

**إنشاء تقييم الكتروني على موقع  
الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والإدارات  
والمرافق والخدمات الجامعية**

**إعداد**

الباحث الرئيس : أ.د. محمد عبد الحميد محمد محمد

باحث مشارك : أ.د. سميرة عبد الله مصطفى كردي

باحث مشارك : د. أميرة عبد المؤمن يونس إيشان

**جامعة الطائف**



## ملخص البحث باللغة العربية:

١- عنوان البحث : إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق والخدمات الجامعية.
٢- الباحث الرئيس : محمد عبد الحميد محمد محمد
٣- اسم الكلية : وكالة الجامعة للشؤون التعليمية
٤- اسم القسم : وحدة تقويم الأداء
<p>الملخص</p> <p>إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والإدارات والمرافق والخدمات الجامعية</p> <p>مما لا شك فيه أنه لا يمكن تطوير الأداء الجامعي دون تقييم مهني موضوعي دقيق يرصد نقاط الضعف وتحديد نقاط القوة بدقة ، ومن هذا المنطلق تظهر حاجة جامعة الطائف إلى إعداد منظومة تقييم إلكترونية تمتاز بالدقة والموضوعية والشفافية والمرونة والكفاءة التي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة وتأخذ بالمعايير العالمية لضبط وإدارة تقييم جودة الأداء الجامعي ؛ للوصول إلى الجودة المنشودة ، وذلك بعيداً عن النماذج واللوائح الإرشادية الورقية ومشاكلها الكبيرة التي تُثقل كاهل القائمين بالتقييم بإهدار الطاقات المادية والوقتية والبشرية دون التوصل إلى أهداف دقيقة مرضية.</p> <p>وعليه فقد هدف البحث إلى دراسة الوضع الحالي لعملية التقييم بالجامعة من خلال دراسة واقع تقييم الأداء الجامعي الحالي بالجامعة ، مع بيان مدى أهمية التقييم والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه، ثم وضع تصور فاعل لتقييم الأداء الجامعي بالجامعة ، يشمل العديد من نماذج التقييم وآلية تطبيقها من خلال موقع الجامعة.</p> <p>وقد انتهى البحث إلى أن تقييم الأداء الجامعي يحتاج إلى مزيد من المهنية والشفافية والمنظومية ، وقد تم اقتراح بعض نماذج التقييم الإداري والأكاديمي ؛ لتكون أدوات فاعلة لتقييم الأداء بجامعة الطائف بصورة دورية بهدف حصر جوانب القوة ورصد نقاط الضعف ، ثم العمل على تلافي نقاط الضعف ، وتعزيز نقاط القوة ، وقد تم تحكيم تلك النماذج لتصبح جاهزة للتنفيذ على موقع الجامعة من خلال آلية محكمة تحقق الأهداف المنشودة.</p> <p>وجاءت التوصية بضرورة وجود سياسات ومعايير أداء محددة وواضحة ومنطقية ومعروفة للمنظومة الجامعية ، وضرورة المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها وتلافي المعوقات التي تعترض طريق الأداء بالجامعة .</p>



## **مقدمة :**

يحتل التعليم الجامعي باهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد ؛ لأهميته في رسم السياسات المستقبلية للدول والمجتمعات ، وقد أضحت تطوير التعليم ضرورة لا مناص منها ، باعتباره المحور الأساسي لتحقيق نهضة حضارية شاملة في ظل عصر العولمة ، مما يمكن من مواجهة تحديات العصر ومواكبة التطور التكنولوجي ، وتلبية وتناغماً مع الثورة التكنولوجية الحديثة والنهضة التعليمية التي تشهدها المملكة تحرص جامعة الطائف علي مواكبة تلك التطورات والأخذ بالمعايير العالمية لضبط وإدارة تقييم جودة الأداء الجامعي ؛ للوصول إلى الجودة المنشودة والاعتماد ، ومن هذا المنطلق يحاول الباحثون وضع نظام إلكتروني يمتاز بالدقة والموضوعية والشفافية والمرونة والكفاءة العالية لتقييم جودة الأداء الجامعي بجامعة الطائف.

## **طبيعة المشكلة :**

على الرغم من وجود جهود فردية من التقييم الورقي التقليدي لتقييم الأداء بجامعة الطائف إلا أنه يشوبه العديد من نقاط الضعف التي تمثل تحدياً كبيراً لتطبيق نظام الجودة والاعتماد والتميز ، من هذه النقاط :

- ١- لا يمتاز التقييم التقليدي بالدقة المطلوبة سواء في التطبيق أو النتائج .
- ٢- التكاليف المالية الباهظة التي تصل إلى ملايين الريالات في مراحل إعداده وتنفيذه .
- ٣- بطء تطبيق النظام التقليدي ، وصعوبة الوصول إلى الإحصائيات التي تدعم مراكز القرار بالجامعة.
- ٤- عدم شمولية النظام التقليدي لتقييم شامل للأداء الأكاديمي.
- ٥- اعتماد النظام التقليدي في بعض جوانبه على الاجتهادات الشخصية ، وضعف الاعتماد على الدراسات الواقعية والمستقبلية .
- ٦- استهلاك الجهد الكبير في تطبيق النظام التقليدي .
- ٧- صعوبة التحكم وإدارة النظام التقليدي لتقييم الأداء .
- ٨- النظام التقليدي لا يحقق الموضوعية والشفافية المنشودة.
- ٩- صعوبة تكرار عمليات التقييم التقليدي .

١٠- صعوبة تطبيق النظام التقليدي .

ومن ثم تكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي :

س ١ كيف يمكن تقييم الأداء بجامعة الطائف بطريقة الكترونية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية؟

س ١ ما أهمية التقييم الإلكتروني في تطوير الأداء ؟

س ٢ ما واقع التقييم الإلكتروني لمنظومة الأداء بجامعة الطائف ؟

س ٣ ما معوقات التقييم الإلكتروني للأداء بالجامعة؟

س ٤ كيف نضع تصوراً للنماذج التي تمثل أدوات التقييم الإلكتروني لمنظومة الأداء بالجامعة؟

س ٥ ما مراحل تطبيق نماذج تقييم الأداء إلكترونياً؟

#### أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية ونوعية الخدمات التي يقدمها النظام للتغيير النوعي والكمي في كافة الأداء الجامعي؛ للوصول إلى الجودة النوعية في مخرجات التعليم والتعلم ، وبما يمتاز به من نقاط قوة أهمها:

- الحاجة الملحة إلى التطور السريع والجذري؛ لسد الفجوة بين جودة الأداء ومخرجاته.
- البحث يواكب أحدث النظم المعاصرة في التقييم الإلكتروني للأداء.
- يمتاز النظام بالقضاء على المشاكل والسلبيات الموجودة بالنظام التقليدي .
- النظام يُسهّم بفعالية في عمليات القياس والتقييم وتطوير الأداء.
- توفير الوقت والتكاليف والجهود اللازمة لإنجاز التقييم التقليدي .
- يعتبر التقييم الإلكتروني وسيلة تقييم آمنة وسهلة بالنسبة للطلبة .
- منع الأخطاء التي يمكن أن تقع مع التقييم التقليدي .
- يعتمد النظام الإلكتروني على تخزين بيانات التقييم ونتائجه داخل قواعد بيانات تتميز بالقوة والسرية مما يسهل عملية استرجاع البيانات والإحصائيات المطلوبة للمسؤولين بطريقة سهلة وبسيطة وسريعة.
- سيكون النظام أداة تساعد على إجراء دراسات وإحصائيات علمية لتطوير الأداء.

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

- يدعم النظام الإلكتروني تطوير الأنظمة والخدمات والبرامج والمقررات الدراسية، والنشاطات المساندة للتعليم الجامعي.
- التعرف على النقاط المراد تحسينها في الأداء الجامعي ، ونقلها إلى الحاسوب مباشرة وتحويلها إلى الموارد البشرية لتحديد الدورات والمهام التطويرية اللازمة لها لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- سهولة الحصول على المعلومات إلكترونياً دون الرجوع إلى الملفات الشخصية الورقية ودائرة الموارد البشرية .
- يشتمل النظام على ضبط إدارة تقييم أداء الجودة بالجامعة.
- يمكن لمشرفي النظام من تغيير وتحديث نماذج التقييم بطريقة سهلة وبسيطة.
- يدعم النظام الترابط بين عناصر التقييم مما يجبر المقيم على ضرورة الموضوعية في التقييم .
- يمتاز النظام بوجود صلاحيات متعددة ومتنوعة حسب مهام القيادات الجامعية.
- يدعم النظام السرية للمقيمين في الدخول إلى النظام والتقييم.
- النظام يضمن عدم الخطأ في التقييم المستهدف.
- يمتاز النظام بتحفيز الفئة المستهدفة على التقييم مثلاً بربط عملية التقييم بالحوافز والمحاسبة.

### حدود الدراسة :

سيتم التركيز في هذه الدراسة علي تقييم أداء القيادات الإدارية والإدارات والمرافق والخدمات الجامعية بجامعة الطائف.

### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي ، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها ليضع لها الحلول.

## الدراسات السابقة: ومنها :

- إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية ، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية ، لنادر أبو شيحة ، وقد انتهى الباحث إلى رصد تقييم الموظفين للعلاقة بين موضوعية تقييم أدائهم وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية ، ومن أهم ذلك وجود علاقة طردية قوية بين موضوعية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية ، وأوصى الباحث بضرورة اهتمام المقيمين بمعايير تقييم الأداء وخاصة المعايير الشخصية التي أظهرت الدراسة قوة تأثيرها بالثقة التنظيمية بأبعاها لدى المعلمين ، كما أوصى باستمرار استخدام سجلات تقييم الأداء ، والمحافظة على تعزيز الثقة السائدة بين المعلمين<sup>(١)</sup>.
- تقوم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم ، للدكتور علي الدهشان والدكتور جمال أحمد السيبي ، وقد انتهت الدراسة إلى التوصية بالاستفادة من التجارب العملية في مجال تقويم الأداء لهيئة التدريس ، والاستفادة من خبرات الأساتذة المتخصصين المهتمين بقضايا التدريس الجامعي<sup>(٢)</sup>.
- معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة

<sup>(١)</sup> أبو شيحة، نادر، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية ، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية ، بحث منشور بمجلة الإدارة العامة، العدد ٤ ، المجلد ٤٥ ، ص ٧٠٨-٧٦٣، ٢٠٠٥م.

<sup>(٢)</sup> الدهشان، الدكتور جمال علي ، والدكتور جمال أحمد السيبي، تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم ، بحث منشور في مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، السنة التاسعة عشر، العدد الثالث، ٢٠٠٤م.

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

بالجامعة الإسلامية بغزة ، قام بها خالد ماضي أبو ماضي ، وانتهى إلى رصد معوقات التقييم واقترح الحلول لتلافيها<sup>(١)</sup>.

■ تقويم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية في ضوء بعض الكفايات التدريسية ، للدكتور داود عبد الملك الحدابي ، والدكتور خالد عمر خان، وقد انتهيا في بحثهما إلى رصد نتائج تقييم الطلاب لهيئة التدريس بكفايات :التعليم والتقييم والتغذية الراجعة والدعم الأكاديمي والتنمية الشخصية ، وأوصيا بوضع الخُطط التطويرية اللازمة لإعادة تأهيل هيئة التدريس أصحاب المستويات المتدنية في تلك الكفايات السابقة<sup>(٢)</sup>.

■ تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب ،جامعة مصراتة ، ليبيا، للدكتور صالح أحمد أمين عبابنة ، وانتهت الدراسة إلى التوصية بالاستمرار في تطبيق معايير الجودة والاعتماد وتوفير برامج تطوير مهني للعاملين<sup>(٣)</sup>.

■ دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسة، والإدارية والزراعية في الموصل) ، للدكتورة هبة مُجَّد حسين الطائي ، وانتهت الدراسة إلى أن

---

<sup>(١)</sup> خالد، ماضي أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٧م.

<sup>(٢)</sup> الحدابي ، الدكتور داود عبد الملك ، والدكتور خالد عمر خان، تقويم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية في ضوء بعض الكفايات التدريسية ، بحث منشور بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد الثاني ، ٢٠٠٨م، المجلد الأول، ص٦٣-٧٤

<sup>(٣)</sup> عبابنة، الدكتور صالح أحمد أمين ،تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، جامعة مصراتة ، ليبيا، بحث منشور بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الرابع، العدد ١/٨/٢٠١١م، ص٢٤-١.

عملية تقييم الأداء الجامعي ضرورة ملحة لتحقيق جودة الخدمات الجامعية<sup>(١)</sup>.

### الاستفادة من البحث :

من خلال النتائج التي سيكشف عنها البحث الحالي، وتطبيق منظومة تقييم الأداء الإلكترونية يتم تشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف في الأداء الجامعي، وعليه تتضح الاحتياجات التدريبية المطلوبة؛ لتحقيق التميز في الأداء بقطاعات الجامعة مما يساعد على التالي :

- نشر ثقافة تقييم الأداء الفعّال بمنظومة الأداء بالجامعة .
- التطبيق المستمر لتقييم الأداء على مستوى الجامعة.
- تنمية الشعور لدى منسوبي الجامعة بالثقة في منظومة التقييم الجامعية.
- قياس المستوى الفعلي للأداء بالجامعة.
- تحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين .
- تحفيز القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة على تطبيق التقييم الإلكتروني في مجالات أعمالهم.
- رصد جوانب القوة و نقاط الضعف، والعمل على تعزيز الأولى وتلافي الثانية.
- وضع البرامج التدريبية ؛ لتطوير الأداء بالجامعة .

<sup>(١)</sup> الطائي، دكتورة هبة محمد حسين ، دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية، بحث منشور بمجلة التقني ، المجلد ٢٧، العدد ٥، ٢٠١٤م.

## تمهيد : مفهوم وأهمية التقييم الإلكتروني في تطوير الأداء الجامعي:

### أولاً : مفهوم التقييم الإلكتروني :

بداية لابد من التوقف عند مفهوم تقييم الأداء ؛ لتتعرف عليه حتى نستطيع المضي قدماً في تحقيق أهداف البحث المنشودة ، وخاصة أن ثمة تعريفات كثيرة سواء للتقييم أو الأداء ، أو مفهوم تقييم الأداء عموماً ، مما يستدعي توقفنا أمام تعريف مصطلح (تقييم) ، وكذلك مصطلح (أداء) ، ومن إيضاحهما نشرع في إيضاح مفهوم تقييم الأداء الإلكتروني . ففي معرض التصريف اللغوي للكلمة وأصلها نجد أنها تعني : قَوْم الشيء وأقامه، فقام واستقام وتقَوَّم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء، وجاء في القرآن الكريم في قوله تعالى: "ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم"<sup>(1)</sup> والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال. وهو التعديل أو الإصلاح أو التغيير الذي يمكن إدخاله في نفس العمل أو التخطيط للعمل التالي له للوصول به إلى أفضل النتائج .

ومن ثم فإن عمليتي التقييم والتقويم عمليتان متلازمتان ومستمرتان ، فالتقييم يجب أن يتبعه تقويم . والتقويم لا يكون مجدياً دون تقييم جديد يسبقه . وبوجود العمليتين معاً تكتمل الدورة التخطيطية التي تكفل نجاح العمل عن طريق تعديل خط سيره للوصول إلى الهدف المنشود .

والأداء هو تنفيذ الإداري/ الأكاديمي لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة بما أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها في المنظمة ، ومن ثم فالأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للاختبار، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

<sup>(1)</sup> سورة النين ، آية: ٤ .

والأداء هو الطريقة التي يُحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث، ونقلها من خلال التدريس، ومن خلال خدمته وتنميته لمجتمعه<sup>(١)</sup>.

وإذا كان ما سبق هو مفهوم الأداء بالنسبة للفرد، فإن مفهوم الأداء بالنسبة للمنظمة يعني: الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الخطط والآليات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

وبعد التعرف على ماهية التقييم، وكذلك ماهية الأداء، نستطيع التعرف على مفهوم تقييم الأداء على " أنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به، وكيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً."<sup>(٢)</sup>، ويعرف (المغربي) عملية تقييم أداء العاملين بأنها "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل"<sup>(٣)</sup>.

و يرى آخرون أن تقييم الأداء " يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن

---

(١) إمام مصطفى سيد، وصلاح الدين شريف؛ الأداء الجامعي كما يدركه الطلاب وعلاقته بالنمو المهني وبعض المتغيرات النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٩٩٩م، ص ١٧٣.

(٢) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، ٢٠٠١، ص ١٦٩.

(٣) (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ص ٢٥٨.

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء والسلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة." (١).

و من التعاريف الشاملة لتقييم الأداء يمكن القول بأنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا" (٢). ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يضبط ذلك بالإنتاج المتوقع منه أدائه. كما يؤكد مفهوم تقييم أداء العاملين على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق بناء على معايير محددة ، أي بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

وبناءً على ما سبق من تعريفات متعددة للباحثين يتضح أن عملية تقييم الأداء عبارة عن " عملية مستمرة لها منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة و كليهما سيحقق أهدافاً له من ورائها، وإنما عملية مستمرة لمعرفة الأداء الحالي للعاملين تقوم بها المنظمة لتحديد مدى إنجاز الأهداف المطلوبة منهم، وإمكانية وضع خطط لتحسين وتطوير أدائهم في المستقبل" (٣). فتقييم أداء الأفراد بالمنظمة إذاً عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتحديد مستوى ونوعية أدائه.

وبناءً على ما سبق من التعريفات المتعددة لتقييم الأداء نستطيع تعريف التقييم الإلكتروني بمعناه الأشمل بأنه: استخدام تقنية المعلومات والإنترنت في إجراء أي تقييم يتعلق بنشاط معين .

(١) المرجع السابق، ص ١٧١ .

(٢) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، ٢٠٠٤، ص ١٣٧.

(٣) توفيق، محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٩م، ٤٧-٥٩.

فالتقويم ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ، ودفعهم إلى تطوير أدائهم ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة<sup>(١)</sup>.

### ثانياً : أهمية التقييم الإلكتروني في تطوير الأداء الجامعي :

إن أهمية تقييم الأداء وخاصة الإلكتروني في أي مؤسسة تعليمية لا يتوقف عند كشف الفروق الفردية بين أداء الأفراد أو بين الكليات والأقسام ، أو الخدمات الأكاديمية المقدمة فقط، بل يتعداه إلى هدفه الأساسي وهو التطوير والتحسين المستمر في الأداء ؛ ليتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وفي مقدمتها جودة مخرجاتها.

وأهمية تقييم الأداء الإلكتروني بالنسبة لأي مؤسسة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المؤسسة ما هو إلا محصلة لأداء العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقييم الأداء الإلكتروني ، وهذا يقود للتعرف على أهمية تقييم الأداء والتمثلة في التالي<sup>(٢)</sup>:

١ - مساندة القرارات الإدارية : يتم اتخاذ قرارات مهمة في معظم المنظمات بهدف الوصول إلى نتائج جيدة ويجب أن تُبنى مثل هذه القرارات على أساس تقييم مُنظم لنتائج أداء العاملين بها ، وذلك فيما يتعلق بقرارات من يجب ترقيته ؟ أو مكافأته بأي أنواع المكافآت التي ترصدها المنظمة أو عقوبته بأي أنواع العقوبات بلائحة المنظمة أو فصله ؟ أو من يجب إعادة وضعه إلى مكان آخر؟ و ما هو الراتب وفوقه الذي يجب أن يحصل عليه الفرد؟ وغير ذلك...

٢ - توفير التوثيق الإلكتروني : توفر سجلات تقييم الأداء الإلكترونية توثيقاً جيداً للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية ، وكذلك تساعدنا

<sup>(١)</sup> انظر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، ٢٠٠٢م، ص ٧٩-٩١.

<sup>(٢)</sup> يوسف، درويش ، إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية ، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد ٣ ٢٠٠٣م، ص ٥٧٥-٦٠٧م.

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

أيضاً في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للإدارة ، حيث تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأحيان إلى المراجعة من قبل طرف خارجي ، و على الإدارة عند اتخاذ مثل هذه القرارات أن تكون على أساس سليم قائم على تقييم مهني موضوعي للأداء.

٣- إمداد العاملين بالمنظومة الجامعية رؤساء ومروؤسين بتغذية راجعة عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم<sup>(١)</sup>.

٤- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

٥- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله والقيام بمهامه.

٦- تساعد هذه الوسيلة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٧- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة منسوبي المؤسسة مثل (التدريب، التنمية، الاستقطاب..الخ).

٨- قيام الرؤساء بمراقبة وملاحظة أداء مروؤسيهم حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر، وبذلك تعد عملية تقييم الأداء إحدى العمليات المهمة في المنظمات وإحدى الأعمال الرئيسة لمعرفة مستوى أداء الأفراد في المنظمة ومحاولة تطوير وتنمية أدائهم لتحقيق الأهداف المستهدفة للمنظمة.

٩- الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المنظمة و أن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال استخدام المعلومات والاستفادة منها. وتقوم منظمات الأعمال بتقييم أداء العاملين كعملية تهدف إلى ما يلي(٢):

<sup>(١)</sup> الحربي، محمد بن محمد ، الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية " نموذج مقترح" ، الفصل الدراسي الأول ١٤٢٨/١٤٢٩هـ ، ص ٨١-٩٣.

<sup>(٢)</sup> شلويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، ٢٠٠٥م، ص ٩٨-١٠٣.

١٠- رفع الروح المعنوية: إن جواً من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

١١- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو المستفيدين، وإن نتائج هذا التقييم سيتربط عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

١٢- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين(١).

١٣- الرقابة على الرؤساء: إن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

١٤- استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم الأداء يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على

(١) انظر: هوانة، وليد عبد اللطيف، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٩، السعودية، ١٩٨٦، ص ١٢٠-١٣٤.

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار؛ ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية(١).

١٥- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم أداء العاملين في المنظمة.

١٦- وسيلة للتطوير الذاتي لأداء العاملين والإحساس بالمسؤولية: إن قياس أداء العاملين هو أداة يستطيع من خلالها كل موظف في المنظمة معرفة ما هي حقيقة أدائه لعمله وما مدى كفاءته في أداء عمله كي يعرف نواحي الضعف ليتلافها في المستقبل.

مما سبق تتضح الأهمية الكبيرة للتقييم الإلكتروني لأداء منسوبي المنظمة الجامعية، لما له تأثير إيجابي على تطوير الأداء ، وتحقيق أهدافه المنشودة .  
ولهذه الأهمية علينا استيضاح واقع التقييم الإلكتروني بجامعة الطائف حتى نستطيع البناء على نقاط القوة الموجودة ، وهذا ما نستعرضه في المبحث التالي.

---

<sup>١</sup> ( انظر: أبو شيخة، نادر، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية ، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٤٥ العدد ٤ ص ٢٠٠٥ )، ص٧٠٨-٧٦٣م.

## المبحث الأول : واقع التقييم الإلكتروني للأداء بجامعة الطائف .

بدأ تقييم الأداء الورقي بشكل منهجي بجامعة الطائف بتقييم أداء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة العام الدراسي ١٤٢٧ - ١٤٢٨ هـ .

فأول تقييم كان عدد تقيّماته ٢٥ تقيّمياً لـ ٢٥ من أعضاء هيئة التدريس ، والتقييم الثاني ٥٧٥ تقيّمياً لـ ١٩٥ من أعضاء هيئة التدريس أعضاء هيئة التدريس ، والتقييم الثالث ٨٣٠ تقيّمياً لـ ٣٨٠ من أعضاء هيئة التدريس ، والتقييم الرابع ٢٠٥٦ تقيّمياً لـ ٧٧٦ من أعضاء هيئة التدريس (١) .

وفيما يلي نتبع واقع تقييم أداء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة بجامعة الطائف وتطورها :

### أولاً : التقييم الورقي :

تمر عملية تقييم الأداء لهيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة بمراحل عدة حتى يتم تحقيق أهدافها المنشودة أستعرضها في إيجاز على النحو التالي :

أ- مرحلة الاستعداد للتقييم :

#### ■ تحديد الفترة الزمنية للتقييم :

يتم تنفيذ التقييم على مدار أسبوعين قبل الاختبار النهائي للفصل الدراسي ، وقد تم اختيار تلك الفترة للأسباب التالية :

- ١- إتاحة الفرصة للطلبة للتعرف على أداء هيئة التدريس من خلال أدائهم.
- ٢- فترة مناسبة لتواجد الطلبة وهيئة التدريس في قاعاتهم ، والبعد عن مواعيد الاختبارات الدورية أو النهائية.
- ٣- هذه الفترة تقع بعد الاختبار الدوري بوقت كاف ؛ وذلك تفادياً للمؤثرات الإيجابية أو السلبية لنتائج الاختبارات على رأي الطلبة في تعبئة نموذج التقييم.

(١) تقارير تقييم الأداء بوكالة الجامعة للشؤون التعليمية .

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

- ٤ - أسبوعان فترة جيدة لتعدد الفرص للدخول لجميع أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة.
- ٥ - استقرار الجداول الدراسية تفادياً للخلل في أماكن المحاضرات أو مواعيدها أو أساتذتها.
- تأمين احتياجات التقييم :

يتم وضع خطة لسير تنفيذ التقييم مع حصر الاحتياجات البشرية ، مع توزيع المهام من حيث المراجعة والتسليم والإشراف ، ورصد الملاحظات والمسح الضوئي للنماذج والمراجعة وإدخال وإعداد التقارير ، واختيار فريق العمل في كل الكليات ، وتوزيع المهام ، وأخذ جميع جوالات فريق العمل في كل المناطق ؛ ليسهل التواصل السريع مع الجميع.

كما يتم اختيار فريق العمل بناء عن الخبرة من خلال الاشتراك في عمليات التقييم سابقاً، والقدرة على تحمل المسؤولية، وتوفر مهارة التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، والموضوعية والسرية والأمانة في تنفيذ المهام .

وكذلك يتم العمل على اختيار مقررات التقييمات لكل من يُدرّس حسب معايير محددة للموضوعية والشفافية والسرية أهمها: وضع ثلاثة تقييمات لكل من يقوم بالتدريس ، أو حسب إمكانية جدولته الدراسي، وتعدد مجموعات الطلاب/ الطالبات المختارة وتنوعها في المستوى الدراسي، وتنوع المقررات المختارة، وتنوع مرات التقييم بين الطلاب والطالبات، وأن تكون مرات التقييم في أكثر من يوم دراسي ، وتنوع مرات التقييم بين المحاضرات الأولى والأخيرة ، واختلاف المراجع / المراجعة عند تنفيذ التقييم لعضو هيئة التدريس نفسه، وأن تكون كل التقييمات من واقع الجداول التي أرسلت من القبول والتسجيل، والتركيز في الاختيار على مواد قسم عضو هيئة التدريس التخصصية ، والبُعد عن المواد العامة ما أمكن،

وأفضلية الاختيار للمستويات العليا ، عدم كتابة أسماء هيئة التدريس على موادهم ..

#### ب - مرحلة التنفيذ :

في مرحلة التنفيذ يتم التعميم على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالإشراف والمسؤولية على جدية وسرية وموضوعية عمليات التقييم ، كما يتم التأكيد على كل المشرفين/المشرفات وأعضاء فريق العمل ، بأن يتحمل كل مسؤولياته ، ويكون التسليم من الكليات بعد المراجعة وحصر أظرف التقييم ، وتسليمها للمشرف المسئول .

#### ج- مرحلة النتائج :

يتم توزيع العمل على فريق الإحصاء على حسب الكليات ؛ للقيام بعمليات مسح الاستمارات على المساح الضوئي وتسجيل ملاحظات الطلبة واستخراج التقارير .

ثم يتم بعد ذلك تبليغ كل عضو هيئة تدريس بنتائج تقييمه من وجهة نظر الطلبة عن طريق الكليات/الأقسام ؛ ليقوم بمعرفة نقاط قوته لتعزيزها ونقاط ضعفه ليعمل على تلافيها .

#### ثانياً: التقييم الإلكتروني :

بعد المعاناة في الوصول إلى نتائج التقييم الورقية وتسجيل ملاحظات الطلبة يدوياً ، وتوزيعها على أصحابها ورقياً بدأ التفكير في إدخال النتائج الكترونياً ، عن طريق فريق العمل ، وذلك بعد مسح نماذج التقييم على جهاز المساح الضوئي ، وبالفعل تم ذلك عن طريق فريق العمل ، وكذلك تم جمع ملاحظات الطلبة وتسجيلها الكترونياً على الموقع المخصص لذلك ، وبدأت النتائج تصل إلى هيئة التدريس ومن في حكمهم الكترونياً ، وتم تسليمها على (CD) للكليات/الأقسام .

وبعد الجهود المصنية والتكلفة المادية وضعف جودة نتائج التقييم الورقي تم تحويل نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة إلى

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

صيغة إلكترونية ؛ لسهولة ومرونة وشمولية عمليات التقييم، ودقة النتائج وسرعة وصولها للمعنيين ، وتوفير الوقت والجهد والمال ، مع دقة حصر نقاط الضعف ونقاط القوة على جميع المستويات لإمكانية التعامل معها .

ثم كان تسجيل نموذج التقييم على الموقع الخاص بوكالة الجامعة للشؤون التعليمية لدخول الطلبة لتقييم أداء هيئة التدريس ، ولكن كان ثمة عوائق اعترضت هذا التقدم .

وبعد فترة تم تسجيل النموذج على موقع الجامعة لدخول الطلبة لتنفيذ عملية التقييم ، ولكن ما زالت العملية تنقصها الكثير من المهنية والشمولية والتقارير التي تحقق الأهداف المرجوة .

## المبحث الثاني : معوقات التقييم الإلكتروني بالجامعة .

إن واقع تقييم الأداء عموماً والتقييم الإلكتروني خصوصاً بجامعة الطائف قد اتضح لنا من خلال المبحث الأول ، فمن المؤكد أن ثمة معوقات تعترض تحقيق أهداف تقييم الأداء ، نستعرض أهمها فيما يلي :

يمكن تقسيم معوقات تقييم الأداء عموماً وإمكانية وجود بعضها في الجامعة خصوصاً سواء الورقي أو الإلكتروني إلى التالي :

### ١- معوقات خاصة بأنظمة تقييم الأداء.

وتتمثل في عدم وضوح أو إعلان المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم مثل: عدم دقة المعايير، وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، وعدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين<sup>(١)</sup>.

وتلك الأمور قد تؤدي ببعض المسؤولين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيء ، أو قد يحدث العكس ، أي الحكم على الأداء السيء على أنه أداء متميز؛ ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً ، كما يجب أن يفهم كل من المسؤولين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها<sup>(٢)</sup>.

### ٢- معوقات خاصة بالقائمين على عملية التقييم ، وتتمثل في التالي:

#### ■ شعور بعض المسؤولين بالذنب:

ثمة بعض المسؤولين عن عمليات التقييم يشعرون بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم الأداء بالمنظومة الجامعية ، وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على المقيمين فيما يخص الترفيات ، والخوافز ،

(١) الحمود، أحمد بن حماد ، تقييم الأداء الوظيفي : الطرق ، المعوقات ، البدائل ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثاني ، ١٩٩٤م ، ص ٢٤٥-٢٥٣.

(٢) ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، القاهرة ١٩٩٩م، ٦٧-

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

والاستمرار في العمل أو عدمه ؛ لذا يجب على المسؤولين التغلب على مثل تلك الأحاسيس؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية وموضوعية<sup>(١)</sup>.

### ■ عدم وجود محاسبة للمسؤولين عن نتائج التقييم :

حيث يقوم بعض المسؤولين عن التقييم أحياناً بعملية تقييم الأداء دون تحضير مسبق لها؛ وذلك لأنهم غير معرضين للمراجعة والمساءلة عن دقة نتائج التقييم ؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل من مستواهم الحقيقي ؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المسؤولين عن دقة نتائج تقييمهم للمقيمين لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز ، والمكافآت ، والترقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل<sup>(٢)</sup>.

### ■ الخوف من إيذاء مشاعر المقيمين:

حيث يقوم بعض المسؤولون عن عمليات التقييم بإعطاء جميع المقيمين تقديرات مرتفعة ؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم، وهذا يخالف أن تقييم الأداء عمل هام له تأثيره على الأداء ؛ لإعطاء تقارير أمينة عن أداء العاملين؛ وذلك كي يحقق النتائج المرجوة منه ، كما أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم ، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم في الترقيات<sup>(٣)</sup>.

### ٣- معوقات خاصة بالمقيّم من خلال عملية التقييم.

ثمة معوقات تتعلق بمن يقوم بعملية التقييم أذكرهما فيما يلي :

### ■ التحيز في تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة والدقيقة في نفس الوقت ، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت ، والترقيات ، وقد يترتب عليه إمكانية الفصل من

(١) المرجع السابق ، ص ٧٨-٨٦.

(٢) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، ١٩٥-١٩٠.

(٣) المرجع السابق ، ص ١٧٤-١٨٥، وانظر: السالم ، مؤيد سعيد، وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢م، ص ١٣٢-١٤١.

العمل ؛ لذا يجب أن يكون تقييم الأداء بالمنظومة الجامعية مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة . ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا المرؤوسين بناءً على انطباعاتهم الشخصية ، بل لابد من تبرير ذلك الجزء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء، كما يجب على الرئيس أن يخبر مرؤوسيه بتقييمهم ، ويشرح مبررات ذلك التقييم.

ويتمثل معوق التحيز في تقييم الأداء في عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء المقيمين ، والانطباع الشخصي من قبل الرؤساء عن مرؤوسيهم أو المستفيدين ، فإذا كان الرئيس مثلاً يعتقد أن الموظف جيد ، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك الموظف ، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة، ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصير في العمل؛ فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد الموظف المقصر<sup>(١)</sup>.

كما أن المحسوبة تلعب دوراً في تقييم أداء المقيمين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه . ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على الموظفين؛ مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه ، حيث إن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه موظف جيد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول العامل في تلك الحالة أن يكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه موظف جيد ، وكى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول إظهار أنه موظف مجتهد . ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم<sup>(٢)</sup>.

<sup>(١)</sup> الظفيري، عواد، استخدامات تقييم أداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول، ٢٠٠٢م، ص ١٨٣- ٢١٣ .

<sup>(٢)</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مصر، ٢٠٠٧م، ص ١٦٥-١٧٣.

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

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

### ■ التشدد في تقييم الأداء.

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقييم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يُعطى المقيمون متوسطي الأداء تقديراً ضعيفاً، في حين يُعطى ذوى الأداء العالي تقديرات متوسطة .

### ■ الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء.

حيث يقوم الرئيس أو أي مقيم باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقييم، وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتزدد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين<sup>(١)</sup>.

### ■ التساهل في تقييم الأداء .

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، في حين يمنح الباقيون تقديرات عالية .

---

<sup>١</sup> ( الصواف، مجد ماهر، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، (١٩٩٢م)، العدد ٧٦، ص٣٩-٧.

#### ٤ - معوقات تتعلق بالمقيمين:

وتتمثل تلك المعوقات في عدم معرفة المقيمين لما هو مطلوب منهم، وعدم فهمهم لنظام التقييم، وعدم القدرة على الوفاء بمسئوليته، والشعور بالظلم وعدم العدالة، وعدم الاهتمام بنتائج التقييم<sup>(١)</sup>.

#### ٥ - معوقات خاصة بالتقنية .

تُعتبر المعوقات التقنية أحد أهم معوقات تقييم الداء الإلكتروني ؛ وذلك لضعف الدعم المادي وعدم وجود الحاسبات والمعدات اللازمة وضعف مستوى الصيانة، وضعف البرامج الإلكترونية للتقييم إن وجدت ، هذا فضلا عن قلة الخبرات الموجودة لدعم التعليم الإلكتروني ، مما أدى لضعف الثقافة وقلة التدريب .

ورغم كل المعوقات السابقة التي بالطبع يكون لها تأثيرها في تحقيق هدف تقييم الأداء الإلكتروني إلا أننا يمكن تخفيف أثارها بوجود جهة مسؤولة عن عملية التقييم تقوم بوضع المعايير الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء إلكترونياً مع إعداد وتأهيل الفريق القائم على التقييم للقيام بتلك المهمة بمهنية تامة وموضوعية فاعلة .

#### المبحث الثالث : إعداد نماذج التقييم الإلكتروني للأداء :

في هذا المبحث سنقوم بعرض النماذج المقترحة لتقييم الأداء الجامعي إلكترونياً ، وقد جاءت درجات التقييم من (١-٥) ، وتعني (١) ضعيف ونسبتها من (١-٥٩%) ، ويعني أداء غير مقبول، و(٢) تعني مقبول ، ونسبتها من (٦٠-٦٩%) ، و(٣) تعني جيد ، ونسبتها من (٧٠-٧٩%) ، و(٤) تعني جيد جدا ، ونسبتها من (٨٠-٨٩%) ، و(٥) تعني ممتاز ، ونسبتها من (٩٠-١٠٠%) .

(١) الحمود ، تقييم الأداء الوظيفي : الطرق ، المعوقات ، البدائل ، ص ٢٥٠-٢٥٨ .

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

أولاً : نماذج تقييم الأداء الأكاديمي :

١- تقييم أداء هيئة التدريس من قبل الطلبة :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	الالتزام بتوضيح استراتيجية تدريس المقرر من بداية الفصل.					
٢	الالتزام بتوضيح متطلبات المادة من مراجع وتكليفات واختبارات.					
٣	الحرص على إشغال المحاضرة بالمادة العلمية .					
٤	يستخدم بفاعلية استراتيجيات وطرائق تدريس متنوعة ومشوقة .					
٥	يعرض عناصر محاضراته بشكل متسلسل ومتربط .					
٦	الاهتمام بإعطاء الأمثلة والأنشطة المناسبة والكافية لشرح محتوى المقرر .					
٧	يتيح للطلبة فرصة البحث العلمي والعمل الابتكاري.					
٨	تناول عناصر المقرر ومحتواه وفق الخطة المعلنة مسبقاً .					
٩	الحرص على مشاركة الطلبة في المناقشات والاهتمام بأرائهم وأسئلتهم .					
١٠	الالتزام بمواعيد المحاضرة والمدة الزمنية المحددة لها.					
١١	الاهتمام باختيار المصادر (مثل الكتب والمقالات والمراجع) التي تساعد على فهم المقرر.					
١٢	الحرص على استخدام الوسائل التعليمية المتنوعة وتقنيات التعليم والتعلم الحديثة .					
١٣	تحفيز الطلبة على استخدام المصادر (مثل المراجع والدوريات العلمية) المتصلة بالمادة. .					
١٤	لا يخرج كثيراً عن موضوع المحاضرة أثناء الشرح.					
١٥	الالتزام بأسس الحوار وإعطاء الفرصة الكاملة للمناقشة أثناء المحاضرة.					
١٦	استخدام الأساليب الملائمة والمتنوعة لتقويم أداء الطلبة .					
١٧	الالتزام بتصحيح الاختبارات والتكليفات وإبلاغ الطلبة بملاحظاته أولاً بأول.					
١٨	الاهتمام بقراءة البحوث التي يقدمها الطلبة وإبداء ملاحظاته عليها معهم.					
١٩	الاهتمام بالرد على ملاحظات الطلبة بشأن درجاتهم.					
٢٠	يحفز قدرات التفكير والتقييم النقدي للأفكار.					

٥	٤	٣	٢	١	بنود التقييم	م
					الالتزام بالساعات المكتبية والاهتمام بما يطرحه الطلبة من مشكلات وآراء.	٢١
					تنسجم الواجبات وأسئلة الاختبارات والامتحانات مع أهداف المقرر.	٢٢
					يزود الطلبة بالتغذية الراجعة ويعرفهم بمواطن قوتهم وضعفهم .	٢٣
					مستوى ضبط القاعة .	٢٤
					احترام الطلبة وتقدير مشاعرهم وظروفهم وتحقيق العدالة في الاهتمام والتعامل معهم .	٢٥
					بصفة عامة - أرى أن الجهد الذي بذله عضو هيئة التدريس في تدريس هذا المقرر...	٢٦
					بصفة عامة - أرى أن المستوى العام لعضو هيئة التدريس بالمقارنة بغيره ممن درست معهم ...	٢٧
					ملاحظات أخرى:	
						•
						•
						•

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

٢- تقييم أداء عضو هيئة التدريس من قبل رئيس القسم :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	الالتزام بتنفيذ الجدول التدريسي.					
٢	الالتزام بمواعيد إجراء الاختبارات وتسليم النتائج.					
٣	الالتزام بمواعيد الساعات المكتبية.					
٤	الالتزام بما يسند إليه من تكاليف إدارية.					
٥	المشاركة الفاعلة في النشاط الأكاديمي (المؤتمرات - الندوات - حلقات البحث) داخل الجامعة.					
٦	المشاركة الفاعلة في النشاط الأكاديمي (مؤتمرات - ندوات - حلقات البحث) خارج الجامعة.					
٧	تقديم العون للمعدين والمحاضرين بالقسم في تطوير إعدادهم.					
٨	المشاركة في النشاط الطلابي .					
٩	الالتزام بحضور اجتماعات مجلس القسم .					
١٠	المساهمة في خدمة المجتمع.					
١١	المشاركة الفاعلة في الإرشاد الأكاديمي واللجان المختلفة في القسم .					
١٢	الحرص على تطوير وتحديث المقررات التي يقوم بتدريسها.					
١٣	استخدام تطبيقات التكنولوجيا والتقنية الحديثة في التدريس.					
١٤	الحرص على إتباع أساليب وتقنيات التدريس الحديثة.					
١٥	الحرص على إعداد الاختبارات بما يتفق مع معايير الجودة والاعتماد.					
١٦	اتفاق نتائج اختباره مع المعايير الموضوعية.					
١٧	انتظام وفعالية المشاركة في حلقات البحث (السمينار) بالقسم.					
١٨	الحرص على الارتقاء بمستواه الأكاديمي والمهني.					
١٩	المواظبة على حضور الدورات التدريبية ومتابعة الجديد في مجال تخصصه.					
٢٠	تقديم مقترحات تسهم في تطوير أداء القسم.					
٢١	الاهتمام بالبحث العلمي في مجال تخصصه .					
٢٢	الاستعداد للتعاون والعمل الجماعي بالقسم.					
٢٣	الالتزام بأخلاقيات التعامل مع الطلاب والحرص على حل مشاكلهم .					
٢٤	الالتزام بأخلاقيات فن التعامل مع الزملاء.					
٢٥	التحلي بالروح الإيجابية والميل للعمل التطوعي بصفة عامة.					
٢٦	مدى تقبله للنقد الموضوعي البناء .					
ملاحظات أخرى:						
•						
•						

٣- تقييم أداء رئيس القسم من قبل عميد الكلية :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	الانتظام في الحضور ومتابعة سير العمل بالقسم.					
٢	الانتظام في حضور اجتماعات مجلس الكلية.					
٣	التعاون مع إدارة الكلية والجامعة.					
٤	سرعة الاستجابة لما يُسند إليه من قبل رؤسائه من أعمال وتكليفات.					
٥	الالتزام بنصابه التدريسي.					
٦	الالتزام بأخلاقيات التعامل مع الطلبة.					
٧	الالتزام بأخلاقيات التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.					
٨	متابعة أعمال أعضاء هيئة التدريس بالقسم من محاضرات واختبارات.					
٩	متابعة المبتعثين من المعيدين والمحاضرين بالقسم وحل مشكلاتهم.					
١٠	تشجيع المعيدين والمحاضرين على إنهاء بحوثهم.					
١١	متابعته مشكلات الطلاب والعمل على حلها.					
١٢	الإلمام بمتطلبات وأساليب الإدارة الجامعية الحديثة.					
١٣	تقديم اقتراحات لتطوير العمل بالقسم.					
١٤	تقديم اقتراحات لتطوير العمل بالكلية والجامعة..					
١٥	الحرص على عقد حلقة البحث (سيمنار) بالقسم بصفة دورية.					
١٦	الالتزام باللوائح والقواعد المنظمة للعمل •					
١٧	امتلاكه للمهارات والقدرات الإدارية لإدارة القسم •					
١٨	مستوى الأداء العام لرئيس القسم من وجهة نظر عميد الكلية.					
	ملاحظات أخرى:					
	•					
	•					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

٤- تقييم أداء رئيس القسم من قبل أعضاء هيئة التدريس:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	الانتظام في عقد مجلس القسم بصفة دورية.					
٢	مراعاة الموضوعية والعدالة فيما يصدره من تكليفات لمروسيه.					
٣	حث أعضاء هيئة التدريس بالقسم وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم.					
٤	حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالقسم.					
٥	الالتزام بتوزيع الجداول التدريسية في موعدها واعتمادها بمجلس القسم.					
٦	متابعة أعمال أعضاء هيئة التدريس بالقسم من محاضرات واختبارات.					
٧	توزيع المقررات على جداول هيئة التدريس حسب التخصص .					
٨	تنظيم حلقات البحث (السيمنار) بصفة دورية.					
٩	حل مشكلات الطلبة فيما يتعلق بالتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.					
١٠	تشجيع الأعضاء بالقسم على البحث العلمي.					
١١	اقترح حلول غير تقليدية لمشكلات القسم.					
١٢	متابعة مكتبة القسم وتزويدها بأحدث الأبحاث والمراجع والدوريات.					
١٣	تحقيق العدالة في تكليفاته وتعامله مع هيئة التدريس بالقسم.					
١٤	الحرص على عقد برامج لتطوير أداء هيئة التدريس .					
١٥	مستوى الأداء العام لرئيس القسم من وجهة نظر هيئة التدريس.					
	ملاحظات أخرى:					

٥- تقييم أداء العميد من قبل وكيل الجامعة :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	الانتظام في الحضور ومتابعة سير العمل بالكلية.					
٢	الانتظام في حضور الاجتماعات .					
٣	التعاون مع الأقسام وإدارة الجامعة.					
٤	سرعة الاستجابة لما يُسند إليه من قبل رؤسائه من أعمال وتكليفات.					
٥	الالتزام بنصابه التدريسي.					
٦	الحرص على الارتقاء بنفسه أكاديمياً ومهنياً.					
٧	الالتزام بأخلاقيات فن التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم.					
٨	الإيجابية في التعامل مع مشكلات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين.					
٩	الالتزام باللوائح والقواعد المنظمة للعمل الجامعي.					
١٠	الاهتمام بتنظيم المؤتمرات والمحاضرات والندوات بعمادته بصفة دورية.					
١١	الإلمام بمتطلبات وأساليب الإدارة الجامعية الحديثة.					
١٢	المشاركة الإيجابية في فعاليات تطوير الأداء الجامعي.					
١٣	تقديم حلول مناسبة وفعالة لما يواجهه من مشكلات.					
١٤	المشاركة الإيجابية في فعاليات تطوير المجتمع.					
١٥	الحرص على تطوير البرامج الأكاديمية و الخدمات التي تقدمها الكلية.					
١٦	العدالة في التعامل مع الأقسام ومنسوبيها.					
١٧	عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية .					
١٨	مستوى الأداء العام لعميد الكلية من وجهة نظر وكيل الجامعة					
ملاحظات أخرى:						
:						
:						

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

٦- تقييم أداء العميد من قبل رؤساء الأقسام :

٥	٤	٣	٢	١	بنود التقييم	م
					الانتظام في عقد الاجتماعات الدورية على مستوى الكلية.	١
					الالتزام بالأخلاقيات المهنية في التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم.	٢
					الالتزام بالأخلاقيات المهنية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	٣
					مراعاة الموضوعية والعدالة فيما يصدره من تكليفات لمروسيه.	٤
					تشجيع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين على العمل بروح الفريق.	٥
					المرونة في التعامل مع مشكلات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين.	٦
					الالتزام باللوائح والقواعد المنظمة للعمل الجامعي.	٧
					المرونة في التعامل مع مقترحات رؤساء الأقسام لتطوير الأداء الجامعي.	٨
					الاهتمام بتنظيم المؤتمرات والمحاضرات والندوات بصفة دورية.	٩
					الحرص على حل مشكلات الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام.	١٠
					تشجيع النشاط الطلابي والاهتمام به.	١١
					الحرص على الأخذ بمتطلبات وأساليب الإدارة الجامعية الحديثة.	١٢
					متابعة التطورات العالمية في تطوير التعليم الجامعي.	١٣
					تقديم الحلول الفعالة لما يواجهه من مشكلات.	١٤
					سرعة إنجاز ما يُحال إليه من معاملات.	١٥
					دعم مكثبات الأقسام بما يستجد من أبحاث علمية بصفة دورية.	١٦
					الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس.	١٧
					الآداء العام لعميد الكلية.	١٨
ملاحظات أخرى:						
						•
						•

٧- تقييم أداء العميد من قبل أعضاء هيئة التدريس:

٥	٤	٣	٢	١	بنود التقييم	م
					الانتظام في عقد الاجتماعات الدورية على مستوى الكلية.	١
					الالتزام بالأخلاقيات المهنية في التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم.	٢
					الالتزام بالأخلاقيات المهنية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية.	٣
					مراعاة الموضوعية والعدالة فيما يصدره من تكليفات لمؤوسيه.	٤
					تشجيع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين على العمل بروح الفريق.	٥
					المرونة في التعامل مع مشكلات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين.	٦
					الالتزام باللوائح والقواعد المنظمة للعمل الجامعي.	٧
					المرونة في التعامل مع مقترحات رؤساء الأقسام لتطوير الأداء الجامعي.	٨
					الاهتمام بتنظيم المؤتمرات والمحاضرات والندوات بصفة دورية.	٩
					الحرص على حل مشكلات الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام.	١٠
					تشجيع النشاط الطلابي والاهتمام به.	١١
					الحرص على الأخذ بمتطلبات وأساليب الإدارة الجامعية الحديثة.	١٢
					متابعة التطورات العالمية في تطوير التعليم الجامعي.	١٣
					تقديم الحلول الفعالة لما يواجهه من مشكلات.	١٤
					سرعة إنجاز ما يُحال إليه من معاملات.	١٥
					دعم مكنتيات الأقسام بما يُستجد من أبحاث علمية بصفة دورية.	١٦
					الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس.	١٧
					الأداء العام لعميد الكلية .	١٨
ملاحظات أخرى:						
:						
:						

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

### ٨- تقييم أداء المعامل العلمية:

٥	٤	٣	٢	١	بنود التقييم	٥
					ملاءمة مساحة المعمل لمستدميه من اساتذة وطلبة وفنيين.	١
					ملاءمة مساحة المعمل لما به من تجهيزات وأدوات.	٢
					ملاءمة الممرات لسهولة حركة الطلبة داخل المعمل.	٣
					تنسيق وتوزيع الأجهزة والأدوات داخل المعمل.	٤
					توفر مستودع المستلزمات والأدوات المعملية.	٥
					ملاءمة وصلاحيه وسائل الإضاءة.	٦
					ملاءمة وصلاحيه وسائل التكييف.	٧
					توفر دورات المياه.	٨
					توفر مكاتب لأعضاء هيئة التدريس.	٩
					توفر مكاتب للفنيين.	١٠
					توفر وصلاحيه وسائل التهوية.	١١
					عزل الوصلات الكهربائية.	١٢
					توفر وسائل الإنذار ضد الحريق والماس الكهربائي وصلاحيته.	١٣
					توفر وسائل التخلص من العادم والنفائات.	١٤
					توفر وسائل الإطفاء ومقاومة الحريق.	١٥
					صلاحيه وسائل الإنذار ضد الحريق.	١٦
					توفر صيدلية إسعافات أولية .	١٧
					توفر إرشادات الأمن والسلامة.	١٨
					صلاحيه مخارج الطوارئ .	١٩
					تجهيز المعمل بمكان للشرح النظري.	٢٠
					ملاءمة التجهيزات لأغراض التجارب المعملية.	٢١
					استخدام التكنولوجيا الحديثة في تجهيزات المعمل.	٢١
					توفر دواليب الغازات لإجراء تجارب المواد الخطرة.	٢٣
					توفر أسلوب الميكرو تكنيك في الأجهزة.	٢٤
					توفر أنابيب اختيار اللازمة لإجراء التجارب.	٢٥
					توفر عبوات بلاستيك لحفظ السوائل والمحاليل.	٢٦
					توفر أكياس بلاستيك لحفظ المواد الكيميائية.	٢٧
					توفر أدوات ووسائل الأمان للطلبة (نظارات أمان- قفازات).	٢٨
					توفر أماكن حفظ الأجهزة والأدوات.	٢٩
					توفر صنابير الماء.	٣٠
					توفر صنابير الغاز والهواء.	٣١
					توفر تجهيزات مناسبة لحفظ الكيماويات والأدوات.	٣٢
					توفر أكياس خاصة لإلقاء مخلفات التجارب.	٣٣
					وجود لوحة إعلانات بقوائم الطلبة ومواعيد الدروس.	٣٤
					ملاءمة عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لعدد الطلبة.	٣٥
					ملاءمة عدد الفنيين المؤهلين لعدد الطلبة.	٣٦
					ملاءمة عدد الأجهزة لعدد الطلبة .	٣٧
					وجود وسائل تتيح للأساتذة متابعة تنفيذ الطلبة للتجارب.	٣٨
					المعمل مجهز بتقنيات التدريس.	٣٩
					ارتباط الجانب النظري بالتطبيقي.	٤٠
					توفر مستلزمات تدوين نتائج التجارب.	٤١
					توفر مصادر التعلم (كتب ، مراجع ، إنترنت).	٤٢
ملاحظات أخرى:						
•						
•						
•						

٩- تقييم الأقسام العلمية من قبل أعضاء هيئة التدريس:

م	بنود التقييم					
	١	٢	٣	٤	٥	
١						إجمالي نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة.
٢						توافر أعضاء هيئة التدريس بمختلف مراتبهم العلمية.
٣						توافر أعضاء هيئة التدريس بمختلف تخصصاتهم العلمية.
٤						كفاية الطاقم الإداري (سكرتارية وموظفين وعمال).
٥						ملاءمة التجهيزات (أثاث - آلات التصوير - الكمبيوتر ووسائل الاتصال..).
٦						توافر المعامل التي تخدم أهداف العملية التعليمية بالقسم.
٧						تجهيز المعامل بما تخدم تحقيق أهداف العملية التعليمية بالقسم.
٨						الاهتمام بالنشاط الأكاديمي (مؤتمرات - ندوات - حلقات البحث) داخل الجامعة.
٩						الاهتمام بالنشاط الأكاديمي (مؤتمرات - ندوات - حلقات البحث) خارج الجامعة.
١٠						المساهمة في النشاط الطلابي أثناء الدراسة.
١١						المساهمة في الأنشطة اللاصفية.
١٢						المساهمة في مشروعات خدمة المجتمع.
١٣						مستوى الإرشاد الأكاديمي بالقسم.
١٤						الاهتمام بتطوير المقررات والاختبارات في ضوء المعايير العالمية.
١٥						وجود مكتبة للقسم تحتوى المراجع والكتب الحديثة لخدمة إعداد الأبحاث والمقررات التي يدرسها القسم.
١٦						انتظام حلقات البحث (السمينار) بالقسم.
١٧						المساهمة في تطوير الأداء الجامعي على مستوى الكلية والجامعة.
١٨						دعوة أساتذة لإلقاء محاضرات وندوات من داخل وخارج المملكة.
١٩						تعاون القسم مع الأقسام الأخرى وإدارة الكلية والجامعة.
٢٠						الالتزام بجداول التدريس ومواعيد الاختبارات وإعلان النتائج.
٢١						توفر وسائل الأمن والسلامة بالقسم .
٢٢						المساهمة في أنشطة خدمة المجتمع
						ملاحظات أخرى:
						•
						•

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

١٠ - تقييم مقرر دراسي من قبل الطلبة:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	اهداف المقرر واضحة.					
٢	يتناسب محتوى المقرر مع مستوى الطلبة.					
٣	يتناسب محتوى المقرر مع الساعات المحددة له.					
٤	تغطي موضوعات المقرر احتياجاتي المعرفية في هذا التخصص.					
٥	ترتبط موضوعات المقرر بثقافة المجتمع.					
٦	تسهم موضوعات المقرر في فهم ثقافات المجتمعات الأخرى.					
٧	ترتبط موضوعات المقرر الحالي بغيرها من مقررات التخصص.					
٨	يساعد المقرر على تنمية المهارات المهنية اللازمة لتخصصي.					
٩	يساعد المقرر في تطوير مهارات حل المشكلات.					
١٠	ينمي المقرر مهارات التفكير العلمي.					
١١	ينمي المقرر مهارات التفكير الناقد.					
١٢	يسهم هذا المقرر في تنمية وتوجيه مهاراتي التحليلية.					
١٣	ينمي المقرر مهارات التفكير الإبداعي.					
١٤	ينمي المقرر مهارات التعلم الذاتي والمستمر.					
١٥	يسهم هذا المقرر في تحسين مهارات الاتصال الاجتماعي.					
١٦	يساعد المقرر على تنمية مهارات العمل الجماعي وروح الفريق.					
١٧	يساعد المقرر علي التعلم التعاوني وتبادل الأفكار مع زملائي.					
١٨	يساعد المقرر على اكتساب مهارات حياتية معاصرة.					
١٩	يساعدني هذا المقرر في تطوير قدراتي لتبني أسلوب التخطيط.					
٢٠	هناك اتساق بين الجوانب النظرية والعملية للمقرر.					
٢١	توفر مراجع مناسبة للمقرر.					
ملاحظات أخرى						
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>						



## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

### ١٢ - تقييم أداء برنامج التخصص من قبل الخبراء :

م	بنود التقييم				
	١	٢	٣	٤	٥
١					يرتبط الهدف العام للبرنامج بخدمة تخصصات يحتاجها المجتمع بالفعل.
٢					يرتبط الهدف العام للبرنامج بطبيعة التطور المعرفي في مجال التخصص
٣					يرتبط الهدف العام باكتساب الطلبة للخبرات الأساسية في مجال التخصص.
٤					يرتبط الهدف العام باكتساب الطلبة الخبرات الحديثة في مجال التخصص.
٥					تغطي أهداف البرنامج الجوانب النظرية والعملية للتخصص.
٦					تتسم أهداف البرنامج بالاتساق بين الجوانب النظرية والعملية.
٧					ترتبط أهداف البرنامج بقضايا المجتمع ومشكلاته.
٨					تتسق أهداف البرنامج مع ثقافة المجتمع.
٩					تتسق أهداف البرنامج مع طبيعة البيئة المحلية.
١٠					تتسق أهداف البرنامج مع أهداف التربية.
١١					تتسق أهداف البرنامج مع حاجات الطلبة.
١٢					يحتوي البرنامج خبرات متنوعة بتنوع قدرات الطلبة.
١٣					يحتوي البرنامج أنشطة متنوعة بتنوع قدرات الطلبة.
١٤					تتسم خبرات البرنامج بالشمول.
١٥					تتسم خبرات البرنامج بالتوازن.
١٦					تتسم خبرات البرنامج بالعمق.
١٧					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات التعلم الذاتي.
١٨					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات التعليم المستمر.
١٩					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات الاتصال الفعال وتبادل الخبرات .
٢٠					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات العمل ضمن فريق.
٢١					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات الطالب التحليلية.
٢٢					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي الثقة بالنفس.
٢٣					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي الاستقلالية والاعتماد على النفس.
٢٤					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات حل المشكلات .
٢٥					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات التفكير الناقد.
٢٦					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات الابتكار والإبداع.
٢٧					يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي قدرة الفرد على التقويم الذاتي.

				٢٨	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي قدرة الفرد على تبني أسلوب التخطيط.
				٢٩	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
				٣٠	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات متنوعة بتنوع الميول الشخصية للطلبة.
				٣١	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات متنوعة بتنوع الاهتمامات الشخصية للطلبة.
				٣٢	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي شعور الفرد بالانتماء لمجتمعه.
				٣٣	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تتناول قضايا المجتمع ومشكلاته.
				٣٤	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تتناسب المجتمع مع قيم المجتمع وثقافته الأصيلة.
				٣٥	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تتيح الانفتاح على المعرفة غير التخصصية.
				٣٦	يحتوي البرنامج خبرات أنشطة تتناول قضايا ومشكلات المجتمع الدولي والإقليمي.
				٣٧	يحتوي البرنامج أنشطة وخبرات تنمي مهارات الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
				٣٨	طرق واساليب واستراتيجيات تدريس البرنامج تتناسب مع تنوع قدرات الطلبة.
				٣٩	يحتوي البرنامج مجموعة متنوعة من استراتيجيات وأساليب قياس وتقويم الجانب المعرفي لأداء الطالب.
				٤٠	يحتوي البرنامج مجموعة متنوعة من استراتيجيات وأساليب قياس الجانب الوجداني لأداء الطالب.
				٤١	يحتوي البرنامج مجموعة متنوعة من استراتيجيات وأساليب قياس الجانب النفس - حركي لأداء الطالب.
				٤٢	المستوى العام لمرونة البرنامج وقابليته للتحديث والتطوير.
				٤٣	عدد الساعات المحددة للبرنامج كافية.
				٤٤	المستوى العام للبرنامج .
					ملاحظات أخرى:
					.

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

١٣ - تقييم خبرة الطالب/ الطالبة :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	كان من السهل علي أن أجد المعلومات الخاصة بالجامعة وأقسامها (برامجها) قبل أن أسجل فيها.					
٢	عندما بدأت في هذه الجامعة، ساعدني برنامج التهيئة المعد للطلبة المستجدين.					
٣	هناك فرص كافية في هذه الجامعة للحصول على المشورة فيما يتعلق بدراستي ومستقبلي المهني.					
٤	إجراءات التسجيل للمقررات سهلة وذات كفاءة.					
٥	الفصول الدراسية (بما في ذلك قاعات المحاضرات، والمعامل، وهكذا) مريحة.					
٦	مرافق وتجهيزات الحاسب المخصصة للطلبة كافية لاحتياجاتي.					
٧	يساعدني منسوبو المكتبة عندما أحتاج للمساعدة.					
٨	أشعر بالرضا عن جودة ومقدار المواد التعليمية المتاحة لي بالمكتبة.					
٩	تفتح المكتبة أبوابها في أوقات ملائمة.					
١٠	هناك مرافق متاحة للأنشطة اللامنهجية (بما في ذلك الأنشطة الرياضية والترفيهية).					
١١	هناك مرافق مناسبة متاحة بالجامعة لأداء الشعائر الدينية.					
١٢	يهتم معظم أعضاء هيئة التدريس الذين أتعامل معهم اهتماماً حقيقياً بمدى تقدمي.					
١٣	هيئة التدريس بالجامعة عادلون في معاملتهم للطلبة.					
١٤	تشجعتني المقررات والواجبات التي أخذها على دراسة الأفكار الجديدة وعلى التعبير عن آرائي.					
١٥	تزداد قدرتي على دراسة وحل المشكلات الجديدة وغير العادية، نتيجة لدراستي.					
١٦	تتحسن قدراتي بشكل فعال على التعبير عن نتائج أبحاثي التي أقوم بها، نتيجة لدراستي.					
١٧	يحفزني البرنامج (القسم) الذي أدرس به على المزيد من التعلم.					
١٨	إن المعارف والمهارات التي أتعلّمها ذات أهمية بالنسبة لمستقبلي الوظيفي.					
١٩	إنني أتعلّم كيف أعمل بشكل فعال مع الأنشطة الجماعية.					
٢٠	أشعر بالرضا بشكل عام عن حياتي الطلابية في هذه الجامعة.					
ملاحظات أخرى:						
•						
•						

ثانيا : نماذج تقييم الأداء الإداري :

١ - تقييم أداء الموظف من وجهة نظر نفسه :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته.					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بعمله .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال عمله.					
٤	تطوير و بناء المعرفة المستمرة المرتبطة بعمله.					
٥	لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي بوضوح وفاعلية .					
٦	القدرة على إنجاز المهام بنظام وترتيب منضبط وحسب المواعيد المحددة ، والإمكانيات المتاحة.					
٧	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٨	تطوير الحلول الأسرع والأمتل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها					
٩	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة.					
١٠	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١١	القدرة على صياغة و إعداد التقارير الكتابية بوضوح وفعالية.					
١٢	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٣	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالعمل .					
١٤	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٥	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٦	استخدام الصلاحيات الممنوحة له في الوقت المناسب .					
١٧	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للدوام واحترام مواعيد العمل					
١٨	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.					
١٩	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.					
٢٠	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالجامعة.					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					٢١	الولاء للجامعة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.
					٢٢	القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.
					٢٣	الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.
					٢٤	الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية .
					٢٥	قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.
					٢٦	الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.
					٢٧	الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.
					٢٨	اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء .
					٢٩	اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.
					٣٠	تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلى المعايير.
					٣١	القدرة على التعاون و العمل مع الزملاء في أداء العمل .
					٣٢	الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه
					٣٣	أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء الآخرين في العمل.
					٣٤	أرى المستوى العام لأداء الموظف .
						ملاحظات أخرى:
						•
						•
						•

٢- تقييم أداء الموظف من وجهة نظر رئيسه:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته.					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بعمله .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال عمله.					
٤	تطوير وبناء المعرفة المستمرة المرتبطة بعمله.					
٥	لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي بوضوح وفاعلية .					
٦	القدرة على إنجاز المهام بنظام وترتيب منضبط وحسب المواعيد المحددة ، والإمكانيات المتاحة.					
٧	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٨	تطوير الحلول الأسرع والأفضل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها					
٩	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة.					
١٠	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١١	القدرة على صياغة و إعداد التقارير الكتابية بوضوح وفعالية.					
١٢	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٣	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالعمل .					
١٤	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٥	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٦	استخدام الصلاحيات الممنوحة له في الوقت المناسب .					
١٧	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للدوام واحترام مواعيد العمل					
١٨	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.					
١٩	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.					
٢٠	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالجامعة.					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					٢١	الولاء للجامعة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.
					٢٢	القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.
					٢٣	الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.
					٢٤	الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية .
					٢٥	قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.
					٢٦	الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.
					٢٧	الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.
					٢٨	اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء .
					٢٩	اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.
					٣٠	تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلي المعايير.
					٣١	القدرة على التعاون و العمل مع الزملاء في أداء العمل .
					٣٢	الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه
					٣٣	أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء الآخرين في العمل.
					٣٤	أرى المستوى العام لأداء الموظف .
						ملاحظات أخرى:
						•
						•
						•

تقييم أداء الموظف من وجهة نظر زملائه :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته.					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بعمله .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال عمله.					
٤	تطوير و بناء المعرفة المستمرة المرتبطة بعمله.					
٥	لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي بوضوح وفاعلية .					
٦	القدرة على إنجاز المهام بنظام وترتيب منضبط وحسب المواعيد المحددة ، والإمكانيات المتاحة.					
٧	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٨	تطوير الحلول الأسرع والأمثل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها					
٩	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة.					
١٠	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١١	القدرة على صياغة و إعداد التقارير الكتابية بوضوح وفعالية.					
١٢	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٣	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالعمل .					
١٤	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٥	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٦	استخدام الصلاحيات الممنوحة له في الوقت المناسب .					
١٧	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للدوام واحترام مواعيد العمل					
١٨	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.					
١٩	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.					
٢٠	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالجامعة.					
٢١	الولاء للجامعة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.	٢٢
					الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.	٢٣
					الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية .	٢٤
					قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.	٢٥
					الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.	٢٦
					الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.	٢٧
					اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء .	٢٨
					اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.	٢٩
					تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلي المعايير.	٣٠
					القدرة على التعاون و العمل مع الزملاء في أداء العمل .	٣١
					الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه	٣٢
					أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء الآخرين في العمل.	٣٣
					أرى المستوى العام لأداء الموظف .	٣٤
					ملاحظات أخرى:	
					•	
					•	
					•	

٣- تقييم أداء الموظف من وجهة نظر المستفيدين :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته.					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بعمله .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال عمله.					
٤	تطوير و بناء المعرفة المستمرة المرتبطة بعمله.					
٥	لديه القدرة على الحوار وعرض الرأي بوضوح وفاعلية .					
٦	القدرة على إنجاز المهام بنظام وترتيب منضبط وحسب المواعيد المحددة ، والإمكانيات المتاحة.					
٧	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٨	تطوير الحلول الأسرع والأفضل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها					
٩	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة.					
١٠	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١١	القدرة على صياغة و إعداد التقارير الكتابية بوضوح وفعالية.					
١٢	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٣	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالعمل .					
١٤	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٥	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٦	استخدام الصلاحيات الممنوحة له في الوقت المناسب .					
١٧	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للدوام واحترام مواعيد العمل					
١٨	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.					
١٩	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.					
٢٠	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالجامعة.					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					٢١	الولاء للجامعة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.
					٢٢	القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.
					٢٣	الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.
					٢٤	الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية .
					٢٥	قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.
					٢٦	الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.
					٢٧	الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.
					٢٨	اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء .
					٢٩	اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.
٥	٤	٣	٢	١	م	بنود التقييم
					٣٠	تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلي المعايير.
					٣١	القدرة على التعاون و العمل مع الزملاء في أداء العمل .
					٣٢	الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه
					٣٣	أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء الآخرين في العمل.
					٣٤	أرى المستوى العام لأداء الموظف .
						ملاحظات أخرى:
						•
						•
						•

٤- تقييم أداء الرئيس/المدير من وجهة نظر نفسه:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته .					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بمؤسسته .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال مهامه بمؤسسته.					
٤	تطوير و بناء المعرفة المستمرة المرتبطة بمؤسسته.					
٥	لديه القدرة على الحوار الفعّال وعرض الرأي بوضوح وفاعلية.					
٦	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٧	تطوير الحلول الأسرع والأمتثل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها بالمؤسسة.					
٨	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة بمؤسسته.					
٩	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١٠	القدرة على صياغة و إعداد التقارير بوضوح وفعالية.					
١١	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٢	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالمؤسسة .					
١٣	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٤	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٥	استخدام الصلاحيات الممنوحة له بفاعلية في الوقت المناسب .					
١٦	دائما يوضح المستقبل المهني المتميز الذي ينتظر الموظفين					
١٧	صاحب رؤية تطويرية متجددة .					
١٨	يتقبل النقد البناء والأفكار الجديدة .					
١٩	يُشعر الموظفين بتقدير أدائهم وإنجازاتهم .					
٢٠	يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل.					
٢١	لديه المهارة في المتابعة والتوجيه.					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					٢٢	حرص على تطوير أداء الموظفين وتميزهم .
					٢٣	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للدوام واحترام مواعيد العمل.
					٢٤	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.
					٢٥	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.
					٢٦	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالمؤسسة.
					٢٧	الولاء للمؤسسة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.
					٢٨	القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.
					٢٩	الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.
					٣٠	الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية.
					٣١	قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.
					٣٢	الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.
					٣٣	الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.
					٣٤	اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء.
					٣٥	اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.
					٣٦	تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلى المعايير.
					٣٧	الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه.
					٣٨	أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء المدراء/الرؤساء.
					٣٩	أرى المستوى العام لأداء المدير/الرئيس .
						ملاحظات أخرى:
						•
						•
						•

٥- تقييم أداء الرئيس/المدير من وجهة نظر رئيسه:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته .					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بمؤسسته .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال مهامه بمؤسسته.					
٤	تطوير و بناء المعرفة المستمرة المرتبطة بمؤسسته.					
٥	لديه القدرة على الحوار الفعّال وعرض الرأي بوضوح وفاعلية.					
٦	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٧	تطوير الحلول الأسرع والأفضل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها بالمؤسسة.					
٨	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة بمؤسسته.					
٩	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١٠	القدرة على صياغة و إعداد التقارير بوضوح وفعالية.					
١١	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٢	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالمؤسسة .					
١٣	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٤	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٥	استخدام الصلاحيات الممنوحة له بفاعلية في الوقت المناسب .					
١٦	دائما يوضح المستقبل المهني المتميز الذي ينتظر الموظفين					
١٧	صاحب رؤية تطويرية متجددة .					
١٨	يتقبل النقد البناء والأفكار الجديدة .					
١٩	يُشعر الموظفين بتقدير أدائهم وإنجازاتهم .					
٢٠	يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل.					
٢١	لديه المهارة في المتابعة والتوجيه.					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					٢٢	حريص على تطوير أداء الموظفين وتميزهم .
					٢٣	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للدوام واحترام مواعيد العمل.
					٢٤	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.
					٢٥	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.
					٢٦	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالمؤسسة.
					٢٧	الولاء للمؤسسة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.
					٢٨	القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.
					٢٩	الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.
					٣٠	الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية.
					٣١	قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.
					٣٢	الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.
					٣٣	الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.
					٣٤	اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء.
					٣٥	اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.
					٣٦	تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلى المعايير.
					٣٧	الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه.
					٣٨	أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء المدراء/الرؤساء.
					٣٩	أرى المستوى العام لأداء المدير/الرئيس .
						ملاحظات أخرى: • • •

٦- تقييم أداء الرئيس/المدير من وجهة نظر موظفيه:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	معرفة رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته .					
٢	معرفته وإلمامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بمؤسسته .					
٣	معرفة أحدث التطورات الفنية والإجرائية في مجال مهامه بمؤسسته.					
٤	تطوير و بناء المعرفة المستمرة المرتبطة بمؤسسته.					
٥	لديه القدرة على الحوار الفعّال وعرض الرأي بوضوح وفاعلية.					
٦	بذل أقصى جهد للمحافظة على أداء و تنفيذ المهام وفق أعلى معايير الجودة.					
٧	تطوير الحلول الأسرع والأفضل لمشاكل العمل و تطبيق إجراءات تمنع تكرارها بالمؤسسة.					
٨	وضع الأهداف و الخُطط و تنظيم الأولويات لتحقيق النتائج المطلوبة بمؤسسته.					
٩	القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .					
١٠	القدرة على صياغة و إعداد التقارير بوضوح وفاعلية.					
١١	القدرة على قيادة فريق العمل وتحقيق أهدافه .					
١٢	المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات لتطوير الأداء بالمؤسسة .					
١٣	المشاركة الفعالة في الاجتماعات.					
١٤	المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في العمل					
١٥	استخدام الصلاحيات الممنوحة له بفاعلية في الوقت المناسب .					
١٦	دائما يوضح المستقبل المهني المتميز الذي ينتظر الموظفين					
١٧	صاحب رؤية تطويرية متجددة .					
١٨	يتقبل النقد البناء والأفكار الجديدة .					
١٩	يُشعر الموظفين بتقدير أدائهم وإنجازاتهم .					
٢٠	يتمتع بالمهارة في التنسيق وتوزيع العمل.					
٢١	لديه المهارة في المتابعة والتوجيه.					
٢٢	حريص على تطوير أداء الموظفين وتميزهم .					

إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

					٢٣	الانضباط والالتزام بمتطلبات الحضور للادوام واحترام مواعيد العمل.
					٢٤	الحفاظ على المظهر الحسن والاهتمام بمعايير الزي والنظافة الشخصية.
					٢٥	المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل بها.
					٢٦	المشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالمؤسسة.
					٢٧	الولاء للمؤسسة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها.
					٢٨	القيام بأقصى ما يمكن لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين.
					٢٩	الفهم والاستجابة للرسائل والمواقف والاهتمام بمعرفة آراء المستفيدين.
					٣٠	الاستعداد لقبول المسؤوليات الإضافية.
					٣١	قبول المحاسبة والمساءلة عن نتائج العمل المحققة.
					م	<b>بنود التقييم</b>
٥	٤	٣	٢	١	٣٢	الالتزام والتمسك بالسلوك الكريم والتعامل الإيجابي مع المستفيدين.
					٣٣	الالتزام المستمر نحو التعلم والعمل على تطوير الذات.
					٣٤	اعتبار العمل كملكية خاصة من حيث الإخلاص في الأداء.
					٣٥	اكتساب ثقة واحترام الزملاء والرؤساء والمراجعين.
					٣٦	تحقيق النتائج و تقديم الخدمات التي تتجاوز أعلي المعايير.
					٣٧	الالتزام بتنفيذ الإجراءات والتعليمات الصادرة من رؤسائه.
					٣٨	أرى مستوى الأداء مقارنة بأداء المدراء/الرؤساء.
					٣٩	أرى المستوى العام لأداء المدير/الرئيس .
						ملاحظات أخرى:
						•
						•
						•

٨- تقييم المكتبة من وجهة نظر الطلبة:

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	الساعات الحالية لدوام المكتبة كافية.					
٢	إرشادات التعامل مع المكتبة واضحة ومفهومة.					
٣	تتوفر بالمكتبة التقنيات الحديثة مثل (الإنترنت - أجهزة المراجع الدولية المتخصصة - الكتلوج الإلكتروني، وغيرها).					
٤	تتوافر بالمكتبة جميع ما أحتاجه من المراجع العربية بأنواعها .					
٥	يوجد العدد الكافي من النسخ للمراجع.					
٦	يتوفر بالمكتبة المراجع الأجنبية التي أحتاج إليها في تخصصي.					
٧	تتوفر بالمكتبة الدوريات والمجلات العربية الحديثة.					
٨	تتوفر بالمكتبة الدوريات والمجلات الأجنبية الحديثة.					
٩	تتوفر بالمكتبة خدمة البحث الآلي والكتلوج الإلكتروني.					
١٠	تتوفر بالمكتبة خدمة تبادل المراجع مع المكتبات الأخرى.					
١١	تتيح المكتبة التدريب علي استخدام مصادر التعلم الحديثة.					
١٢	يتمتع العاملون بالمكتبة بالخبرة الكافية.					
١٣	تُقدم لي الخدمة من قبل العاملين في الوقت المناسب.					
١٤	الخدمات المكتبية متاحة بسهولة ويسر طوال الوقت.					
١٥	الأجهزة المساعدة في المكتبة كافية ومتاحة عندما أحتاج إليها.					
١٦	يتم الإعلان عن المراجع والدوريات الحديثة بشكل واضح.					
١٧	تتوفر أماكن الاطلاع الداخلي المجهزة بشكل مناسب.					
١٨	تتوفر وسائل الإضاءة والتهوية بشكل كاف.					
١٩	تتوفر وسائل الأمن والسلامة.					
٢٠	تتوفر مخارج الطوارئ بشكل كاف.					
٢١	مرونة نظام الاستعارة .					
٢٢	توفر آلات التصوير واستخدامها من قبل الطلبة.					
٢٣	توفر أماكن خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة .					
٢٤	توفر أدراج خاصة لحفظ الأشياء الخاصة بالطلبة .					
ملاحظات أخرى:						
•						
•						

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

### ٩- تقييم الخدمات الطلابية من قبل الطلبة :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	توفر المعلومات الواضحة حول البرامج الدراسية بالجامعة .					
٢	وضوح إجراءات القبول والتسجيل.					
٣	سهولة إجراءات القبول والتسجيل.					
٤	مستوى الخبرة والكفاءة للعاملين بالقبول والتسجيل.					
٥	سهولة إجراءات الحذف والإضافة.					
٦	اهتمام المسئولين بمعاملات الطلبة .					
٧	وقت إنجاز معاملات القبول والتسجيل.					
٨	مستوى الخبرة والكفاءة للعاملين بشئون الطلبة.					
٩	مستوى الخبرة والكفاءة للعاملين بمكتب صندوق الطلبة .					
١٠	وضوح إجراءات الحصول على مساعدة مالية .					
١١	توفر الخدمة الصحية بكافة تخصصاتها.					
١٢	مستوى الخبرة والكفاءة للعاملين بالخدمة الصحية .					
١٣	وقت أداء الخدمة الصحية.					
١٤	المستوي العام للخدمات الصحية.					
١٥	مستوى الخبرة والكفاءة للعاملين بمجال الأنشطة الطلابية.					
١٦	مدى تنوع الأنشطة الطلابية وفق حاجات الطلاب.					
١٧	ملاءمة أوقات الأنشطة الطلابية.					
١٨	مستوى الخدمات الغذائية بالجامعة.					
١٩	نوع وسعر الخدمات الغذائية.					
٢٠	مستوى الخبرة والكفاءة للعاملين في مجال الخدمة الغذائية.					
٢١	مستوى الخبرة والكفاءة للقائمين على مكتب الإرشاد.					
٢٢	اهتمام العاملين بمكتب الإرشاد بمتابعتي باستمرار.					
٢٣	توفر خدمات التصوير والقرطاسية بالجامعة.					
٢٤	توفر خدمات الصرافة .					
٢٥	توفر خدمات البريد والاتصالات.					
٢٦	توفر خدمات المواصلات العامة بين الجامعة والمدينة .					
٢٧	توفر مواقف سيارات الطلبة .					
٢٨	توفر ملاعب وصالات الأنشطة الرياضية .					
٢٩	توفر استراحات مناسبة للطلبة .					
٣٠	مدى توفر الرحلات والمعسكرات الطلابية .					
٣١	توفر المطاعم المناسبة للطلبة .					
٣٢	انتظام مكافآت الطلبة .					
٣٣	تتوفر النماذج المختلفة للطلبة بالإنترنت .					
٣٤	قاعات الدروس مزودة بالأجهزة الحديثة [ شاشات عرض، الإنترنت، الداتا شو .... ]					
٣٥	تتوفر إذاعة مركزية داخلية بالقاعات .					
٣٦	تتوفر الخدمات الطبية أثناء الاختبارات .					
ملاحظات أخرى:						

١٠- تقييم الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس:

٥	٤	٣	٢	١	بنود التقييم	٤
					١ توفر المكاتب المؤتثة لأعضاء هيئة التدريس.	
					٢ توفر الرعاية الطبية لأعضاء هيئة التدريس.	
					٣ توفر الرعاية الملائمة لأسر أعضاء هيئة التدريس.	
					٤ إنجاز معاملات هيئة التدريس بجودة عالية.	
					٥ توفر خدمات الصرافة .	
					٦ توفر خدمات البريد.	
					٧ توفر خدمات الاتصالات [ تليفون - فاكس .... ] .	
					٨ توفر صالات النشاط الرياضي.	
					٩ تتوفر مواقف مناسبة لسيارات هيئة التدريس بالجامعة .	
					١٠ تتوفر المناخ الملائم ومتطلبات نشر الأبحاث (مجلات ودوريات علمية).	
					١١ توفير بيئة صحية ونظيفة بالمكاتب والقاعات.	
					١٢ توفير وسائل نقل مناسبة لتتقل هيئة التدريس بين مرافق الجامعة.	
					١٣ المعاملة الحسنة من الموظفين لهيئة التدريس ومن في حكمهم.	
ملاحظات أخرى:						
•						
•						

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

### ١١ - تقييم الرضا الوظيفي :

م	بنود التقييم	١	٢	٣	٤	٥
١	أعمل في مجال تخصصك .					
٢	مساحة مكان العمل مناسبة.					
٣	عدد الموظفين في مكان العمل مناسب					
٤	تهوية الأماكن جيدة.					
٥	الإضاءة كافية.					
٦	يوجد أماكن لحفظ الوثائق جيدة.					
٧	المكاتب و الكراسي المستخدمة جيدة وصالحة للاستعمال.					
٨	يوجد حاسبات الية كافية لإتمام العمل.					
٩	يوجد وسائل اتصال متعدد متاحة للربط بين الإدارات.					
١٠	توجد وسائل كافية للأمن والسلامة .					
١١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية دوريا.					
١٢	يوجد خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات في مجال التخصص.					
١٣	تفي موضوعات التدريب بكل احتياجاتي .					
١٤	يوجد قياس لأثر التدريب.					
١٥	ساعد التدريب في تطوير أدائي الوظيفي.					
١٦	تتميز علاقتي مع زملائي بالتعاون والإيجابية .					
١٧	يوجد تعاون بيني وبين الإدارات المختلفة.					
١٨	أنا راضٍ عن علاقتي برؤسائي المباشرين.					
١٩	أنا راضٍ عن علاقتي مع الإدارة العليا .					
٢٠	علاقتي مع المرؤوسين تتميز بالتحفاهم و الاحترام .					
٢١	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات.					
٢٢	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها.					
٢٣	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
٢٤	يوجد تحديد واضح لاختصاصاتي ومسئولياتي.					
٢٥	أعباء العمل مناسبة .					
٢٦	أملك صلاحيات لتنفيذ ما أراه ضروريا لإتمام العمل.					
٢٧	يوجد دعم مادي و معنوي من الإدارة العليا.					
٢٨	مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطوير.					
٢٩	توجد معايير موضوعية معلنة لاختيار القيادات .					

٣٠	يوجد معايير واضحة وعادلة ؛ لتقييم أداء العاملين بالجامعة.
٣١	تستخدم المؤسسة وسائل مبتكرة لتقييم العاملين بها .
٣٢	يوجد سياسات واضحة للثواب والعقاب.
٣٣	يتم ربط الحوافز بالإنجاز.
٣٤	يوجد تمييز في توزيع المكافآت و الحوافز.
٣٥	أنا راضٍ عن أدائي الوظيفي.
ملاحظات أخرى:	
:	
:	

#### رابعاً- تحكيم نماذج تقييم الأداء الأكاديمي:

جامعة الطائف

رسالة إلى المحكمين

الأستاذ الدكتور الفاضل..... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحثون بإجراء دراسة حول تصور لمنظومة تقييم الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف وذلك ليتم تنفيذها بجامعة الطائف على موقع الجامعة ؛لذا قام الباحثون بتطوير الاستبيانات المرفقة.

عليه أمل التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيانات فيما إذا كان من بنودها صالحاً أو غير صالح ، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، (ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز).

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثون

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

خامسا- صدق الأداة :

اعتمد الباحثون على التالي :

١- صدق المحكمين ، فقد تم عرض النماذج على مجموعة من المحكمين المتخصصين

بكلية التربية بجامعة الطائف وتمثلت التعديلات بعد تحكيم الاستبانة في :

أ-إعادة صياغة بعض المفردات في بنود الاستبيانات .

ب-حذف بعض المفردات .

ج- زيادة بعض البنود.

د-زيادة بعض النماذج.

سادسا- ثبات الأداة :

قام الباحثون بتطبيق النماذج على عينة من المستهدفين بجامعة الطائف وعددهم (١٠)

لكل نموذج ، وتم حساب ثبات التجزئة النصفية ، ومعاملات الارتباط فأتضح أن جميع

معاملات الارتباط مقبولة.

## المبحث الرابع : مراحل تطبيق نماذج تقييم الأداء إلكترونياً<sup>(١)</sup> :

أولاً : تكوين منظومة داخلية للتقييم تتمثل في التالي :

أ- إنشاء إدارة لتقوم الأداء إلكترونياً ، يكون من أهم مهامها الإشراف العام على التقييم الإلكتروني لجميع منسوبي ومنسوبات الجامعة ، والعمل على تطوير أدائهم حسب الاحتياجات التدريبية التي يُظهرها التقييم.

ب- تشكيل لجنة عليا لتقييم الأداء بالجامعة من أصحاب الخبرات ومثلة عن جميع الجهات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ، وتكون برئاسة مدير شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وأمانة مدير إدارة تقويم الأداء ، وتكون مهمتها رسم خطط وسياسات وأنظمة ولوائح التقييم الإلكتروني بالجامعة.

ت- تشكيل لجان لتقوم الأداء بقطاعات الجامعة يرتبط عملها بإدارة تقويم الأداء<sup>(٢)</sup> ، وذلك لمتابعة برامج تقويم الأداء إلكترونياً وجمع البيانات وتحليلها وكتابة التقارير ووضع الحلول لتعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف.

### ثانياً : الإعداد الإلكتروني لمنظومة التقييم :

- ١- يتم إدخال استبيانات التقييم على موقع الجامعة مُقسماً بين التقييم الأكاديمي ، والتقييم الإداري .
- ٢- يتم إنشاء قاعدة بيانات خاصة بمنظومة التقييم ومرتبطة بقاعدة بيانات منسوبي الجامعة من أكاديميين وإداريين .
- ٣- إنشاء صفحات التقييم على النحو التالي :

(١) انظر: عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة.. بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٥م، ص٢٦٤.

(٢) عشاوي، سعد الدين، أسس الإدارة، مكتبة عين شمس القاهرة، ١٩٨٠م، ٧٦-٨٢.

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

أ- صفحة التقييم ، ويقوم المقيمون المستهدفون بكل نموذج من نماذج التقييم بالدخول إليها من صفحتهم الرسمية على موقع الجامعة ، حيث يظهر كل نموذج تقييم للمستهدفين منه فقط ، فيظهر بصفحة كل مستهدف على موقع الجامعة مجموعة النماذج المطلوبة منه إعدادها فقط سواء في الجانب الأكاديمي أو الجانب الإداري.

ب- صفحة المشرفون الفنيون ، وهي الصفحة الخاصة بمن يشرفون على دعم عمليات التقييم الكترونياً على مستوى الجامعة من موقع الجامعة ، بحيث يكون لهم الصلاحيات الفعالة لأداء مهامهم .

ج- صفحة الصلاحيات ، وهذه خاصة لكل الأفراد وقيادات الكيانات المستهدفة بالجامعة ، ويمثل أهمها التالي :

- صلاحية معالي مدير الجامعة .
- صلاحية وكيل الجامعة.
- صلاحية عميد كلية/عمادة
- صلاحية وكيل/وكيلة كلية/عمادة.
- صلاحية رئيس/نائبه قسم .
- صلاحية عضو هيئة تدريس.
- صلاحية مدير إدارة.
- صلاحية موظف.

د- صفحة النتائج والتقارير : وهذه الصفحة تشمل جميع التقارير المستهدفة سواء على مستوى الفرد أو القسم أو الإدارة أو الكلية أو الجامعة، وكذلك على مستوى نماذج التقييم أو أحد بنودها ، وتشمل الصفحة تقارير أهمها التالي :

- تقرير نتائج التقييم الحالي لأداء عضو هيئة التدريس ومن في حكمه .

- تقرير عن مستوى أداء عضو هيئة التدريس بالنسبة لغيره على مستوى القسم .
- تقرير عن مستوى أداء عضو هيئة التدريس بالنسبة لغيره على مستوى الكلية .
- تقرير عن مستوى أداء عضو هيئة التدريس بالنسبة لغيره على مستوى الجامعة .
- تقرير عن مستوى التقييم الحالي لأداء عضو هيئة التدريس ومن في حكمه بمستوى تقييماته السابقة.
- تقرير عن نتائج التقييم الحالي لأداء القسم .
- تقرير عن أداء القسم مقارنة بأقسام الكلية .
- تقرير عن أداء القسم مقارنة بالأقسام المتشابهة بالجامعة.
- تقرير عن أداء القسم مقارنة بأداء الأقسام على مستوى الجامعة.
- تقرير عن أداء القسم مقارنة بأدائه السابق .
- تقرير عن نتائج التقييم الحالي لأداء الكلية.
- تقرير عن أداء الكلية مقارنة بأداء الكليات على مستوى الجامعة.
- تقرير عن أداء الكلية مقارنة بأدائها السابق.
- تقرير عن نتائج التقييم الحالي لأداء الجامعة.
- تقرير عن أداء الجامعة مقارنة بأدائها السابق.
- تقرير عن نتائج تقييم كل بند من بنود نموذج التقييم .
- تقرير عن مستوى نتائج تقييم كل بند مقارنة بغيره من البنود.
- تقرير عن مستوى نتائج تقييم كل بند بنتائجه السابقة .
- تقرير عن نتائج كل بند على مستوى هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- تقرير عن نتائج كل بند على مستوى القسم.
- تقرير عن نتائج كل بند على مستوى الكلية.
- تقرير عن نتائج كل بند على مستوى الجامعة .

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

- تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى القسم.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى الكلية.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى الجامعة.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى هيئة التدريس.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى أستاذ.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى أستاذ مشارك.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى أستاذ مساعد.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى محاضر.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى معيد.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى مدرس لغة.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى الطلاب.
  - تقرير إحصائي عن أعداد التقييمات التي تمت على مستوى الطالبات.
- ويتم تطبيق هذه التقرير على مستوى نماذج التقييم بالمنظومة ، وعلى حسب تطابقها في الحالة الموجودة ، سواء كانت هذه النماذج لأحد هيئة التدريس ومن في حكمهم أو أحد القيادات أو الكيانات الأكاديمية .
- كما يتم تطبيق هذه التقارير وغيرها على نماذج التقييم الخاصة بالجانب الإداري حسب تناغمها مع الوضع الكائن لتقييم الموظفين والقيادات والكيانات الإدارية .
- هـ - يتم دراسة وتحليل تلك التقارير عن طريق اللجان المختصة ، ويتم بدقة تحديد نقاط القوة على جميع المستويات ، وكذلك نقاط الضعف

، ودراسة الفرص المتاحة ، والتهديدات الموجودة ، وبناء على ذلك يتم وضع البرامج بأنواعها المتناغمة ، سواء تدريبية أو غيرها من الأساليب والأدوات التي تعمل على تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف بالاستفادة القصوى من الفرص المتاحة داخل وخارج المؤسسة ، وتفادي التهديدات الموجودة أو المرتقبة .

ويتم التخطيط لتنفيذ تلك البرامج واعتمادها من المجالس المختصة ، وتوفير احتياجاتها ، حتى يتم تنفيذها بجودة عالية تحقق الأهداف المنشودة ، ثم يتم إعادة التقييم مرة أخرى لمعالجة الأوضاع المستجدة.

### **الخاتمة**

من خلال الدراسة قام الباحثون بتوضيح مفهوم تقييم الأداء الكترونياً بعدما استعرضوا تعريف التقييم وتعريف الأداء والخلافات حول هذه المصطلحات ، وانتهوا إلى أن التقييم الإلكتروني للأداء يعني: استخدام تقنية المعلومات والإنترنت في إجراء أي تقييم يتعلق بنشاط معين .

كما تبين من خلال البحث الأهمية الكبيرة للتقييم الإلكتروني للمنظومة الجامعية ، وتمثلت تلك الأهمية في توفير الأوقات والجهود والأموال الطائلة التي كانت تُستغل في التقييم الورقي التقليدي، كما يؤمن التقييم الإلكتروني نتائج التقييم من حيث السرية والخطأ ، كما يوسع دائرة التقييم لتشمل جميع الطلبة وجميع الأساتذة وجميع المقررات ، كما اتضح أهمية التقييم الإلكتروني ونتائجه وتقاريره الدقيقة في تطوير الأداء بالرصد الدقيق لنقاط القوة وجوانب الضعف لوضع الحلول الدقيقة كذلك للمشاكل الموجودة لتلافيها .

وأوضح الباحث أن أهمية التقييم الإلكتروني لا تقتصر على الترقية أو الترشح للمؤتمرات والبرامج التدريبية أو أي ميزات أخرى ، بل الأهم من ذلك أن أهمية التقييم الإلكتروني تعتبر أساس لا يمكن الاستغناء عنه في تطوير الأداء الجامعي من خلال كشف جوانب القوة ونقاط الضعف في الأداء ، وبناء عليها يتم وضع الخطط قصيرة وطويلة المدى للتحسين المستمر للوصول إلى تميز الأداء على مستوى الجامعة .

ثم استعرض البحث واقع التقييم الإلكتروني بجامعة الطائف ، وتبين أنه مجرد اجتهاد فردي لنموذج لتقييم هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة ، كما أن طريقة التطبيق تحتاج إلى المهنية والشفافية والمنظومية المستدامة .

كما تناول البحث المعوقات التي تقف عثرة أمام تطبيق التقييم الإلكتروني للأداء بالجامعة ، وتحقيق أهدافه سواء على مستوى المقيم أو المقيم أو آلية التقييم أو البيئة الجامعية أو البنية التحتية الإلكترونية للجامعة ، أو الدعم الإداري أو المالي ، أو ثقافة وقناعة بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالأهمية الكبيرة للتقييم الإلكتروني .

وانتهى الباحثون إلى اقتراح مجموعة من نماذج التقييم سواء الأكاديمي أو الإداري ؛ لتكون أداة لتقييم الأداء الجامعي بجامعة الطائف بصورة دورية بهدف رصد نقاط الضعف وحصر جوانب القوة ثم العمل على تلافي نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوة ، وتعزيز نقاط القوة ، وقد تم تحكيم تلك النماذج لتصبح جاهزة للتنفيذ على موقع الجامعة من خلال منظومة إلكترونية شاملة.

وقد تم إعداد آلية لتنفيذ تلك النماذج بإنشاء وحدة لتقويم الأداء ، وتكوين منظومة داخلية لإدارة عمليات التقييم ، تتكون من لجنة عليا لتقويم الأداء ، ولجان فرعية لتقويم الأداء على مستوى جميع قطاعات الجامعة تقوم بالإشراف والمتابعة والتقويم والتطوير لبرامج تقويم الداء على مستوى الجامعة .

كما تم وضع تصور للمنظومة الإلكترونية لتقييم الأداء على صفحة الجامعة ، وما تشملها من صفحات متعدد ، وصلاحيات ، وتقارير كثيرة .. تعمل على ضبط عمليات التقييم وتحقيق الأهداف المنشودة منه.

ولتحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق منظومة التقييم الإلكتروني بجامعة الطائف يوصي الباحثون بالتالي :

ضرورة وجود معايير أداء معروفة ومحددة واضحة ومنطقية للأداء بالجامعة ، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم على مستوى الجامعة ، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم بين المنسوبين والقطاعات على مستوى الجامعة.

تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف، حيث إن ربط نتائج تقييم الأداء سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجهد للوصول إلى هذه الجوائز، وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم.

## إنشاء تقييم إلكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

ضرورة اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام التقييم الإلكتروني وجدواه، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين وجميع المستهدفين بأنه يتم الاعتماد كثيرا على النتائج و المعلومات والبيانات التي تنتج عن عمليات تقييمهم حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل ، وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة أو اهتمام.

مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله، ومناقشة نتيجة تقديره. وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء، وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج وحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه.

## توصيات الدراسة :

بعد الانتهاء من الدراسة يرى الباحثون التوصية بالتالي :

- ضرورة أن تكون عملية التقييم مستمرة ، ومعالجة نقاط الضعف ، وتعزيز نقاط القوة مستمر أيضا .
- ضرورة تبليغ المقيمين بنتائج تقييمهم ، ومناقشتهم فيها للوقوف على أسباب نقاط الضعف .
- عقد ندوات وورش عمل مع منسوبي الجامعة ؛ لترسيخ ثقافة التقييم الإلكتروني وبيان أهميته وأهدافه وآلياته.
- تواصل المزيد من الاهتمام بنتائج التقييم الإلكتروني، ووضع الخطط والاستراتيجيات لتعزيز نقاط القوة والاستفادة منها ، وتلافي نقاط الضعف في أداء منسوبي الجامعة
- ضرورة تقييم التجربة ودعمها بالتقنيات الحديثة لتطوير أداؤها وتحقيق أهدافها.
- دعم البحوث التي تتناول عمليات التقييم والتطوير من حيث دراسة مشاكلها وطرق تطويرها.

## أهم المصادر والمراجع

- ١- إمام مصطفى سيد، وصلاح الدين شريف؛ الأداء الجامعي كما يدركه الطلاب وعلاقته بالنمو المهني وبعض المتغيرات النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٩٩٩م.
- ٢- توفيق، مُجّد عبد المحسن: تقييم الأداء .مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٩ م.
- ٣- جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: عبد المتعال مُجّد سيد أحمد، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣م.
- ٤- الحدادي ، الدكتور داود عبد الملك ،والدكتور خالد عمر خان، تقويم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في ضوء بعض الكفايات التدريسية ، بحث منشور بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد الثاني ، ٢٠٠٨م، المجلد الأول ، ص٦٣-٧٤
- ٥- الحربي، مُجّد بن مُجّد ، الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية " نموذج مقترح ، الفصل الدراسي الأول ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ .
- ٦- حسن ،راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م
- ٧- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، ٢٠٠١م.
- ٨- الحمود ،أحمد بن حماد ، تقييم الأداء الوظيفي : الطرق ، المعوقات ، البدائل ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثاني ، ١٩٩٤م.
- ٩- حنفي ،عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.

- ١٠- خالد، ماضي أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٧م.
- ١١- رابعة ،علي مُجَد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- ١٢- السالم ، مؤيد سعيد، وصالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢م.
- ١٣- سلطان مُجَد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م.
- ١٤- شايوش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق، ٢٠٠٥م.
- ١٥- أبو شيخة ، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م.
- ١٦- أبو شيخة، نادر، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية ، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤ ، المجلد ٤٥ ، ص ٧٠٨-٢٠٠٥م.
- ١٧- الصيرفي، مُجَد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م.
- ١٨- الصواف، مُجَد ماهر، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، (١٩٩٢م) ، العدد ٧٦ .
- ١٩- الطراونة، تحسين تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع العدد الرابع، (١٩٩٢م).

## إنشاء تقييم الكتروني على موقع الجامعة لتقييم أداء القيادات الإدارية والمرافق ...

- ٢٠- طعمانة، مُجّد، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن ، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد ١٠ (١٩٩٤ م) .
- ٢١- طناش ، سلامة واللوزي، موسى، تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد ٢٢ العدد السادس ص ٢٥٩١-٢٥٧٣، (١٩٩٥م).
- ٢٢- الظفيري، عواد، استخدامات تقييم أداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الأول ص ١٨٣-٢١٣ (٢٠٠٢م).
- ٢٣- عباس سهيلة حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣م.
- ٢٤- عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، ٢٠٠٠م.
- ٢٥- عشاوي، سعد الدين. أسس الإدارة، مكتبة عين شمس القاهرة، ١٩٨٠م.
- ٢٦- عقيلي ،عمر وصفي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة.. بعد استراتيجي ،دار وائل ،الأردن، ٢٠٠٥ م .
- ٢٧- فضل الله، فضل الله علي، القيادة الإدارية في الإسلام ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤١٧هـ.
- ٢٨- مجبر ، مهدي بن إبراهيم بن مُجّد ، الأمانة في الأداء الإداري ، ط ١ ، جدة ، مكتبة الخدمات الحديثة ( ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م ) .
- ٢٩- مارحريت ديل ، تقييم مهارات الإدارة .. مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة: د. اعتدال معروف و د. خولة الزبيدي ، الناشر: مركز البحوث ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ١٤٢٣هـ- ٢٠٠٢ م .
- ٣٠- ماهر ،أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، القاهرة ١٩٩٩م.

- ٣١- مرعي، مُجد مرعي، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارة، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠١م.
- ٣٢- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، مصر، ٢٠٠٧م.
- ٣٣- المطيري، ثامر ملوح، دور القيادات التنفيذية العليا في التقييم والتغلب على معوقات تقييم الأداء لدى التابعين، مجلة الإدارة العامة، العدد الثمانون، الرياض، ١٩٩٣م.
- ٣٤- موسى، صافي إمام، استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات، ط ١، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر (١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م).
- ٣٥- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، ٢٠٠٢م.
- ٣٦- هارون، رشاد سعيد، قياس اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو العلاقات العامة، الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٤هـ.
- ٣٧- هوانة، وليد عبد اللطيف، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٩، السعودية، ١٩٨٦.
- ٣٨- الهيتي خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.
- ٣٩- وزارة الخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي، الصادرة بقرار معالي وزير الخدمة المدنية برقم (٥١٩٣٤) وتاريخ ١٤٢٦/١٢/٣٠هـ بناء على الأمر السامي رقم ٤٠١/٧ وتاريخ ١٤٠١/٣/٦هـ.
- ٤٠- يوسف، درويش، إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد ٣ ص (٥٧٥ - ٦٠٧ م) ٢٠٠٠م.