

عنوان البحث

**تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية
المملكة 2030**

إعداد الطالب/

بدر بن منصور آل مشيط

إشراف/

د. أسماء رويحي

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

موضوع تقويم الأداء الوظيفي ما زال من الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، وقد نال هذا الموضوع اهتمامًا كبيرًا في الأدبيات الغربية بشكل خاص، ويرجع هذا إلى أهمية تقويم الأداء الوظيفي.

فقد بيّن Tudor, et al, 1996 أن تقويم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة، حيث إن نتائجه تمكن مؤسسات التعليم العالي من المحافظة على ذوي الأداء المتميز ومكافأتهم، وإرشاد ذوي الأداء الضعيف إلى كيفية تحسين أدائهم. بالإضافة إلى أن تقويم الأداء له تأثير واضح في تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالعاملين مثل: (العلاوات، الترقيات، التدريب، النقل) وغيرها. إضافة إلى أهمية تقويم الأداء في تقييم مدى تقدم العاملين نحو تحقيق متطلبات وظائفهم، ويساعد المقيمين في تحسين معايير الأداء وتطويرها ويعطي العاملين الفرصة لقياس نموهم وإنجازاتهم

(Behrenbrinker , 1995).

ويعد تقويم الأداء الوظيفي مشكلة حقيقية ذات آثار بعيدة المدى على الأسواق؛ لكونه يخرق القانون؛ لذلك لا بد من فهمه وإدراكه ومحاولة البحث في أسبابه ونتائجه وأهم الموضوعات المتعلقة به، وتبسيط الضوء على أهم أخطاره وآثاره؛ لأن تقويم الأداء الوظيفي خطير، وذو إفرازات مدمرة على المجتمعات وعلى العالم ككل.

وعملية تقويم الأداء الوظيفي توفر الأسس الموضوعية العادلة للقرارات المتعلقة بالعاملين مثل: (العلاوات، الترقيات، النقل) وغيرها، وليس هذا فحسب بل تمكن المدراء في استخدامها لتحفيزهم على بذل المزيد من التفاني في أداء الأعمال المكلفين بها. كما تكشف عن أهم نقاط القوة أو الضعف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مما يؤدي للاستخدام الأمثل للعاملين، وتوفير الاحتياجات التدريبية لهم، ومعرفة كيفية

تحسين أدائهم مستقبلاً (Al- Sawaf, 1992, p. 7).

مشكلة الدراسة:

تُعَدّ عملية تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ضرورية في وقتنا الحاضر لما لها من أهمية كبيرة، حيث تزود المدراء متخذي القرارات بمعلومات صادقة عن مدى ملائمة العملية التعليمية وفعاليتها في تحقيق الأهداف المختلفة التي وضعت من أجلها عملية تقويم الأداء الوظيفي. كما أن عملية التقويم المستمرة تؤدي إلى اكتشاف جوانب الضعف في مؤسسات التعليم العالي في الوقت المناسب؛ فيسعى متخذو القرار والمسئول عن العملية التعليمية لإجراء التعديل المناسب وتحسينها وتطويرها (Al-Khatib, 1993).

ويُعَدّ تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي 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 تقويم الأداء الوظيفي وتقدير مستوى أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

وترتبط إدارة شؤون الموظفين بالحياة العملية والوظيفية لكل فرد، وذلك من خلال استخدام وتطبيق الاستراتيجيات والممارسات المختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. وعملية تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي عملية ذات أبعاد متداخلة معقدة وكثيرًا ما تغيب عن أذهان الكثير من الممارسين والأكاديميين على حد سواء، وغياب الوعي بتلك الأبعاد المتداخلة لعملية تقويم الأداء الوظيفي يزيد من تعقيدها، كما يؤثر سلبًا في قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقها.

كما نص نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية على ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بإجراء تقويم لأداء موظفيها. كما تعقد بعض الأجهزة التعليمية العديد من الدورات المتخصصة في تقويم الأداء الوظيفي لتدريب الرؤساء على كيفية القيام بعملية التقويم، وتعليمهم أفضل السبل لتقويم الأداء الوظيفي للعاملين فيها (Al-Otaibi, 2000, p.3)

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في الجوانب الآتية :

- 1- عملية تقويم الأداء الوظيفي عنصر مؤثر وحاسم في العديد من المؤسسات الإدارية وذلك لأهميته في إدارة وتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة لأهميته للمدراء في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة التي يتم بناؤها على أساس نتائج تقارير الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- 2- ترغب مؤسسات التعليم العالي السعودي في أن يكون لديها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يساعد على إنجاز خططها الإستراتيجية، فإن عملية تقويم الأداء الوظيفي تُعدّ ضرورة وليست خياراً؛ 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.
- 3- يأمل الباحثين أن تسهم نتائج البحث في مساعدة المدراء والرؤساء التنفيذيين والقيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السعودي على الاستفادة من نتائج تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يجسد الأهمية العملية لهذه الدراسة، ويعود بمردود إيجابي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودي.
- 4- جذب انتباه المدراء والممارسين المختصين بإدارة شؤون الموظفين لأهمية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بمؤسسات التعليم العالي، والمحافظة عليه، وكذلك تحسين رضاهم الوظيفي وتحسين العلاقة مع الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ورفع أدائهم الوظيفي؛ الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين ككل.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أهمية تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
- 2- تحديد أهم المعوقات التي تحد من فاعلية تقويم الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- 3- كشف أهم العوامل التي تساعد على تفعيل تقويم الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030.
- 4- معرفة الفرق بين رؤية العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودي نحو أهمية تقويم الأداء الوظيفي ومعوقاته والعوامل التي تؤدي إلى تفعيلها وبين رؤية المملكة 2030.
- 5- تقديم العديد من المقترحات التي من شأنها الإسهام في تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

- 1- ما رؤية المملكة العربية السعودية لتقويم الأداء الوظيفي 2030؟
- 2- ما أهداف تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030؟
- 3- ما المتطلبات اللازمة لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق رؤية المملكة 2030 لتقويم الأداء الوظيفي؟
- 4- ما رؤية العاملين تجاه أهم المعوقات التي تحد من فاعلية تقويم مؤسسات التعليم العالي؟

5- ما مشكلات تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي؟

6- كيف يمكن تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفروض في صيغة العدم على النحو الآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويم الأداء الوظيفي والمشكلات المتعلقة بنظام التقويم مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بُعد على حدة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويم الأداء الوظيفي والمشكلات المتعلقة بالقائمين على التقويم مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بُعد على حدة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويم الأداء الوظيفي والمشكلات المتعلقة بالإدارة المشرفة على التقويم مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بُعد على حدة.

الدراسات السابقة:

ارتكزت الدراسة على عدد كبير من الدراسات السابقة سنستعرض أهمها فيما يلي ونعقبها بالتعليق عليها لنبين

بعد ذلك الإضافة العلمية لهذه الدراسة:

أولاً: الدراسات السابقة:

أ. دراسة (Afrah) & (Thalajiah, 2016) بعنوان: تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفطال)، وهدفت لمعرفة مرتكزات نظام تقويم الأداء وفاعلية نظام تقويم الأداء وجدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة

مكونة من (90) مفردة. و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن غالبية مفردات العينة عبروا عن عدم رضاهم عن نتائج التقويم وعزوا ذلك إلى غياب الموضوعية ؛ إذ إن التقويم يكون على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد وأوصت الدراسة بأن يكون تقويم الأداء موضوعيًا، وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع العاملين بالإضافة لضرورة وجود نظام خاص بتظلمات العمال لممارسة حقهم في التظلم من نتيجة التقويم.

ب. دراسة (Ibrahim et al. 2018) بعنوان: تقويم الزميل كمدخل لتطوير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقويم الزميل كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدم اهتمام نظام تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمصر بتقويم الزميل، وأن مديري المدارس هم الذين يقومون بالتقويم وحدهم من خلال ما يُعرَف بتقارير الكفاءة السنوية وأوصت الدراسة بمشاركة المعلم الذي يخضع للتقويم في كافة خطوات وإجراءات التقويم وكذلك اطلاعه على التقارير المرحلية الخاصة بالتقويم، وإقراره بها حتى يتمكن من تعديل جوانب القصور والضعف في ممارساته التعليمية وفق أسس علمية سليمة.

ت. دراسة (Hawamdeh, 2004) وقد كانت بعنوان: العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية. وهدفت لدراسة وتحليل تلك العلاقة، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي إلى جانب البحث الميداني، وطبقت على عينة بلغت (975) مفردة، وجاء من أهم نتائجها: مساهمة نظام تقويم الأداء في تحسين علاقة الموظف مع زملائه في العمل، وأن أكثر عناصر عدالة نظام لتقويم الأداء أهمية هو معرفة الموظف بمعايير تقويم الأداء المطبق عليه. كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقويم أدائهم من قبل الرؤساء وذلك لمعرفة مستوى أدائهم؛ لما له من أثر إيجابي على خاصية العدالة والموضوعية وبالتالي على نظام التقويم نفسه وأداء العاملين.

ث. دراسة (Ibn Zaraa, 2016) بعنوان: تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين أداء رئيسات الأقسام، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت على عينة (615) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها حصلت المهام الإدارية على أعلى متوسط حسابي في تقييم أعضاء هيئة التدريس. ثم

حصلت المهام التعليمية المرتبة الثانية من حيث مستوى الأداء، أما المرتبة الثالثة فكانت المهام العلمية والبحثية والمهام المرتبطة بخدمة الجامعة والمجتمع.

ج. دراسة (Al-Naeem, 2011) وقد كانت بعنوان: اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة لمعرفة اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية السعودية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، واستخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي المبني على الدراسة الميدانية، وقد طبقت على عينة من (437) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي بدرجة أقل من الوسط بقليل، وأن عنصر الكفاءة والدقة يتفوقان نسبياً على عنصر العدالة، وقد أوصت الدراسة بتعزيز اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي.

ح. دراسة (Al-Hawas, 2017) بعنوان: نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض. وهدفت الدراسة لمعرفة وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، والتصرف على وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقويم الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة بمدينة الرياض (1183) مفردة. وجاء من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 و فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي الصفات الشخصية، العلاقات، باختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير الخبرات العلمية وباختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل.

خ. دراسة (Al-Rahait, 2004) وكانت بعنوان: العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام ونسب التفاعل اللفظي في أداء فلاندرز. وهدفت إلى دراسة العلاقة بين درجات تقويم الأداء

الوظيفي للمعلمين المتميزين ونسب التفاعل اللفظي داخل حجرة الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الوصفي (الارتباطي) والذي يقتصر هدفه على معرفة وجود العلاقة أو عدمها، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين درجات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين المتميزين وبين نسب التفاعل اللفظي التي حصلوا عليها في كل من فئات التفاعل اللفظي ومجالات التفاعل اللفظي.

د. دراسة (Al-Otaibi, 2000) بعنوان: مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وهدفت لمعرفة العوامل التي تؤثر على مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة (409) مفردة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود خمسة مجالات للاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية حيث يميل أفراد العينة للاتفاق على (حفز الموظفين، تنمية وتطوير الموظفين، توجيه وإرشاد الموظفين) بينما انقسموا بين مؤيد ومعارض حول (توفير المعلومات لصنع القرارات، ومعالجة مشاكل العمل) وأن الموظفين الذين كان مصدر خبرتهم في تقويم الأداء الوظيفي من الدورات التدريبية قد ساعدهم ذلك على استخدام تقويم الأداء الوظيفي في معالجة مشكلات العمل.

ذ. دراسة قامت بها إدارة التنظيم والأساليب بوزارة الصحة: أعدت حول تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بهدف معرفة فوائد تقويم الأداء الوظيفي بصفة عامة، وكشف المشكلات التي تواجه تقويم الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجاء من أهم نتائجها: أن تقويم الأداء الوظيفي يحقق العديد من الفوائد للإدارة والموظفين؛ من أهمها: (رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل، وزيادة فعالية الرقابة والإشراف، وتقويم سياسية الاختيار والتدريب) وأيضاً أظهرت الدراسة عدم إلمام بعض الرؤساء المباشرين بكيفية تعبئة نماذج تقويم الأداء الوظيفي، وعدم وجود معدلات للأداء يتم في ضوءها تقويم أداء العاملين، وعدم وجود قنوات اتصال فعالة يتم من خلالها الحصول على المعلومات والتغذية العكسية عن أداء العاملين وعدم التزام العدالة والدقة والموضوعية عند تقويم أداء العاملين. (إدارة التنظيم والأساليب بوزارة الصحة 1995).

ر. دراسة (Al-Harbi, 1994) كانت بعنوان: واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وهدفت لمعرفة الأسس التي يستند عليها الرؤساء في عملية تقويم الأداء الوظيفي ومعرفة العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة (93) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وضوح الأهداف التي يحققها تقويم الأداء الوظيفي للموظفين والرؤساء بنسب عالية، وتعدّ الملاحظة المباشرة ودفتر الحضور والانصراف في مقدمة المصادر المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية التقويم، وأن أهم العوامل المؤثرة في تقويم الأداء الوظيفي بالجامعة من جهة نظر المقيمين هي قلة الخبرة الإدارية لدى الرئيس المباشر، وإعداد تقارير الأداء الوظيفي دون فهم أو دراسة لعناصرها وعدم وجود إعداد وتدريب على عملية التقويم للقائمين بها.

ز. دراسة (Al-Swailem, 2003) بعنوان: مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد بالرياض، وهدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحد من فاعلية تقويم الأداء الوظيفي والعوامل التي تؤدي لتفعيل تقويم الأداء في الأجهزة الأمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة (278) مفردة. وجاء من أهم نتائجها: أن أكثر الاستخدامات لتقويم الأداء في الأجهزة الأمنية تتمثل في حل المشكلات، وإرشاد العاملين ونصحهم، وتطوير العاملين وتنميتهم، وأن أقلها هي تحفيز العاملين، واتخاذ بعض القرارات الإدارية، وبناء قاعدة معلومات خاصة بأداء العاملين. وأهم معوقات عملية التقويم تتمثل في عدم موضوعية التقويم، والمعوقات الخاصة بإدارة عملية التقويم، وأوصت الدراسة بدعوة الأجهزة الأمنية لبناء قاعدة معلومات عن أداء العاملين الوظيفي يمكن الاعتماد عليه عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجهزة الأمنية، ودعوة معاهد التدريب الأمنية إلى تكثيف الدورات التدريبية للمستويات الإشرافية والتنفيذية المسنولة عن تقويم الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية لتزويدهم بالأساليب المستخدمة في التقويم، وبتوظيف نتائج تقويم الأداء الوظيفي في مجالات التطوير المناسبة للعاملين، وحث الإدارات العليا بالأجهزة الأمنية على دعم عملية تقويم الأداء الوظيفي وتوفير كل ما يلزم لها لتتسم بالموضوعية والعدالة.

س. دراسة (Al-Mutairi, 2012) بعنوان: تطوير نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، وهدفت الدراسة: للوقوف على واقع تقويم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية في دولة الكويت؛ من أجل تقديم مقترحات من شأنها الإسهام في تطوير نظام تقويم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة (690) مفردة. وجاء من أهم نتائجها: يجب تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم، ولابد من تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تفادي جوانب القصور والضعف، كما أن العاملين في المؤسسات التعليمية غير راضين عن أنظمة التقويم المعمول بها في مؤسساتهم ويرغبون في أنظمة تقويم أفضل تراعي ظروف العاملين وتحقق الأهداف التنظيمية بصفة عامة.

ش. دراسة (Normore, 2004) وقد هدفت للتعرف على واقع تقويم أداء مديري المدارس في منطقة مدرسية بشمال كندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس تعتمد على عديد من الآليات حيث تركز على التخطيط الفعال، والتقييم، والتقويم، والتنمية المهنية المستمرة، واستخدام الموارد الفعالة والاتصالات الواضحة، ويعتمد تقويم الأداء فيها على عدة مداخل منها: التقويم من خلال النتائج والتوصيف الوظيفي، والسمات والصفات الشخصية، والدور السلوكي لمدير المدرسة في تحسين الأداء الأكاديمي المدرسي ومعايير الإدارة والقيادة الفعالة.

ص. دراسة (YAUVZ, 2010) والتي هدفت إلى: التعرف على دور المشرفين التربويين في تقويم أداء مديري المدارس من وجهة المديرين في منطقة KONYA بتركيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلة كأداة رئيسة في الدراسات الميدانية، وتم تطبيقها على عدد ثمانية مديرين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لم يكن لديهم معرفة كافية عن المعايير التي اعتمد عليها المشرفون في عملية التقويم، وأن المشرفين ليس لديهم القدرة الكافية على التوجيه والإرشاد لتحسين الأداء، وأن المشرفين يقضون وقتاً كبيراً في

فحص الوثائق والسجلات والمستندات، وأن المشرفين يركزون على الجوانب التعليمية والجوانب المادية في تقييم الأداء؛ مثل: المباني والتجهيزات والموارد المالية وغيرها.

ض. دراسة (Viramontez, 2011) وقد هدفت إلى استكشاف تصورات مديري المدارس الابتدائية حول فوائد عمليات تقييم الأداء الوظيفي للمديرين، واستخدمت الدراسة منهج دراسات الحالة، كما استخدمت المقابلات والملاحظات وتحليل محتوى الوثائق المستخدمة في التقييم كأدوات رئيسة في جميع المعلومات والبيانات، وتم تطبيقها على (6) مديرين و (3) مشرفين مسئولين عن تقييم الأداء في ثلاث مناطق تعليمية بشمال ولاية كاليفورنيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عمليات تقييم الأداء الوظيفي حققت لهم فوائد متعددة مثل تنمية وتحسين وتطوير الأداء، كما أنها تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية، وأنها تعتمد على معلومات التلاميذ وأحكام هيئة العاملين والآباء، وأن المقومين يعطون فرصاً ووقتاً كافياً للمديرين لتحسين الأداء والقضاء على المشكلات، وأن المقومين يأخذون بأرائهم واقتراحاتهم في تقييم الأداء.

ط. الدراسة (CASAVANT AND OTHERS, 2012) والتي هدفت إلى التعرف على رؤى وتصورات مديري المدارس والمشرفين لعمليات تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مقاطعة (نيو إنجلاند) الجديدة بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وتم استخدام المقابلات كأدوات رئيسة في الدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على (12) مشرفاً ومديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عمليات تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس تعتمد على عديد من الأدوات؛ مثل: تحليل الوثائق، ومراجعة الأدبيات، والمقابلات، كما تركز على التغذية الراجعة، والعدالة، والمواقف الحرجة، والثقة، كما أكد المشرفون والمديرون على ضرورة جعل عملية التقييم مستمرة، وذات جدول زمني واضح، وتحديد معايير واضحة وأدلة داعمة، وتوحيد أدوات ونماذج عملية تقييم الأداء الوظيفي

المنطلقات النظرية للدراسة:

الإطار النظري للدراسة:

1- التقويم:

- * التقويم (لغويًا) يعرف بأنه التعديل والإصلاح وإزالة الاعوجاج.
- * التقويم (اصطلاحياً) هو الحكم الموضوعي على أي عمل مثل معرفة نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.
- * التقويم في مجال الإصلاح الإداري يقيس نتائج التخطيط والبرامج التي وضعت من أجلها وبمعنى الالتزام بما تم تحديده مسبقاً من الخطط والبرامج التي وضعت من حيث التكلفة والتوقيتات المحددة، وتحقيق الرضا العام للعاملين في مؤسسة التعليم العالي السعودي. (Shuala, 2000, p.23)).
- * ويعرف التقويم بأنه: عملية مقصودة ومنظمة تهدف إلى جمع العديد من البيانات والمعلومات عن الجوانب المختلفة للعملية التعليمية؛ بهدف تحديد مواطن القوة لتقويمها ومواطن الضعف لعلاجها. (Al-Shaqawi, 1993, p.83).

2- تقويم الأداء الوظيفي:

- ويعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: دراسة وتحليل الأداء الوظيفي للعاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال المكلفين بأدائها والحكم على إمكانات النمو والتقدم للعاملين مستقبلاً وتحملهم لمسؤوليات أكبر (Al-Salami, 1997, p.102).
- كما يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: عملية مستمرة يقوم بها المدراء لتحديد وقياس مستوى الأداء الوظيفي خلال فترة زمنية محددة ومحاولة تطوير أدائهم مستقبلاً وذلك من خلال مساعدة إدارة شؤون الموظفين على اكتشاف الإمكانيات الكامنة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسسات التعليم العالي السعودي (Habib, & Al-Bura'i, 1987).

- ويرى (Al-Hammoud, 1994) أن تقييم الأداء الوظيفي هو: عملية شاملة تتضمن الإصلاح الإداري بداية من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة، وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء الوظيفي.

المنهجية وطرق البحث:

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية، التي تستهدف وصف وتحليل وتقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030 محل الدراسة؛ حيث تهدف الدراسات الوصفية إلى التعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها، وخصائصها وطبيعتها، ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمداً على تجميع البيانات وتحليلها، بغرض استخلاص النتائج ومعالجة المشكلة ثم تعميم هذه النتائج (Al-Aydi, 2005).

وتتضمن منهجية البحث ما يلي:

أولاً: أنواع ومصادر البيانات:

تُعَدّ هذه الدراسة من أنواع البحوث الوصفية، وتستخدم نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية، والبيانات الأولية.

1-البيانات الثانوية:

اعتمد الباحثون على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث؛ وتتمثل في البيانات الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، هذا بالإضافة إلى الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بمشكلة البحث، وقد اعتمد الباحثون في الحصول على البيانات الثانوية عدة مصادر تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والبحوث المنشورة للجهات ذات الصلة بمجال البحث.

2- البيانات الأولية:

بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي ساعدت على بلورة مشكلة وأسئلة البحث، وصياغة فروضه، ولتحديد الملامح الأساسية لمجتمع البحث؛ فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقام الباحثون بتجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استبيان موجهة للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.

ثانيًا: مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث :

يشير مجتمع البحث من وجهة نظر إحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها ((Ildris, 2016) وفي ضوء ذلك؛ فإن مجتمع هذا البحث يتكون من جميع شاغلي الوظائف الإدارية المكلفين بمهام قيادية في المستويات المختلفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: (رئيس وحده إدارية ، رئيس/مشرف قسم، مدير إدارة، وكيل ووكيلة، عميد كلية)، وقد تم إعداد قائمة تشمل على (10) جامعات سعودية بمنطقة الرياض وتختلف هذه المؤسسات من حيث الحجم ونوع النشاط، ثم أخذت عينة عشوائية من العاملين بهذه المؤسسات بلغ حجمها (386) مفردة، حيث تم توزيع (386) قائمة استقصاء على جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودي في منطقة الرياض، وتشمل: جامعة الملك سعود جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمامة جامعة دار العلوم، جامعة شقراء، جامعة المجمعة، جامعة الأمير سطام (سلمان بن عبد العزيز سابقًا)، جامعة الأمير سلطان، جامعة الفيصل.

ثالثًا: أساليب القياس:

اشتملت الدراسة الميدانية على أربعة أنواع من المتغيرات: النوع الأول ويتعلق بالمشاكل المتعلقة بأنظمة تقييم الأداء الوظيفي، أما النوع الثاني: بمشاكل الإدارة العليا المشرفة على تقييم الأداء الوظيفي، والنوع الثالث: يتعلق بالمشاكل ذات الصلة بسلوك الرؤساء القائمين على تقييم الأداء الوظيفي، أما النوع الأخير من المتغيرات فإنه يتعلق ببعض الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم: (مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الفئة العمرية). وفيما يتعلق بالقياس فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة /عدم الموافقة حيث يشير الرقم (5) إلى الموافقة التامة بينما يشير الرقم (1) إلى عدم الموافقة تمامًا، مع وجود درجة محايدة في المنتصف. وكذلك تم استخدام بعض الأسئلة المغلقة متعددة الاستجابات لقياس بعض الاستجابات والخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم.

رابعاً: جمع البيانات الأولية:

1- أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق تصميم استمارة لتحليل مضمون عينة تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتُعَدُّ استمارة تحليل المضمون أداة بحثية مناسبة لموضوع الدراسة، حيث يعتمد أسلوب تحليل المحتوى على استمارة تحليل المضمون كأداة لجمع البيانات، فتحليل المحتوى هو أداة للبحث العلمي تستخدم لوصف المحتوى الظاهر والمضمون الصريح للمادة العلمية المراد تحليلها من حيث الشكل والمحتوى؛ تلبية للاحتياجات البحثية، وطبقاً للتصنيفات الموضوعية التي يحددها الباحث (Zugheib, 2009).

2- أسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استمارة استقصاء تراعي الهدف الرئيس للدراسة والتساؤلات الفرعية، وهو استبيان اعتمد على نوعين من الأسئلة: نوع مغلق، والنوع الآخر مغلق مفتوح النهاية؛ ليتيح بعض الحرية للمستقصي منهم.

3- تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي:

بعد جمع ومراجعة البيانات اللازمة التي تطلبها طبيعة مشكلة الدراسة، وقبل البدء في مرحلة التحليل الإحصائي؛ تم مراجعة قوائم الاستقصاء التي تم جمعها، ليصل عدد الاستمارات إلى (386) استمارة تم توزيعها، وبعد ذلك تم ترميز المتغيرات التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء، ثم إدخالها في الحاسب الآلي باستخدام حزمة أساليب التحليل الإحصائي للعلوم الإنسانية SPSS لتكون جاهزة للتحليل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات الآتية : (Idris, 2016, p. 575-586)

أدوات الدراسة :

هناك العديد من الطرق التي حاولت قياس الأداء الوظيفي للعاملين وتقويمه، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

(الطرق التقليدية – الطرق الحديثة – طريقة الإدارة بالأهداف) وإليك بيانها:

أ. الطرق التقليدية لتقويم الأداء الوظيفي :

1- طريقة التدرج البياني:

من أقدم الطرق المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي بالمنظمات والمؤسسات بعد النجاح الذي حققه هذا الأسلوب في علم النفس وتستند إلى تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل. يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع حسب درجة توافر كل من هذه الخصائص أو الصفات في الموظف.

وتتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة استخدامها، وقدرتها على المقارنة بين صفات العاملين ومستويات أدائهم، وتكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.

2- طريقة الترتيب العام:

وفيها يتم إجراء مقارنة بين الموظفين حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً بتدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو إسهامه في بلوغ أهداف المؤسسة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الاستعمال، ويعاب عليها أنها تفتقر إلى الموضوعية، ولا تعطي صورة محددة عن مستوى أداء الموظف.

3- طريقة المقارنات الثنائية (طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين):

تتمثل هذه الطريقة في قيام المسئول عن التقويم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معاً لتحديد الأكفأ في كل مقارنة، ويتم ذلك من خلال معايير موضوعية.

ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، كما لا يمكن الاعتماد عليها

ب - الطرق الحديثة لتقويم الأداء الوظيفي: وهي على النحو الآتي:

1- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي للظواهر؛ حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحى التوزيع الطبيعي (نسبة كبيرة من الموظفين ذوي كفاءات متوسطة، ونسبة قليلة منهم مستوى كفاءتهم مرتفع، ونسبة مثلها مستوى كفاءتهم منخفض).

2- طريقة الأحداث الجوهرية:

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية، أو أعمال مهمة كلف بها في الفترة التي يقيم أداؤه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع ممتازة ومؤثرة إيجابياً في أداء المؤسسة ككل، كما أنها قد تكون ضارة ومؤثرة سلباً في أداء المؤسسة ككل.

3- طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي) :

ويطلق عليها طريقة التقويم بحرية التعبير، ولا تتطلب استخدام جداول أو قوائم محددة وإنما يسجل الرئيس المباشر ملحوظاته المختلفة عن الموظف. وهذه الطريقة تعتمد على مهارة ومجهود كاتب التقرير أكثر منها على حقيقة الأداء الفعلي للموظف.

ويعاب عليها وجود قلة من المدراء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي للعاملين.

ج - طريقة الإدارة بالأهداف:

وتقوم على أساس اتفاق بين الرئيس والمروؤوس على عدة أهداف مهنية يتطلب تحقيقها مدة زمنية محددة؛ حيث تُعدّ هذه الأهداف فيما بعد بمنزلة المعايير، ويقاس أداء المروؤوس (العامل) على مقدار ونسبة ما حققه من تلك الأهداف المتفق عليها مسبقاً. (Afrah & Thalajiah, 2016). (Seddik, 2012).

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: يستهدف هذا البحث التعرف على تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030 م، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على أهمية تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وإلى استقصاء أهم العوامل التي تساعد على تفعيل تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت الدراسة على عينة مقدراتها (386) مفردة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- (1) إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، الوتري، حسن سليمان سعيد، الشهومي، سعيد ابن راشد علي (2018) تقييم الزميل كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 31 كلية الإمارات للعلوم التربوية.
- (2) إبراهيم، حسام الدين محمد (2013) نموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة ولاية أونتاريو بكندا، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 24، العدد 96، ص 1-80.
- (3) ابن زرعة، سوسن بنت محمد (2016) تقييم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 7، ص 151-207.
- (4) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2016): بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (5) أفراح، زوايدية، نوه، ثلاثية (2016) تقييم أداء الأفراد ودورة في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية " نפטال "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 39 .
- (6) البرعي، محمد عبد الله، حبيب، فيصل (1987) تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، جامعة الكويت، السنة (11)، العدد الأول.
- (7) الجهني، خالد، أبو الفضل، مجاهد (2017) تصور مقترح قائم على التعليم مدى الحياة لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل لتحقيق أهداف رؤية 2030. ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 في الفترة بين 11-12 يناير 2017 بجامعة القصيم، ص 305-319 .

- (8) الحربي، حياة محمد بن سعد (1994) واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- (9) الحماد، مي (2017) الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 في الفترة بين 11-12 يناير 2017 بجامعة القصيم، ص 197-228.
- (10) الحمادي، فايزة، سالم، سماح (2017) تنمية الموارد الذاتية للجامعات السعودية بالتطبيق على جامعة الملك فيصل . مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 في الفترة بين 11-12 يناير 2017 بجامعة القصيم، ص 903-936.
- (11) الحمود ، أحمد حماد (1994) تقويم الأداء الوظيفي " الطرق، المعوقات، البدائل " الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد (34) ، العدد (2) .
- (12) الحواس، حمد بن خالد حمد (2017) نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط ، المجلد 33 ، العدد 6 ص 275-326 .
- (13) الحوامدة ، نضال صالح (2004) العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية المجلد 16، العدد 1.
- (14) الخطيب، فريد حسن (1993) القياس والتقويم التربوي في المدرسة، المؤسسة نشرين عمان، الأردن.
- (15) الدوسري، إبراهيم مبارك (2010) الإطار المرجعي للتقويم التربوي، الطبعة الثانية مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص 492 .
- (16) الديوان العام للخدمة المدنية (1994) لائحة تقويم الأداء الوظيفي، الرياض مطبوعات الديوان العام للخدمة المدنية.
- (17) الرهيطة، عبد الرحمن سليمان (2004) العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلانرز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- (18) السلمي، علي (1997) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة الإدارة الجديدة القاهرة.
- (19) السويلم، سامي بن عبد الرحمن (2003) مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- (20) السيد، معين أمين (2010) إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- (21) الشقاوي، عبد الرحمن (1993) التدريب الإداري للتنمية، دراسة لبرامج التدريب الإعدادي في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع سمحة.
- (22) الشمري، محمد بن الحميدي (2007) تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 35-54 .
- (23) الشملان، خالد، الفوزان، الجوهرة (2017) متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. ورقة مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة 2030 في الفترة بين 11-12 يناير 2017 بجامعة القصيم، ص 229-268 .
- (24) الصواف، محمد ماهر (1992) تقويم الأداء الوظيفي، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (76).
- (25) الضلعان، علي (1995) آراء واتجاهات الرؤساء والمؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- (26) العايدى، محمد عوض (2005) إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث. (ط1)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- (27) العتيبي، منصور (2000) مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

(28) العديلي، ناصر (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن الرياض، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.

(29) الغامدي، عبد الله درويش (2006) تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(30) القحطاني، عبد الله سعيد (2006) مدى تطبيق أساليب تقييم الأداء على منسوبي دوريات السلامة والحماية المدنية بجهاز الدفاع المدني، رسالة ماجستير، غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(31) القريوتي، محمد قاسم (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

(32) القناص، إبراهيم محمد (1997) العلاقة الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض، المركز العربي للدراسات.

(33) المطيري، فارس خليفة سند (2012) تطوير نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.

(34) النعيم، عبد اللطيف بن صالح (2011) اتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية نحو كفاءة ودقة وعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 12، ص 453-490.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية:

1. Afrah, Zawaidia, Nouh, Thalajiah (2016) Evaluating the performance of individuals and its role in improving productivity in the Petroleum Products Marketing and Distribution Corporation "Naftal", Al-Quds Open University Journal for Humanitarian and Social Research, No. 39.

2. AL Qannas, Ibrahim Muhammad (1997) The Human Relationship and its Impact on the Performance of Personnel in Institutions, an unpublished Master Thesis, , Riyadh, Arab Center for Studies.
3. Al Shamlan, Khaled, Al-Fawzan, Al-Jawhara (2017) Requirements for application of strategic management in Saudi universities to achieve the 2030 vision from the viewpoint of members of the Saudi Management Association. A paper presented at the conference on the role of Saudi universities in activating the Kingdom's 2030 vision between January 11-12, 2017 at the Qaseem University, pp. 229-268.
4. Al-Adili, Nasser (1995). Human and organizational behavior from a holistic comparative perspective, Riyadh, Institute of Public Administration, General Administration for Research.
5. Al-Aydi, Mohamed Awad (2005) Preparing and Writing Research and University Theses with: Study on Research Methods. (1st edition), The Book Center for Publishing, Cairo.
6. Al-Bura'i, Muhammad Abdullah, Habib, Faisal (1987) Evaluation of staff performance in some Saudi establishments between theory and practice, The Arab Journal of Management, Kuwait University, Year (11), 1st issue.
7. Al-Dosari, Ibrahim Mubarak (2010), the frame of reference for the educational evaluation, 2nd edition, Arab Bureau of Education for the Gulf States, Riyadh, p. 492.
8. Al-Dula'an, Ali (1995), opinions and attitudes of heads and subordinates on the system of job performance evaluation in the Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh, Institute of Public Administration.

9. Al-Ghamdi, Abdullah Darwish (2006) Evaluation of reception staff job performance in military hospitals, applied study on military hospital in Riyadh, an unpublished master thesis, Naif Academy for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
10. Al-Hammad, May (2017) Partnership between universities and public education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. A paper presented at the conference on the role of Saudi universities in activating the Kingdom's 2030 vision between January 11-12, 2017 at the Qaseem University, pp. 197-228.
11. Al-Hammadi, Faiza, Salem, Samah (2017) Development of self-resources in Saudi universities: case study of King Faisal University. A paper presented and published in the proceedings of the Conference of the role of Saudi universities in activating the Kingdom's 2030 vision, January 11-12, 2017 at the Qaseem University, pp. 903-936.
12. Al-Hammoud, Ahmad Hammad (1994) Job Performance Evaluation "Methods, Obstacles, Alternatives", Institute of Public Administration in Riyadh, Volume (34), No. (2).
13. Al-Harbi, Hayat Muhammad bin Saad (1994) The reality of evaluating the job performance of male and female employees of different departments at Umm Al-Qura University, Master Thesis, Unpublished, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
14. Al-Hawas, Hamad Bin Khaled Hamad (2017), a model for evaluating the teachers' job performance from the viewpoint of managers in the city of Riyadh, Journal of the College of Education, Assiut University, Volume 33, No. 6, pp. 275-326.
15. Al-Juhani, Khaled, Abu Al-Fadl, Mujahid (2017) Envision a proposal based on lifelong education to bridge the gap between higher education outcomes and labor market

requirements to achieve the goals of the 2030 vision. January 2017 at the Qaseem University, pp. 305-319.

16. Al-Khatib, Farid Hasan (1993) Educational Measurement and Evaluation at the School, Tishreen Foundation, , Amman, Jordan.
17. Al-Mutairi, Faris Khalifa Sanad (2012) Development of employee performance evaluation system in Kuwaiti educational institutions from employee view point, unpublished Ph.D thesis, , College of Education, Menoufia University.
18. Al-Naeem, Abd Al-Latif Bin Saleh (2011) Perspectives of governmental employees towards the efficiency, accuracy, and fairness of the job performance evaluation system: an applied study on government organizations in Al-Ahsa Governorate, Saudi Arabia, King Faisal University journal of Humanities and Administrative Sciences, Volume 12, pp. 453-490.
19. Al-Otaibi, Mansour (2000) Fields of Benefiting from Job Performance Evaluation in Government Agencies, an Unpublished Master Thesis, , King Saud University, Riyadh.
20. Al-Qahtani, Abdullah Saeed (2006) The extent of applying performance evaluation methods to employees of safety and civil protection patrols in the Saudi civil defense, an unpublished master's thesis, Naif Academy for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
21. Al-Qaryouti, Muhammad Qasim (2010) Al-Wajeez in Human Resources Management, First Edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan.