تكساس الأمريكية، وذلك انطلاقاً من فعالية هذا المدخل في عمليات تقييم أداء الجامعات من خلال خمس مراحل أساسية، تسفر في نهاية المطاف عن تقليل الأخطاء في الأداء، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (46) فرداً من مديري الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية في الجامعة، حيث طُلب من المبحوثين تعبئة استمارة خاصة شملت تطبيقات (Six Sigma) في شتى المجالات، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق مدخل (Six Sigma) في عمليات تقييم الأداء يُكسب الجامعة مزايا عديدة وعلى رأسها: تغيير ثقافة الجامعة باتجاه ايجابي من حيث العمل الصحيح ومن المرة الأولى، ويدخل إلى أذهان إدارة الجامعة والعاملين فيها العديد من التحسينات الجوهرية في المهام والأنشطة والخطط وعمليات التنفيذ، مما يسفر في النهاية عن زيادة الرضا لدى المستفيدين من هذه العمليات والأنشطة، كما أن استخدام (Six Sigma) يسهم في رفع مستوى الرضا لدى الطلبة وزيادة ولائهم للجامعة، ويسهم في زيادة مهارات حل المشكلات لدى إدارة الجامعة والعاملين فيها، من خلال زيادة القدرات الإدارية والفنية، كما أن تطبيق هذا المنهج يؤدي إلى رفع مستوى الانتاجية مما ينعكس بصورة ايجابية على جودة الخدمات التعليمية المقدمة، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن دعم والتزام إدارة الجامعة بتطبيق منهج (Six Sigma) في تقييم أداء الجامعة ووحداتها الإدارية والتعليمية وصل إلى نسبة (78.9%) وهو مستوى جيد نسبياً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض معدلات الأخطاء في الأنشطة والمهام والعمليات الداخلية بعد تطبيق هذا المدخل كمدخل فعال لتقييم أداء الأفراد والأقسام والكليات والجامعة ككل، وحثت الدراسة إدارة الجامعة على تطبيق هذا المدخل في تقييم نشاطها الكلي والجزئي.

دراسة (Banawi, 2013):

Improving Constraction processes by integrating lean, Green, and six-sigma in king Abdulaziz University in Saudi Arabia.

هدفت الدراسة إلى تحديد امكانيات تحسين أداء جامعة الملك عبد العزيز السعودية من خلال تطبيق منهج (Six Sigma) في عمليات قياس أداء الأنشطة والعمليات فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت مؤشرات ومعايير مدخل (Six Sigma)، وزعت على عينة قوامها (60) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية وعمداء الكليات في الجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى المبادئ الرئيسية

التي يقوم عليها هذا المنهج والصالحة لتطبيق هذا المنهج كأسلوب لتقييم أداء الجامعة ووحداتها الإدارية والتربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) وخلصت الدراسة إلى أن مدخل (Six Sigma) يركز بالدرجة الأولى على العملاء (الطلبة)، باعتبارهم أولوية عليا، وأن تأثير هذا المدخل يبرز من خلال تأثيره على رضا الطلبة كما أشارت الدراسة إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق هذا المدخل لا يزال في بداية الطريق، لكن الإدارة تدرك أن دعم والتزام الإدارة أساسي لنجاح تطبيق هذا المدخل، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المزايا يمكن أن يحققها تطبيق هذا المدخل في تقييم أداء الجامعة وكلياتها ومن أهم هذه المزايا: التركيز على خدمة الطلبة، التحسين والتطوير المستمر، الاعتماد على الحقائق والبيانات، التوقف عن التوقعات والقرارات العشوائية، التركيز على العلميات باعتبارها أساس الأداء وزيادة الاهتمام بالتخطيط المسبق، وضع معايير حديثة يتم تقييم الأداء على أساسها زيادة مستوى التعاون والتنسيق بين أقسام الجامعة وداخلها من خلال كسر الحواجز والعوائق بين كافة المستويات الإدارية، التوجه نحو الاتفاق في أداء المهام، وحثت الدراسة إدارة الجامعة على تطبيق هذا المدخل على طريق مواصلة السعي لتحقيق جودة الأداء وجودة الخدمات وعلاج المشكلات.

دراسة (Alfawwaz, 2012):

Using Six Sigma to evaluate the administrative performance of vocational and technical training institutions in Jordan.

هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل (Six Sigma) لتقييم أداء مراكز التدريب والتأهيل التابعة لجامعة آل البيت في المفرق في الأردن، وهدفت الدراسة إلى تطبيق هذا المدخل لتقييم المجالات الآتية: الأداء الإداري، نظم التواصل والاتصال، كفايات المدربين، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية والمالية، آليات وإجراءات العمل، آليات القياس والتقييم للمدربين)، واستخدمت الدراسة الاستبانة التي وزعت على عينة من (274) مفردة شكلت ما نسبته (36%) من مجتمع الدراسة المكون من (758) مفردة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا المنهج في تقييم الأداء نال درجة عالية جداً من الرضا لدى العاملين والمدربين في هذه المراكز، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجامعة وإدارات المراكز تعي أهمية تطبيق هذا المدخل في تقييم الأداء وصولاً إلى تقليل الأخطاء إلى أدنى درجة ممكنة، كما أن تطبيق هذا المنهج يساهم في انخفاض التكاليف وزيادة جودة الخدمات التأهيلية والتدريبية المقدمة، كما يؤدي إلى تفعيل أدوات الاتصال الرأسي والأفقي وزيادة مهارات الكوادر العاملة في حل المشكلات وتحسين العمل الجماعي على مستوى المراكز ككل وداخل كل مركز وأوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق منهج (Six

(Sigma) في تقييم الأداء وحث الإدارة على إدماج مداخل أخرى في المستقبل. وأوصت الدراسة إدارة جامعة آل البيت بزيادة الاهتمام بتطبيق مدخل (Six Sigma) في عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في الجامعة لكونه فعالاً ومناسباً في هذا المجال.

4.8.2 الدراسات العربية

دراسة (اسماعيل، 2011): دراسة مدخل (Six Sigma) كمدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي: بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل.

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل امكانية تطبيق مدخل (Six Sigma) كمدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي: بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، من خلال تحديد الخطوات اللازمة والحدود والمسؤوليات في حال تنفيذه في مجال التعليم العالي، والتعرف على ما ينجم عنه من قفزات، تندرج في إطار مراحل متتابعة تكون منظومة متكاملة وفعالة في حال تطبيقها في عملية تقييم الأداء، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (36) من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة، وزعت عليهم استبانة شملت المراحل الخمسة في مدخل (Six Sigma) وهي: التحديد والقياس والتحليل والتحسين والرقابة والتحكم. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحاسوب وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- يعد مدخل (Six Sigma) من المداخل الحديثة في إدارة وضمان الجودة قائم على مبدأ تحقيق مستويات متميزة في الجودة وتخفيض العيوب إلى مستوى (3.4) عيب لكل مليون فرصة وذلك عند الوصول إلى المستوى السادس من مستويات مدخل (Six Sigma).
- يحقق مفهوم (Six Sigma) عدداً من المزايا لمؤسسات التعليم العالي منها: تحسين الأداء وتبسيط إجراءات العمل، تحسين مستويات الجودة، إرضاء العملاء، تحليل مطالب العملاء واحتياجاتهم، تقليل الأخطاء والعمل على تلافيها، وبذلك فهو مدخل فعال في حال تطبيقه في عملية التحسين المستمر وتقييم الأداء.
- يحتاج تطبيق (Six Sigma) في مؤسسات التعليم العالي إلى دعم وجهود ومشاركة جميع العاملين في الجامعة من مدراء وعمداء ورؤساء أقسام والكادر الأكاديمي، فضلاً عن الطلبة إضافة إلى الحاجة إلى كوادر بشرية مؤهلة وكفوة تستطيع تطبيق هذا المدخل في عمليات تقييم الأداء.

دراسة (الحسن، 2010): امكانية تطبيق آليات (Six Sigma) لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية والإشراف التربوي في محافظة الأحساء بالسعودية.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى امكانيات الاستفادة من تطبيق آليات (Six Sigma) لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية والإشراف التربوي في محافظة الأحساء بالسعودية، واستخدمت الدراسة الاستبانة والتي تكونت من (81) فقرة شملت: مدى استعداد إدارة الإشراف التربوي في تطبيق (Six Sigma) ودعم مفهوم الثقافة التنظيمية، ودعم مراكز الحاسوب الآلي والمعلومات لإدارة الإشراف التربوي، وأثر تطبيق (Six Sigma) على تحسين وتقييم وتقليل مشاكل الأداء في إدارة الإشراف التربوي وانعكاسه على المستفيد، كما شملت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية هي: متطلبات تطبيق (Six Sigma)، معوقات تطبيق (Six Sigma)، نتائج تطبيق (Six Sigma). وقد وزعت الاستبانة على (40) مشرفاً تربوياً ومديراً في المدارس الثانوية في المحافظة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج (spss) لتحليل النتائج والتي من أهمها:

- أظهرت الدراسة استعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل جميع العقبات والمتطلبات لتطبيق برنامج (Six Sigma)، بما في ذلك جدولة المكافآت وتقدير منسوبي إدارة الإشراف التربوي عند استخدام برنامج (Six Sigma) ومنحهم فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- أظهرت الدراسة أن إدارة الإشراف التربوي لديها من البرامج الإحصائية والاصدارات الحديثة المتعلقة بـ(Six Sigma) والتي تمكنها من تدريب العاملين على هذا الأسلوب.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أهمية علمية وعملية لتطبيق (Six Sigma) تمثلت في تقليل الأخطاء، تحسين الأداء، تحسين جودة الخدمات المقدمة في عملية الإشراف، زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وبعمليات التدريب، زيادة فعالية الرقابة على المهام والعمليات، إضافة إلى تحفيز منسوبي إدارة الإشراف التربوي.

وحدث الباحث مديريات التربية والتعليم في المحافظات السعودية لتطبيق هذا المدخل في الإدارة التربوية وفي الإشراف التربوي لما له من مزايا وفوائد تساهم في تطوير العملية التربوية في المحافظات السعودية.

5.8.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بمدخل التغذية العكسية (360 درجة)

دراسة (Moradi, 2014):

The Degree Feedback (360) as A Performance Management Tool for Performance Appraisal and Identify Competency (Especially Managers).

هدفت الدراسة إلى تقييم مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كأداة فعالة لتقييم أداء المديرين وتقييم مدى كفاءتهم على وجه الخصوص، وذلك بالتطبيق على بعض المنظمات الإيرانية، واستخدم الباحث استبانة وزعت على عينة من (20) مديراً عاماً، و(210) من الموظفين والعاملين في هذه المنظمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- إن مدخل (360 درجة) يعد أداة مناسبة لتقييم كفاءة وفعالية أداء المديرين والموظفين لكونه يستند إلى تقييم جهات عديدة (الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين، الزبائن، الشخص ذاته).
 - أن تطبيق مدخل (360 درجة) يساعد القائمين على تقييم الأداء على مواجهة التحديات وتقليل المخاوف، والتوصل إلى نتائج ذات مصداقية لكونها بعيدة عن التحيز والمحسوبية.
 - أن مدخل (360 درجة) يُعد أداة فعالة لتقييم الشخصية، السلوكيات الإنسانية، القدرات المطلوبة والمهارات المختلفة، سمات التعاون والعمل ضمن فريق.
 - أن مدخل (360) درجة يساهم في إشاعة روح الثقة بين الموظفين ويشعرهم بعدالة نتائج التقييم لكونه لا يعتمد على وجهات نظر الرئيس المباشر فقط.
 - أظهرت الدراسة أن استخدام مدخل (360 درجة) يساعد المديرين على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويساعدهم في سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء.
 - استخدام هذا الأسلوب يعزز روح العمل الجمعي لدى العاملين ويساعد المديرين على التخطيط للمستقبل بفاعلية كبيرة، كما يساعدهم على إدخال التغييرات الثقافية المرغوبة لدى العاملين.
- أوصت الدراسة المنظمات والمؤسسات الإيرانية بشتى أحجامها ونوعية نشاطها بتبني وتطبيق مدخل (360 درجة) لكونه فعالاً في تقييم الأداء، ويسهم في تطوير عملية الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) في المؤسسات، كما يساهم في زيادة رضا العاملين لشعورهم بأن آراءهم محل تقدير، وأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في مؤسساتهم.

دراسة (Sequeira, 2013):

Strategic (360 Degree) Performance Appraisal Model as a Synergy for Strategic Education Planning in Premier (THIS) in India.

هدفت إلى بحث تطبيق نموذج (360 درجة) لتقييم الأداء في معاهد التعليم العالي التقني في الهند (Higher Technical Institutions "THIS") لكونها أسلوباً مهماً في الرقابة والتطوير والتحسين وتقييم الأداء من وجهات نظر عديدة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وزعت على عينة مكونة من (180) فرداً من الموظفين في معاهد التعليم العالي التقني أرسلت إليهم بالبريد الإلكتروني، وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة أن استراتيجية (360 درجة) فعالة وذات كفاءة عالية في تقييم الأداء، وكذلك في عملية التخطيط لتقييم الأداء لكونها تعتمد على تقييم جهات عديدة، وأنها تسفر عن تقييم صادق وحيادي معتمداً على التغذية العكسية من مصادر متعددة (الرؤساء، المرؤوسين، زملاء العمل، الزبائن، الشخص نفسه)، كما أشارت الدراسة إلى فعالية هذه الطريقة في تقييم الأداء في مجالات: مهارات التخطيط، المهارات الإدارية، المهارات المالية، المهارات الفنية، مهارات التفاعل والتواصل ومهارات حل المشكلات، مهارات العمل ضمن فريق، كما أظهرت الدراسة مزايا أخرى لاستخدام (360 درجة) في تقييم الأداء منها: تقليل درجة الأخطاء والتحيز في التقييم، زيادة الدافعية لدى العاملين، زيادة رضا العاملين، الحصول على تغذية عكسية صادقة في إطار من السرية، زيادة إدراك الذات، وإدراك وجهة نظر الآخرين والتعرف على وجهات نظر الزبائن الخارجيين، زيادة الانتاجية، المصادقية في نتائج التقييم.

أوصت الدراسة معاهد التعليم العالي التقني في الهند بمواكبة التطور العلمي في مجال تقييم الأداء والعمل على تبني وتطبيق المداخل الحديثة في تقييم الأداء بما في ذلك مدخل (360 درجة).

دراسة (Raghunadhan & Sequeira, 2013):

Strategic (360 Degree) performance appraisal model as a synergy for strategic education planning in premier (HTI) in india.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج (360 درجة) كاستراتيجية لتقييم أداء معاهد التعليم التقني في الهند، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، كما هدفت الدراسة إلى بحث المعاهد على استخدام هذا النموذج لتقييم أدائها وأداء العاملين فيها، وطبقت الدراسة على عينة من (8) معاهد للتعليم العالي التقني في الهند قوامها (142) فرداً من المديرين ومديري الأقسام والموظفين في هذه المعاهد، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برمجية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى وجود فعالية كبيرة لاستراتيجية (360) درجة في عمليات التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء في هذه

المعاهد، كما أنها استراتيجية توفر معلومات عديدة من جهات عديدة، وتؤدي إلى توفير تغذية عكسية راجعة للعاملين حول أدائهم، مما يمكنهم من معرفة أوجه القصور في أدائهم وتصحيحها، كما أشارت الدراسة إلى أن أهمية هذا النموذج تأتي من كونه مناسباً لتحديد الأهداف كمرجعية لتقييم نتائج الأداء، ثم تحديد طريق التنفيذ وتجميع البيانات ثم تقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء نتائج التقييم، وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق هذا المدخل في معاهد التعليم العالي التقني بثتى أنواعها يساهم في تحسين جودة مخرجات هذه المعاهد، وتساهم في عملية التحسين والتطوير المستمر في أداء هذه المعاهد.

دراسة (Egbeazien, 2011):

Should Academic Institutions in Nigeria use the (360 Degree) Feedback system for employee Appraisal?

هدفت الدراسة إلى التعرف على امكانية استخدام نظام تقييم الأداء (نظام التغذية العكسية 360 درجة) في تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات في نيجيريا، وانطلاقاً من فعالية هذا النظام في عملية تقييم أداء الموظفين، وتأثيره الإيجابي في تحسين أدائهم وزيادة مستوى رضاهم عن نتائج تقييم أدائهم. واستخدمت الدراسة الاستبانة والتي تضمنت معايير التقييم الواردة في نظام (360 درجة) ومنها: أهداف المنظمة، أدوار العاملين، المهارات الفنية، المهارات النشاطية والسلوكيات، القيم، مهارات الاتصال، التطوير، الثقة، التحسين المستمر، الانتماء والولاء والالتزام بأهداف المنظمة ورسالتها، وطبقت الدراسة على عينة من (400) مفردة، موزعة كما يلي: (10) رئيس جامعة، (40) رئيس قسم، (20) عميد، (130) كادر أكاديمي، (200) طالب جامعي وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- تتم عملية تقييم الأداء من خلال الرئيس المباشر، وفي معظم الأحيان من قبل رؤساء الأقسام دون اشراك أطراف أخرى مثل الزملاء والطلبة.
- يشكل نظام (360 درجة) بديلاً مهماً وناجحاً عن الأسلوب التقليدي المعتمد حالياً في تقييم أداء الموظفين ويسهم في تجاوز سلبياته.
- معظم المرؤوسين والطلبة يؤيدون تطبيق نظام (360 درجة) في تقييم أداء الموظفين والكادر الأكاديمي في الجامعات، لكونه يستبعد المحاباة والمحسوبية والانطباع الأخير.

- نظام (360 درجة) مناسب جداً لقياس وتقييم حقيقة المهارات والقدرات الإدارية والقيادية والتدريسية للموظفين في الجامعات.
- يستفيد الموظف بعد تلقيه نتائج التقييم من المقارنة المعقودة بين تقييم الآخرين لأدائه وبين تقييمه لأدائه الشخصي، مما يساهم في علاج نقاط الضعف والقصور لدى الموظف.
- نالت معايير التقييم: الثقة، الأخلاق، جودة الخدمة، درجة عالية، في حين نالت المهارات الفنية والنشاطية والقيم ومهارات الاتصال درجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول فعالية نظام (360 درجة) تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي ولصالح الطلبة والموظفين في المستويات الدنيا والوسطى، ولم تظهر فروقاً تبعاً إلى متغيرات الجنس، الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في العمل.

6.8.2 الدراسات العربية

دراسة (الخالدي، 2012): تقييم أداء الموظفين في البنوك الأردنية وفق طريقة (360 درجة). هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين في البنوك الأردنية وفق مدخل (360) درجة، وباستخدام معايير الأداء التالية: الثقة، الأخلاق، الكفاءة، نوعية الخدمة، التوجه نحو الزبون، الصداقة والتعاون، المهارة في الاتصال، الولاء، الالتزام، التأثير في الآخرين، المهارات الفنية، المهارات الحركية. واستخدمت الدراسة استبانة مثلت المعايير المذكورة، وزعت على عينة من (142) موظفاً في شتى المستويات الإدارية في البنوك الأردنية العاملة في محافظة عمان الكبرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- في أغلب الأحيان يقوم المدير بتقييم موظفيه كل ستة أشهر، أو كل سنة من خلال تعبئة نموذج معين يصف أداء الموظف والتزامه وانضباطه في العمل، مما يفسح المجال لأن يكون الموظف ضحية لمديره الذي يقيمه من وجهة نظر واحدة هي وجهة نظر المدير.

- وجود فاصل زمني بين انجازات الموظف وتقييمها، مما يعطي الانطباعات الأخيرة قبل التقييم تأثيراً على نوعية التقييم، وبذلك يتم إغفال جوانب سلوكية وأدائية وشخصية يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في عملية التقييم.
- أظهرت الدراسة أن توافر معايير التقييم وفق طريقة (360 درجة) متوافرة بشكل ضعيف في عملية تقييم أداء الموظفين في البنوك، وأن عملية التقييم هي عملية تقليدية تستند إلى آراء الرؤساء المباشرين.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في وجهات نظر الموظفين في البنوك الأردنية نحو فعالية طريقة (360 درجة) في تقييم أداء الموظفين تبعاً إلى متغيرات، نوع الوظيفة ولصالح الموظفين مقابل الرؤساء ورؤساء الأقسام، وتبعاً إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير مقابل البكالوريوس ولصالح الماجستير الذين يؤيدون طريقة (360 درجة) أكثر من غيرهم من المؤهلات العلمية، في حين لم تظهر فروق تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخدمة.

دراسة (رشيد وآخرون، 2009): تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية (360 درجة): دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

هفت الدراسة إلى توجيه متخذي القرار في أقسام كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية نحو الطريقة الأكثر موضوعية في تقييم الأداء (مدخل التغذية العكسية 360 درجة) كونها تستبعد المحاباة في التقييم، وكونها تعتمد على أكثر من مصدر للتقييم، كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على حقيقة المهارات والقدرات الإدارية والقيادية التي يتصف بها رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وزعت على عينة طبقية مكونة من رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات والمدرسين والموظفين الإداريين والطلبة، حيث بلغ مجموع العينة (60) مفردة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة إمكانية استخدام مدخل التغذية العكسية (360 درجة) في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، ويمكن تعميمه على المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.
- أظهرت الدراسة وجود فجوات بين استجابات رؤساء الأقسام من جهة، وبين الجهات القائمة بعملية التقييم (عمداء الكليات، المدرسين، الطلبة).

- مبالغة الأفراد البوريين (السادة رؤساء الأقسام العلمية) في توافر معايير التقييم فيهم.
- أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في الأداء في المجالات السبعة موضع التقييم، وهي: الثقة والأخلاق، الكفاءة، جودة الخدمة، جودة القيادة، التوجه نحو الزبون، الصداقة. وأوصت الدراسة باعتماد مدخل (360 درجة) في تقييم أداء الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة وضرورة إطلاع الأفراد موضع التقييم على نتائج التقييم أولاً بأول.

7.8.2 الدراسات الاجنبية المتعلقة بتقييم أداء الكادر الأكاديمي في الجامعات (عربية وأجنبية)

دراسة جارسى وكوهلي (Grase & Khaury, 2008):

"The effectiveness of teaching performance at Birzeit University faculty members assess"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيرزيت من وجهة نظر الطلبة، واستخدمت الدراسة الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة من (76) طالباً وطالبة من مختلف الكليات الأكاديمية، وقد كشفت النتائج أن نظام تقييم الأداء في جامعة بيرزيت للمدرسين هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي لا يستند إلى معايير علمية موضوعية، كما أنه يسير بألية بطيئة وليس له تأثير قوي على المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، وكذلك كان تأييد كبير لفكرة أن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين وأداء الجامعة هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود عدالة في إتباع خطوات التقييم ونزاهة المقيم وعدم تحيزه مما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع في نسبة الاستقرار والانتماء الوظيفي عند الأكاديميين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في وجهات نظر الطلبة نحو أداء أعضاء هيئة التدريس تبعاً إلى متغيرات الجنس والتخصص، في حين ظهرت فروق تبعاً إلى متغير المستوى الدراسي ولصالح طلبة السنة الثانية مقابل السنة الثالثة والرابعة.

دراسة (جامعة Barford، 2005):

Do you have an assessment survey of exaggerating the governing body at the university.

يوضح الباحث أن قليلاً من الدراسات تمت حول فهم وتصور العاملين في المؤسسات التعليمية العليا لنظم تقييم الأداء في جامعة Bradford، حيث أن نظم تقييم الأداء حتى الآن هي عملية اختيارية وعليه قام الباحث بدراسة أربعة أقسام في الجامعة للوقوف على تصورات ووجهات نظر العاملين في هذه الأقسام، وخلصت الدراسة إلى أنه نتيجة لعدم أخذ عملية التقييم الطابع الرسمي فإن القليل من

الجهود بذل لإيجاد حوار رسمي بين العاملين والإدارة حول وجهات نظرهم بالنسبة لأدائهم خاصة في مجالات تخطيط الأهداف والسمات الشخصية والأداء الوظيفي، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة لتطوير هذا النظام ومنحه الصفة الرسمية والتنظيمية اللازمة وكذلك الاهتمام بالتدريب وكذلك تحديد حدود ومسؤوليات المدراء التنفيذيين.

دراسة مارش (Marsh, 2001): The objectives of university teaching calendar
هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف تقييم التدريس الجامعي والأبعاد المكونة لأدوات القياس الخاصة بتقييم الطلبة للمدرسين، وأظهرت الدراسة أربعة أهداف لتقييم الطلبة لفاعلية التدريس وهي: يشكل تغذية راجعة للمؤسسات التعليمية مما يساعد على تحسين التعليم، وقياس فاعلية التدريس لغايات اتخاذ القرار بشأن المدرس، وتقديم معلومات جيدة للطلبة لتساعدهم على اختيار المدرس والمساق المناسب لهم، وتقديم وصف لنتائج وعمليات التحليل التعليمية. وأكدت نتائج الدراسة أن تقييم الطلبة يمثل أسلوباً دعائياً لدى الطلبة زيادة على المجتمع الخارجي عن الجامعة ومدى اهتمامها بطلبتها، مما مثل جانباً مهماً من اهتمام الجامعة بتلبية احتياجات الطلبة النفسية بحيث تساعد على اتخاذ القرار في تسجيل المساق الذي يروونه مناسباً والمدرس المناسب من وجهة نظرهم، وهذا يساعد على زيادة ثقة الطلبة بأنفسهم وقدراتهم على تحسين التعليم في الجامعة.

دراسة لاتشو (Latshaw, 2000):

Important aspects of the performance of the university teacher that you should care about this performance evaluation process.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الهامة لأداء المعلم الجامعي التي يجب أن تهتم بها عملية تقييم هذا الأداء، واعتمدت الدراسة على مراجعة المقالات العلمية والبحوث والدراسات المتوفرة المنشورة في الدوريات والأطر النظرية التي اهتمت بمجال تقييم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة وقد توصلت الدراسة إلى جوانب أساسية ينبغي أن تهتم بها عملية التقييم وهي: تأثير نتائج البحث مثل دلالة الاكتشافات التي أبرزتها النتائج في تنامي وتطور الأبحاث - عدد ما نشر للباحث - مصدر الكفاية الذاتية، ويتعلق هذا الجانب بمدى كفاية الباحث وإمكانياته المتاحة في الإنفاق على تكاليف البحث، المخرجات التربوية، ويتلخص هذا الجانب التقييمي في النقاط التالية: نسبة التفوق التحصيلي والإبداعي لطلابه، الفاعلية التدريسية، الخدمات، وقد تمثل هذا الجانب في النقاط الآتية: الاشتراك في الأنشطة ذات القيمة والخاصة بالمؤسسات العلمية المختلفة، الإسهام في الأنشطة الخاصة بالمؤسسات الدولية، وقد أظهرت الدراسة في توصياتها بوجوب دراية كل الأساتذة الجامعيين بمحكات الأداء التي تستخدم في عملية تقييم أدائهم العلمي الأكاديمي.

8.8.2 الدراسات العربية

دراسة (أحمد وحجة، 2012): تقييم الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كسلا من وجهة نظر طلابهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كسلا من وجهة نظر الطلاب، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (232) طالباً وطالبة من كليات الجامعة خلال العام الدراسي (2010)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة كما تم استخدام استبانة الكفايات المهنية المؤلفة من ثلاثة أبعاد هي: الكفايات الإنسانية، الكفايات التقييمية، والكفايات التدريسية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة كسلا يمتلكون الحد المتوسط من الكفايات المهنية الثلاث: الإنسانية، التقييمية والتدريسية.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الكفايات المهنية باختلاف كلياتهم.
- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في وجهات نظر الطلبة نحو الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً إلى متغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، والتخصص الدراسي).

دراسة (الصرايرة، 2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، وأن عضو هيئة التدريس بأداء عمله الوظيفي بكفاءة عالية.

- أظهرت نتائج الدراسة جودة المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية مما يشجع أعضاء الهيئات التدريسية على بذل الجهد وتحمل المسؤولية وتطوير أدائه الوظيفي.
- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر عينة الدراسة تبعاً إلى متغيرات (نوع الكلية، الجنس، وسنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً تبعاً إلى متغير الدرجة العلمية ولصالح الدكتوراه مقابل الدرجات العلمية الأخرى.

دراسة (الصريرة، 2009): الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم (314)، وشملت العينة التي تم اختيارها (85) رئيس قسم، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة الإحساس بالأمن واستبانة الأداء الوظيفي اللتين طورهما الباحث، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: بينت النتائج أن درجة الإحساس بالأمن لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة إذ بلغت (4.0505) درجة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم كان مرتفعاً، إذ بلغ (3.77) درجة من (5)، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الإحساس بالأمن والأداء الوظيفي إذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) وهي علاقة دالة إحصائياً.

دراسة (العارضة، 2007): اتجاهات العاملين في جامعتي القدس والعربية الأمريكية نحو تقييم أدائهم والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعتي القدس والعربية الأمريكية نحو تقييم أدائهم والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها وتم إجراء الدراسة على كل العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة القدس والعربية الأمريكية، وخلصت إلى أن عملية تقييم الأداء في الجامعتين من حيث التعدد والتنوع لا يحدث دائماً وأنه بحاجة إلى اهتمام أكثر هذا بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أما بالنسبة للإداريين فإن التعدد والتنوع في أساليب التقييم وجهة التقييم يحدث بشكل نادر جداً وإن مخرجات التقييم تطبق أحياناً على أعضاء الهيئة التدريسية ونادراً ما تطبق على الإداريين واستنتجت الباحثة إلى أن تقييم الأداء المتبعة في الجامعتين من حيث الإعداد والتنفيذ والأدوات بحاجة إلى إعادة نظر وضرورة استحداث وحدة قياس وتقييم لتقوم بتنفيذ تقييم الأداء ليكون بشكل موضوعي.

دراسة (أبو ماضي، 2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (160) مفردة، أي (60%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج (SPSS) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة "المستلزمات"، معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم، مقابلة تقييم الأداء، دور المقيم، عملية التدريب).
- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).
- أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل.
- بينت الدراسة انه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وان عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء وانه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

دراسة (الشافعي، 2006): تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهم والمقومون.

هدفت الدراسة الى الكشف عن وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس والمقومون في جوانب أداء عضو هيئة التدريس ومظاهره المختلفة التي تعنى بها عملية تقييم هذا الأداء، وكذلك أهم مصادر المعلومات وخصائصها المختلفة التي يمكن أن تعتمد عليها العملية التقييمية عند تقييم أداء المعلم الجامعي وكذلك التعرف على الخصائص والصفات التي يجب أن تتوافر على من يضطلع بهذه المسئولية التقييمية، هذا وقد استخدمت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس والقائمون على العملية التقييمية

بكلية التربية (بنين) بجامعة الملك سعود بأقسامها العلمية المتنوعة، واستخدمت الدراسة في تحقيق أهدافها استبيان يتضمن المتطلبات الموضوعية لتقييم أداء المعلم الجامعي وكذلك مصادر المعلومات التقييمية التي يتم الاستناد إليها في تقييم هذا الأداء وخصائصها المختلفة. وقد انتهت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين وجهتي نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والقائمين بالعملية التقييمية في أغلب جوانب ومظاهر الأداء التي تعنى بها العملية التقييمية لهذا الأداء، وكذلك مصادر المعلومات التي يمكن الاستناد إليها في تقييمه، وخصائصها المختلفة، وقد انتهت الدراسة إلى إعداد ميثاق عمل يتضمن متطلبات وشروط التقييم الموضوعي لأداء عضو هيئة التدريس يمكن أن يفيد في تطوير وتحسين أدائه وتقليل نسبة أخطائه التي يمكن أن تتجم عن عدم درايته بمثل هذه المتطلبات.

9.2 التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة، يمكن إبداء الملاحظات الآتية:

- تطرقت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها إلى دراسة وسائل التقييم المختلفة (six sigma, balance scorecard,360) كلا على حدى فقد تطرقت دراسة كل من (Poureisa, et.al, 2013) والذي ركز على دراسة الابعاد الاربعة وهي(البعد المالي، البعد الإداري: العمليات والأنشطة، بعد العملاء "الطلبة"، وبعد التعلم والنمو) وبالتالي تمت الاستفادة منه في كيفية تحديد الابعاد الرئيسة لوسيلة BSC من اجل اسئلة تتعلق بتلك الابعاد ، كما وأن دراسة (Weerasa, 2013) اشارت الى وجود قصور بالنسبة للاساليب والوسائل المستخدمة من ناحية كونها اساليب تقليدية قديمة BSC، وتم الرجوع الى دراسات عربية مثل دراسة (عابدين، 2013) و دراسة (أبو شرح، 2012) وتمت الاستفادة منها كونها تغطي جامعات فلسطينية وهي "جامعة غزة" وبالتالي من منطلق تشابه البيئة والوسائل تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد متغيرات الابعاد لوسيلة BSC.
- تطرقت دراسات عربية وأجنبية عديدة إلى استخدام مدخل (Six Sigma) كمدخل فعال في تقييم الأداء بشتى أنواع المؤسسات، حيث أشارت الدراسات إلى مزايا وفوائد هذا المدخل، وأهم مبادئه التي يركز عليها، وأظهرت الدراسات السابقة العديد من فوائد استخدام هذا المدخل في تقييم الأداء كدراسة (Golden, et.al, 2013) التي خلصت إلى أن تطبيق هذا المدخل في تقييم أداء الجامعة، يسهم في تغيير ثقافة الأداء باتجاه ايجابي، ويسهم في تبني ثقافة العمل الصحيح من المرة الأولى، وبالتالي يسهم في تقليل الأخطاء وصولاً إلى صفر أخطاء، ويسهم في ادخال

تحسينات جوهرية في المهام والأنشطة والعمليات ورضا العاملين، وكذلك دراسة (Banawi, 2013) التي أظهرت أن استخدام مدخل (Six Sigma) يركز بالدرجة الأولى على الطلبة باعتبارهم المخرجات الرئيسة للعمل والنشاط الجامعي في التعليم العالي، ودراسة (Alfawwaz, 2012) التي خلصت إلى أن تطبيق مدخل (Six Sigma) يتطلب توفر مقومات عديدة أهمها: الرغبة في استخدام هذا المدخل كاستراتيجية إدارية، والحاجة إلى دعم والتزام الإدارة بهذا المدخل كما أن هذا المدخل يساهم في علميات القياس والرقابة والتحليل والضبط والتحكم في المهام والأنشطة، ويؤدي في المحصلة النهائية إلى التحسين والتطوير المستمر، ومن الدراسات العربية التي تناولت موضوع (Six Sigma) ودراسة (إسماعيل، 2011) التي ركزت على المراحل الأساسية للطريقة وهي التحديد والقياس والتحليل والتحسين والرقابة وبالتالي تمت الاستفادة منها في تحديد عناصر المراحل الأربعة عند صياغة الاستبيان، كما وركزت دراسة (الحسن، 2010) على متطلبات ومعوقات استخدام six sigma.

- أما فيما يتعلق بمدخل التغذية العكسية (360 درجة) فقد تعددت الدراسات الأجنبية حوله، مع ندرة الدراسات العربية، ومن الدراسات التي تناولت هذا المدخل، دراسة (Moradi, 2014) ودراسة (Raghunadhan & Sequeira, 2013) التي أشارت إلى أهمية استخدام مدخل (360 درجة) لكونه فعالاً في مجال التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء، وهو فعال في مجال توفير معلومات موثوقة وملائمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويسهم في علميات التطوير والتحديث والتحسين المستمر، وكذلك دراسة (Sequeira, 2013) ودراسة (Egbeazien, 2011)، ومن الدراسات العربية التي تناولت موضوع (360 درجة) دراسة (الخالدي، 2012) التي أشارت إلى ضعف توافر مقومات تطبيق مدخل (360 درجة) في البنوك الأردنية، ودراسة (رشيد وآخرون، 2009) التي أظهرت فعالية استخدام مدخل (360) درجة في تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية.
- ومن أجل الاستفادة من تجربة الجامعات في مجال تقييم الكادر الأكاديمي فقد تم التطرق إلى دراسات عربية وأجنبية تتعلق بالموضوع منها دراسة (أحمد وحجة، 2012)، التي هدفت إلى تقييم الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كسلا من وجهة نظر الطلبة، ودراسة (الصرابرة، 2011) التي هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.
- ومن الدراسات الأجنبية في مجال تقييم أداء أعضاء هيئات التدريس في الجامعات، دراسة

(Grase & Khaury, 2008) التي هدفت إلى تقييم أداء أعضاء هيئات التدريس على معايير عديدة من أهمها: ضرورة إشراك أطراف عديدة في تقييم أداء الأساتذة الجامعيين مثل رؤساء الأقسام، العمداء، الطلبة، وضرورة تقييم الأداء الوظيفي التدريسي، وعلى التمكين العلمي والمهني للأستاذ الجامعي، وأساليبه في التفاعل والتعامل مع الزملاء والطلبة، واهتماماته في البحث العلمي وعمل الدراسات، ودراسة (Marsh, 2001) التي هدفت إلى تحديد أهداف تقييم الأداء التدريسي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات.

- ركزت معظم الدراسات السابقة على مدخل واحد في عملية تقييم الأداء، أو على جانب واحد من جوانب عملية تقييم الأداء، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بكونها دمجت ثلاثة مداخل، بحيث تؤدي إلى منهج متكامل وشامل في عملية تقييم الأداء، من حيث تقييم مستوى أداء الكادر الأكاديمي أو جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، إضافة إلى تقييم أداء الجامعة نفسها، وبذلك قد تكون هذه الدراسة الأولى التي دمجت بين ثلاثة مداخل علمية حديثة في تقييم الأداء هي مدخل بطاقات الأداء المتوازن، ومدخل (Six Sigma)، ومدخل (360 درجة).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على مبادئ ومعايير المداخل الثلاثة في تقييم الأداء، كما استفادت منها في إثراء الدراسة الحالية بعدد من الدراسات السابقة، أما الإضافة الرئيسية فهي في مجال تحديد مرتكزات كل مدخل من المداخل الثلاثة، لذلك يمكن مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة أثناء مناقشة نتائج الدراسة الحالية.
- تشكل الدراسة الحالية إضافة علمية من خلال إضافة مرجع علمي للمكتبة العربية، خاصة وأن الدراسات حول مجال تقييم أداء الجامعات لا زال دون المستوى المطلوب في فلسطين والوطن العربي، كما تفيد الدراسة الحالية إدارة جامعة الاستقلال والعاملين فيها، إضافة إلى إمكانية إفادة الباحثين والدارسين في مجالات تقييم الأداء، سواءً في مؤسسات التعليم العالي أو غيرها من المؤسسات، كما أنها تلفت انتباه العديد من الجهات والمؤسسات إلى ثلاث مداخل علمية حديثة في تقييم الأداء، مما يشجع استخدام هذه المداخل، خاصة وأن المجتمع الفلسطيني أحوج ما يكون للأساليب العلمية الحديثة في ظل الظروف الاستثنائية، وفي ظل ندرة الموارد.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة أسلوب العينة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات وهي بذلك تتشابه مع الدراسة الحالية التي استخدمت أسلوب العينة والاستبانة، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام البرنامج

الإحصائي (spss).

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء وتصميم استبانة الدراسة، وتحديد عبارات كل مدخل من المداخل الثلاثة، بعد ملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، كما استفاد الباحث من الأدبيات السابقة في فقرات الإطار النظري الخاص بالمداخل الثلاثة.
- من المتوقع حسب ما نراه من واقع العمل ان اكثر الاساليب مطابقة هو اسلوب 360 درجة بالمقارنة مع الاساليب الاخرى،بالاضافة الى تحديد جوهر المشكلة في عملية التقييم المتبعة في الجامعة من وجهة نظر الكادر الاكاديمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، في جميع إجراءاته من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتطبيق أداة الدراسة وذلك نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال في العام الأكاديمي (2014/2015)، المكون من (79) شخصاً وفق سجلات شؤون الموظفين في الجامعة، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول 2.3: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة المئوية (%)
ماجستير	46	58%
دكتوراه	33	42%
المجموع	79	100%

3.3 عينة الدراسة

أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً وعددهم (79) شخصاً دراسة مسحية، تمثل ما نسبته (100%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد (90%) أي ما يعادل (71) استبانة.

4.3 أداة الدراسة

وصف الأداة: تم استخدام الإستبانة كوسيلة لجمع المعلومات وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات مقسمة إلى أربعة محاور أساسية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

- المحور الأول مجموعة من الفقرات (20 فقرة) تقيس مدى توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع بطاقة الاداء المتوازن. (Balance scorecard).
- المحور الثاني مجموعة من الفقرات (20 فقرة) تقيس مدى توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع ستة سيجما (six sigma).
- المحور الثالث مجموعة من الفقرات (15 فقرة) تقيس مدى توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع 360 درجة (360 degree).
- المحور الرابع مجموعة من الفقرات (19 فقرة) تقيس سبل تطوير فاعلية عملية تقييم اداء الكادر الاكاديمي في جامعة الاستقلال.
- سؤال مفتوح حول مقترحات الكادر الاكاديمي لتحسين نظام تقييم الاداء المتبع في جامعة الاستقلال.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1.5.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، عرضت على (7) محكمين من حملة مؤهل الدكتوراه من جامعات الاستقلال والقدس والقدس المفتوحة، وتم إجراء التعديلات التي طلبها المحكمين، واعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين، حيث كان عدد الفقرات قبل التحكيم (91) فقرة، وأصبحت بعد التحكيم (74) فقرة.

2.5.3 ثبات أداة الدراسة / الاتساق الداخلي

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الأداة على عينة قوامها (20) شخصاً حيث وزعت عليهم وتم جمعها وتحليلها وكانت نسبة التطابق مع الاجابات عالية جداً. و كانت معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما في الجدول رقم (3).

جدول 2.5.3: معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية (ن=20)

المجال	معامل الثبات
الأداء المتوازن	0.93
السجلات الستة	0.93
نموذج 360 درجة	0.84
سبل التطوير	0.97

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات للمجالات تراوحت بين (0.84-0.97)، وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة.

6.3 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
2. إعداد أداة القياس والقيام في التحكيم للوصول لصدق المحكمين، ثم تم استخراج معامل الثبات للأداة.
3. توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
4. تم جمع البيانات وترميزها.
5. تم إدخال البيانات للحاسوب ومعالجتها إحصائياً، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات المناسبة تبعاً لتساؤلات الدراسة.
6. تم عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

7.3 المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات.
 - 2- التكرارات والنسب المئوية.
- ومن أجل تفسير النتائج، استخدمت الأوزان النسبية للمتوسطات وبذلك يكون التدرج للتفسير على النحو

الآتي:

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	1.8-1
قليلة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
كبيرة	4.20-3.41
كبيرة جداً	5-4.21

الفصل الرابع

1.4 نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض للنتائج تبعاً لتسلسل تساؤلاتها.

1.1.4 النتائج المتعلقة في التساؤل الأول والذي نصه:

ما درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع بطاقة الأداء المتوازن؟

يعتمد اسلوب بطاقة الأداء المتوازن على قياس اربع ابعاد رئيسة وهي الاتي:

- البعد المالي.
- بعد الزبائن.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

للإجابة على التساؤل السابق فقد تم قياس كل بعد على حدى وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات، ونتائج الجدول رقم (4.1.1) تبين ذلك.

جدول 1.1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
البعد المالي				
متوسطة	68%	1.005	3.38	1. يحرص الكادر على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في الجامعة.
قليلة	52%	1.154	2.59	2. ترتبط الحوافز بالأداء المتميز.
قليلة	52%	1.154	2.59	3. تعتمد الجامعة على استخدام الوسائل الحديثة في تقييم أداء الكادر الاكاديمي.
كبيرة	71%	953.	3.55	4. يستخدم الكادر الاكاديمي الطرق الحديثة في العمل.
قليلة	52%	1.077	2.59	5. يكافأ الكادر الاكاديمي الذي يقدم أنشطة ابداعية.
متوسطة	60%	755.	2.99	الدرجة الكلية للبعد

- بناء على النتائج في الجدول السابق نجد ان الدرجة الكلية للمحور المالي بنسبة 60% مما يعني تأثيرها بدرجة متوسطة بدرجة قليلة بمتوسط حسابي 2.99.
- نالت فقرة استخدام الكادر الاكاديمي للأساليب الحديثة في التعليم اعلى نسبة 71% مما يعني ان الجامعة توفر الاساليب والوسائل الحديثة التي تساهم في تحسين وتطوير الاداء للعاملين في الكادر الاكاديمي.
- يتمتع الكادر الاكاديمي بدرجة متوسطة بالنسبة للترشيد واستغلال الموارد المتاحة.
- تظهر المشكلة جلية فيما يتعلق بالبعد المالي بالنسبة الى ربط الحوافز بالاداء في عملية التقييم والمكافأة حيث كانت بدرجة قليلة 52% ووافقها في ذلك مكافأة الكادر على الانشطة

الإبداعية بنفس النسبة مما يشير الى انعدام احساس الموظف بالتحفيز وبالتالي ينعكس ذلك على الاداء للعاملين في الاتجاه الاكاديمي.

- كما و اشار الكادر الاكاديمي على حرصه على الاتخدام الامثل للموارد المتاحة بنسبة متوسطة وهي 68%.
- اما بالنسبة للدرجة الكلية للبعد المالي فقد كانت بدرجة متوسطة ما نسبته 60% من الوسيلة ككل.

البعد الثاني بعد الزبائن " الطلبة":

لمعرفة اثر بعد الزبائن فقد تم الرجوع الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الدالة على بعد الزبائن من خلال الاتي جدول 4.1.2:

جدول 2.1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الزبائن لبطاقة الاداء المتوازن

بعء الزبائن				
متوسطة	64%	1.214	3.20	1. تستجيب الادارة لشكاوى الطلبة في وقت قصير .
كبيرة	68%	918.	3.39	2. يلزم الكادر الاكاديمي بالمواعيد المحددة للانشطة.
كبيرة	77%	786.	3.85	3. يحافظ الكادر الاكاديمي على الوقت المحدد للمحاضرة في مناقشة قضايا ترتبط بمواضيع المساق.
كبيرة	73%	987.	3.65	4. يسعى الكادر الاكاديمي الى تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.
متوسطة	64%	833.	3.18	5. يحرص الكادر الاكاديمي على ابتكار أساليب فعالة.
متوسطة	66%	965.	3.31	6. يستخدم الكادر الاكاديمي الأنشطة المساندة للمناهج في العملية التعليمية.
كبيرة	68%	671.	3.42	الدرجة الكلية للبعء

يشير الجدول السابق الى ان :

- الفقرات استجابة الادارة لشكاوي الطلبة، التزام الكادر بالمواعيد المحددة للانشطة ومحافظة الكادر على الوقت المحدد للمحاضرة حازت على درجة كبيرة وذلك من الطبيعي .
- بينما احتلت الفقرات ابتكار الكادر الاكاديمي للأساليب الجديدة واستخدام الانشطة المساندة درجة متوسطة في التأثير فيما احتلت ابتكار اساليب فعالة اقل درجة بالمقارنة مع غيرها بنسبة 64%.
- كما وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.42) مما يشير الى التركيز على بعد الزبائن من قبل كل من الكادر الاكاديمي وادارة الجامعة.

البعد الثالث بعد العمليات الداخلية:

جدول 3.1.4: اثر بعد العمليات الداخلية فقد تم الرجوع الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الدالة على بعد العمليات الداخلية

بعد العمليات الداخلية				
متوسطة	62%	1.066	3.08	1. تستخدم الطرق النوعية في قياس اداء الكادر الاكاديمي.
متوسطة	62%	1.058	3.10	2. تستخدم الطرق الكمية في قياس اداء الكادر الاكاديمي.
كبيرة	68%	839.	3.42	3. يتميز التنسيق بين افراد الكادر الاكاديمي بالسهولة.
كبيرة	74%	888.	3.69	4. يحرص الكادر الاكاديمي على تحسين صورة الجامعة.
متوسطة	65%	1.114	3.24	5. تتم مراقبة الاداء للكادر الاكاديمي بشكل يومي.
متوسطة	66%	743.	3.30	الدرجة الكلية للبعد

يشير الجدول السابق الى ان:

- حازت الفقرات استخدام الطرق الكمية والنوعية ومراقبة اداء الكادر الاكاديمي على درجة متوسطة. وحازت الفقرة رقم (1) والتي تنص عل " تستخدم الطرق النوعية في قياس اداء الكادر الاكاديمي " على اقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.08).
- وحازت الفقرات سهولة التنسيق بين الكادر الاكاديمي وحرصه على تحسين صورة الجامعة على درجة كبيرة وخصوصا حرص الكادر على تحسين صورة الجامعة بمتوسط حسابي (3.69) نسبة 74%.
- كما وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.30).

البعد الرابع بعد التعلم والنمو:

جدول 4.1.4-أ: اثر بعد العمليات الداخلية فقد تم الرجوع الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الدالة على بعد التعلم والنمو.

بعد التعلم والنمو				
متوسطة	59%	1.075	2.96	1. يتم قياس الاداء الفعلي وربطه بالخطة المعتمدة.
متوسطة	68%	870.	3.39	2. يتمتع الكادر الاكاديمي بمهارات التواصل مع مجتمع الجامعة.
كبيرة	68%	787.	3.42	3. يحرص الكادر الاكاديمي على مواكبة المستجدات في مجال تخصصه.
متوسطة	65%	874.	3.25	4. يستخدم الكادر الاكاديمي التقنيات الحديثة في اداء عمله.

جدول 4.1.4-ب: اثر بعد العمليات الداخلية فقد تم الرجوع الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الدالة على بعد التعلم والنمو.

بعد التعلم والنمو				
متوسطة	65%	695.	3.25	الدرجة الكلية للبعد
متوسطة	65%	648.	3.24	الدرجة الكلية للمحور

يشير الجدول السابق الى ان:

- جميع الفقرات البعد حازت على درجة متوسطة باستثناء الفقرة رقم (3) اذ حازت على درجة كبيرة وتنص هذه الفقرة على " يحرص الكادر الاكاديمي على مواكبة المستجدات في مجال تخصصه." اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.25).
- كما وحازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم قياس الاداء الفعلي وربطه بالخطة المعتمدة." على اقل متوسط حسابي اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.96) مما يشير الى اوجود مشكلة في الثقة بين الجهة الادارية المخططة والجهة الاكاديمية.
- وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.25).
- في حين حازت الدرجة الكلية للمحور على درجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24).

من النتائج السابقة نجد أن :

- القصور من وجهة نظر الاكاديمي كان في البعد المالي حيث نال اقل نسبة 60% بالمقارنة مع الابعاد الاخرى بمتوسط حسابي 2.99.
- تقييم الاداء في جامعة الاستقلال قريب بدرجة متوسطة من بطاقة الاداء المتوازن بدرجة كلية 65%.

انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Weerasa, 2013) التي أشارت إلى وجود مجموعة من التحديات والمشكلات في عملية تقييم أداء الجامعات السيرلانكية قياساً ببطاقة الأداء المتوازن، كما

اتفقت مع نتائج دراسة (Kriemadis, et.al, 2008) التي أشارت إلى قصور في فعالية عملية تقييم أداء جامعة أثينا اليونانية استناداً إلى أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Kaplan & Norton, 1992) التي أشارت إلى عدم كفاية المقاييس والمؤشرات المالية لتقييم أداء المؤسسات، مما يحدث فعالية ومثالية في جانب معين، مع إغفال جوانب أخرى عديدة وهامة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عابدين، 2013) التي أشارت إلى أن كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة بدرجة متوسطة، واختلفت معها في كونها وجدت أنها تركز على البعد المالي أكثر من الأبعاد الأخرى، كما اتفقت مع نتائج دراسة (أبو شرح، 2012) التي أشارت إلى أن الجامعة الإسلامية في غزة لا تطبق بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في عملية تقييم الأداء. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

2.1.4 النتائج المتعلقة في التساؤل الثاني والذي نصه

ما درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع السجلات الستة؟

تتكون طريقة السجلات الستة من مجموعة المراحل وهي الآتي:

- تحديد المشكلة.
- القياس.
- التحليل
- التحسين.
- الرقابة
- التحكم.

المرحلة الأولى قياس المشكلة:

للإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات، ونتائج الجدول رقم (4.2.1) تبين ذلك.

جدول 1.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للبعد الاول لطريقة الستة سيجمات وهي تحديد المشكلة (ن=71)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرحلة تحديد المشكلة				
كبيرة	73%	927.	3.65	1. يركز الكادر الاكاديمي على افادة الطلبة بشكل فعال.
كبيرة	74%	852.	3.70	2. يحرص الكادر الاكاديمي على تلبية احتياجات الطلبة العلمية.
كبيرة	68%	888.	3.41	3. يستجيب الكادر الاكاديمي لمعطيات التغذية الراجعة لتقييم الأداء.
كبيرة	71%	842.	3.55	4. يحرص الكادر الأكاديمي على علاج مواطن الضعف في أدائه.
متوسطة	67%	958.	3.35	5. يعتمد الكادر الاكاديمي مبدأ " الوقاية خير من العلاج".
متوسطة	68%	993.	3.39	6. يستمع الكادر الاكاديمي بعناية لملاحظات الطلبة.
كبيرة	70%	690.	3.50	الدرجة الكلية للبعد

يشير الجدول السابق الى ان :

- حازت كل من افادة الكادر الطلبة بشكل فعال، وحرص الكادر الاكاديمي تلبية احتياجات الطلبة وحرصه على معالجة مواطن ضعفه على درجة كبيرة كما وحازت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يحرص الكادر الاكاديمي على تلبية احتياجات الطلبة العلمية." على اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.70).
- وحازت الفقرات استخدام مبدأ الوقاية خير من العلاج ، استماع الكادر لملاحظات الطلبة على درجة متوسطة.
- كما وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50).

المرحلة الثانية القياس:

للإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية للمرحلة الثانية وهو القياس.

جدول 2.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمرحلة الثانية
القياس لطريقة الستة سيجمات (ن=71)

الدرجة	النسبة النئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرحلة القياس				
متوسطة	66%	1.003	3.28	1. تهتم الادارة بوضع معايير علمية عند تقييم أداء الكادر الاكاديمي.
متوسطة	64%	961.	3.18	2. تهتم تندرتة بوضع معايير حديثة عند تقييم أداء الكادر الاكاديمي.
كبيرة	72%	889.	3.58	3. تركز عملية التقييم على العمليات الداخلية في الجامعة " المحاضرات" الدورات.
متوسطة	67%	821.	3.34	الدرجة الكلية للبعد

يشير الجدول السابق الى ان :

- حازت فقرة اهتمام الادارة بوضع معايير علمية حديثة على درجة متوسطة. وحازت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تهتم الادارة بوضع معايير حديثة عند تقييم أداء الكادر الاكاديمي " على اقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.18).

- وحازت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تركز عملية التقييم على العمليات الداخلية في الجامعة " المحاضرات" الدورات." على درجة كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.34) مما يشير الى تغييب دور الاعمال الاخرى في عملية التقييم .
- كما وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.34).

المرحلة الثالثة مرحلة التحليل والتحسين:

للإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية للمرحلة الثالثة التحسين والتحليل، ونتائج الجدول رقم (4.2.3) تبين ذلك.

جدول 3.2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمرحلة الثالثة التحليل والتحسين لطريقة الستة سيجمات (ن=71)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرحلة التحليل والتحسين				
كبيرة	69%	1.053	3.45	1. تحرص الجامعة على انتقاء الكادر الاكاديمي المؤهل علميا.
متوسطة	67%	1.057	3.35	2. تحرص الجامعة على انتقاء الكادر الاكاديمي المؤهل مهنيا.

جدول 3.2.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمرحلة الثالثة التحليل والتحسين لطريقة الستة سيجمات (ن=71)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	63%	1.013	3.13	3. تقدم تغذية راجعة للكادر الاكاديمي حول ادائه في الوقت المناسب.
كبيرة	73%	914.	3.63	4. يحرص الكادر الاكاديمي على التحسين المستمر في

ادائه				
كبيرة	72%	1.019	3.62	5. يبذل الكادر الأكاديمي قصارى جهده لتقليل القصور في ادائه.
كبيرة	69%	745.	3.43	الدرجة الكلية للبعد

يشير الجدول السابق الى ان:

- الفقرات حرص الجامعة على انتقاء الكادر المؤهل علميا حازت على درجة كبيرة كما وحازت كل من حرص الكادر الاكاديمي على التحسين المستمر وحازت فقرة بذل قصارى جهده لتقليل القصور على اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.63).
- وحازت كل من حرص الجامعة على انتقاء الكادر المؤهل مهنيا، تقديم التغذية الراجعة للكادر الاكاديمي على درجة متوسطة .
- كما وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43).

المرحلة الرابعة الرقابة والتحكم:

للإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية للمرحلة الرابعة الرقابة والتحكم.

جدول 4.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمرحلة الرابعة الرقابة والتحكم لطريقة الستة سيجمات (ن=71)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرحلة الرقابة والتحكم				
متوسطة	65%	1.031	3.23	1. يحظى الكادر الاكاديمي بدعم من الادارة العليا في الجامعة.
متوسطة	59%	.948	2.96	2. يشجع الكادر الاكاديمي تدخل الادارة في عمله.

كبيرة	70%	.908	3.49	3. يهتم الكادر الاكاديمي بالتخطيط المسبق للانشطة.
متوسطة	64%	1.046	3.18	4. يتم تقييم أداء الكادر الاكاديمي استنادا الى بيانات دقيقة.
متوسطة	57%	1.170	2.87	5. يوجد فريق متخصص بمعالجة المشكلات التي تظهر بعد تقييم الاداء
متوسطة	63%	.757	3.14	الدرجة الكلية للبعد
متوسطة	67%	.666	3.36	الدرجة الكلية للمحور

يشير الجدول السابق الى ان:

- جميع فقرات البعد حازت على درجة متوسطة. باستثناء الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يهتم الكادر الاكاديمي بالتخطيط المسبق للانشطة". حازت على درجة كبيرة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.49).
- وحازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يحظى الكادر الاكاديمي بدعم من الادارة العليا في الجامعة." على اقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.23) مما يشير الى وجود انعدام في الثقة بين الادارة العليا والكادر الاكاديمي.
- كما وحازت الدرجة الكلية للبعد على درجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.14).
- وحازت الدرجة الكلية للمحور على درجة متوسطة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.36).

بناء على السابق نجد الاتي:

- الطرق المستخدمة في تقييم الاداء للكادر الاكاديمي قريبة من طريقة الستة سيكما بدرجة متوسطة 67%.
- القصور في هذه الطريقة من وجهة نظر الاكاديميين كان في الرقابة والتحكم حيث كان متوسطها الحسابي (3.14) اي ما نسبته 63%.

تشير درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع مدخل (Six Sigma) بمجمله وجميع خطواته أنها بدرجة متوسطة، ويمكن أن يعود ذلك إلى ترسخ العديد من المفاهيم الإدارية التقليدية لدى إدارة الجامعة من جهة، وعدم التجديد في الإدارة من جهة أخرى، كما أن تطبيق مدخل (Six Sigma) يتطلب تغييراً ثقافياً شاملاً لكثير من القيم والمعتقدات والنظم والجراءات والسياسات، إضافة إلى توافر المتطلبات الأساسية والضرورية لتطبيق هذه المدخل وعلى رأس هذه المتطلبات الكوادر البشرية المؤهلة، وسلسلة من المقاييس المناسبة التي تستطيع تحديد الأخطاء وتحليلها وعلاجها.

يرى الباحث أن دعم الإدارة العليا والتزامها ضروري وأساسي لكافة خطوات تبني وتطبيق مدخل (Six Sigma) في عملية تقييم الأداء في جامعة الاستقلال، وأن مستوى الدعم المالي بحاجة إلى تطوير.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Banawi, 2003) التي أشارت إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا في جامعة الملك عبد العزيز السعودية لتطبيق مدخل (Six Sigma) لا يزال في بداية الطريق، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Hecki, et.al, 2010) التي أظهرت أن تطبيق مدخل (Six Sigma) في قطاع الخدمات المالية في كلٍ من ألمانيا وبريطانيا وسويسرا لا يزال في مراحله الأولى، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Alatigi, 2009) التي أشارت إلى أن توافر مقومات تطبيق مدخل (Six Sigma) في مؤسسات التعليم العالي في دبي كان بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Hsia, 2006) التي أظهرت وجود تصور لدى بعض الشركات الصناعية في تاوان في تطبيق مدخل (Six Sigma) خاصة في مجالات نقص الخبرة والكوادر البشرية المؤهلة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Hakeemkhan, 2005) التي أشارت إلى أن تطبيق مدخل (Six Sigma) في المؤسسات البريطانية ما زال في طور البداية بسبب نقص رغبة الإدارات العليا في التغيير خوفاً من الفشل، كما اتفقت مع نتائج دراسة (إسماعيل، 2011) التي أشارت إلى ضرورة دعم والتزام الإدارات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وجميع العاملين فيها من مديرين وعمداء ورؤساء أقسام، والهيئات التدريسية لتطبيق مدخل (Six Sigma) كمدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alfawwaz, 2012) التي أشارت إلى أن تطبيق مدخل (Six Sigma) في تقييم الأداء في جامعة آل البيت الأردنية نال درجة عالية جداً، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو ناهية، 2012) التي أشارت إلى توافر مقومات تطبيق مدخل (Six Sigma) في عمليات التدقيق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان بدرجة كبيرة وأن الإدارات العليا ملتزمة بدعم وتطبيق هذا المدخل.

3.1.4 النتائج المتعلقة في التساؤل الثالث والذي نصه

ما درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع نموذج 360 درجة؟

للإجابة على التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات، ونتائج الجدول رقم (3.1.4) تبين ذلك.

جدول 3.1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات لدرجة توافق

نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع بطاقة نموذج 360 درجة (ن=71)

الدرجة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرات	الرقم
عالية	69.00	1.05	3.45	يقيم أداء الكادر الأكاديمي من أطراف متعددة.	1
متوسطة	67.00	1.06	3.35	يقيم أداء الكادر الأكاديمي من المسؤول المباشر فقط.	2
متوسطة	64.60	1.03	3.23	يشارك زملاء العمل في تقييم أداء الكادر الأكاديمي.	3
متوسطة	65.60	1.00	3.28	يشارك الطلبة في تقييم أداء الكادر الأكاديمي.	4
متوسطة	63.60	0.96	3.18	يشارك المرؤوسون في تقييم أداء الكادر الأكاديمي.	5
عالية	71.60	0.89	3.58	تخضع الجهات الأكاديمية لعملية التقييم كافة وفقاً للمعايير نفسها.	6
متوسطة	62.60	1.01	3.13	تجري عملية تقييم الأداء بموضوعية.	7
عالية	73.00	0.93	3.65	تحرص الإدارة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	8
متوسطة	59.20	0.95	2.96	تنظر الإدارة في نتائج التقييم للأداء عند اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية.	9

10	تشجع الأنظمة المتبعة الكادر الأكاديمي على الأداء المتميز .	3.45	0.91	69.00	عالية
11	تشجع السياسات المتبعة الكادر الأكاديمي على الأداء المتميز .	3.49	0.91	69.80	عالية
12	معرفة الكادر الأكاديمي أن أداءه محل تقييم تسهم في تحسين أدائه.	3.18	1.05	63.60	متوسطة
13	يقيم الكادر الأكاديمي نفسه.	3.63	0.91	72.60	عالية
14	يخضع عضو الهيئة التدريسية من الكادر الأكاديمي لتقييم مزدوج " من النائب الأكاديمي و مسئوله المباشر "	3.70	0.85	74.00	عالية
15	يوجد تماثل بين آراء الفئات المختلفة التي تقوم بعملية التقييم.	3.41	0.89	68.20	عالية
	الدرجة الكلية	3.55	0.84	71.00	عالية

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

• يتضح من الجدول رقم (3.1.4) أن درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع نموذج 360 درجة كانت عالية على الفقرات (1، 6، 8، 10، 11، 13، 14، 15)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.20%-74%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (2، 3، 4، 5، 7، 9، 12)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (59.20%-67%) .

• وفيما يتعلق بالدرجة الكلية كانت عالية ، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (71%). ومن خلال النتائج تبين إن أفضل وزن نسبي للاستجابة كان على الفقرة (14) والمتضمنة " عضو الهيئة التدريسية من الكادر الأكاديمي لتقييم مزدوج "من النائب الأكاديمي ومسئوله المباشر" " بوزن نسبي (74%)، وكان اقل وزن نسبي على الفقرة (9) والمتضمنة: " تنظر الإدارة في نتائج التقييم للأداء عند اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية "بوزن نسبي (59.20%).

يقوم نموذج (360 درجة) على التغذية العكسية، وتقييم الأداء من قبل أطراف متعددة (الرؤساء والمرؤوسين، الزملاء، التقييم الذاتي)، وتشير النتيجة إلى أن درجة توافق نظام تقييم الأداء المستخدم في جامعة الاستقلال يتوافق مع نموذج (360 درجة) بدرجة عالية وبوزن نسبي (71%)، وذلك على شتى اتجاهات التغذية العكسية (الاتجاه النازل من الرئيس للمرؤوس، الاتجاه الصاعد من المرؤوس الى الرئيس، الاتجاه الأفقي من الزملاء في العمل، والاتجاه الذاتي)، حيث يتم تقييم أداء الكادر

الأكاديمي من قبل أطراف متعددة، كما أن الجهات الأكاديمية المختلفة تخضع لنفس معايير التقييم، كما أن الإدارة تحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتشجع الأنظمة المتبعة الكادر الأكاديمي على الأداء المتميز، وكذلك السياسات المتبعة تشجع الكادر الأكاديمي على الإخلاص وبذل الجهد وصولاً لمستوى متميز من الأداء في ظل وجود تماثل بين آراء الفئات المختلفة القائمة بعملية تقييم الأداء.

فيما يتعلق بالاتجاه النازل من التغذية العكسية في مجال تقييم الأداء يلاحظ أن أداء الكادر الأكاديمي يتم تقييمه من قبل الرئيس المباشر، كما يتم تقييم أداء الكادر الأكاديمي من قبل النائب الأكاديمي والمسؤول المباشر، وذلك في الاتجاه الأفقي، حيث يشارك زملاء العمل والطلبة في تقييم أداء الكادر الأكاديمي، أما في الاتجاه الصاعد فيلاحظ أن المرؤوسين يشاركون في تقييم أداء الكادر الأكاديمي وفي الاتجاه الذاتي يلاحظ أن الكادر الأكاديمي يقيم نفسه.

كما أن عملية تقييم الأداء تجري بموضوعية، وتهتم الإدارة العليا بنتائج التقييم، وتأخذه بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، وأن معرفة الكادر الأكاديمي بأن أدائه خاضع للتقييم يساهم في تحسين أدائه.

قد يكون اهتمام إدارة الجامعة بعناصر ومقومات هذا المدخل أكثر من المداخل الأخرى، لكون التغذية العكسية ذات أهمية بالغة لجميع الأطراف، بحيث يشعر العاملون بأن أداءهم موضع تقدير من الإدارة، ويُمكن الفرد من معرفة وجهات نظر الرؤساء والزملاء والطلبة نحو أدائه، كما يعمل هذا النموذج على تفعيل حركة الاتصال في جميع الاتجاهات، كما أن هذا المدخل يتمتع بمصادقية وموثوقية عالية، ويؤدي غالباً إلى إطلاق أحكام موضوعية على مستوى الأداء، كما يساعد على تعزيز السلوك الجمعي وفرق العمل، وزيادة الثقة بين الأطراف المختلفة في بيئة الجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Moradi, 2014) التي توصلت إلى أن تطبيق مدخل (360 درجة) يُعد مدخلاً مناسباً لتقييم الأداء من قبل جهات عديدة، مما يقلل من المخاوف والشكوك والشعور بالمحسوبية والتمييز، ويساهم في إشاعة روح الثقة بين الأطراف المختلفة ويساعد المديرين على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Sequeira, 2013) التي أشارت إلى أن مدخل (360 درجة) يتمتع بكفاءة وفعالية عالية في تقييم الأداء ويساهم في زيادة رضا العاملين عن نتائج تقييم أدائهم، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Ragunadhan & Sequeira, 2013) التي أشارت إلى الفعالية الكبيرة لهذا المدخل في عملية تقييم الأداء، واتفقت مع نتائج دراسة (Oshodi, 2011) التي أشارت إلى أن مدخل التغذية العكسية (360 درجة) مناسباً وفعالاً في

مجال تقييم أداء الجامعات بدقة وموضوعية، كما أشارت دراسة (Egbeazien, 2011) إلى أن مدخل (360 درجة) مناسب وفعال في عملية تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، كما اتفقت مع نتائج دراسة (رشيد وآخرون، 2009) التي أشارت إلى امكانيات تطبيق مدخل (360 درجة) في تقييم أداء العاملين في جامعة القادسية.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخالدي، 2012) التي أشارت إلى أن توافر معايير تطبيق (360 درجة) في البنوك الأردنية كان بدرجة ضعيفة.

4.1.4 النتائج المتعلقة في التساؤل الرابع والذي نصه

ما درجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ؟

للإجابة على التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات، ونتائج الجدول رقم (4.1.4) تبين ذلك.

جدول 4.1.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات لدرجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال (ن=71)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
1	استخدام احد المداخل الحديثة على الأقل في عملية تقييم الأداء مثل Six Sigma وبطاقة الأداء المتوازن و360 درجة.	2.90	1.14	58.00	متوسطة
2	تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	3.03	1.11	60.60	متوسطة
3	مراعاة خصوصية كل وظيفة في عملية التقييم.	3.30	1.07	66.00	متوسطة
4	استخدام نماذج تقييم مناسبة وموضوعية.	3.34	1.01	66.80	متوسطة
5	توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح الوزن النسبي لكل معيار	3.23	1.00	64.60	متوسطة
6	توفير تغذية راجعة للكادر الأكاديمي لنتائج أدائه.	3.30	1.16	66.00	متوسطة
7	إيجاد نظام للتظلم يسمح للكادر الأكاديمي ممارسة حقه .	3.31	1.06	66.20	متوسطة

متوسطة	60.80	1.24	3.04	تطبيق نظام مناسب للحوافز المادية.	8
متوسطة	62.20	1.25	3.11	تطبيق نظام مناسب للحوافز المعنوية.	9
متوسطة	67.60	1.10	3.38	وضع معايير تقييم أداء للكادر الأكاديمي من خلال جهات ذات اختصاص	10

جدول 4.1.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمتوسطات لدرجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال (ن=71)

الدرجة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرات	الرقم
متوسطة	63.40	1.11	3.17	ربط نتائج التقييم بعملية التحفيز من خلال اتخاذ قرارات بناء على تلك النتائج.	11
متوسطة	67.00	1.14	3.35	نشر الوعي بأهمية عملية التقييم للكادر الأكاديمي .	12
متوسطة	66.00	1.19	3.30	نشر الوعي بأهمية عملية التقييم للطلبة.	13
متوسطة	63.00	1.26	3.15	إشراك الكادر الأكاديمي في وضع معايير التقييم المناسبة.	14
متوسطة	64.00	1.10	3.20	مراجعة المعايير الموضوعية بشكل دوري متواصل لتحديثها.	15
متوسطة	61.60	1.23	3.08	إجراء مقابلات مع ذوي التقييم الضعيف لمناقشة التحسين في الأداء.	16
متوسطة	65.00	1.24	3.25	إشراف جهات رقابية على عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي.	17
متوسطة	60.80	1.15	3.04	ربط البرامج التدريبية بنتائج تقييم الأداء للكادر الأكاديمي.	18
متوسطة	65.40	1.12	3.27	مراعاة الشمولية للجوانب اللازمة كافة لتحسين أداء الكادر الأكاديمي.	19
متوسطة	63.80	0.94	3.19	الدرجة الكلية	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (4.1.4) أن درجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال كانت متوسطة على جميع الفقرات (1-19)، حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (58%-67.60%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية كانت متوسطة، حيث وصل الوزن النسبي للاستجابة إلى (63.80%).

ومن خلال النتائج تبين أن أفضل وزن نسبي للاستجابة كان على الفقرة (10) والمتضمنة " وضع معايير تقييم أداء للكادر الأكاديمي من خلال جهات ذات اختصاص " بوزن نسبي (67.60%) وكان أقل وزن نسبي على الفقرة (1) والمتضمنة: "استخدام احد المداخل الحديثة على الأقل في عملية تقييم الأداء مثل Six Sigma وبطاقة الأداء المتوازن و 360 درجة " بوزن نسبي (58%).

تُعبّر هذه النتيجة عن وجود رغبة في التطوير بدرجة متوسطة لدى أعضاء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال، وقد يُعود هذا الشعور إلى سلوكيات وسياسات الإدارة العليا من جهة، وإلى عدم كفاية الحوافز والمكافآت ونظم الترقيات لبث روح التطوير والإبداع لدى أعضاء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال، حيث يظهر ذلك جلياً في امكانيات استخدام المداخل الحديثة في تقييم الأداء حصلت على أدنى الأوزان النسبية (58%)، في حين أن الرغبة لدى أعضاء الكادر الأكاديمي يوضع معايير تقييم أداء من خلال جهات ذات اختصاص ولجان متخصصة حاز على وزن نسبي (67.6%) كأحد أهم سبل تطوير فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال.

كما تشير هذه النتيجة إلى ضرورة وضع حزمة في سبل تطوير عملية تقييم الأداء في جامعة الاستقلال من خلال استخدام التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، ومراعاة خصوصية كل وظيفة ومهامها ومستلزماتها، إضافة إلى ضرورة توفير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية، وربط هذه الحوافز والمكافآت بنتائج ومستويات الأداء.

كما تشير هذه النتيجة إلى ضرورة إجراء مراجعة دورية لمداخل تقييم الأداء المعمول بها في الجامعة، وتحديث مؤشرات ومعايير ومقاييس قياس الأداء والحكم عليه بما يواكب المستجدات العلمية الحديثة، وحتى تكون نتائج التقييم موضوعية ودقيقة تؤدي إلى كشف الخلل والانحراف وعلاجه، كما تؤدي إلى تشجيع الإبداع والابتكار.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Grase & Khaury, 2008) التي أشارت إلى أن عملية تقييم أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة بيرزيت هي عملية روتينية تقليدية لا تستند إلى معايير علمية موضوعية وتحتاج إلى تطوير، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Barford, 2005) التي أظهرت وجود حاجة ماسة لتطوير نظام تقييم الأداء في جامعة (Barford)، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الشركسي

وآخرون، 2012) التي أشارت إلى ضعف عمليات التخطيط والتقييم في الجامعات الليبية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (دريب، 2010) التي أظهرت وجود معيقات عديدة لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في جامعة الكوفة أهمها: عدم وجود معايير محددة لقياس الأداء والانجاز والحكم عليه، والروتين وجمود الأنظمة والقوانين، كما اتفقت مع نتائج دراسة (العارضة، 2007) التي أظهرت أن عملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعتي القدس والعربية الأمريكية بحاجة إلى تطوير من حيث الإعداد والتنفيذ والأدوات، كما اتفقت مع نتائج دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أشارت إلى العديد من المعوقات في عملية تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية خاصة في مجالات التحليل الوظيفي ومعايير ونماذج التقييم، واتفقت مع نتائج دراسة (النونو، 2004) التي أظهرت ضعف مقومات ومتطلبات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

5.1.4 النتائج المتعلقة في التساؤل الخامس والذي نصه

ما التوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير عملية تقييم الأداء الأكاديمي في جامعة الاستقلال؟

للإجابة عن التساؤل تم حصر أعلى (10) توصيات ومقترحات من خلال تحديد التكرارات والنسب المئوية، ونتائج الجدول رقم (4.5) تبين ذلك.

جدول 5.1.4: التكرارات والنسب المئوية للتوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير عملية تقييم الأداء الأكاديمي في جامعة الاستقلال

الرقم	التوصيات والمقترحات	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	تعدد جهات التقييم ووضع لجان خاصة للتقييم.	14	19.7
2	توضيح المعايير والاسس التي تتم بناء عليها عملية التقييم.	11	15.5
3	نظام الحوافز المادية والمعنوية.	9	12.7
4	تقييم دوري فصلي.	4	5.6
5	اعلام الكادر الاكاديمي بنتيجة التقييم خطيا.	3	4.2
6	تقييم تراكمي لجميع الفصول.	2	2.8
7	استخدام وسائل حديثة.	1	1.4
	المجموع	71	%100

• وفقاً للجدول رقم (5.1.4) فإن اكثرالنقاط التي حازت على تكرار من بين المقترحات من قبل الكادر الاكاديمي في جامعة الاستقلال كان ضرورة وجود لجان متخصصة في عملية التقييم ووجود جهات متعددة (تكرار 14 من اصل 21).

- تليها توضيح المعايير والاسس التي تتم بناء عليها عملية التقييم تكرار (11 من اصل 24).
- تليها وجود نظام حوافز مادية ومعنوية (تكرار 9 من اصل 21).
- تليها استخدام نظام فصلي دوري في عملية التقييم (تكرار 4 من اصل 21).
- يليها ضرورة اعلام الكادر الاكاديمي بنتائج التقييم خطيا (تكرار 3 من اصل 21).
- يليها ضرورة استخدام التقييم التراكمي لجميع الفصول (تكرار 2 من اصل 21).
- يليها استخدام الوسائل الحديثة في عملية التقييم (ا من اصل 21).

تؤيد هذه النتيجة ما جاء في النتائج السابقة من حيث ضرورة وجود لجان مؤهلة ومتخصصة في عملية تقييم الأداء في ظل وجود معايير ومؤشرات وأسس واضحة وفعالة، يتم على أساسها تقييم الأداء بشكل دوري أو فصلي، وضرورة استخدام وسائل حديثة لتحليل البيانات واستخلاص نتائج تقييم الأداء والحكم عليه بموضوعية، وفي جو من الشفافية والعدالة والمساواة، كما أنه من الضروري إعلام عضو هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائه من الجهات المختلفة وخاصة من الزملاء والطلبة.

من المهم جداً زيادة الاهتمام بالتعليم العالي كونه الحاضنة التي سيخرج منها القائد والمسؤول والموظف في شتى مناحي حياة المجتمع، وبقدر ما يكون نظام التعليم العالي كفاء وفعال ومواكب لمستجدات العصر والتقنيات، بقدر ما يُسهم في إحداث تنمية مستدامة في شتى المجالات، فالعلم هو قاعدة التقدم وأداة للتنمية في شتى المجالات.

1.5.1.4 واقع اسلوب التقييم المتبع في جامعة الاستقلال

بعد الرجوع الى نظام التقييم المتبع في جامعة الاستقلال والمتعلق بالكادر الاكاديمي فاننا نرى قريبين من اسلوب 360 درجة حيث يتوفر لدى الجامعة مجموعة من النماذج الخاصة بعملية التقييم وهي الاتي:

- التقييم السنوي من قبل نائب الرئيس للشؤون الاكاديمية لعمداء الكليات والذي يقتصر على وجود 10 فقرات تركز على قدرات العميد الشخصية في حل الازمات والمشاكل والتعامل مع الهيئة التدريسية.

- التقييم السنوي من قبل رؤساء الاقسام والكليات

- التقييم الخاص بالعمداء ورؤساء الاقسام والذي يركز على عدة محاور الاعمال التدريسية والنشاط البحثي وخدمة المجتمع وبعض الامور الادارية .

- التقييم الذاتي يحوي على عدة ابعاد الاعمال التدريسية دون توضيحها في فقرات محددة بالاضافة الى التطور المهني من خلال الابحاث والمنشورات، والخدمات المقدمة خلال العام الدراسي.

- تقييم الطلبة من خلال مجموعة من الفقرات وقياسها بدرجات الموافقة.

- بالتالي نرى ان هذا النموذج من التقييم هو شامل ويتمتع بالمصداقية لكونه يطلع على وجهات النظر المختلفة في عملية التقييم مما يقلل من التحيز والتحابي.

ملاحظة: توجد النماذج في ملحق رقم 3.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية

- اولاً يتوافق نظام التقييم المتبع في جامعة الاستقلال مع الاساليب الثلاث مع توافقه بدرجة عالية جداً مع طريقة 360 درجة.
- اسلوب بطاقة الاداء المتوازن هو من الاساليب الحديثة ولكنه يعاني من مشكلة الدعم المالي وخصوصاً الجوانب التحفيزية مما يشير الى انعدام التحفيز لدى الكادر الاكاديمي مما يعيق استجابته للتغذية العكسية.
- اسلوب الستة سيجمات يعتبر من اكثر الاساليب دقة ومناسبة للقطاع الصناعي في الاعمال والتي تتكون من مجموعة من المراحل والتي كانت تعاني من مشكلة مرحلة الرقابة والتحكم وبالتالي يوجد مشكلة في بناء الثقة بين اعضاء الكادر الاكاديمي والجهات الادارية المسؤولة.
- الكادر الاكاديمي مستعد للتغيير وفقاً للتغذية الراجعة ولكن لابد من تعزيز الثقة والعمل على تطوير نظم التحفيز المتبعة.

- عند الحديث عن فعالية التنظيم المتبعة نجد ان جوهر المشكلة ليس في نوع النظام من وجهة نظر الاكاديمي وانما في ثقة الكادر في الجهات المقيمة والذي يظهر في توصيات الاكاديميين فيما يتعلق بسبل تطوير النظام المتبع في الجامعة.

2.5 التوصيات

من أجل تطوير الدور الفعال لجامعة الاستقلال وخصوصا الدور الاكاديمي للجامعة فان الباحث يؤكد على بعض التوصيات:

○ أولا: توصيات لرئاسة الجامعة

- ضرورة تحديد لجان متخصصين في عملية التقييم من اجل وضع معايير واضحة ومفهومة للجان المقيمة.
- نشر الوعي بأهمية عملية التقييم لكافة الاطراف المتعلقة بعملية التقييم من مقيمين ومقيمين.
- توفير جهات رقابية اشرافية تتابع عملية التقييم للاداء
- ربط نظام الحوافز المادية والمعنوية بنتائج عملية التقييم من اجل زيادة الالتزام من قبل الكادر الاكاديمي بالاداء وتطويره.

○ ثانيا: توصيات لعمداء الكليات

- ضرورة تعزيز علاقة الثقة بين اعضاء الكادر الاكاديمي وعمداء الكليات من خلال فتح باب النقاش في كافة القضايا وخصوصا المتعلقة باداء الكادر الاكاديمي.
- فتح باب التظلم لدى اعضاء الكادر الاكاديمي من اجل الطعن في نتائج التقييم للاداء.

○ ثالثا: توصيات للباحثين

- اجراء دراسات وبحوث بالقضايا ذات العلاقة بقضايا البحث مثل التحفيز والاساليب المستخدمة.
- الدور الرقابي الذي يقوم به ديوان الموظفين العام على جامعة الاستقلال بخصوص عملية التقييم للاداء.
- دراسة نظم التقييم المتبعة في الجامعة من جهتي نظر الاكاديمي والمقي (المقيم والمقيم).

المراجع العربية

الكتب والمؤلفات

- الربيعي، ناصر (2006): تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، ط1، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- النعيمي، محمد، وصويص، راتب (2008): سيمجا ستة تحقق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية

- أبو جزر، حمد (2012): استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرخ، جمال (2012): مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ماضي، خالد (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ناهية، جيهان (2012): مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة (Six Sigma) لتحقيق جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو وطفة، محمود (2002): واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تطويره من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحسن، محمد (2010): إمكانية تطبيق آليات سيجما ستة لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الإحساء (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حميدة، علي (2013): مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل (Six Sigma) والدور المتوقع منه في تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الخالدي، عدنان (2012): تقييم أداء الموظفين في البنوك الأردنية وفق طريقة (360 درجة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دريب، محمد (2010): متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة حالة على الكادر الأكاديمي في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية، جامعة الكوفة، العراق.
- الشافعي، محمد (2006): تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود من وجهة نظرهم والمقومون، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- شاهين، محمد (2004): التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، جامعة القدس المفتوحة، الخليل، فلسطين.
- الشركسي، عبد الله، وآخرون (2012): معايير الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية: الواقع والتحديات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة ورقلة، قاصدي مرباح، الجزائر.
- الضبعان، حامد (2011): إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العارضة، صلاح (2007): اتجاهات العاملين في جامعتي القدس والعربية الأمريكية نحو تقييم أدائهم والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة، بحث مقدم إلى كلية إدارة الأعمال في الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
- عبد القادر، صالح (2013): تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، دراسة ميدانية على مؤسسة سولنغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- عبد الله، هبة (2012): مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six Sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- العتيبي، زعار بن فيصل (2012): العوامل الاجتماعية والنفسية وعلاقتها بالانتماء الوطني لدى طلبة الجامعات: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات في الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الكفراوي، نرمين (2010): تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء (BSC) لقطاع الفنادق بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، قسم إدارة الأعمال، مصر.
- الميالي، فاضل، والموسوي، عباس (2010): قياس مستوى فاعلية الذات التربوية لدى الكادر التدريسي في جامعة الكوفة، بحث مقدم إلى قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.

- نديم، مريم (2013): تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، دراسة حال شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النونو، نائلة، (2004): سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المجلات والدوريات

- أحمد، صلاح، وحجة، عبد الرحمن (2012): تقييم الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كسلا من وجهة نظر طلابهم، مجلة جامعة كسلا، العدد (1)، ابريل (2012)، ص ص 65-82.
- إسماعيل، عمر (2011): (Six Sigma) مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي: بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (21).
- جودة، محفوظ (2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (11)، العدد (2)، ص ص (273-292).
- الحكمي، إبراهيم (2002): الكفاءات المهنية المتطلبية للاستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (90)، ص ص (142-173).
- رشيد، صالح، وآخرون (2009): تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية (360 درجة): دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (2)، ص ص 10-24.
- رمضان، محمد (2013): أسباب عدم تقييم الموظفين بشكل دقيق، جريدة القبس الكويتية، العدد (14533)، (15 نوفمبر 2013)، www.alqabas.com.
- السامح، نادر (2010): محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، مجلة جامعة قطر العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني، جامعة قطر، ص ص 129 - 163.
- الصرايرة، خالد (2009): الأحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (3).
- الصرايرة، خالد (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (1)، ص ص 618-632.

مؤتمرات وندوات

- الجنابي، عبد الرزاق (2009): تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي، بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الكوفة، العراق.
- الحبازي، مشهور (2010): مقترحات لرفع جودة التعليم الجامعي في الوطن العربي، بحث مقدم إلى الندوة العلمية المرافقة للمؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عابدين، حسني (2013): مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا في خان يونس، بحث مقدم إلى كلية العلوم والتكنولوجيا، غزة، فلسطين.
- عيسى، حازم، والناقعة، أحمد (2009): تقييم الكفايات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر طلبتهم وفق معايير الجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني بعنوان "دور التعليم العالي في التنمية الشاملة"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مواقع الانترنت

- الموقع الالكتروني لجامعة الاستقلال <http://www.pass.ps/site>
- موقع جريدة القبس الكويتية، www.alqabas.com

- Alatigi, I, (2009): **Transforming higher education with six sigma in Abu_Dhabi**, (INQAAHE): international network of Quality Assessment Agencies in Higher Education.
- Alexander, D, (2006) :**How do (360) degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance?**, University of Rhode inland, UW Madison.
- Alfawwaz, T, (2012): Using Six Sigma to evaluate the administrative performance of vocational and technical training institutions in Jordan, **International Journal of Business and Management**, Vol (7), No (20), pp 90-124.
- Antony, D, (2004): Six sigma in the UK service organizations, results from a pilot survey, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. (1), No. (1).
- Antony, Jiju, and Bhaiji, Mukkarram, (2007): **Six Sigma in service organization benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors**, Warwick Manufacturing Group School of Engineering, University ofWarwick, UK.
- Asan, M. & Mehmet, S. (2007) : Integrating Hishin Kanri and the Balanced Scorecard for strategic management: the casw of Higher education, **Total Quality Management and Business Excellence**, Vol (18), No (9),pp 283-298.
- B Ramesh, (2010): **“Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Accounting**, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- Banawi, A, (2013): **Improving Constraction processes by integrating lean, Green, and six-sigma in king Abdulaziz University in Saudi Arabia**, Master of science, Florida Institue of technology, USA.
- Bander, R, et al., (2011): **Evaluating Faculty Performance, In Improving Academic management**, A Handbook of Planning and Institutional Research, Authored by Paul Jedamus and Associates, 3rd Printing, San Francisco.

- Banker, R, et.al, (2011) :The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations, **International Journal of Accounting Information systems**, Vol (12), pp 259-279.
- Barford (2005): Do you have an assessment survey of exaggerating the governing body at the university, **Harvard Business review**, Vol (69), No (4), pp 77-98.
- Bill Smith (2008): Application of six sigma in finance acase study", **Journal of case research in business and economics**, Vol.(15), No.(2): 67-70
- Bohlander , George , Snell , Scott , and Sherman , Arthur . (2001) , **Managing Human Resource** , South – Western Colley , 2nd ed .
- Carlson, Margrest, S (1998): **360 degree feed back: the power of multiple perspectives**, popular government, winter.
- Correa, R, et.al, (2009): The Balanced Scorecard as a performance management tool for third sector organizations: The case of the Arthur Bernardes foundation, Barazil, **Barazilian Administration Review (BAR)**, Vol (6), No (4), pp 345-366.
- Daniel, J, et.al. (2009): **Breaking Higher Educations Iron Triangle: Access, cost and Quality**. Change the magazine of higher learning. MARCH-April.
- Egbeazien, J, (2011): Should Academic Institutions in Nigeria use the (360 Degree) Feedback system for employee Appraisal? **European Journal of Business and Management**, Vol (3), No (5), pp 69-104.
- Ester, Y, & Smith, K, (1999): Determine the efficiencies of faculty members in the US state of Georgia, **school science and mathematics Journal**, Vol (92), No (4), pp 212-219.
- Farid, A, & Nejati, P, (2008): Prioritizing higher education balanced scorecard performance indicators using fuzzy approach in Romanian context. **Lex et scientia**, Vol (15) No (2).

- Garrison, Ray, Noreen, Eric and Brewer ,Peter, (2010), “**Managerial Accounting**”, (11thed), New York: McGraw-Hill.
- Gilbert ,James, et.a, (2010): Using the balances scorecard for balue congruence in an MBA educational setting, **SAM advanced management Journal**, Vol (11), No (1), pp 156-189.
- Gilreath, Leslie, et.al, (2010): **Balanced Scorecard and hoshin kanri: Metric-driven strategic planning and organizational alignment**, marketing partners, www.mpicompanies.com.
- Goffnett, Seanp, (2004), “understanding six sigma: Implications for industry and education”, **Journal of Industrial Technology**, Vol. (20), No. (4): 2-26.
- Golden, M, et.al, (2013): The Application of Six Sigma methodologies to University processes: The use of student teams, **Journal of case studies in Accreditation**, Vol (102), N0 (3), pp 1-23.
- Grase, A & Khaury, C (2008): Universities strategic evaluation using balanced scorecard, world academy of science, **engineering and technology**, Vol (37).
- Grase, E, & Khaury, K (2008): The effectiveness of teaching performance at Birzeit University faculty members assess, **international of Quality productivity management**, Vol (5), No (1).
- Hakeem Khan, (2005): A Study of Critical success factor for six sigma implementation in UK organization, **The TQM Journal**, Vol. (23), No. (6): 611-628.
- Hamid, T, (2010): Using Balanced Scorecard in educational organizations, **Journal of case research in business and economics**, Vol.(15), No.(2): 67-70.
- Heckl, Diana, et.al, (2010): "Uptake and success factors of six sigma in the financial services industry", **Business process Management Journal** , Vol.(16), No.(3): 436-472.

- Hsia, shih, (2006): "**The Effect of six sigma Implementation on Business performance** " (master thesis), tatuung university.
- Jain, I, et.al, (2011): The Problem professor of Education. **The Journal of Higher Education**, Vol (42), No (2), P.P. 589-598.
- Jayanta & Coppens, (2005) : Six Sigma Approach to Healthcare Quality and Productivity Management in the U.S.A Hospitals, **International Journal of Quality productivity management**, Vol (5), No (1).
- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P. (1996): **le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)**; éditions d' organisation; Paris; France.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). **The Balanced Scorecard**
- Kohn – Bentley , Esther and Bentley , Timothy , (2007) . **Understanding 360 – Degree Feed back**. Resarch Reboot Submitted to Air War College , USA.
- Kreitner, R . & Kinik , A. (2001) , **Organization Behavior** , Mc Graw – Hill , Irwin.
- Kriemadis, T, et.al, (2008) : Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department, **Sport Management International Journal (SMIJ)**, Vol (4), No (2), pp 112-139.
- Latshaw,J (2000): Important aspects of the performance of the university teacher that you should care about this performance evaluation process."**NACTA Journal**"Vol (39), No (4) (march) pp22-24.
- Levin , M .(2003),**360° Assessment –Where do I Start?** Survey connef , Inc.
- Lussier ,N . R .(2005) , **Human relations in Organizations** , Mc Graw – Hill/ Irwin .
- Marsh, H. W. (2001): The objectives of university teaching calendar.

International Journal of Educational Research, Vol. 19, p. 441-447.

- Mary, F, (2009): Benefits Obstacles and Future of Six Sigma Approach, **Technovation**, Vol. 20, Issus. 5: 1-8.
- Mcconny, M & Robrt, D (1998): Professional competence necessary for the members of the teaching in Australian universities bodies, **Measuring Business Excellence**, Vol (10), No (3), pp 112-131.

measures that drive performance, Harvard business review, January-February.

- Moradi, M, (2014): The Degree Feedback (360) as A Performance Management Tool for Performance Appraisal and Identify Competency (Especially Managers), **AENSI Journal of applied science and agriculture**, Vol (9), No (7), pp 2769-2779.
- Noe , R., Hollenbeck , J., Gerhart , B., and Wright , P. (2000), **Human Resource Management** , Illinois Richard D. Irwin.
- Olson, E & Slater, S (2012): **The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and performance**, Business Administrative Journal, Vol (114), No (3), pp 22-53.
- Orata, N, (2001): Faculty members in teaching educational courses at the University of Ohio and its relation to career line they have problems, **Dissertatin Abstract Inetnational**, Vol (45), No (8), pp 23-47.
- Oshodi, J, (2011): Should Academic Institutions in Nigeria use the (360) degree feedback system for employee appraisal, **European Journal of Business and Management**, Vol (3), No (5), pp 69-88.
- Pand, Pete and Holpp, Larry, (2002), **“What Is Six Sigma?”**, New York: McGraw-Hill.
- Poureisa, et.al, (2013): Balanced Scorecard: A New Tool for performance evaluation in Irany Islamic Azad University, **Journal of contemporary in business**, Vol (5), No (1), pp 947-990.

- Raghunadhan, T & Sequeira, H (2013): Strategic (360 Degree) performance appraisal model as a synergy for strategic education planning in premier (HTI) in india, **American International Journal of research in humanities**, Vol (204), No (13), pp 2328-2374.
- Roongrerngsuke , S. and Cheosakul , A. (2002), 360 – Degree Feed back : problems and prospects in Thailand , **Sasin Journal of Management** , vol (8) No (2). pp 50 – 70.
- Sequeira, A, (2013) : Strategic (360 Degree) Performance Appraisal Model as a Synergy for Strategic Education Planning in Premier (THIS) in India, **American International Journal of research in humanities**, Vol (204), No (2), pp 17-49.
- Sharon, A, & Dembe, A, (2009): **The Applicability of Learn and Six Sigma Techniques to clinical and translational research**, (Master Thesis), Bradford university, National Institutes of Health (NIH) public Access, Vol (57), No (7), pp 748-765.
- Simon,C.(2008) : Assess the efficiency and effectiveness of teaching university professors from the viewpoint of institutions of higher learning students,**The International Journal of Educational Management**, Vol.(17),No.(5),pp195-199.
- Suzanne , Young & Dale Shaw , (2002): Educational trends and factors in the effectiveness of teaching colleges at the University of Northern Colorado. **The Journal of Higher Education**, Vol (31), No (5), PP671 – 684.
- Testa , M. R. (2002) , A madel For Organization – based 360° degree leadership assessment , **Leadership & Organization Development Journal** , Vol (33), No (4), pp 260 – 278.
- Tonzer, D, (2013) : Self –Monitoring and 360 – Degree Ratings , **Leadership Quarterly Journal** , Vol (9), No (4), pp 449 – 473.
- Truscott, C, (2003): Research Teaching and Service why Shouldn't Women's Work Count?" **The Journal of higher Education**, Vol (67), No (1), pp 46-84.

- Verzola, A, et.al , (2009): **Experimental application of the balanced scorecard for evaluation of performance in Eerrara University Hospital, cost effectiveness and resource allocation**, www.resource_allocation.com.
- Weerasa, M (2013): Performance Evaluation using the Balanced Scorecard: The case of sirlankan Universities, **world Review of Business Research Journal**, Vol (3), No (4), pp 125-137.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا/معهد التنمية المستدامة.

برنامج التنمية الريفية المستدامة: مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

الأخ الكريم/الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره من وجهة نظرهم" بوصفها دراسة ميدانية على الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال، وذلك بهدف التعرف على فاعلية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في جامعة الاستقلال ومقترحات تطويره ولغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة، يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة والإجابة على فقراتها جميعاً بما يتفق مع وجهة نظرك/ي، علماً أن البيانات التي تحويها الاستبانة سيتم التعامل معها بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: يونس الكرمي

المحور الثاني: درجة توافق نظام تقييم الاداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع six sigma² :

الرقم	الفقرة				
	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	5	4	3	2	1
21.					تحرص الجامعة على انتقاء الكادر الأكاديمي المؤهل علمياً .
22.					تحرص الجامعة على انتقاء الكادر الأكاديمي المؤهل مهنيًا.
23.					يحظى الكادر الأكاديمي بدعم من الإدارة العليا في الجامعة.
24.					تهتم الإدارة بوضع معايير علمية عند تقييم أداء الكادر الأكاديمي.
25.					تهتم الإدارة بوضع معايير حديثة عند تقييم أداء الكادر الأكاديمي.
26.					ترتكز عملية التقييم على العمليات الداخلية في الجامعة " المحاضرات ، الدورات "
27.					تقدم تغذية راجعة للكادر الأكاديمي حول أدائه في الوقت المناسب.
28.					يركز الكادر الأكاديمي على إفادة الطلبة بشكلٍ فعال.
29.					يشجع الكادر الأكاديمي تدخل الإدارة في عمله.
30.					يتقبل الكادر الأكاديمي التغيير وفقا لمعطيات التغذية الراجعة لنتائج التقييم.
31.					يهتم الكادر الأكاديمي بالتخطيط المسبق للأنشطة.
32.					يتم تقييم أداء الكادر الأكاديمي استناداً إلى بيانات دقيقة.
33.					يحرص الكادر الأكاديمي على التحسين المستمر في أدائه.
34.					يحرص الكادر الأكاديمي على تلبية احتياجات الطلبة العلمية
35.					يستجيب الكادر الأكاديمي لمعطيات التغذية الراجعة لتقييم الأداء.
36.					يحرص الكادر الأكاديمي على علاج مواطن الضعف في أدائه.
37.					يعتمد الكادر الأكاديمي مبدأ الوقاية "خير من العلاج".
38.					يستمع الكادر الأكاديمي بعناية لملاحظات الطلبة .
39.					يبذل الكادر الأكاديمي قصارى جهده لتقليل القصور في ادائه.
40.					يوجد فريق متخصص بمعالجة المشكلات التي تظهر بعد تقييم الأداء.

² مدخل (Six Sigma): هو وسيلة من وسائل تقييم الاداء تهدف فيه المنظمات الى تقليل الفاقد من الوقت والطاقات الذهنية والمادية، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة المقدمة، ويتضمن هذا المدخل خمس مراحل أساسية هي: تحديد المشكلة، القياس، التحليل والتحسين، الرقابة والتحكم، كما أنه ذو علاقة مباشرة بالجودة الشاملة.

المحور الثالث: درجة توافق نظام تقييم الأداء في جامعة الاستقلال مع نموذج 360 درجة³:

الرقم	الفقرة				
	درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً
	1	2	3	4	5
	الوزن				
.41					يقيم أداء الكادر الأكاديمي من اطراف متعددة.
.42					يقيم أداء الكادر الأكاديمي من المسؤول المباشر فقط.
.43					يشارك زملاء العمل في تقييم أداء الكادر الأكاديمي.
.44					يشارك الطلبة في تقييم أداء الكادر الأكاديمي.
.45					يشارك المرؤوسون في تقييم أداء الكادر الأكاديمي.
.46					تخضع الجهات الاكاديمية لعملية التقييم كافة وفقاً للمعايير نفسها.
.47					تجري عملية تقييم الأداء بموضوعية.
.48					تحرص الإدارة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
.49					تنظر الإدارة في نتائج التقييم للأداء عند اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية.
.50					تشجع الأنظمة المتبعة الكادر الأكاديمي على الأداء المتميز.
.51					تشجع السياسات المتبعة الكادر الأكاديمي على الأداء المتميز.
.52					معرفة الكادر الأكاديمي أن أداءه محل تقييم تسهم في تحسين ادائه.
.53					يقيم الكادر الاكاديمي نفسه.
.54					يخضع عضو الهيئة التدريسية من الكادر الاكاديمي لتقييم مزدوج " من النائب الاكاديمي و مسنوله المباشر "
.55					يوجد تماثل بين اراء الفئات المختلفة التي تقوم بعملية التقييم.

³ مدخل (360 درجة): مدخل قدمه علماء الإدارة لتقييم أداء الموظفين في أنواع المنظمات شتى وتقوم فكرته على تقييم أداء الموظف من أطراف متعددة وليس من قبل المدير المباشر، ومن أهم أطراف التقييم: الزملاء، المرؤوسين، الزبائن، المدير المباشر.

المحور الرابع: سبل تطوير فاعلية عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي في الجامعة.

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	الوزن	5	4	3	2	1
56.	استخدام احد المداخل الحديثة على الاقل في عملية تقييم الأداء مثل Six Sigma وبطاقة الأداء المتوازن و360 درجة.					
57.	تحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
58.	مراعاة خصوصية كل وظيفة في عملية التقييم.					
59.	استخدام نماذج تقييم مناسبة وموضوعية.					
60.	توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح الوزن النسبي لكل معيار					
61.	توفير تغذية راجعة للكادر الأكاديمي لنتائج أدائه.					
62.	إيجاد نظام للتظلم يسمح للكادر الأكاديمي ممارسة حقه .					
63.	تطبيق نظام مناسب للحوافز المادية.					
64.	تطبيق نظام مناسب للحوافز المعنوية.					
65.	وضع معايير تقييم أداء الكادر الأكاديمي من خلال جهات ذات اختصاص					
66.	ربط نتائج التقييم بعملية التحفيز من خلال اتخاذ قرارات بناء على تلك النتائج.					
67.	نشر الوعي بأهمية عملية التقييم للكادر الأكاديمي .					
68.	نشر الوعي بأهمية عملية التقييم للطلبة.					
69.	إشراك الكادر الأكاديمي في وضع معايير التقييم المناسبة.					
70.	مراجعة المعايير الموضوعية بشكل دوري متواصل لتحديثها.					
71.	اجراء مقابلات مع ذوي التقييم الضعيف لمناقشة التحسين في الأداء.					
72.	اشراف جهات رقابية على عملية تقييم أداء الكادر الأكاديمي.					
73.	ربط البرامج التدريبية بنتائج تقييم الأداء للكادر الأكاديمي.					
74.	مراعاة الشمولية للجوانب اللازمة كافة لتحسين أداء الكادر الأكاديمي.					

ما التوصيات والاقتراحات التي تراها مناسبة لتطوير عملية تقييم الأداء؟

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الأسم	مكان العمل
1	أ. عبد الناصر القدومي	رئيس جامعة الاستقلال
2	أ.د غسان الحلو	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية في جامعة الاستقلال
3	د. جهاد زكارنة	نائب الرئيس للشؤون الإدارية في جامعة الاستقلال
4	د. رجاء سويدان	عميد كلية التدريب والتنمية في جامعة الاستقلال
5	د. علي سليمان رباح سالم	محاضر دوام جزئي في جامعة الاستقلال
6	د. نيا ب جرار	جامعة القدس المفتوحة
7	د. ابراهيم عوض	جامعة القدس

ملحق 3: نموذج رقم (1)

التقييم السنوي الذاتي لأعضاء هيئة التدريس للعام الدراسي.....

السادة أعضاء الهيئة التدريسية المحترمون :

الرجاء تعبئة النموذج وإعادته إلى رئيس القسم.

أولاً: معلومات عامة

الاسم:	الرقم الوظيفي:
الكلية:	القسم:
المؤهل العلمي:	التخصص:
مكان التخرج:	سنة التخرج:
تاريخ التعيين:	الرتبة الأكاديمية:
المسمى الوظيفي الحالي:	تاريخ الحول بالوظيفة الحالية:

ثانياً: الأعمال التدريسية

المواد التي تم تدريسها خلال العام الدراسي:

الرقم	اسم المساق	رقم	الشعبة	الفصل	عدد الطلاب
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

ثالثاً: التطور المهني والأنشطة خلال العام الدراسي الحالي

(أ) البحوث المنشورة في مجلات علمية مع بيانات النشر كاملة:

(ب) البحوث المقبولة للنشر في مجلات علمية مع بيانات النشر كاملة:

(ج) الكتب المؤلفة والمترجمة (مع بيانات النشر):

(د) المؤتمرات والندوات العلمية التي شاركت بها (كمشارك ببحث أو حضور فقط).

(هـ) الدورات وورش العمل والمحاضرات التي تم المشاركة بها مع ذكر نوع المشاركة

(و) اللجان التي تم المشاركة فيها على مستوى القسم/الكلية/الجامعة/نوع المشاركة.

رابعاً: الخدمات المقدمة خلال العام الدراسي الحالي

(أ) الخدمات والنشاطات التي تمت المشاركة فيها على مستوى المجتمع المحلي (النشاط ، المكان، التاريخ).

(تشمل الاستشارات، الدورات، المحاضرات العامة، المشاركة في اللجان المحلية والوطنية، العمل التعاوني.....).

(ب) الخدمات والنشاطات التي تمت المشاركة فيها على مستوى الجامعة (النشاط ، المكان، التاريخ).
(تشمل المشاركة في أعمال المجالس واللجان، والأعمال الإدارية.....الخ).

التاريخ: / / 201 م

التوقيع.....

نموذج رقم (2)

نموذج تقييم عضو هيئة التدريس للعام الجامعي.....

السادة رؤساء الأقسام المحترمون :

الرجاء تعبئة هذا النموذج عن عضو هيئة التدريس وإعادته معبأ إلى عميد الكلية.

أولاً: معلومات عامة

الاسم:	الرقم الوظيفي:
الكلية:	القسم:
المؤهل العلمي:	التخصص:
مكان التخرج:	سنة التخرج:
تاريخ التعيين:	الرتبة الأكاديمية:
المسمى الوظيفي الحالي:	تاريخ الحلول بالوظيفة الحالية:

ثانياً: الأعمال التدريسية

الرقم	العنوان	النهاية العظمى	الدرجة المستحقة
1	إعداد خطة المساق بشكل جيد	4	
2	إعداد المواد التدريسية	4	
3	التدريس والقدرة على تغطية المواد المختلفة بكفاءة	4	
4	استخدام طرق تدريس متنوعة	4	
5	الالتزام بمواعيد المحاضرات والساعات المكتبية	4	
6	إعداد الاختبارات حسب مواصفات الاختبار الجيد	4	
7	تحليل نتائج الطلبة	4	
8	التعامل مع الطلبة	4	
9	القدرة على تقييم مهارات التعلم والتعليم والتعلم	4	
10	استخدام التكنولوجيا في التدريس	4	
	المجموع	40	

ثالثا: النشاط البحثي وخدمة المجتمع

الدرجة المستحقة	النهاية العظمى	العنوان	الرقم
	4	نشر الأبحاث العلمية	1
	3	المشاركة في ورشات عمل	2
	3	المشاركة في اللجان المحلية الوطنية	3
	3	المشاركة في اللجان الدولية	4
	3	المقدرة على التطوير الذاتي العلمي والبحثي	5
	3	تقديم استشارات للمجتمع المحلي	6
	3	المشاركة في المحاضرات العامة	7
	3	المشاركة في المؤتمرات	8
	3	المشاركة في تحكيم ابحاث علمية	9
	30	المجموع	

رابعا: أمور إدارية

الدرجة المستحقة	النهاية العظمى	العنوان	الرقم
	3	الالتزام بالأنظمة والتعليمات	1
	3	مدى تقبل التوجيهات والعمل بها	2
	3	مدى التعاون مع الزملاء في مكان العمل	3
	3	الالتزام بالمراقبة في الامتحانات.	4
	3	المشاركة والتفاعل في اللجان واجتماعات القسم	5
	3	المشاركة في الأعمال الإدارية	6
	3	مدى التواصل مع الرؤساء	7
	3	القدرة على تحمل المسؤولية	8
	3	القدرة على تحمل ضغط العمل	9
	3	الالتزام بالدوام	10
	30	المجموع	

100	المجموع الكلي بالأرقام
مائة	المجموع الكلي بالحروف

التوصية

- جوانب ايجابية.

2- جوانب بحاجة لتطوير

3- التوصية النهائية

اسم رئيس القسم:.....

التوقيع:.....

التاريخ: / 201م

نموذج رقم (3)

التقييم السنوي من قبل العميد لرؤساء الأقسام

خلال الفترة من إلى

السادة عمداء الكليات المحترمون :

الرجاء تعبئة هذا النموذج عن رؤساء الأقسام مع إبداء ملاحظتك وتوصياتك حول رئيس القسم

الاسم:	الرقم الوظيفي:
الكلية:	القسم:
المؤهل العلمي:	التخصص:
مكان التخرج:	سنة التخرج:
تاريخ التعيين:	الرتبة الأكاديمية:
المسمى الوظيفي الحالي:	تاريخ الحل بالوظيفة الحالية:

الرقم	العنوان	النهاية العظمى	الدرجة المستحقة
1	متابعة أعضاء هيئة التدريس في الالتزام بما يكلفون به	10	
2	الالتزام بالدوام	10	
3	القدرة على تحمل ضغط العمل	10	
4	تقبل التعليمات والتوجيهات	10	
5	الالتزام بالقوانين والتعليمات	10	
	المجموع	50	

ملاحظات العميد:

.....

اسم وتوقيع العميد.....
 التاريخ: / / 201 م

ملاحظات وتوصيات نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية إلى رئيس الجامعة:

.....

اسم وتوقيع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.....
 التاريخ: / / 201 م

نموذج رقم (4)

التقييم الفصلي من قبل الطلبة لعضو هيئة التدريس

البرنامج:

التخصص:

رقم المساق:

اسم المحاضر:

هل قام المدرس بتوزيع خطة المساق في بداية الفصل:

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	العبارة	
					1 عرض المحاضر المادة العلمية بشكل واضح.	
					2 التزم المحاضر بموعد المحاضرة .	
					3 حفز المحاضر الطلبة على المشاركة .	
					4 تعامل المحاضر مع الطلبة باحترام .	
					5 استخدم المحاضر أساليب تستثير التفكير.	
					6 ربط المحاضر بين موضوعات المقرر والحياة	
					7 نوع المحاضر في أساليب قياس تحصيل الطلبة.	
					8 قام المحاضر بتكليف الطلبة بكتابة تقارير بحثية.	
					9 نوع المحاضر في طرائق التدريس بما يلانم موضوع المادة.	
					10 استفدت كثيرا من دراسة هذا المساق.	
					11 نمى المدرس عند الطلبة اتجاهات ايجابية نحو التخصص.	
					12 التزم المحاضر بالساعات المكتبية.	
					13 شد المحاضر انتباه الطلبة خلال المحاضرة.	
					14 أظهر المحاضر قدرة جيدة على إدارة المحاضرة.	
					15 ناقش المحاضر الطلبة في الإجابة النموذجية للامتحانات	
					16 التزم المحاضر بمحتوى المساق حسب الخطة.	
					17 قيم أعمال الطلبة بدقة بشكل موضوعي	
					18 أعطى المحاضر أمثلة كافية مكنني من فهم المادة.	
					19 شجع المحاضر الطلبة على الإطلاع على مراجع إضافية	
					20 يتواصل المحاضر مع الطلبة.	

نموذج رقم (5)

التقرير الفصلي للمسابقات

السادة أعضاء الهيئة التدريسية المحترمون :

الرجاء تعبئة النموذج وإعادته إلى رئيس القسم مع الوثائق المطلوبة خلال أسبوع من انتهاء الفصل الدراسي.

أولاً: معلومات عامة عن مدرس المساق

اسم المدرس:	الرتبة الأكاديمية:
الكلية التي يدرس بها:	القسم:
المؤهل العلمي:	التخصص:
عدد سنوات الخبرة التدريسية:	عدد المرات التي سبق للمدرس فيها القيام بتدريس

ثانياً: معلومات حول المساق

اسم المساق:	رقم المساق:
القسم الذي يطرح المساق:	الكلية التي تطرح المساق:
الفصل والعام الدراسي:	نوع المساق (متطلب جامعة، كلية، تخصص)
عدد الشعب المطروحة خلال الفصل:	رقم الشعبة:

ثالثاً: معلومات حول طلبة المساق

عدد الطلبة المسجلين للمساق:	
عدد الطلبة الناجحين في المساق:	
متوسط علامات الطلبة في المساق:	

رابعاً: تقييم المساق

- هل تعتقد بضرورة الاستمرار في طرح هذا المساق ووجوده في الخطة الدراسية؟
إذا كانت الإجابة (لا) فيرجى توضيح الأسباب.

- هل تعتقد أن وصف المساق بحاجة إلى تعديل ؟
إذا كانت الإجابة (نعم) فيرجى ذكر اقتراحاتك.

- هل تعتقد أن اسم المساق بحاجة إلى تعديل ؟
إذا كانت الإجابة (نعم) فيرجى ذكر اقتراحك لمسمى المساق.

- هل تحتوي مكتبة الجامعة على المراجع الأساسية لتدريس هذا المساق؟
إذا كانت الإجابة (لا) فيرجى ذكر المراجع التي توصي بتوفيرها في المكتبة.

- هل تعتقد أن الوسائل اللازمة لتدريس هذا المساق متوفرة (كمبيوترات، برمجيات، مختبرات.....)؟

إذا كانت الإجابة (لا) فيرجى ذكر الوسائل التي توصي بتوفيرها.

.....
.....
.....
.....

- هل تعتقد أن أسلوب تقييم الطلبة في هذا المساق (من حيث توزيع العلامات، الوظائف، التقارير،) ملائم؟
إذا كانت الإجابة (لا) فيرجى ذكر اقتراحاتك.

.....
.....
.....
.....

- ما نسبة ما تم إنجازه من الخطة المقترحة لهذا الفصل؟

.....

- هل هناك ملاحظات إضافية ترغب بذكرها فيما يخص هذا المساق.

.....
.....
.....
.....

خامسا: الوثائق المطلوب إرفاقها مع هذا النموذج

- خطة المساق.
- أسئلة الامتحانات (الأول، الثاني، النهائي). مع إجاباتها النموذجية.
- إجابات الطلبة عن أسئلة الامتحانات تشمل فقط أعلى وأقل علامة (نسخ مصورة).
توقيع المدرس:..... تاريخ تسليم النموذج:.....

نموذج رقم (6)

التقييم السنوي من قبل نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية لعمداء الكليات

خلال الفترة من إلى

الاسم:	الرقم الوظيفي:
الكلية:	الرتبة الأكاديمية:
المؤهل العلمي:	التخصص:
مكان التخرج:	سنة التخرج:
المسمى الوظيفي الحالي:	تاريخ الحلول بالوظيفة الحالية:

الرقم	العنوان	النهاية العظمى	الدرجة المستحقة
1	القدرة على حل المشكلات في الكلية	10	
2	متابعة رؤساء الأقسام في الالتزام بما يكلفون به.	10	
3	القدرة على إدارة الأزمات وحسن التصرف.	10	
4	إمكانية تحمل مسؤولية أعلى.	10	
5	الجدية في أداء العمل بالمستوى المطلوب والوقت المحدد.	10	
6	الالتزام بالدوام	10	
7	القدرة على التواصل	10	
8	الالتزام بالقوانين والتعليمات	10	
9	القدرة على تحمل ضغط العمل	10	
10	مدى تقبل التعليمات والتوجيهات	10	
	المجموع	100	

ملاحظات وتوصيات نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية إلى رئيس الجامعة:

.....

اسم وتوقيع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية..... التاريخ: / / 201م

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
123-118 استبانة الدراسة	.1
124 المحكمين	.2
136-125 نماذج تقييم اعضاء الكادر الاكاديمي في جامعة الاستقلال	.3

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	محاور قياس جدول القياس المستقبلي.....	.1
47	المصادر المتعددة للتقييم.....	.2

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	مستوى الستة سيجما المتطابق مع احتياجات العمل والعيوب لكل مليون فرصة.....	38
2.3	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي.....	80
2.5.3	معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ الفا للمجالات الفرعية (ن=20).....	81
1.1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن.....	84
2.1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الزبائن لبطاقة الاداء المتوازن.....	85
3.1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن.....	86
4.1.4 أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن.....	87
4.1.4 ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن.....	87-88
1.2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للبعد الاول بطريقة الستة سيجما وهي تحديد المشكلة (ن=71).....	90
2.2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمرحلة الثانية القياس بطريقة الستة سيجما (ن=71).....	91
3.2.4 أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمرحلة الثالثة التحليل والتحسين بطريقة الستة سيجما (ن=71).....	92
3.2.4 ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمرحلة الثالثة التحليل والتحسين بطريقة الستة سيجما (ن=71).....	92-93
4.2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمرحلة الثالثة الرقابة والتحكم بطريقة الستة سيجما (ن=71).....	93-94
3.1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمتوسطات لدرجة توافق نظام تقييم الاداء المستخدم في جامعة الاستقلال مع بطاقة نموذج 360 درجة (ن=71).....	96-97
4.1.4 أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمتوسطات لدرجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم اداء الكادر الاكاديمي في جامعة الاستقلال (ن=71).....	99-100
4.1.4 ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للمتوسطات لدرجة سبل تطوير فاعلية عملية تقييم اداء الكادر الاكاديمي في جامعة الاستقلال (ن=71).....	100
5.1.4	التكرارات والنسب المنوية بالتوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير عملية تقييم الاداء الاكاديمي في جامعة الاستقلال.....	102

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	الافرار.....	
ب	الشكر والتقدير.....	
ت	مصطلحات الدراسة.....	
ث	المخلص (بالعربية).....	
ح	المخلص (بالانجليزية).....	
1	الفصل الاول: مقدمة الدراسة واساسياتها	
1	المقدمة.....	1.1
2	مشكلة الدراسة.....	2.1
3	اهمية الدراسة.....	3.1
4	اهداف الدراسة.....	4.1
5	اسئلة الدراسة.....	5.1
5	حدود الدراسة.....	6.1
6	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
6	مقدمة.....	1.2
6	نبذة تاريخية عن جامعة الاستقلال.....	2.2
7	كلية العلوم الانسانية.....	1.2.2
7	كلية العلوم الادارية.....	2.2.2
7	كلية القانون والعلوم الشرطية.....	3.2.2
8	الاداء المهني والوظيفي للكادر الاكاديمي في الجامعات.....	3.2
8	مفهوم تقييم الاداء.....	1.3.2
9	اهمية تقييم اداء العاملين.....	2.3.2
9	خصائص قياس وتقييم الاداء.....	3.3.2
10	معايير تقييم الاداء.....	4.3.2
11	مراحل تقييم الاداء.....	5.3.2
12	الفرق بين تقييم الاداء وتقارير الكفاية.....	6.3.2
12	مسؤولية تقييم الاداء.....	7.3.2
13	اهداف تقييم الاداء.....	8.3.2
15	صعوبات ومشكلات تقييم الاداء.....	9.3.2

16	متطلبات رفع جودة التعليم الجامعي في فلسطين.....	10.3.2
17	معرفة فلسفة الجامعة.....	1.10.3.2
18	تحديد حاجة المجتمع للتخصصات الاكاديمية التي توفرها الجامعة.....	2.10.3.2
19	اعداد المدرس الجامعي اعداداً تريبياً.....	3.10.3.2
20	ان يقوم المدرس الجامعي بتقييم ذاتي لادائه التدريسي.....	4.10.3.2
23	ادوار الكادر الاكاديمي الجامعي.....	4.2
26	بطاقات الاداء المتوازن (BSC) كأسلوب لتقييم الاداء.....	5.2
26	تعريف بطاقة الاداء المتوازن.....	1.5.2
26	المحاور الاربعة المكونة لبطاقة الاداء المتوازن.....	2.5.2
28	نبذة موجزة عن البطاقة.....	3.5.2
30	اهمية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن.....	4.5.2
30	اهمية قياس الاداء.....	5.5.2
31	مؤشرات الاداء الرئيسية.....	6.5.2
33	لماذا بطاقة الاداء المتوازن.....	7.5.2
33	استخدامات بطاقة الاداء المتوازن.....	8.5.2
33	فوائد بطاقة الاداء المتوازن.....	9.5.2
36	منهجية (Six Sigma) كمنهج لتقييم الاداء.....	6.2
36	مقدمة.....	1.6.2
37	المفهوم والخلفية التاريخية لمنهج (Six Sigma).....	2.6.2
37	تعريف سيجما ستة ونشأته.....	1.2.6.2
38	لماذا سيجما ستة ؟ وليست ثلاثة او اربعة.....	2.2.6.2
40	مفاهيم وافتراضات ستة سيجما.....	3.2.6.2
42	خطوات منهج ستة سيجما.....	4.2.6.2
42	تطبيق منهج (Six Sigma) في الجامعات.....	5.2.6.2
45	مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كمدخل لتقييم الاداء.....	7.2
45	مفهوم التغذية العكسية (360 درجة).....	1.7.2
47	اسباب استخدام مدخل التغذية العكسية (360 درجة) كأسلوب لتقييم الاداء.....	2.7.2
48	عناصر مدخل (360 درجة).....	3.7.2
52	مزايا مدخل التغذية العكسية (360 درجة).....	4.7.2
53	خطوات تصميم وتنفيذ مدخل التغذية العكسية (360 درجة).....	5.7.2

56الدراسات السابقة.....	8.2
56الدراسات الاجنبية المتعلقة ببطاقة الاداء المتوازن (BSC).....	1.8.2
59الدراسات العربية.....	2.8.2
61الدراسات الاجنبية المتعلقة بمدخل (Six Sigma).....	3.8.2
63الدراسات العربية.....	4.8.2
65الدراسات الاجنبية المتعلقة بمدخل التغذية العكسية (360 درجة).....	5.8.2
68الدراسات العربية.....	6.8.2
70الدراسات الاجنبية المتعلقة بتقييم اداء الكادر الاكاديمي في الجامعات (عربية واجنبية).....	7.8.2
72الدراسات العربية.....	8.8.2
75التعقيب على الدراسات السابقة.....	9.2
79الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	
79منهج الدراسة.....	1.3
79مجتمع الدراسة.....	2.3
80عينة الدراسة.....	3.3
80أداة الدراسة.....	4.3
81صدق وثبات أداة الدراسة.....	5.3
81صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
81ثبات أداة الدراسة/الإتساق الداخلي.....	2.5.3
82إجراءات الدراسة.....	6.3
82المعالجات الإحصائية.....	7.3
83الفصل الرابع: النتائج.....	
83نتائج الدراسة.....	1.4
83النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.....	1.1.4
89النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.....	2.1.4
96النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.....	3.1.4
99النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع.....	4.1.4
102النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس.....	5.1.4
103واقع اسلوب التقييم المتبع في جامعة الاستقلال.....	1.5.1.4
105الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....	
105الاستنتاجات.....	1.5

106التوصيات	2.5
107المراجع العربية	
111المراجع الاجنبية	
137فهرس الملاحق	
138فهرس الاشكال	
139فهرس الجداول	