



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٩٠) يوليو ج (٢) ٢٠٢٤ م



## انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت

إعداد

أ / راشد سعد بداح الهاجري

مدرب متخصص (ب)

كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب

أ / فرحان مشرف شويكي العنزي

مدرب متخصص (ب)

كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب

المجلد (٩٠) يوليو ج (٢) ٢٠٢٤ م

## المستخلص

تُعدّ عملية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت ضرورية في وقتنا الحاضر لما لها من أهمية كبيرة، حيث تزود المسؤولين ومتخذي القرارات بمعلومات عن مدى ملاءمة العملية التعليمية وفعاليتها في تحقيق الأهداف المختلفة التي وضعت من أجلها عملية تقييم الأداء الوظيفي. كما أن عملية التقييم المستمرة تؤدي إلى اكتشاف جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية في الوقت المناسب. فيسعى متخذو القرار في العملية التعليمية لإجراء التعديل المناسب والتحسين والتطوير، ويهدف البحث إلي التعرف على انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت من خلال أسس تطبيق تقييم الأداء الوظيفي على المؤسسات التعليمية ومتطلبات تطبيقه وعوامل نجاحه، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج البحث: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية- تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلا من (توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي- الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي - أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي) وأداء المؤسسات التعليمية، ويوصي البحث بتطوير عمليات تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية تماشياً مع المتغيرات التكنولوجية والعالمية. والعمل على ترسيخ ثقافة تطوير وتطبيق معايير الأداء لتكون ضمن السياق الثقافي والمجتمعي لضمان جودة العملية التعليمية وكسب التأييد المجتمعي لكافة عمليات تطوير المنظومة التعليمية بشكل عام.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء الوظيفي - أداء المؤسسات التعليمية في الكويت



---

## The reflection of the application of job performance evaluation steps on the performance of educational institutions in Kuwait

**Farhan Musharraf Shweiki Al-Enezi**

Specialist Trainer (B)- College of Business Studies -the public authority for applied and training.

**Rashed Saad Badah Al- Hajeri**

Specialist Trainer (B)- College of Business Studies -the public authority for applied and training.

### Abstract

The process of evaluating job performance in educational institutions in Kuwait is necessary nowadays because of its great importance, as it provides managers with decision makers with honest information about the appropriateness of the educational process and its effectiveness in achieving the various goals for which the job performance appraisal process was developed. The continuous evaluation process leads to the timely discovery of the strengths and weaknesses of educational institutions, and the aim of the research to: Identify the reflection of the application of job performance evaluation steps on the performance of educational institutions in Kuwait through the foundations of applying job performance evaluation to educational institutions and the requirements for its application and success factors, and the research used the descriptive analytical approach, **and the results of the research showed:** The existence of a statistically significant correlation between the application of the foundations and rules of job performance evaluation and the performance of educational institutions - The existence of a statistically significant correlation between the conviction of senior management to apply the steps of evaluating job performance and the performance of educational institutions - The existence of a statistically significant correlation between the availability of the necessary expertise To apply the steps of evaluating job performance and the performance of



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) يوليو ج (٢) ٢٠٢٤ م



educational institutions ,It was found that there is a statistically significant correlation between the availability of an effective information system that supports the application of the steps of job performance evaluation and the performance of educational institutions - The existence of a statistically significant correlation between both (the availability of an effective information system that supports the application of job performance evaluation steps - the experiences necessary to apply the steps of job performance evaluation - the foundations and rules of job performance evaluation) and the performance of educational institutions, **The research recommends** developing the application of the principles and rules of job performance evaluation in educational institutions in line with technological and global changes. And work to consolidate the culture of developing and applying performance standards to be within the cultural and societal context to ensure the quality of the educational process and gain community support for all processes of developing the educational system in general.

**Keywords:** *Job Performance Appraisal - Performance of Educational Institutions in Kuwait*

## مقدمة البحث

تتطلع معظم المؤسسات التعليمية اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة علي الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه المؤسسات في ظل عصر التطور التكنولوجي وما يحيط به من فرص ومخاطر، بيد أن التحدي الإداري هو الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المؤسسات التعليمية. وتقوم المؤسسات التعليمية في الكويت بتنفيذ مجموعة من السياسات والأهداف عن طريق الموارد البشرية والمادية، ولكي تحقق أهدافها لا بد من القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بمختلف مؤسساتها لمعرفة قدراتهم وبالتالي التعرف على احتياجاتهم التدريبية وتطوير قدراتهم الشخصية والفنية التي تمكنهم من مواكبة ما يحدث من تغيرات في مختلف الجوانب التعليمية.

يُعبّر الأداء عن أسلوب استثمار الموارد المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية المنظمة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز المهمة بنجاح، وبتعبير آخر إنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة إلى الوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الهيئة، وإن أي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر على

الأداء سلبياً، والأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

### مشكلة البحث

يُعدّ تقييم الأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تهتم بعمليات التعيين والتدريب وتحديد مستوى الأجور وإنهاء الخدمة وغيرها، وكل هذه العمليات وغيرها تعتمد بشكل كبير على عملية تقييم الأداء الوظيفي وتقدير مستوى أداء العاملين. وتُعدّ عملية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت ضرورية في وقتنا الحاضر لما لها من أهمية كبيرة، حيث تزود المدراء متخذي القرارات بمعلومات صادقة عن مدى ملاءمة العملية التعليمية وفعاليتها في تحقيق الأهداف المختلفة التي وضعت من أجلها عملية تقييم الأداء الوظيفي. كما أن عملية التقييم المستمرة تؤدي إلى اكتشاف جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية في الوقت المناسب. فيسعى متخذو القرار والمسئول عن العملية التعليمية لإجراء التعديل المناسب وتحسينها وتطويرها. ويسعى البحث الحالي إلى الإسهام في حل جزء من المشكلة عن طريق تحديد أبرز الصعوبات والمشكلات التي تعيق عملية تقييم الأداء الوظيفي من تحقيق أهدافها بفاعلية. وبناءً عليه تنحصر المشكلة في انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية ، وتحديد أهم الأبعاد الرئيسة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لإدراكات العاملين بالمؤسسات التعليمية والعلاقة بينها وبين رضا العاملين من عملية التقييم. وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة ودقيقة. وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

- ما هي أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية؟.
- ما أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية؟.
- ما موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية؟.

- ما هي الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية؟.

- كيف تبدو أهمية نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية؟.

- ما هي مشكلات ومعوقات تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية؟.

- ما المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية؟.

### فرضيات البحث

في ضوء مراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، تمكن الباحث من صياغة الفروض التي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها وذلك على النحو التالي: -

### الفرض الرئيسي للبحث

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتطبيق تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.

وينقسم الفرض الرئيسي للدراسة إلى فروض فرعية هي:

### - الفرض الفرعي الأول (ف١)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.

### - الفرض الفرعي الثاني (ف٢)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لاقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.

### - الفرض الفرعي الثالث (ف٣)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتوافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.

### - الفرض الفرعي الرابع (ف٤)

يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتوافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.

## أهداف البحث

- التعرف على أسس تطبيق تقييم الأداء الوظيفي على المؤسسات التعليمية.
- التعرف على مدي اقتناع الإدارة العليا بتطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على المؤسسات التعليمية.
- التعرف على الخبرات الموجودة في المؤسسات التعليمية ودورها في تطبيق تقييم الأداء الوظيفي.
- التعرف على دور نظام المعلومات الموجود في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية.
- التعرف على أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- تحديد أهم المعوقات التي تحد من فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- تقديم المقترحات التي من شأنها الإسهام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

## أهمية البحث:

### تتمثل أهمية هذا البحث في الجوانب الآتية:

- عملية تقييم الأداء الوظيفي عنصر مؤثر وحاسم في المؤسسات التعليمية وذلك لأهميته في إدارة وتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة لأهميته للمدراء في عملية اتخاذ القرارات التي يتم بناؤها على أساس نتائج تقارير الأداء الوظيفي في تلك المؤسسات.
- إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تُعدّ ضرورة وليست خيارًا؛ لأنها تقيس أداء وإنتاجية كل عامل على حدة، ويحدد إسهاماته في تحقيق الإنتاجية للمؤسسة، ويتم مكافأته وتدريبه وتوجيهه من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.
- من الممكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة المدراء والرؤساء التنفيذيين والقيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في تطوير العمل بالمؤسسات التعليمية.

- جذب انتباه المدرء والمختصين لأهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق بمؤسسات التعليم، والمحافظة عليه، وأيضاً تحسين رضاهم الوظيفي وتحسين العلاقة مع الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ورفع أدائهم الوظيفي؛ الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام.

- تمكن المسؤولين وأصحاب القرار بالمؤسسات التعليمية من التعرف على نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية والعمل على تلافيتها.

- الاستفادة من إيجابيات تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.

- ندرة الدراسات العلمية في دول الوطن العربي في مجال الربط بين موضوع تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية. (في حدود علم الباحث).

#### الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا بعد ذاته يوفر للباحث بؤرة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها؛ وذلك من خلال الاطلاع الواسع على ما قد كُتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة التي اختارها الباحث مما يجنب تكرار بحث سبقه إليه غيره، ويخلص الباحث من صعوبات قد وقع فيها غيره، وبالتالي تقود الدراسات السابقة إلى الاتجاه الصحيح لبحث جدير بالدراسة. وإثراء مشكلة البحث بالمعارف والدراسات والفرضيات والمسلمات والنتائج التي توصل إليها الآخرون، وتزود الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة لبحثه، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:-

استهدفت دراسة:- نورة جعفر ٢٠٢١ التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة وإداريين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجودة

الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حسب أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير كبير على أداء الموظف العمومي.

وتعرفت دراسة:- مبارك عبودي وآخرون ٢٠٢٠ على تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على أهمية تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وإلى استقصاء أهم العوامل التي تساعد على تفعيل تقييم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الدراسة على (٣٨٦) مفردة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة. وجاء من أهم نتائجها: وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد المشكلات وعناصرها المتعلقة بالإدارة المشرفة على التقييم (مأخوذة بشكل إجمالي)، وتقييم الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الخاضعين لعملية التقييم في كافة خطوات وإجراءات التقييم وضرورة اطلاعهم على التقارير الخاصة بتقييم أدائهم وإقرارهم بها؛ حتى يتسنى تحسين جوانب القصور والضعف وفق أسس علمية سليمة.

وسعت دراسة:- بومجان وآخرون ٢٠١٨ إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على الأداء من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل). وأكدت نتائج الدراسة أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء.

وهدفت دراسة:- هبة الله عبد العال ٢٠١٨ إلى معرفة تأثير تطبيق أسلوب ٣٦٠ لتقييم الأداء على أداء المنظمة، وذلك من خلال دراسة تأثير أسلوب ٣٦٠ على اثنان من مؤشرات الأداء التنظيمي المتعلقة بالعنصر البشري وهما أداء العاملين والرضا الوظيفي، وتمت الدراسة على عينة من شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات العاملة في القرية الذكية بالقاهرة (a t a d a)، وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض الأول وهو وجود تأثير

إيجابي معنوي قوي لأسلوب ٣٦٠ على أداء العاملين، وقبول الفرض الثاني وهو وجود تأثير إيجابي معنوي قوي لأسلوب ٣٦٠ على الرضا الوظيفي، وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في أهمية أساليب تقييم الأداء التي قد تحتاجها المؤسسات للتحقق من فعالية تطبيق الأساليب الناجحة في الإدارة.

**وحاولت دراسة:- wisan ٢٠١٥** تقويم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيمور، وإجراء تحليل مقارنة لمقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة وهي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Score Card ( BSC ) وسيجما ستة Six Sigma (6σ). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفضل أداة تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هي BSC، وذلك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك. وإن إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط، بل أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الالتزام بعناصر الرقابة وفقاً للمعايير الحديثة، والمستندة على مجموعة من المقاييس غير المالية، وفي مجال الاستفادة من دراسة Wisan في أنها تستند على إجراء تحليل مقارنة لمقاييس الأداء المستخدمة في معرفة مستويات الأداء بشكل عام، وهذا يفيد الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية تحسين أداء الموظفين.

**وهدف دراسة :- محمد زمانان ٢٠١٣** إلى تحديد أثر الرقابة الإدارية على أداء الموظفين لدى الإدارات التابعة لوزارة الداخلية الكويتية، شمل مجتمع الدراسة جميع المديرين في الإدارات التابعة البالغ عددها (١٢) إدارة، أما وحدة المعاينة للدراسة فهي المدير وقد بلغ عددهم (٤٧) مديراً يعملون في هذه الإدارات. وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والثانوية، واستخدم الباحث الأساليب الوصفية، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، إضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها المتمثلة في (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي،

مقارنة الأداء مع المعايير، تصحيح الأخطاء والانحرافات) في تحسين أداء الموظفين لدى الإدارات التابعة لوزارة الداخلية، وأوصت الدراسة بالعمل على وضع معايير ومقاييس حديثة للأداء عند وضع الأدوات المستخدمة للرقابة الإدارية وبما ينسجم مع طبيعة العمل. وسعت دراسة:- اسماعيل بني بكر ٢٠١٢ إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لقياس مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، من (٤١) فقرة، عينة الدراسة من (٢٧٠) فرداً من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتمت معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن المصارف الأردنية تطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة مرتفعة فيما يخص مجال سرعة إنجاز العمل ومجال جودة الأداء، وتطبق معايير تقييم أداء العاملين بدرجة متوسطة في كل من المجالات (التعاون بين العاملين والمديرين (فرق العمل)، الابتكار والإبداع في العمل، القدرة على حل المشكلات). كما أظهرت النتائج وجود تأثير لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة فيما يخص مجالات الأداء الوظيفي (دقة الأداء، سرعة أداء العمل، جودة الأداء، كمية الأداء).

وهدف دراسة:- كيلاند وجيان ٢٠١٢ إلى التعرف على تقييم الأداء في المنظمات العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وتوصلت الدراسة إلي: أن الإدارات العليا ملزمة بتوضيح كافة الخطط الاستراتيجية والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها حتى يتسنى للمقيمين إجراء عملية تقييم شاملة، وإنه يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، إضافة إلى تعلم طرق تقييم تلائم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم، كما بينت أن المنظمات العالمية غالباً ما تكون فيها ثقافات وعادات مختلفة لأفراد ذوي جنسيات مختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات، وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة

في معرفة أهمية التقييم في رسم الخطط والرؤى في ضوء الأهداف التي ترمي إليه المؤسسة.

**وتناولت دراسة: - ميسون طلاع الزعبي ٢٠١١ دور وحدات الرقابة الادارية الداخلية في الجامعات الأردنية في أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين فيها من خلال الاجابة عن الأسئلة التالية:**

- ما دور وحدات الرقابة الادارية الداخلية الأردنية من وجهة نظر العاملين في هذه الوحدات؟ وتوصلت الدراسة إلي: تلعب وحدات الرقابة الداخلية دورا هاما في تقديرات أفراد العينة من ضعيف إلي متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة ترجع لمتغير الخبرة، ووجود فروق بين أفراد العينة ترجع لمتغير المؤهل، **وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف دور الرقابة الداخلية في تحسين وتطوير أداء العاملين بالمؤسسات.**

#### **تعليق نقدي علي الدراسات السابقة**

**تناولت بعض الدراسات تناولت أساليب تقييم أداء العاملين وبعضها تناول الممارسات والإدارة والخطط، وتناول البعض الآخر عملية تحديد رؤية ورسالة عمل المؤسسات وتحسين أداء العاملين والقيادات بها. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي التحليلي للوصول إلي نتيجة دقيقة بالقدر المستطاع حول موضوع تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية بطريقة يمكننا من خلالها صياغة موضوعات البحث الحالي، وسيستخدم الباحث الاستبيان كأداة استقصائية تسهل عليه الحصول علي البيانات المطلوبة، وتعطي حرية ومساحة أكثر للمبحوثين من خلال تنوع المحاور الرئيسية للاستبيان وتعدد الأسئلة التي يشتمل عليها كل محور، كما سيعتمد الباحث علي عينة من كافة المستويات الوظيفية فهم من يصنعون القرار بالمؤسسات التعليمية علي اختلافها وهو ما يعطي بعدا قويا في الاستجابات التي يحصل عليها الباحث.**

## الإطار النظري للبحث

### ١- مفهوم الأداء الوظيفي

قد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين والمستفيدين، وأصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العملي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين. يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات الأداء فنذكر منها ما يلي: -

حيث عُرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. كما يُعرف الأداء الوظيفي بأنه حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (محمد الجماصي: ٢٠١٦، ٢٣).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الأفراد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عادل بومجان وآخرون: ٢٠١٨، ١٢١-١٤٣). وهو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة (صالح عودة: ٢٠١١، ٣٦٩).

ويري الباحث أن عملية تقييم الأداء هي :-

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أداءه للعمل للقياس بشكل مستمر.

- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.

- نتائج قياس وتقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية، النقل، الفصل، المكافآت لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن.

- يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم لأعمالهم.

- القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها.

## ٢- أبعاد الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الأبعاد والمحددات الأساسية للأداء الوظيفي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على أهم هذه الأبعاد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. وذلك بالإشارة إلى الأبعاد التالية:- (فاطمة مانع، نورة بوهراوة: ٢٠٢١، ٣٩٨ - ٤٠٨)

- **الضغوط الوظيفية:** هي عبارة عن مجموعة الظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً. وهي التأثيرات الناجمة عن التفاعل بين العوامل التنظيمية والاجتماعية والمكونات الشخصية للفرد والتي تؤدي إلى اضطرابات صحية ونفسية وسلوكية بما يؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لمهامه، وتُعرف الضغوط أيضاً على أنها مجموعة المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله والتي تسبب له العديد من المشكلات النفسية والجسدية، وقد يكون مصدرها الشخص نفسه أو مكان العمل الذي يقوم به. وهي مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات نفسية وجسدية نتيجة لردود فعله لمواجهتها.

- **التحفيز:** هو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وهو تنمية الرغبة على بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع

بعض الاحتياجات عند الفرد، وتمثل الحوافز في نوعين، وهما: الحوافز المادية، والتي تتمثل بالطابع النقدي، أو الاقتصادي، وهي من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بسرعة التأثير والإنقاذ، والحوافز المعنوية، وهي الحوافز التي تساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.

- **الاتصال:** يعرف الاتصال بأنه وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنها الشركة أو المؤسسة، فالالاتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الاتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث أن الاتصال التنظيمي غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة.

### ٣- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة، التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة إلى دورها في تطوير وتحسين أداء الفرد والارتقاء به نحو الأفضل (عمر العقيلي: ٢٠١٤، ٥١)

ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي:-

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حيث يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تقع فيها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

- **إشعار الموظف بالمسؤولية:** عندما يشعر الموظف أن قيامه بمهامه الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص

ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

- **تنمية كفاءة الرؤساء والموظفين:** إن قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيهـم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراسـتها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم، ولا شك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعـتري هذا الأداء بما يساعده على تلافـيها مستقبلاً.

- **تطوير الرقابة على الأداء:** إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد (توفيق عبد المحسن: ٢٠١٦، ٥٨).

- **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية:** إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعوراً لدى الأفراد بأنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعاً لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل.

- **رفع الروح المعنوية للأفراد:** إن قيام تقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم.

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة.
- يُعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمهم.
- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة (نسيمة سفوحى: ٢٠١٠، ٣٨-٤٠).
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث يتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا ما يؤدي إلى بنية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.
- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء أو قرارات لتخصيص مكافآت بناء على الأداء من خلال التعرف على الأفراد ذوي المستويات دون المعدل أو فوق المعدل.
- **هدف تطويري:** عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم وهذا ما يسهم في تطور ونمو الفرد مستقبلا (كامل بربر: ٢٠٠٨، ١٢٥)

#### ٤- معايير تقييم الأداء

يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص

تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمؤسسة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير، العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات.

- **معايير كمية ومعايير تقديرية مرنة**، فالمعايير الكمية تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا، ويطلق عليها اسم مقاييس الإنتاجية، أما المعايير التقديرية المرنة فهي معايير تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات يضعها أفراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال، كعمل المشرف، ويتم اختيار المعايير بناء على طبيعة الخدمة، أو السلعة المنتجة، فكل معيار له استخداماته وإيجابياته.

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوءها تتعدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاثة نواحي هي:-

- **معايير تصف الخصائص الشخصية**: ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه لعمله بنجاح وكفاءة مثل الولاء والانتماء والإخلاص وحب الإتقان، فالشخص المتحلي بهذه الصفات أثناء القيام بأدائه، فلا شك أنها تسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

- **معايير تصف السلوك**: السلوكيات الإيجابية التي تصدر من الفرد الخاضع للتقييم والتي تشير إلى نواحي جيدة في أدائه، مثل التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، التحدي، حسن التعامل مع الآخرين، وإن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبل المقيم لأداء من تقيمه، وبالتالي فتقييمها يتصف بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

- **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد المقيم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن العائد وتمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه وهذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم استخداما في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا إدارية ذات الإنتاجية غير الملموسة (عمر العقيلي: ٢٠١٤، ٤١٣)

#### ٥- معدلات الأداء

يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة وتشمل:-

- **المعدلات الكمية:** بموجبها يتم تحديد كمية الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

- **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.

- **المعدلات الكمية والنوعية:** وهذا المعدل مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة ومثال ذلك: إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية مقارنة بعدد الوحدات دون مستوى الجودة المطلوب (مصطفى شاويش: ٢٠١٤، ١٠٢).

#### ٦- متطلبات ضمان جودة معايير الأداء

- **الصدق:** عندما يجري تصميم المقياس فإنه يجب التأكد من أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفاعلية والكفاءة المطلوبين لأداء الفرد لعمله وأن العوامل الداخلية في المقياس لا تكون أكثر مما هو مطلوب ولا أقل منه أي أن يقيس المقياس ما يفترض قياسه وليس شيئا آخر.

- **الثبات:** يعني حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما يكون الأداء مختلفاً فإن نتائج القياس يجب أن تكون متقاربة.  
- **التمييز:** مدى قدرة المقياس على تقدير الفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت ضئيلة.

- **سهولة الاستخدام:** يجب أن يكون سهل الاستخدام وواضح لكل من يستخدمه وعدم الحاجة إلى جهد كبير عند استخدامه ولا حتى وقت كبير. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ملائمة لطبيعة العمل المراد قياسه، مع مراعاة قدرات ومؤهلات العاملين الذين نرغب في قياس إنجازاتهم، سلوكياتهم ونتائجهم، وأن يكون المعيار مفيداً في حال استخدامه، وأن يكون سهل التطبيق وملائماً من حيث التكاليف (صالح عودة: ٢٠١١، ٣٦٩).

#### ٧- طرق تقييم الأداء

هناك طرق متعددة لقياس الأداء والتي تصنف حسب الكيفية التي تتم بها والأسلوب المنتهج في إعدادها إلى ثلاث مجموعات، هذه الطرق تتمثل في:-  
**(أ) المجموعة الأولى:** مجموعة أساليب الترتيب أو تسمى بالمجموعة المقارنة وهي تعتمد على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم البعض ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم، فالتقييم قائم على أساس عملية مقارنة الأداء، وهذه المجموعة تنقسم إلى ثلاثة أساليب هي:-

- **أسلوب الترتيب البسيط:** يقوم الرئيس المباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب رؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي، ويتم التوصل على قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.

- **أسلوب المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات "زوجيات" من المقاربات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

- أسلوب التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض والشكل الموالي يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري (أحمد ماهر: ٢٠١٦، ٣٧٨ - ٣٧٩).

(ب) المجموعة الثانية: مجموعة أساليب التقييم الوصفية: وتسمى بأساليب المقارنة بمعايير التقييم الوصفية، ويتم تقييم الأداء عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف، ويتم التقييم من خلال مقارنة الصفات الفعلية والسلوكيات والنتائج التي حققت من طرف الأفراد المقيمين مع المعايير الوصفية المحددة، وتمثل نتيجة المقارنة مستوى كفاءة كل فرد مقيم، وتشمل هذه المجموعة على الأساليب التالية:-  
- أسلوب قائمة معايير التقييم: وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير لتقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

- أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: ويسمى أيضا بقوائم المراجعة أين تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ووضعها في قائمة، مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا المدير العام للموارد البشرية وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (✓) مثلا ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين وموضوع أمامه علامة (✓).

- أسلوب الوقائع الحرجة والحساسية: وتسمى طريقة تسجيل الأحداث وتعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة (السلبية) والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله،

وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العلية وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن الأسلوب هذا يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.

- أسلوب الاختيار الإجباري: ويتم تقييم الأداء عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف الأداء الوظيفي، هذه العبارات تقسم إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية تضم عبارتين:

الثنائية الأولى: تصف النواحي الحسنة، والإيجابية في الأداء.

الثنائية الثانية: تصف النواحي السلبية والسيئة في الأداء.

وهنا يجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية، وقيم العبارات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي والتفاضل بينهما يحدد ويعبر عن مستوى الأداء (عمر العقيلي: ٢٠١٤، ٤٢٤)

المجموعة الثالثة: مجموعة التقييم على أساس النتائج

تضم أسلوبا واحدا يدعي التقييم بواسطة النتائج الذي يكون فيه المقيم هو الرئيس المباشر ويتم التقييم بموجب هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:-  
- وضع الأهداف التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها من قبل الرئيس لوحده وبمشاركة المرؤوس.

- وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- مقارنة النتائج لأداء المرؤوس مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعه له من قبل المقيم وهنا يتوجب على هذا الأخير اكتشاف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة وكذا السباب التي أدت للوصول إليها.

- وضع الخطة المستقبلية من قبل الرئيس والمرؤوس التي يتمكن من خلالها هذا الأخير من علاج نواحي الضعف في أدائه وتقوية النواحي الإيجابية بغية تطوير الأداء بصفة استمرارية (عمر العقيلي: ٢٠١٤، ٤٢٦)

## ٨- المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء

- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم لاستعمال نتائجه في الترقية فقد يدفع ذلك المديرين لإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين للاستفادة من فرص الترقية، بعكس الحال إذا كان التقييم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد يعطي المديرين تقديرات ضعيفة حتى يظهروا للإدارة حاجاتهم للتدريب ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة بناء على المعدلات المحددة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة عند تقييم أداء العاملين:** قد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية إرضاء للجميع ومراعاة للحالات الإنسانية والرغبة في عدم إيذاء المشاعر والأحاسيس هذا بالإضافة إلى تجنب مواجهة العاملين عند مناقشة معدلات الأداء في مرحلة التغذية المرتدة، وعلى عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.

- **النزعة المركزية:** ويشير ذلك على ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل، بالإضافة إلى تكاسلهم في البحث والتحليل والتحري الدقيق لإنجازات مرؤوسيههم، وقد تؤدي مثل هذه الأخطاء إلى غلق الباب أمام نمو الموظفين المتميزين وتقديمهم في مساهم الوظيفي وإحساسهم بالإحباط لمساواتهم بغيرهم من ذوي الإنتاج العادي (محمد عبد الفتاح المغربي: ٢٠٢٠، ٢٢١-٢٧٨).

- **تأثير الهالة:** ويدل ذلك على تأثر المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء عليه فإذا تميز أحد المرؤوسين بنقطة قوة معينة تجد المدير يعكسها على جميع الجوانب التي يقيمها لدى هذا المرؤوس والعكس صحيح إذا وجد نقطة ضعف أو بعض الصفات أو التصرفات السلبية تجده يعكسها على السلوك العام للموظف ونتيجة لعدم موضوعية الأحكام السابقة والتحيز الإداري، الذي يقع فيه المدير، يجب عليه ألا يسمح لانطباع معين من أحد مرؤوسيه أن يؤثر في حكمه على باقي العناصر بموضوعية ومن ثم يجب أن يقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى.

- **خطأ الانطباع الأول:** يقع الكثيرون في خطأ الانطباعات الأولى خاصة إذ اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعا من المديرين عن أداء المرؤوسين فالموظف الذي أنجز بطريقة طيبة في أحد المرات، أو حضر مسرعا، أو التزم بمواعيد الإنجاز قد يترك انطباعا أولي لدى مديرة بالجدية والحماس والسرعة، ويجب على المديرين أن يؤسسوا قراراتهم وتقييمهم على معلومات دقيقة وصادقة فالتقييم السيئ يترتب عليه قرارات غير عادلة قد تضر بالمنظمة والعاملين (إسلام محمد: ٢٠٠٨، ٣٤).

- **التشابه والتقارب مع المقيم:** ويشير ذلك إلى ميل المدير عند تقييم أداء مرؤوسيه إلى من هم على شاكلته ويسيروا على دربه أو يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم، وهنا يجب على المديرين أن يستشعروا أهمية المبادرة والإبداع في العمل والتقييم الموضوعي بعيدا عن مقارنة الأفراد بالذات والبحث عن نقاط الالتقاء والتشابه، فقد يسوق هذا للجُمود وعدم المرونة.

- **خطأ الاختلاف والتباعد:** تبني بعض التقييمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض المرؤوسين وتحيزه أو تحامله عليهم وذلك لكونهم يختلفون معه في الفهم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد... إلخ أو في بعض خصائصهم الديمغرافية... وهنا يمكن القول أن المدير العادل يجب أن يبنّي تقييمه للأداء على أسس موضوعية لا تركز على الحالة الاجتماعية أو السن أو الديانة أو المكانة أو القرابة... إلخ.

- **عدم فهم المقيمين بمعايير التقييم وكيفية قياسها:** يضيق فهم بعض المديرين عن استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية والتعاون والمبادأة، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم، فإذا اشتمل المقياس على معايير مثل: متميز، جيد، مقبول، ضعيف، فإنه يصعب السيطرة على حدود كل منه ومعناها بدقة (ناجي السيد: ٢٠٠٩، ٣٧).

- **الأداة المستخدمة:** وتتمثل الأخطاء الخاصة بالأداة المستخدمة في:-

عدم تضمين الأداة عبارات تتعلق بجوانب مهمة في عمل المقيم.

وجود عبارات ليست ذات علاقة بأداء المقيم في عمله.

الغموض في العبارات أو التعليمات.

- **بيئة العمل الاجتماعية:** ويقصد بها هنا المحيط الاجتماعي الذي تجري فيه عملية التقييم وتمثل المشكلات في:-  
المكانة الاجتماعية للمقيم.  
القيمة التي تصنعها البيئة للنتائج.  
العلاقة التي تجمع بين المقيم والمقيم.  
الصراع الذي ينتج بين الأطراف المشاركة في عملية التقييم.  
التقييم أثناء أوقات عصبية أو غير ملائمة للمقيم ((محمد عبد الفتاح المغربي: ٢٠٢٠، ٢٦٩-٢٢١)).

#### المصطلحات الاجرائية للبحث

**تقييم أداء موظفي المؤسسات العلمية في الكويت:** مجموعة من الوسائل والأساليب والإجراءات التي تقوم المؤسسات التعليمية باتباعها لقياس مستويات الأداء في الإدارات التابعة لها لمعرفة النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية سلفا مع دراسة أسباب انحراف الأداء عن المعايير. وتم قياسها من خلال العمليات التالية:-

- **تحديد معايير الأداء:** الأهداف والمؤشرات والمعايير التي تستخدمها المؤسسات التعليمية في تقييم أداء موظفيها في الإدارات التابعة لها، بالإضافة إلى تقييم سلوك الموظفين المرافق لهذا الأداء.

- **قياس الأداء الفعلي:** مدى صدق وصحة المعايير التي تضعها المؤسسات التعليمية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه في الإدارات التابعة لها، كذلك مدى توافر أفراد مدربين لضمان سير العمل.

- **مقارنة الأداء مع المعايير:** قيام المؤسسات التعليمية بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، اعتماداً على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل القائمين على عملية الرقابة والتي تمكنهم من تقييم أداء الموظفين في الإدارات التابعة وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف.

- **تصحيح الأخطاء والانحرافات:** قيام المؤسسات التعليمية بخطوات تصحيحية وذلك بالعمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتجت عن الأخطاء والانحراف عنها.

**أداء الموظفين:** الأثر الصافي لجهود الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفتهم.

**الكفاءة:** مجموع القدرات التي يتمتع بها الموظفوة في المؤسسات التعليمية على إنجاز المهام المسندة إليهم والمحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط والعمل الذي يمارسونه.

**الفاعلية:** أداء الأعمال الصحيحة وقدرة الموظفين في المؤسسات التعليمية على تحقيق الأهداف. بما يضمن إشباع الحاجات العامة.

**رضا الموظفين:** هو شعور الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية بالسرور والسعادة نتيجة حصولهم على المنافع التي يحصلون عليها من المؤسسات. وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي حيث يقوم البحث في مجمله على فكرة مؤداها التعرف على انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم منهجية الدراسة لتشمل كل من مجتمع البحث، نوع وحجم العينة، تصميم البحث، جمع وفحص البيانات الأولية، فروض الدراسة، وأخيراً، حدود البحث وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

### الدراسة الميدانية:

تم الإجابة على العبارات وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق حتى (٥) موافق تماماً. والجدول التالي يوضح ذلك:

مقياس ليكرت الخماسي: جدول رقم (١)

الاتجاه	الدرجة
تميل الإجابات إلى (غير موافق مطلقاً)	١.٧٩-١.٠٠
تميل الإجابات إلى (غير موافق)	٢.٥٩-١.٨٠
تميل الإجابات إلى (موافق إلى حد ما)	٣.٣٩-٢.٦٠
تميل الإجابات إلى (موافق)	٤.١٩-٣.٤٠
تميل الإجابات إلى (موافق جداً)	٥.٠٠-٤.٢٠

المصدر: لرينسس ليكرت

– تم مراجعة استمارات الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، وترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية V20(SPSS)Statistical Package for Social Sciences.

#### ثانياً: – صدق وثبات استمارة الاستقصاء:

– صدق الأداة: تعتبر الأداة صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، أو الصفة التي تهدف إلى قياسها، فإذا كانت أداة البحث تقيس اتجاه الباحثين نحو شيء معين، فيجب أن تعطينا النتائج الاتجاه نحو هذا الشيء وليس نحو شيء أو موضوع آخر

– الثبات: معنى ثبات الاختبار أن يكون الاختبار مماثلاً لنفسه بمعنى أن يعطى نفس النتائج حين يطبق أكثر من مرة على فرد لم تطرأ عليه تغيرات في الفترة الفاصلة من شأنها أن تغير من الظاهرة التي يقيسها الاختبار. ويوضح ذلك مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستبيان، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

واعتمد الباحث على طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ في حساب ثبات الاستمارة، حيث أن الثبات يتعلق بمدى استقرار استجابات الباحثين على أسئلة استمارة الاستبيان واحدة بعد الأخرى، كما ان الأداة تعتبر صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات لاستمارة الاستقصاء (٠.٩٦٦) وهي درجات مرتفعة وانعكس ذلك على المصادقية التي بلغت قيمها (٠.٩٨٣) ، والتي تم قياسها من خلال الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق.

### جدول (٢) قيم معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
٠.٩٣٨	٠.٨٨٠	١٠	أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت
٠.٩٠٣	٠.٨١٥	١٠	أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.
٠.٩٥٣	٠.٩٠٨	١٠	مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية
٠.٩٣٦	٠.٨٧٧	١٠	موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
٠.٨٩٩	٠.٨٠٨	١٠	الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت
٠.٨٥٢	٠.٧٢٦	١٠	أهمية نظام معلومات فعال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية
٠.٨٧٢	٠.٧٦٠	١٠	المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت .
٠.٩٨٣	٠.٩٦٦	٧٠	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

### ثالثاً: خصائص عينة البحث

تم وصف عينة البحث بناءً على عدد من الخصائص الديمغرافية التالية (النوع - العمر -

المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

### جدول (٣) توزيع عينة البحث طبقاً للبيانات الشخصية

البيانات الاولية	الخصائص	ك	%
النوع	ذكر	٩٢	٦٠.١
	انثى	٦١	٣٩.٩
	الإجمالي	١٥٣	١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٢٥.٥
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٠	٢٦.١
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠	٣٢.٧
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	١٥.٧
الإجمالي	١٥٣	١٠٠	
الحالة الاجتماعية	اعزب	٣١	٢٠.٣
	متزوج	٨٦	٥٦.٢
	مطلق	٢٥	١٦.٣
	أرمل	١١	٧.٢
	الإجمالي	١٥٣	١٠٠
الدرجة العلمية	أستاذ	٨	٥.٢

البيانات الاولية	الخصائص	ك	%
هيئة التدريس	أستاذ مشارك	١٥	٩.٨
	أستاذ مساعد	٢٣	١٥.٠
	مدرس	١٠	٦.٥
	مدرس مساعد	١٤	٩.٢
	محاضر	٢٤	١٥.٧
	مدرب متخصص أ	٢٣	١٥.٠
	مدرب متخصص ب	١٦	١٠.٥
	مدرب متخصص ج	٢٠	١٣.١
	الإجمالي	١٥٣	١٠٠
	المؤهل العلمي	عالي	٣٥
ماجستير		٥١	٣٣.٣
دكتوراه		٦٧	٤٣.٨
الإجمالي		١٥٣	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٢٦.٨
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٧	٣٠.٧
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤٢.٥
	الإجمالي	١٥٣	١٠٠

اتضح من الجدول السابق أن عينة البحث البالغ عددها (١٥٣) مفردة تم توزيعها طبقاً للآتي:

- توزيع عينة البحث حسب النوع بلغت نسبة العاملين من الذكور ٦٠.١% وبلغت نسبة العاملين من الإناث ٣٩.٩%.
- توزعت عينة البحث حسب العمر إلى نسبة ٢٥.٥ لفئة أقل من ٣٠ سنة، ونسبة ٢٦.١% لفئة من (٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة)، ونسبة ٣٢.٧% لفئة (من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة)، ونسبة ١٥.٧% لفئة من ٥٠ سنة فأكثر.
- كما توزعت عينة البحث الحالة الاجتماعية إلى نسبة ٢٠.٣% للأعزب، ونسبة ٥٦.٢% للمتزوج، ونسبة ١٦.٣% للمطلق، ونسبة ٧.٣% للأرمل.
- توزعت عينة البحث حسب المؤهل العلمي إلى نسبة ٢٢.٩% للحاصلين على للتعليم العالي، ونسبة ٣٣.٣% للماجستير، ونسبة ٤٣.٨% للحاصلين على الدكتوراه.
- وأنه تم توزيعها حسب سنوات الخبرة إلى نسبة ٢٦.٨% لفئة (أقل من ١٠ سنوات)، ونسبة ٣٠.٧% لفئة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) ونسبة ٤٢.٥% لفئة (من ٢٠ سنة فأكثر).

وتوزعت حسب الدرجة العلمية الى نسبة ٥.٢% للأستاذ، ونسبة ٩.٨%، و ١٥.٠% للأستاذ المشارك والاستاذ المساعد على الترتيب، ونسبة ٦.٥% و ٩.٢% للمدرس والمدرس المساعد على الترتيب، ونسبة ١٥.٧% للمحاضر، ونسبة ١٥.٠% للمدرب أ، ونسبة ١٠.٥% لمدرّب ب، ونسبة ١٣.١% لمدرّب ج.

رابعاً: - الاجابة على تساؤلات البحث وذلك من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور البحث، حيث استخدم الباحث الوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والانحراف المعياري، واختبارات للمجموعة الواحدة.

جدول (٤): أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة

الكويت طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة ت
وضوح معايير التقييم وأن تكون محددة ومفهومة لجميع المعنيين.	٤.٣٣	٠.٧٦	٨٦.٦٠	**٧٠.٤٧
تستند معايير التقييم إلى أدلة ملموسة وقابلة للتحقق، وتجنب التحيز الشخصي أو العوامل غير ذات الصلة.	٤.٢٥	٠.٦٥	٨٥.٠٠	**٨٠.٤٤
تغطي معايير التقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي للمؤسسة التعليمية، (الجودة، والكفاءة، ورضا الطلاب، وفعالية الموارد).	٤.١٦	٠.٧٦	٨٣.٢٠	**٦٨.١٠
موثوقة معايير التقييم وقابليتها للتطبيق على جميع المؤسسات التعليمية على قدم المساواة.	٤.١٦	٠.٧٧	٨٣.٢٠	**٦٦.٥٨
يتم تقييم الأداء الوظيفي للمؤسسات التعليمية بشكل دوري، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات التي تحدث في مجال التعليم.	٤.٢٤	٠.٧٣	٨٤.٨٠	**٧١.٥٣
يتم تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها بشكل واضح قبل البدء في عملية التقييم.	٤.٢٥	٠.٧٦	٨٥.٠٠	**٦٨.٨٤
اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة التعليمية، بما في ذلك وضع خطط التطوير وتوفير الدعم اللازم.	٤.٢٩	٠.٧٤	٨٥.٨٠	**٧١.٥٥
تقديم التغذية الراجعة للمؤسسة التعليمية بشكل بناء، مع تحديد المجالات التي تتطلب تحسّناً.	٤.٢٨	٠.٧٥	٨٥.٦٠	**٧٠.٧٧
يتم تحليل البيانات بشكل دقيق لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة التعليمية.	٤.٣٣	٠.٧٣	٨٦.٦٠	**٧٣.٠١
يتم جمع البيانات من مصادر موثوقة، (نتائج الاختبارات، واستطلاعات الرأي، وملاحظات المعلمين والطلاب)	٤.٤٠	٠.٧٠	٨٨.٠٠	**٧٧.٦٢
المتوسط العام	٤.٢٧	٠.٥١	٨٥.٤٠	**١٠٣.٣٩

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٤) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً لآراء عينة البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبارات لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.٢٧) وبأهمية نسبية ٨٥.٤٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.١٦ - ٤.٤٠) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨٣.٢٠% و ٨٨.٠٠%)، وبذلك نستطيع ترتيب أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:-

يتم جمع البيانات من مصادر موثوقة، (نتائج الاختبارات، واستطلاعات الرأي، وملاحظات المعلمين والطلاب)

- وضوح معايير التقييم وأن تكون محددة ومفهومة لجميع المعنيين.
- يتم تحليل البيانات بشكل دقيق لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة التعليمية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة التعليمية، بما في ذلك وضع خطط التطوير وتوفير الدعم اللازم.
- تقديم التغذية الراجعة للمؤسسة التعليمية بشكل بناء، مع تحديد المجالات التي تتطلب تحسيناً.
- تستند معايير التقييم إلى أدلة ملموسة وقابلة للتحقق، وتجنب التحيز الشخصي أو العوامل غير ذات الصلة.
- يتم تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها بشكل واضح قبل البدء في عملية التقييم.
- يتم تقييم الأداء الوظيفي للمؤسسات التعليمية بشكل دوري، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات والتغيرات التي تحدث في مجال التعليم.
- تغطي معايير التقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي للمؤسسة التعليمية، (الجودة، والكفاءة، ورضا الطلاب، وفعالية الموارد).

- موثوقية معايير التقييم وقابليتها للتطبيق على جميع المؤسسات التعليمية على قدم المساواة.

جدول (٥) أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

قيمة ت	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
**٧٩.٨٣	٨٧.٤٠	٠.٦٨	٤.٣٧	يساهم في تحديد مجالات التحسين في أداء المؤسسة التعليمية.
**٧٩.٨٣	٨٧.٤٠	٠.٦٧	٤.٣٧	يعمل على توفير معلومات للمساعدة في تخطيط واتخاذ القرارات.
**٧٩.٩٤	٨٨.٨٠	٠.٦٨	٤.٤٤	يساعد تقييم الأداء على تحسين الإدارة المدرسية من خلال توفير معلومات قيمة عن أداء المعلمين
**٦٦.٩٦	٨٥.٨٠	٠.٧٩	٤.٢٩	يُشجع تقييم الأداء المعلمين على تحسين أدائهم والسعي للتطوير المهني المستمر
**٨١.٩٣	٩٠.٠٠	٠.٦٨	٤.٥٠	يساعد تقييم الأداء على تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة من خلال خلق بيئة عمل شفافة وعادلة
**٧٤.٠٠	٨٦.٢٠	٠.٧٢	٤.٣١	يُمكن استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات التعيينات والترقيات للمعلمين، وذلك لضمان اختيار الكفاءات
**٨٦.٢٣	٨٨.٨٠	٠.٦٤	٤.٤٤	يعمل على تحسين التواصل بين المعلمين والإدارة
**٦٨.٨٤	٨٥.٠٠	٠.٧٦	٤.٢٥	يُمكن المديرين من اتخاذ قرارات إدارية فعالة لمعالجة أي مشكلات وتحسين سير العمل
**٨٤.٧٤	٨٨.٤٠	٠.٦٤	٤.٤٢	يساعد تقييم الأداء على تحديد احتياجات المعلمين من التدريب والتطوير المهني
**٥٩.٣٠	٨١.٨٠	٠.٨٥	٤.٠٩	يساعد تقييم الأداء على تحديد مهارات وقدرات المعلمين
**١٢٢.٦٠	٨٧.٠٠	٠.٤٤	٤.٣٥	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٥) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية طبقاً لآراء عينة البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبارات لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.٣٥) وبأهمية نسبية ٨٧.٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.٠٩ ٤.٥٠) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨١.٨٠% و ٩٠.٠%)، وبذلك نستطيع ترتيب أهداف تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:

- 
- يُساعد تقييم الأداء على تعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة من خلال خلق بيئة عمل شفافة وعادلة
  - يُساعد تقييم الأداء على تحسين الإدارة المدرسية من خلال توفير معلومات قيّمة عن أداء المعلمين
  - يعمل على تحسين التواصل بين المعلمين والإدارة
  - يُساعد تقييم الأداء على تحديد احتياجات المعلمين من التدريب والتطوير المهني
  - يساهم في تحديد مجالات التحسين في أداء المؤسسة التعليمية.
  - يعمل على توفير معلومات للمساعدة في تخطيط واتخاذ القرارات.
  - يُمكن استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات التعيينات والترقيات للمعلمين، وذلك لضمان اختيار الكفاءات
  - يُشجع تقييم الأداء المعلمين على تحسين أدائهم والسعي للتطوير المهني المستمر
  - يُمكن المديرين من اتخاذ قرارات إدارية فعالة لمعالجة أي مشكلات وتحسين سير العمل
  - يساعد تقييم الأداء على تحديد مهارات وقدرات المعلمين

جدول (٦): مشكلات ومعوقات تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية  
الكويتية طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة ت
غياب معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين، مما يفتح المجال للتقييمات الذاتية والتحيز.	٤.١٦	٠.٨٤	٨٣.٢٠	**٦١.٤٠
عدم مراعاة خصوصية كل وظيفة واختلاف متطلباتها عند وضع معايير التقييم.	٤.٠٩	٠.٩٢	٨١.٨٠	**٥٤.٩١
قلة الوعي بأهمية تقييم الأداء وفوائده للموظفين والمؤسسة.	٤.١٨	٠.٨٨	٨٣.٦٠	**٥٨.٩٤
وجود مقاومة من بعض الموظفين لعملية التقييم لاعتقادهم أنها تهدد وظائفهم.	٤.١٠	٠.٦٨	٨٢.٠٠	**٧٤.٦٤
ضعف ثقافة التغذية الراجعة البناءة بين الموظفين ورؤسائهم.	٤.٢٥	٠.٦٢	٨٥.٠٠	**٠.٨٤.٦٦
تفتقر بعض المؤسسات إلى الأدوات الحديثة لتقييم المهارات والكفاءات مثل اختبارات الكفاءة والذكاء الاصطناعي.	٤.٠٩	٠.٧٨	٨١.٨٠	**٦٥.٣٢
يفتقر الموظفون إلى مهارات التقييم الذاتي، مما يحد من قدرتهم على تحليل نقاط قوتهم وضعفهم.	٤.١٩	٠.٧١	٨٣.٨٠	**٧٣.٣٤
يتم تخصيص الموارد الكافية لدعم عملية تقييم الأداء، مما يؤثر على فعاليتها.	٤.١٤	٠.٧٩	٨٢.٨٠	**٦٥.٠٣
تؤدي بعض العادات والتقاليد الاجتماعية إلى التردد في تقديم ملاحظات نقدية بناءة.	٤.٢٥	٠.٧٢	٨٥.٠٠	**٧٣.٠٩
يتم ربط نتائج تقييم الأداء بشكل كافٍ ببرامج التطوير المهني والدورات التدريبية.	٤.١٢	٠.٨٠	٨٢.٤٠	**٦٣.٣٢
المتوسط العام	٤.١٦	٠.٥٨	٨٣.٢٠	**٨٩.٣٩

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٦) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على مشكلات ومعوقات تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية طبقاً لآراء عينة البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبارات لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.١٦) وأهمية نسبية ٨٣.٢٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.٠٩) و(٤.٢٥) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨١.٨٠% و ٨٥.٠٠%)، وبذلك نستطيع ترتيب مشكلات ومعوقات تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:

- ضعف ثقافة التغذية الراجعة البناءة بين الموظفين ورؤسائهم.

- تؤدي بعض العادات والتقاليد الاجتماعية إلى التردد في تقديم ملاحظات نقدية بناءة.
- يفتقر الموظفون إلى مهارات التقييم الذاتي، مما يحد من قدرتهم على تحليل نقاط قوتهم وضعفهم.
- قلة الوعي بأهمية تقييم الأداء وفوائده للموظفين والمؤسسة.
- غياب معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء الموظفين، مما يفتح المجال للتقييمات الذاتية والتحيز.
- يتم تخصيص الموارد الكافية لدعم عملية تقييم الأداء، مما يؤثر على فعاليتها.
- يتم ربط نتائج تقييم الأداء بشكل كافٍ ببرامج التطوير المهني والدورات التدريبية.
- وجود مقاومة من بعض الموظفين لعملية التقييم لاعتقادهم أنها تهدد وظائفهم.
- عدم مراعاة خصوصية كل وظيفة واختلاف متطلباتها عند وضع معايير التقييم.
- تقنقر بعض المؤسسات إلى الأدوات الحديثة لتقييم المهارات والكفاءات مثل اختبارات الكفاءة والذكاء الاصطناعي.

جدول (٧) موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

قيمة ت	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
**٦٩.٧٣	٨٤.٨٠	٠.٧٥	٤.٢٤	تُظهر الإدارة العليا في دولة الكويت اهتمامًا كبيرًا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.
**٧٦.٠٦	٨٦.٢٠	٠.٧٠	٤.٣١	تعمل الوزارة على تطوير نظام شامل لتقييم أداء المعلمين. يتضمن ملاحظات المراقبين والمديرين والطلاب، بالإضافة إلى تقييم ذاتي
**٨٧.٦٢	٨٨.٨٠	٠.٦٣	٤.٤٤	تعمل الوزارة على تحفيز المدارس على تحسين أدائها من خلال تقييمها وفقاً لمعايير محددة
**٦٢.٠٩	٨٣.٢٠	٠.٨٣	٤.١٦	تهتم الوزارة بالتعاون مع جهات دولية في مجال تقييم الأداء وذلك للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
**٦٧.٢٦	٨٥.٠٠	٠.٧٨	٤.٢٥	يساعد تقييم الأداء على ضمان مساءلة المؤسسات التعليمية عن نتائجها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
**٧٠.٤٨	٨٦.٦٠	٠.٧٦	٤.٣٣	توفر بيانات تقييم الأداء معلومات قيمة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتطوير السياسات.
**٧٧.٧٢	٨٨.٤٠	٠.٧٠	٤.٤٢	يؤدي تقييم الأداء إلى تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسات التعليمية من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير
**٨٠.٤٥	٨٥.٠٠	٠.٦٥	٤.٢٥	تعمل الوزارة على تخصيص ميزانية لتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين والإداريين حول كيفية تقييم الأداء.

قيمة ت	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
**٩٦.٤٨	٨٧.٤٠	٠.٥٦	٤.٣٧	تقوم الوزارة بتشكيل لجان لمتابعة عملية تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية.
**٦٢.٠٩	٨٣.٢٠	٠.٨٣	٤.١٦	يتم مراعاة وجهة نظر جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور.
**١٠.٦٣٦	٨٥.٨٠	٠.٤٩	٤.٢٩	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٧) أن أغلبية عينة البحث ترى موافقة الإدارة العليا على تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبارات لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.٢٩) وأهمية نسبية ٨٥.٨٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.١٦ ٤.٤٤) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨٣.٢٠% و ٨٨.٨٠%)، وبذلك نستطيع ترتيب موقف الإدارة العليا من تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:

- تعمل الوزارة على تحفيز المدارس على تحسين أدائها من خلال تقييمها وفقاً لمعايير محددة
- يؤدي تقييم الأداء إلى تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسات التعليمية من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير
- تقوم الوزارة بتشكيل لجان لمتابعة عملية تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية.
- توفر بيانات تقييم الأداء معلومات قيمة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتطوير السياسات.
- تعمل الوزارة على تطوير نظام شامل لتقييم أداء المعلمين. يتضمن ملاحظات المراقبين والمديرين والطلاب، بالإضافة إلى تقييم ذاتي
- يساعد تقييم الأداء على ضمان مساءلة المؤسسات التعليمية عن نتائجها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تعمل الوزارة على تخصيص ميزانية لتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين والإداريين حول كيفية تقييم الأداء.

- تُظهر الإدارة العليا في دولة الكويت اهتمامًا كبيرًا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية.
- تهتم الوزارة بالتعاون مع جهات دولية في مجال تقييم الأداء وذلك للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
- يتم مراعاة وجهة نظر جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور.

جدول (٨): الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة ت
فهم عميق للنظام التعليمي في الكويت بما في ذلك أهدافه ومبادئه وهيكله والمناهج الدراسية والمعايير التعليمية.	٤.٢٥	٠.٧٨	٨٥.٠٠	٦٧.٢٦
معرفة واسعة بقضايا التعليم المعاصرة مثل مهارات القرن ٢١st	٤.٣٧	٠.٦٣	٨٧.٤٠	**٨٤.٨٤
القدرة على تقديم ملاحظات بناءة للمعلمين.	٤.٤٥	٠.٦٥	٨٩.٠٠	**٨٤.٩٢
تصميم وتنفيذ خطة لتقييم أداء المؤسسات التعليمية.	٤.٢٨	٠.٧٩	٨٥.٦٠	**٦٦.٩٦
إدارة الموارد البشرية والمالية بشكل فعال.	٤.٥٠	٠.٦٨	٩٠.٠٠	**٨١.٩٣
التواصل بفعالية مع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور.	٤.٣١	٠.٧٢	٨٦.٢٠٨	**٧٤.٠٤
جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء المؤسسات التعليمية.	٤.٤٤	٠.٦٤	٨٨.٨٠	**٨٦.٢٣
كتابة تقارير واضحة وموجزة عن نتائج التقييم.	٤.٢٥	٠.٧٦	٨٥.٠٠	**٦٨.٨٤
الوعي بالأدوات والتكنولوجيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتحسين تقييم أداء المؤسسات التعليمية.	٤.٤٢	٠.٦٤	٨٨.٤٠	**٨٤.٧٤
تطوير حلول إبداعية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية.	٤.٢٢	٠.٧٨	٨٤.٤٠	**٦٦.٩٦
المتوسط العام	٤.٣٥	٠.٤٣	٨٧.٠٠	**١٢٤.٩٢

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.  
تشير بيانات الجدول رقم (٨) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً لآراء عينة البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات ، حيث إن قيم جميع

المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبار ت لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.٣٥) وبأهمية نسبية ٨٧.٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.٢٢ ٤.٥٠) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨٤.٤٠% و٩٠.٠%)، وبذلك نستطيع ترتيب خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:

- إدارة الموارد البشرية والمالية بشكل فعال.
- القدرة على تقديم ملاحظات بناءة للمعلمين.
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء المؤسسات التعليمية.
- الوعي بالأدوات والتكنولوجيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتحسين تقييم أداء المؤسسات التعليمية.
- معرفة واسعة بقضايا التعليم المعاصرة مثل مهارات القرن ٢١<sup>st</sup>
- التواصل بفعالية مع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور.
- تصميم وتنفيذ خطة لتقييم أداء المؤسسات التعليمية.
- كتابة تقارير واضحة وموجزة عن نتائج التقييم.
- فهم عميق للنظام التعليمي في الكويت بما في ذلك أهدافه ومبادئه وهيكله والمناهج الدراسية والمعايير التعليمية.
- تطوير حلول إبداعية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية.

جدول (٩): أهمية نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة ت
يوفر نظام المعلومات أداة فعّالة لجمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين.	٤.٠٩	٠.٨٧	٨١.٨٠	**٥٧.١٦
يسمح بتحليل هذه البيانات بشكل دقيق لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين الفرديين وأداء المؤسسة ككل.	٤.٢٥	٠.٧١	٨٥.٠٠	**٧٣.٩٢
يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد المجالات التي تتطلب تحسيناً وتطوير خطط وبرامج لمعالجتها.	٤.٢٧	٠.٧٩	٨٥.٤٠	**٦٦.٤٢
يسهّل نظام المعلومات التواصل بين الإدارة والموظفين من خلال مشاركة ملاحظات تقييم الأداء وتقديم الدعم والتوجيه.	٤.٣٠	٠.٨٣	٨٦.٠٠	**٦٣.٦٥
يسمح للموظفين بالوصول إلى معلومات تقييم أدائهم بسهولة، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه أدائهم.	٤.١٦	٠.٨٤	٨٣.٢٠	**٦١.٤٠
يمكن استخدام نظام المعلومات أيضاً لتسهيل عملية التواصل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.	٤.٥١	٠.٥٤	٩٠.٢٠	**١٠٣.٥٨
يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة ومحدثة حول أداء الموظفين والمؤسسة، مما يسمح للمديرين باتخاذ قرارات مستنيرة	٤.١٧	٠.٧٣	٨٣.٤٠	**٧٠.٤٠
يمكن استخدام البيانات المستمدة من نظام المعلومات لتحديد المجالات التي تتطلب استثمارات إضافية أو إعادة تخصيص الموارد.	٤.٤٢	٠.٥٣	٨٨.٤٠	**١٠٢.٤٧
يساعد نظام المعلومات على ضمان اتساق عملية تقييم الأداء وشفافيتها.	٤.٢٨	٠.٦٣	٨٥.٦٠	**٨٣.٦٥
يساهم نظام المعلومات في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين، مما يعزز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.	٤.٢٢	٠.٦٩	٨٤.٤٠	**٧٥.٨٣
المتوسط العام	٤.٢٧	٠.٣٩	٨٥.٤٠	**١٣.٨٩

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٩) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على أهمية نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً لآراء عينة البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن

- القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبار ت لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.٢٧) وبأهمية نسبية ٨٥.٤٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.٥١، ٤.٠٩) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨١.٨٠% و ٩٠.٢٠%)، وبذلك نستطيع ترتيب أهمية نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:
- يمكن استخدام نظام المعلومات أيضاً لتسهيل عملية التواصل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
  - يمكن استخدام البيانات المستمدة من نظام المعلومات لتحديد المجالات التي تتطلب استثمارات إضافية أو إعادة تخصيص الموارد.
  - يسهّل نظام المعلومات التواصل بين الإدارة والموظفين من خلال مشاركة ملاحظات تقييم الأداء وتقديم الدعم والتوجيه.
  - يساعد نظام المعلومات على ضمان اتساق عملية تقييم الأداء وشفافيتها.
  - يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد المجالات التي تتطلب تحسيناً وتطوير خطط وبرامج لمعالجتها.
  - يسمح بتحليل هذه البيانات بشكل دقيق لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين الفرديين وأداء المؤسسة ككل.
  - يساهم نظام المعلومات في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين، مما يعزز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.
  - يوفر نظام المعلومات معلومات دقيقة ومحدثة حول أداء الموظفين والمؤسسة، مما يسمح للمديرين باتخاذ قرارات مستنيرة
  - يسمح للموظفين بالوصول إلى معلومات تقييم أدائهم بسهولة، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه أدائهم.
  - يوفر نظام المعلومات أداة فعّالة لجمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين.

جدول (١٠): المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت طبقاً لآراء عينة البحث (ن=١٥٣)

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة ت
استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التقييم، مثل الملاحظة الفصلية، وتقييم الطلاب، وتقييم الأقران، والتقييم الذاتي.	٤.٣٥	٠.٦٢	٨٧.٠٠	**٨٦.٥٦
توفير التدريب الكافي للموظفين والمقيمين على استخدام أنظمة تقييم الأداء بشكل فعال وموضوعي.	٤.٥٢	٠.٥٤	٩٠.٤٠	**١٠٣.٧٨
خلق ثقافة قوية للمساءلة في المؤسسة التعليمية، حيث يكون الموظفون مسؤولين عن أداؤهم.	٤.٦١	٠.٥٣	٩٢.٢٠	**١٠٧.٨٢
ربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت العادلة والعقوبات المناسبة.	٤.١٦	٠.٨٤	٨٣.٢٠	**٦١.٤٠
أن تُركز أنظمة التقييم على قياس جودة العمل المُنجز بدلاً من كميته.	٤.٠٩	٠.٩٢	٨١.٨٠	**٥٤.٩١
أن تُراعي هذه الأنظمة جوانب مهمة من الأداء مثل الإبداع والتفكير النقدي ومهارات حل المشكلات.	٤.١٠	٠.٦٨	٨٢.٠٠	**٧٤.٦٤
أن تُراعي أنظمة التقييم تنوع المهام والواجبات التي يُؤديها المعلمون.	٤.٢٥	٠.٦٢	٨٥.٠٠	**٨٤.٦٦
أن تكون هناك معايير تقييم مُختلفة للمواد الدراسية والمراحل التعليمية المُختلفة.	٤.٢٦	٠.٦٢	٨٥.٢٠	**٨٥.٦٧
تصميم أنظمة تقييم تركز على قياس جودة العمل المُنجز بدلاً من كميته.	٤.٠٩	٠.٧٨	٨١.٨٠	**٦٥.٣٢
تقييم مهارات المعلم مثل الإبداع والتفكير النقدي وقدرته على حل المشكلات.	٤.٦٨	٠.٥١	٩٣.٦٠	**١١٣.٨٣
المتوسط العام	٤.٣١	٠.٣٨	٨٦.٢٠	**١٣٩.٨١

تشير بيانات الجدول رقم (١٠) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت طبقاً لآراء عينة البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبارات لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤.٣١) وبأهمية نسبية ٨٦.٢٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤.٠٩، ٤.٦٨) وأهمية نسبية تراوحت بين (٨١.٨٠% و ٩٣.٦٠%)، وبذلك نستطيع

ترتيب المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت طبقاً للأهمية النسبية كالتالي:

- تقييم مهارات المعلم مثل الإبداع والتفكير النقدي و قدرته على حل المشكلات.
- خلق ثقافة قوية للمساءلة في المؤسسة التعليمية، حيث يكون الموظفون مسؤولين عن أدائهم.
- توفير التدريب الكافي للموظفين والمقيمين على استخدام أنظمة تقييم الأداء بشكل فعال وموضوعي.
- استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التقييم، مثل الملاحظة الفصلية، وتقييم الطلاب، وتقييم الأقران، والتقييم الذاتي.
- أن تكون هناك معايير تقييم مختلفة للمواد الدراسية والمراحل التعليمية المختلفة.
- أن تُراعي أنظمة التقييم تنوع المهام والواجبات التي يُؤديها المعلمون.
- ربط نتائج تقييم الأداء بالمكافآت العادلة والعقوبات المناسبة.
- أن تُراعي هذه الأنظمة جوانب مهمة من الأداء مثل الإبداع والتفكير النقدي ومهارات حل المشكلات.
- أن تُركز أنظمة التقييم على قياس جودة العمل المُنجز بدلاً من كميته.
- تصميم أنظمة تقييم تركز على قياس جودة العمل المُنجز بدلاً من كميته.

**خامساً: - الاختلاف بين آراء عينة الدراسة طبقاً للبيانات الأولية (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - الدرجة العلمية - المؤهل - سنوات الخبرة).**

للتحقق من وجود فروق دالة احصائياً بين آراء عينة الدراسة طبقاً للبيانات الأولية تم استخدام اختبار ت للمجموعات المستقلة وتحليل التباين الاحادي والجدول التالية توضح ذلك.

### جدول (١١) دلالة الفروق بين آراء عينة البحث طبقاً للنوع

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	ذكور	٩٢	٤.٣١	٠.٣٧	٠.٩٤٨	٠.٣٤٦ غير دالة
	إناث	٦١	٤.٢٢	٠.٦٧		
أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.	ذكور	٩٢	٤.٣٨	٠.٣٤	١.٠٥٧	٠.٢٩٣ غير دالة
	إناث	٦١	٤.٣٠	٠.٥٦		
مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية	ذكور	٩٢	٤.١٨	٠.٤٧	٠.٣٧٢	٠.٧١٠ غير دالة
	إناث	٦١	٤.١٤	٠.٧١		
موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.	ذكور	٩٢	٤.٢٩	٠.٤٢	٠.٠١٩	٠.٩٨٥ غير دالة
	إناث	٦١	٤.٣٠	٠.٦٠		
الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	ذكور	٩٢	٤.٣٨	٠.٣٢	٠.٨١٢	٠.٤١٩ غير دالة
	إناث	٦١	٤.٣١	٠.٥٦		
أهمية نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية	ذكور	٩٢	٤.٢٩	٠.٦٧	٠.٨٧٩	٠.٣٨١ غير دالة
	إناث	٦١	٤.٢٣	٠.٤٣		
المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت	ذكور	٩٢	٤.٣٢	٠.٣١	٠.٣١٨	٠.٧٥١ غير دالة
	إناث	٦١	٤.٣٠	٠.٤٧		

اتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين آراء عينة البحث طبقاً

لنوع، حيث تراوحت قيمة "ت" بين (٠.٠١٩، ١.٠٥٧).

جدول (١٢) دلالة الفروق بين آراء عينة البحث طبقاً للعمر

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.٢٧	٠.٤٦	٠.٠٣٦	٠.٩٩١ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.٢٩	٠.٤٨		
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٢٦	٠.٥٢		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.٢٥	٠.٦٣		
أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.٣٨	٠.٣٩	٠.٥٣٣	٠.٦٦٠ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.٣٦	٠.٤٣		
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٣٧	٠.٣٥		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.٢٥	٠.٦٥		
مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.١٢	٠.٥٧	٠.٢١٣	٠.٨٨٧ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.١٧	٠.٦٠		
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٢١	٠.٤٧		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.١٢	٠.٧٦		
موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.٣٠	٠.٥٠	٠.٦٣٧	٠.٥٩٢ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.٣٥	٠.٤٦		
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٣١	٠.٤١		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.١٧	٠.٧٠		
الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.٣٨	٠.٣٨	٠.٣٦٩	٠.٧٧٥ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.٢٩	٠.٤٣		
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٣٣	٠.٣٥		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.٢٨	٠.٦٤		
أهمية نظام معلومات فعال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.٢٥	٠.٣٤	٠.٢٨٩	٠.٨٣٣ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.٣١	٠.٣٧		
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٢٤	٠.٤٠		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.٣٠	٠.٤٩		
المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية	أقل من ٣٠ سنة	٣٩	٤.٢٣	٠.٣٩	٠.٨٥٤	٠.٤٦٧ غير دالة
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٤٠	٤.٣٣	٠.٣٨		

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
في الكويت	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٥٠	٤.٣٦	٠.٣٣		
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٤.٣٣	٠.٤٧		

اتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين آراء عينة البحث طبقاً للعمر، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (٠.٠٣٦، ٠.٨٥٤).

جدول (١٣) دلالة الفروق بين آراء عينة البحث طبقاً للحالة الاجتماعية

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	اعزب	٣١	٤.٤٧	٠.٣٦	٢.٣٨٧	٠.٠٧١ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.٢٤	٠.٥٢		
	مطلق	٢٥	٤.٢٠	٠.٤٨		
	أرمل	١١	٤.١٠	٠.٧٥		
أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.	اعزب	٣١	٤.٥٣	٠.٣٥	٣.٠٠٥	٠.٠٣٢ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.٣٣	٠.٤٧		
	مطلق	٢٥	٤.٢٠	٠.٣٩		
	أرمل	١١	٤.٣٥	٠.٣٨		
مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية	اعزب	٣١	٤.٣٣	٠.٣٩	١.١٧٩	٠.٣٢٠ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.١٢	٠.٦٣		
	مطلق	٢٥	٤.١٢	٠.٥٩		
	أرمل	١١	٤.٠٧	٠.٥٠		
موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.	اعزب	٣١	٤.٤٦	٠.٣٧	١.٦٠٣	٠.١٩١ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.٢٤	٠.٥٥		
	مطلق	٢٥	٤.٣١	٠.٤٦		
	أرمل	١١	٤.١٩	٠.٤٥		
الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	اعزب	٣١	٤.٤٥	٠.٣٥	١.٣٩٦	٠.٢٤٦ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.٣٦	٠.٤٦		
	مطلق	٢٥	٤.٢٢	٠.٤٥		
	أرمل	١١	٤.٣٥	٠.٢٩		

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أهمية نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية	اعزب	٣١	٤.٣٤	٠.٣٧	١.١٨٥	٠.٣١٧ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.٢٧	٠.٤٠		
	مطلق	٢٥	٤.١٥	٠.٣٨		
	أرمل	١١	٤.٣٤	٠.٤١		
المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت .	اعزب	٣١	٤.٣٣	٠.٣٢	٠.١١٤	٠.٩٥٢ غير دالة
	متزوج	٨٦	٤.٣١	٠.٤١		
	مطلق	٢٥	٤.٢٨	٠.٣٨		
	أرمل	١١	٤.٣٥	٠.٣٨		

اتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين آراء عينة البحث طبقاً للحالة الاجتماعية، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (٠.١١٤، ٢.٣٨٧). في حين يوجد فرق دال إحصائياً بينهما في محور أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية. يرجع الى ارتفاع درجة الموافقة في فئة الاعزب وانخفاض درجة الموافقة في المطلق.

#### جدول (١٤) دلالة الفروق بين آراء عينة البحث طبقاً الدرجة العلمية (هيئة التدريس)

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	أستاذ	٨	٤.٢٩	٠.٢٩	٠.٣٦٦	٠.٣٩٧ غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.٢٩	٠.٦٨		
	أستاذ مساعد	٢٣	٤.٢٧	٠.٤٨		
	مدرس	١٠	٤.٣٤	٠.٥٣		
	مدرس مساعد	١٤	٤.٠٨	٠.٤٥		
	محاضر	٢٤	٤.٣٥	٠.٣٧		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٢٦	٠.٦٣		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٢١	٠.٤٣		
أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات	أستاذ	٨	٤.٢٥	٠.٢٦	٠.٥٤٨	٠.٨١٩ غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.٢٩	٠.٧٧		

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
التعليمية الكويتية.	أستاذ مساعد	٢٣	٤.٣٢	٠.٣٨	٠.٦٣٧	غير دالة
	مدرس	١٠	٤.٣٥	٠.٤٦		
	مدرس مساعد	١٤	٤.٢٣	٠.٥٠		
	محاضر	٢٤	٤.٤٦	٠.٣٨		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٤٠	٠.٣٨		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٢٨	٠.٣٧		
	مدرب متخصص ج	٢٠	٤.٤٢	٠.٣٨		
مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية	أستاذ	٨	٤.٢٦	٠.٢٨	٠.٧٤٥	غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.٠١	٠.٨٥		
	أستاذ مساعد	٢٣	٤.١٧	٠.٤٨		
	مدرس	١٠	٣.٩٩	٠.٨٤		
	مدرس مساعد	١٤	٤.١٤	٠.٦٦		
	محاضر	٢٤	٤.٢٩	٠.٣٧		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٢٥	٠.٦٧		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٠٠	٠.٤٨		
	مدرب متخصص ج	٢٠	٤.١٩	٠.٤٩		
موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.	أستاذ	٨	٤.٤٥	٠.٣٧	٠.٥٩٩	غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.١٩	٠.٨٠		
	أستاذ مساعد	٢٣	٤.٢٠	٠.٤٤		
	مدرس	١٠	٤.١٩	٠.٧١		
	مدرس مساعد	١٤	٤.٢٦	٠.٤٠		
	محاضر	٢٤	٤.٣٢	٠.٣٤		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٤٠	٠.٥٨		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٢٢	٠.٤٤		
	مدرب متخصص ج	٢٠	٤.٤٠	٠.٤١		
الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء	أستاذ	٨	٤.٣١	٠.٢١	٠.٤٣٣	غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.٣٠	٠.٧٨		

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	أستاذ مساعد	٢٣	٤.٣٦	٠.٣٤	٠.٥٨٦	٠.٨٢٠ غير دالة
	مدرس	١٠	٤.٢٩	٠.٦١		
	مدرس مساعد	١٤	٤.٢٥	٠.٥١		
	محاضر	٢٤	٤.٣٦	٠.٣٧		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٤٨	٠.٣١		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٣١	٠.٤٠		
	مدرب متخصص ج	٢٠	٤.٣٦	٠.٢٩		
أهمية نظام معلومات فعال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية	أستاذ	٨	٤.٤٠	٠.٣٥	٠.٥٨٦	٠.٨٢٠ غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.٢٤	٠.٥٣		
	أستاذ مساعد	٢٣	٤.٣١	٠.٣٦		
	مدرس	١٠	٤.١٢	٠.٥٤		
	مدرس مساعد	١٤	٤.١٢	٠.٣٠		
	محاضر	٢٤	٤.٣٨	٠.٤١		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٢٨	٠.٣٨		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٢٤	٠.٤٠		
	مدرب متخصص ج	٢٠	٤.٢٥	٠.٢٦		
المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت .	أستاذ	٨	٤.٤٣	٠.٢٣	١.٤٠٣	٠.٢٠٠ غير دالة
	أستاذ مشارك	١٥	٤.١٦	٠.٥١		
	أستاذ مساعد	٢٣	٤.٤١	٠.٣٠		
	مدرس	١٠	٤.١٣	٠.٥٨		
	مدرس مساعد	١٤	٤.٢٢	٠.٣٦		
	محاضر	٢٤	٤.٤٤	٠.٢٨		
	مدرب متخصص أ	٢٣	٤.٣٥	٠.٤٣		
	مدرب متخصص ب	١٦	٤.٢٥	٠.٣٧		
	مدرب متخصص ج	٢٠	٤.٢٩	٠.٣٢		

اتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين آراء عينة البحث طبقاً للدرجة العلمية، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (٠.٣٦٦، ١.٤٠٣).

جدول (١٥) دلالة الفروق بين آراء عينة البحث طبقاً للمؤهل العلمي

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	عالي	٣٥	٤.٢٨	٠.٤٧	٠.٧٠٢	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.٣٣	٠.٤٥		
	دكتوراه	٦٧	٤.٢٢	٠.٥٧		
أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.	عالي	٣٥	٤.٣٨	٠.٣٣	٠.٦٩٨	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.٣٩	٠.٣٦		
	دكتوراه	٦٧	٤.٣٠	٠.٥٣		
مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية	عالي	٣٥	٤.٢٠	٠.٤٥	٠.١١١	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.١٤	٠.٥١		
	دكتوراه	٦٧	٤.١٦	٠.٦٨		
موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.	عالي	٣٥	٤.٣٤	٠.٣٧	٠.٢١٧	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.٣٠	٠.٥٠		
	دكتوراه	٦٧	٤.٢٧	٠.٥٦		
الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	عالي	٣٥	٤.٤٠	٠.٢٧	١.٢٤١	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.٤٠	٠.٣٦		
	دكتوراه	٦٧	٤.٢٩	٠.٥٣		
أهمية نظام معلومات فعال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية	عالي	٣٥	٤.٣٣	٠.٣٢	٠.٨٥٦	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.٢٨	٠.٣٦		
	دكتوراه	٦٧	٤.٢٣	٠.٤٤		
المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت .	عالي	٣٥	٤.٣٢	٠.٣١	٠.٠٠٤	غير دالة
	ماجستير	٥١	٤.٣١	٠.٣٨		
	دكتوراه	٦٧	٤.٣١	٠.٤٢		

اتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين آراء عينة البحث طبقاً للحالة الاجتماعية، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (٠.١١١، ١.٢٤١).

جدول (١٦) دلالة الفروق بين آراء عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة

المحور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٤.١٦	٠.٤٦	١.٣٧٦	٠.٢٥٦ غير دالة
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٢٩	٠.٤٤		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٣٣	٠.٥٨		
أهداف تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية.	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٤.٢٣	٠.٤٢	٢.٢٦٩	٠.١٠٧ غير دالة
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٤٢	٠.٣٤		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٣٧	٠.٥٠		
مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٣.٩٥	٠.٦٠	٣.٩٤٧	٠.١٠٥ دالة عند
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٢٣	٠.٤٩		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٢٤	٠.٥٩		
موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٤.١٢	٠.٤٨	٣.٩٠٥	٠.١٠٥ دالة عند
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٤١	٠.٤٢		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٣٢	٠.٥٤		
الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٤.٢٤	٠.٤٢	٢.٧٧٠	٠.٠٦٦ غير دالة
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٤٥	٠.٣٣		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٣٥	٠.٤٩		
أهمية نظام معلومات فعال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٤.١٦	٠.٤٠	٢.٤٢٧	٠.٠٩٢ غير دالة
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٣٣	٠.٣١		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٢٩	٠.٤٣		
المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت	أقل من ١٠ سنوات	٤١	٤.١٧	٠.٤٠	٤.١٨١	٠.١٠٥ دالة عند
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٤٧	٤.٣٥	٠.٣٢		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٦٥	٤.٣٨	٠.٣٩		

اتضح من بيانات الجدول السابق عدم وجود فرق دال إحصائياً بين آراء عينة البحث طبقاً للحالة الاجتماعية، حيث تراوحت قيمة "ف" بين (١.٣٧٦، ٢.٧٧٠). في حين يوجد فرق دال إحصائياً بينهما في محور (مشكلات ومعوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية) ومحور (موقف الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على

أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.)، ومحور (المقترحات التي يمكنها تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت) ويرجع ذلك الى انخفاض آراء فئة ق من ١٠ سنوات عن آراء الفئتين الاخريتين.  
سادساً:- اختبار فرضيات البحث:

للتحقق من صحة فرضيات البحث: تم إجراء تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation coefficient بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي من خلاله يتم تحديد وجود علاقة من عدمها واتجاهها ودلالة الارتباط ، ثم تحليل الانحدار البسيط لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع والجدول التالية توضح نتائج الفرضيات.  
**اختبار صحة الفرض الفرعي الاول:** يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

نوع المتغير	المتغير
مستقل	تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي
تابع	أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

جدول (١٧) نتائج تحليل انحدار تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي على أداء

#### المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	١.٥١٢	**٧.٩٣			
تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي	٠.٦٦٥	**١٥.٠٠	**٠.٧٧٤	٠.٥٩٨	٠.٥٩٦
قيمة ف	٢٢٥.٠٨٦				
مستوى الدلالة	٠.٠١				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*: دالة عند ٠.٠٥ و  
\*\* : دالة عند ٠.٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٧)

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في العينة محل البحث عند مستوى دلالة ٠.٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٧٤).

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠.٠١ وأن المتغير المستقل تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بمقدار ٥٩.٦% ونسبة ٤٠.٤% ترجع للخطأ العشوائي او لمتغيرات اخرى لم تنكر في النموذج، وأن التغير الحادث في أداء المؤسسات التعليمية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٦٦٥

معادلة نموذج الانحدار:

أداء المؤسسات التعليمية = ١.٥١٢ + ٠.٦٦٥ تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي

**اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لاقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

نوع المتغير	المتغير
مستقل	اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي
تابع	أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

جدول (١٨): نتائج تحليل انحدار اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء

الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	١.٦١٧	**٧.٥٦٩			
اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي	٠.٦٣٦	**١٢.٨٧٢	**٠.٧٢٣	٠.٥٢٣	٠.٥٢٠
قيمة ف	١٦٥.٦٨٥				
مستوى الدلالة	٠.٠١				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*: دالة عند ٠.٠٥ و

\*\* دالة عند ٠.٠١ ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٨)

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في العينة محل البحث عند مستوى دلالة ٠.٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٣).

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠.٠١ وأن المتغير المستقل اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بمقدار ٥٢.٠% ونسبة ٤٨.٠% ترجع للخطأ العشوائي او لمتغيرات اخرى لم تذكر في النموذج، وأن التغير الحادث في أداء المؤسسات التعليمية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٦٦٥ معادلة نموذج الانحدار:

أداء المؤسسات التعليمية = ١.٦١٧ + ٠.٦٣٦ اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي

**اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث** يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتوافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

نوع المتغير	المتغير
مستقل	توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي
تابع	أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

جدول (١٩) نتائج تحليل انحدار توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء  
الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	٠.٤٢٧	*٢.٥٣٤	٠.٨٨٥	٠.٧٨٣	٠.٧٨٢
توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي	٠.٩٠١	**٢٣.٣٥٨			
قيمة ف	٥٤٥.٥٨				
مستوى الدلالة	٠.٠١				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*: دالة عند ٠.٠٥ و  
\*\* دالة عند ٠.٠١

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١٩)

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في العينة محل البحث عند مستوى دلالة ٠.٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٨٥).

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠.٠١ وأن المتغير المستقل توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بمقدار ٧٨.٢% ونسبة ٢١.٨% ترجع للخطأ العشوائي او لمتغيرات اخرى لم تذكر في النموذج، وأن التغير الحادث في أداء المؤسسات التعليمية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٧٨٠٢ معادلة نموذج الانحدار:

أداء المؤسسات التعليمية = ٠.٤٢٧ + ٠.٩٠١ توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي

**اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع** يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتوافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

نوع المتغير	المتغير
مستقل	توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي
تابع	أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

جدول (٢٠) نتائج تحليل انحدار توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم

الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة ت	معامل الانحدار	البيان
٠.٧٨٨	٠.٧٨٩	**٠.٨٨٨	٠.٧٧٧	٠.١٤٨-	الثابت
			**٢٣.٧٦	١.٠٥١	توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي
		٥٦٤.٦٦			قيمة ف
		٠.٠١			مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*: دالة عند ٠.٠٥ و  
\*\* : دالة عند ٠.٠١

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٢٠)

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في العينة محل البحث عند مستوى دلالة ٠.٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٨٨).

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠.٠١ وأن المتغير المستقل توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بمقدار ٧٨.٨% ونسبة ٢١.٢% ترجع للخطأ العشوائي او لمتغيرات اخرى لم تذكر في النموذج، وأن التغير الحادث في أداء المؤسسات التعليمية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٧٨.٢

### معادلة نموذج الانحدار:

أداء المؤسسات التعليمية = - ٠.١٤٨ + ٠.١٠٥١ توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي

كما قام الباحث باختبار أثر المتغيرات المستقلة معاً على أداء المؤسسات التعليمية والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول (٢٠) نتائج تحليل انحدار تطبيق تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات

#### التعليمية بدولة الكويت

معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	قيمة ت	معامل الانحدار	البيان
			**٣.٦٢١	٠.٤٦٣-	الثابت
٠.٩٠٨	٠.٩١٠	٠.٩٥٤	**١١.٥٩٠	٠.٠٥٤٧	توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي
			**١١.٣٦١	٠.٤٥٩	الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي
			**٣.٤١٦	٠.١١١	أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي
		٤٩٩.٤٥٨			قيمة ف
		٠.٠١			مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*: دالة عند ٠.٠٥ و  
\*\* : دالة عند ٠.٠١

ويتضح من نتائج الجدول رقم ( )

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين كلا من (توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي - الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي - أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي) وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في العينة محل البحث عند مستوى دلالة ٠.٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠.٩٥٤).

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة ٠.٠١ وأن المتغيرات المستقلة توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي - الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي - أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي) تؤثر معاً على أداء

المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بمقدار ٩١.٠% ونسبة ٩.٠% ترجع للخطأ العشوائي او لمتغيرات اخرى لم تذكر في النموذج، وأن التغير الحادث في أداء المؤسسات التعليمية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي بمقدار ٠.٥٤٧ ، وبمقدار ٠.٤٥٩ للخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي، وبمقدار ٠.١١١ لأسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي وأن خرج المتغير اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي من النموذج يرجع لضعف تأثيره في وجود هذه المتغيرات وهذا لا ينفي تأثيره منفرد أو بطريق غير مباشر .

### الخاتمة

**بينت نتائج البحث:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وأيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية ووجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كلا من (توافر نظام معلومات فعّال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي والخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي) وأداء المؤسسات التعليمية.

**ويوصي الباحث** بتطوير عمليات تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية تماشياً مع المتغيرات التكنولوجية والعالمية. والعمل على ترسيخ ثقافة تطوير وتطبيق معايير الأداء لتكون ضمن السياق الثقافي والمجتمعي لضمان جودة العملية التعليمية وكسب التأييد المجتمعي لكافة عمليات تطوير المنظومة التعليمية بشكل عام.

## المراجع العربية

١. أحمد ماهر (٢٠١٦)، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، ط ٢، دار الجامعة، الإسكندرية، ص ٣٧٨ - ٣٧٩.
٢. إسلام محمد (٢٠٠٨)، الرقابة الادارية والمالية، منظور كامل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص ٣٤.
٣. إسماعيل بني بكر (٢٠١٢)، مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٤. توفيق عبد المحسن (٢٠١٦)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء سته سيجما وبطاقة القياس المتوازن، ط ٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٥٨.
٥. صالح عودة سعيد (٢٠١١)، إدارة الأفراد، الجامعة العربية المفتوحة، القاهرة، ص ٣٦٩.
٦. عادل بومجان وآخرون (٢٠١٨)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلد ١٨، عدد ٢، ص ١٢١-١٤٣.
٧. عادل بومجان وآخرون (٢٠١٨)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلد ١٨، عدد ٢، ص ١٢١-١٤٣.
٨. عبده ناجي السيد (٢٠٠٩)، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٣٧.
٩. عمر العقيلي (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٥١.
١٠. فاطمة مانع، نورة بوهراوة (٢٠٢١)، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد ١١ عدد ٢، ص ٣٩٨ - ٤٠٨.
١١. كامل بربر (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص ١٢٥.
١٢. مبارك عبودي (٢٠٢٠)، تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، مجلد ١٠، عدد ٣، ص ٤١٥-٤٤٥.

١٣. محمد ابراهيم (٢٠٠٩)، تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية، السنة الأولى، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية. ص: ١٥٠ - ١٦٧.
١٤. محمد داود الجماسي إسماعيل (٢٠١٦)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، ص ٢٣.
١٥. محمد سعود عبد الله زمانان (٢٠١٣)، الرقابة الإدارية وأثرها في تحسين أداء الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
١٦. محمد عبد الفتاح المغربي (٢٠٢٠)، تقييم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٤، جزء ٣، ص ٢٢١-٢٧٨.
١٧. مصطفى نجيب شاويش (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ١٠٢.
١٨. ميسون طلاع الزعبي (٢٠١١)، دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، دراسات العلوم التربوية، ع ١، مجلد ٣٨، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
١٩. نسيمه سفوحي (٢٠١٠)، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة، المركز الجامعي، العراق، ص ٣٨-٤٠.
٢٠. نورة جعفر (٢٠٢١)، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
٢١. هبة الله محمد عبد العال (٢٠١٨)، تأثير تبني إدارة الموارد البشرية لأسلوب ٣٦٠ لتقييم الأداء على أداء المنظمات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- المراجع الأجنبية
22. Samad, S. (2011). Predictors of Performance Appraisal Among Managers in Malaysian Commercial Banks. International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR vol.6 IACSIT Press, Bali, Indonesia.
23. Wisan, G. (٢٠١٥); Assessment and Assisting the College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison of Dashboard Indicators, The Balanced Scorecard, Performance Measures, And Six Sigma in The College and University Sitting. Eric. Identifier: ED 475 764. North East Association for Institutional Research.
24. Wood F., Kelland M., Jeanne, D. (٢٠١٢), "Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in the Multi – National Setting", Equal Opportunities International, Vol. 21, No.4.