



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات
الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام
والعاملين فيها

**Job Performance of Employees in the Directorates of
Education in the Northern Governorates and its Relationship
to the Evaluation Patterns Used from the Point View of Head
Divisions and Employees**

إعداد:

رامي بسام جورج خوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2021م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات
الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام
والعاملين فيها

**Job Performance of Employees in the Directorates of
Education in the Northern Governorates and its Relationship
to the Evaluation Patterns Used from the Point View of Head
Divisions and Employees**

إعداد:

رامي بسام جورج خوري

بإشراف:

أ. د. يحيى محمد ندى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2021.....م

الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات
الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام
والعاملين فيها

**Job Performance of Employees in the Directorates of
Education in the Northern Governorates and its Relationship
to the Evaluation Patterns Used from the Point View of Head
Divisions and Employees**

إعداد:

رامي بسام جورج خوري

بإشراف:

أ. د. يحيى محمد ندى

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 1/3 / 2022م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً رئيساً.....
عضواً.....
عضواً.....

جامعة القدس المفتوحة
جامعة القدس المفتوحة
جامعة فلسطين التقنية _خضوري

الأستاذ الدكتور يحيى محمد ندى
الأستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور
الدكتور جعفر أبو صاع

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه رامي بسام جورج خوري؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: رامي بسام جورج خوري

الرقم الجامعي: 0330011920011

التوقيع: 

التاريخ: 3.1.2022

الإهداء

إلى نبع الحنان ومن تعلمت منها معنى الصبر والايمان والتفاؤل

أمي الغالية.

إلى قدوتي في الحياة الذي ترك فيّ بصمه لن أنساها وهي المثابرة، وأن أضحى من أجل العلم؛

لأنه الرصيد الدائم الذي يفتخر ويعتز به، وعلمني الطيبة في التعامل والإخلاص

أبي الغالي.

إلى تلك المرأة التي وقفت بجانبني في أول مراحل الدراسة زوجتي... شكراً لك.

إلى أعلى ما في وجودي إلى روح الروح والقلب ودقاته إلى من هم قطعة مني إلى من هم سبب

سعادتي في الحياة بناتي العزيزات.

إلى السند الذين أفنخرو وأعتز بهم، إلى من كانوا نبراسا يضيء حياتي أختي وإخوتي.

إلى دكتور الغالي، وهو بمقام الأخ الداعم لي دكتور يحيى ندى شكراً له على جهوده.

إلى عائلتي الكبيرة وأصدقائي الأعزاء وزملائي بالعمل أهدىكم ثمرة تعبتي وحصادي؛ لأكون فخراً

لكم

إلى كل طلاب هذا العالم إلى طلاب وطني الحبيب الذي أعتز وأفتخر به فلسطين.

أهدىكم هذا الجهد المتواضع الذي تمثل في رسالتي.

الباحث

رامي بسام خوري

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً للخالق، وإلى من كان الداعم والمساند والمعزز الذي عمل معي بكل جهد وإخلاص من أجل أن تخرج رسالتي بأفضل حلتها، الذي علمني معنى الصبر من أجل أن يصل الإنسان إلى الهدف المنشود، د. يحيى ندى، مشرفي على هذه الرسالة.

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي.

إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، والهيئة الإدارية في الدراسات العليا، أشكركم من أعماق قلبي على جهودكم التي بذلتوها.

إلى من كان داعماً ومعززاً ومسانداً لي في كتابة رسالتي، الأستاذ مروان زهد صاحب القلب الطيب، أشكرك من أعماق قلبي.

الباحث

رامي بسام خوري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الغلاف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	التفويض والإقرار
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
11-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها
11	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
71-12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
48-13	الإطار النظري
71-49	الدراسات السابقة
83- 72	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
73	منهجية الدراسة
73	مجتمع الدراسة وعينتها
75	أدوات الدراسة وخصائصها
82	متغيرات الدراسة
82	إجراءات تنفيذ الدراسة

84	المعالجات الإحصائية
114-85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
86	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
94	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
95	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
96	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
101	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
103	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
104	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
105	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
108	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
110	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
113	النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة
114	نتائج المقابلات
134-118	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
119	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
121	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
122	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
123	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
124	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
125	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
126	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
127	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
128	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
129	تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها
130	تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها
131	تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

132	تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها
133	التوصيات والمقترحات
135	المراجع باللغة العربية
147	المراجع باللغة الإنجليزية
149	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
74	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والعامية	1.3
78	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له (ن=20)	2.3
78	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس أنماط التقييم مع الدرجة الكلية للمجال (ن=20)	3.3
79	معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا	4.3
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الأداء الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي	1.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد المعرفة	2.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد المهام والمسؤولية	3.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد السلوك	4.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس أنماط التقييم وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي	5.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد تقييم المعرفة	6.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد تقييم المهام والمسؤولية	7.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد تقييم السلوك	8.4
94	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	9.4
95	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير الجنس	10.4
96	المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	11.4
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	12.4
98	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13.4
99	المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	14.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	15.4
100	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	16.4
101	المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	17.4

101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	18.4
102	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية	19.4
104	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	20.4
105	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير الجنس	21.4
106	المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	22.4
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	23.4
107	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد تقييم المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24.4
108	المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	25.4
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	26.4
110	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد تقييم المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	27.4
110	المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	28.4
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية	29.4
112	اختبار أقل فرق دال إحصائي شيفيه، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد تقييم المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية	30.4
113	معامل ارتباط (بيرسون) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية	31.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
150	أدوات الدراسة قبل التحكيم	أ
155	قائمة المحكمين	ب
156	أدوات الدراسة بعد التحكيم	ت
162	كتاب تسهيل المهمة	ج

الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها

إعداد: رامي بسام جورج خوري

بإشراف: الأستاذ الدكتور يحيى محمد ندى

2021

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة طبقية عشوائية، ضمت (281) من رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية موزعين على (236) موظفاً، و45 رئيس قسم)، طبقت عليهم الاستبانة، كما شملت (20) من رؤساء الأقسام والعاملين فيها من مجتمع الدراسة وخارج العينة أجريت معهم مقابلة، وذلك لأغراض الحصول على البيانات النوعية لإثراء نتائج الدراسة الكمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والعاملين فيها في المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.18)، وأظهرت نتائج المقابلة أن 90% من العاملين ورؤساء الأقسام يستخدمون التكنولوجيا الحديثة وبرامجها أثناء قيامهم بعملهم؛ لأن معظم معاملات القسم لا يتم تداولها ورقياً، وإنما من خلال برامج مخصصة بالمراسلات بين الموظفين ورؤسائهم، وجاء مستوى ممارسة أنماط التقييم مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.95). كما أظهرت نتائج المقابلة أن العاملين يقومون بتنفيذ المهام باعتبارها واجباتهم التي من خلالها تتحقق أهداف القسم. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس)،

ووجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي لصالح من يحملون درجة الماجستير فأعلى، وعدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم 15 سنة فأكثر، والمديرية لصالح مديرية تربية نابلس). وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية باختلاف: (المسمى الوظيفي)، ووجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات (الجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح من يحملون درجة الماجستير فأعلى، وعدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم 10 سنوات فأكثر، والمديرية لصالح مديرية تربية نابلس). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.60).

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، أنماط التقييم، رؤساء الأقسام والعاملين فيها، المحافظات الشمالية.

Job Performance of Employees in the Directorates of Education in the Northern Governorates and its Relationship to the Evaluation Patterns Used from the Point View of Head Divisions and Employees

Preparation: Rami Basam Khoury

Supervision: Prof. Yahia Nada

2021

Abstract

The aim of this study was to evaluate the level of job performance of employees in the Northern Directorates of education in Governorates and its relationship to the evaluation patterns used from the point of view of department heads and employees. The study adopted the correlative descriptive approach, and a stratified random sample was selected, which included (281) heads of departments and workers in the directorates of education in the northern governorates, distributed over (236 employees, 45 heads department), to whom the questionnaire was applied. Also (20) department heads and employees from the study community and outside the sample, with whom an interview was conducted, for the purposes of obtaining qualitative data to enrich the results of the quantitative study.

Results showed the level of job performance among the heads of departments and their employees in the Northern Directorates was high, as indicated by the arithmetic average, which amounted to (4.18), and the results of the interview showed that 90% of the workers and heads of departments use modern technology and programs while doing their work, because most of the department's transactions are not circulated through programs dedicated to correspondence between employees and their superiors, and the level of practicing evaluation patterns was high, in terms of the arithmetic average, which amounted to (3.95). The results of the interview also showed that the workers carry out the tasks as their duties through which the objectives of the department are achieved. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the average of job performance level in the directorates of education in the Northern Directorates according to the variables (job title, and gender), the presence of statistically significant differences according to the variables (the educational qualification in favor of those with a degree Master's or higher, the number of years of experience for those who have 15 years or more, and the directorate for the Nablus Education Directorate). The results also indicated that there were no statistically significant differences in the averages of evaluation patterns in the directorates of education in the Northern Directorates according to: (job title), and the presence of statistically significant differences according to the variables (sex in favor of males, educational qualification in favor of those who hold a master's degree or higher, and the number of years of experience in favor of those who have 10 years or more, and the Directorate in favor of the Nablus Education Directorate). The results also indicated that there was a positive statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq .05$) between the level of job performance and the level of evaluation patterns in the directorates of education in the Northern Directorates from the point of view of department heads and employees working in them, where the correlation coefficient equals (.60).

Key words: Job Performance, Evaluation Patterns, Head Divisions and Employees, Northern Governorates.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تسعى مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين إلى الارتقاء بمستوى عالي من الكفاءة؛ لخلق نوع من المنافسة التي يقودها مديرو التربية والتعليم ضمن خطتهم الإدارية والتربوية بتوافقها مع رؤية وخطة وزارة التربية والتعليم، لذلك فإن الموظف كونه الركيزة الأساسية للموارد البشرية الذي يعتمد عليه العمل الإداري داخل مديريات التربية والتعليم، يخضع لتقييم أدائه الوظيفي والذي يعتبر من الأساسيات وأحد أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة والإنتاجية؛ فعليه يتم استثمار جميع طاقاته وخبراته، وتقديم مقترحات تساعد على تطوير العمل الإداري والتربوي الذي يرتبط بنشاط وفاعلية المؤسسة التربوية، بانتمائه ورغبته بإنجاز العمل المكلف به، وانسجاماً مع توجهات وزارة التربية والتعليم بتعاون مع ديوان الموظفين العام في تعزيز الأداء الوظيفي، وتقييمه باعتباره أحد المقومات الرئيسية في المؤسسة التربوية. ومن الوظائف الموكلة بإدارة الموارد البشرية تقييم الأداء الذي يُعتبر مقياس ليس فقط لأداء الأفراد بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة بشكل عام، والتي من خلالها نستطيع الحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف في الموارد البشرية، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة وصرف مكافآت مادية ومعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنشأة بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات والعلاوات، كما تعطينا عملية التقييم معلومات

تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى (أبو حطب، 2009).

ويشير تقييم الأداء إلى الأساليب والعمليات المستخدمة من قبل المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة، ويمكن استخدام هذه العملية كأداة تطويرية وإدارية، ويشمل البحث عن الأداء فحص الجوانب السيكومترية لأدوات تقييم العملية المعرفية والتحيزات التي ينطوي عليها، والسياق الاجتماعي، وعلى الرغم من أنها أداة مهمة لإدارة الموظفين والمديرين فنادرا ما يكون العمال راضين عنه (Van & Schodl, 2015).

وتقييم الأداء الوظيفي للموظف هي ممارسة معيارية في كل مؤسسة تقريبا، إنها واحدة من أهم المهام في الإدارة والتي تستغرق وقتًا طويلاً، ويعتقد معظم المديرين من خلال عملهم أن التقييمات مفيدة وتؤثر بشكل مباشر على العديد من نتائج الموظفين، بما في ذلك مكافآت الموظفين، ودفع الكفاءات، وترقيات الموظفين، وقرارات الخروج من العمل (Cappli & Conyon 2017).

إن رغبة الناس في الأداء بمستوى عالٍ يستوجب وضع معايير عالية للأداء، ويعرف العاملون ما هو متوقع منهم، وما الذي يجعل الأداء عالياً، حيث إن جميع المنظمات في الوقت الحاضر تواجه بيئة منافسة وغير مستقرة ومضطربة؛ لذلك ينصب تركيز المديرين على خلق ميزة تنافسية من خلال تطوير الموظفين، ويعد تقييم أداء الموظفين أحد أكثر الطرق فعالية للتطوير، والتحفيز (Islamia, Mulollia, 2018).

ولتطوير المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، كان لابد من تحديد مجموعة من المعايير والأنماط التي تحكم أداء العاملين في المؤسسة من أهمها، البعد المعرفي في العمل وسلوك الأفراد؛ إذ من خلالهما يتم التعرف على كفاءة العاملين حسب الكمية

والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مدة من الزمن عن طريق المقارنة بين المسؤوليات والمهام المنجزة لكل عامل مع معدل معين؛ لأنها تمثل صفاتهم الأخلاقية مثل التعاون والأمانة والذكاء (أبو زر، 2017).

تمثل أنماط تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مرضياً، لذلك عند اختيار هذه الأنماط يجب مراعاة الأمور الضرورية لنجاح آلية تنفيذ تقييم الأداء والتي تتمثل أيضاً بالكفاءة والجودة والدقة بالعمل والمواظبة ومستوى مهاره؛ إذ تساهم في تقديم الدعم لأصحاب الاختصاص في اختيار البنود التي تساعد على تطوير الأداء للعاملين وتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها (صلاح، 2018).

لقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة ما بين الأداء الوظيفي وأنماط التقييم المتبعة من وجه نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها، حيث يأمل الباحث أن يكون هذا التعب والجهد هو إضافة حقيقية ونوعية على ما هو عليه، قابل للتغيير أو التعديل ويساعد المسؤولين وأصحاب الاختصاص على التشديد في أحكام والمعايير المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي، ومن ثمّ المساهمة في التطور والتقدم والإصلاح بالنواحي الفنية والإدارية كافة في المؤسسات، كما و قام الباحث بإعداد هذه الدراسة نظراً لأهمية الموضوع في العمل الإداري والتربوي مع بيان أنماط ومعايير التقييم المتبعة كتحفيز للعاملين على وجود نوع من العدالة والطمأنينة والثقة فيما بينهم وبين رؤوسهم بطريقة شفافة وموضوعية، بعيداً عن التحيز والمراوغة والكرهية باعتباره حقيقة لإظهار الأداء الفعلي للموظف أو العامل من جانب، ومن جانب آخر إبراز دور الأداء الوظيفي في اكتشاف مواهب وقدرات جديدة وإبداعات يمكن استثمارها في تقدم سير العمل نحو الهدف.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشكل عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الوظيفة محور الأساس في تقدم المسار وسير نجاح الخطط التربوية في مديريات التربية والتعليم ضمن الأنماط والمعايير المتبعة، حيث يُبنى عليها قرارات تتعلق بمستقبل المؤسسة والموظف، كذلك فإن استخدام مصطلح تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هو ليس مجرد أداة، أو أسلوب ضغط على الموظف أو العامل لإنجاز المهام الموكلة إليه، أو إضافة مجهود وعمل إضافي آخر يجب التعامل معها لتنفيذ ما هو فقط مطلوب منهم، وإنما وجد من أجل مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم المعلومات والمقترحات من أجل تحسين عمل المؤسسة التربوية والتعامل مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال العمل.

وبناءً على ما تقدم تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي:

ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها؟

وبناءً عليه ستجيب هذه الدراسة على الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثاني: ما أنماط التقييم المتبعة لأداء العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية نحو أنماط التقييم المتبعة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية)؟

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية وأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها؟

3.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

ثانياً: التعرف إلى أنماط التقييم المتبعة لأداء العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

ثالثاً: التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية نحو أنماط التقييم المتبعة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية).

رابعاً: التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمديرية).

خامساً: فحص العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم للمحافظات الشمالية وأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه وبقدر أهمية البحث تكون جدواه

وأثره الإيجابي في خدمة أهدافه للمجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في عدة محاور:

- 1- تتبع هذه الدراسة كونها حديثة في موضوعها حسب علم الباحث على مستوى مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية باعتبارها تمثل استجابة لقضايا العاملين والموظفين على المستوى الوظيفي من ناحية المنافسة والتعزيز والتحفيز.
- 2- تعتبر تغذية راجعة لأصحاب القرارات وواضعي الخطط التطويرية في إعادة النظر بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأنها تبين الجوانب التي يجب التركيز عليها والتي تحتاج لتعديل أو تطوير العاملين والموظفين في المجالات الإدارية والتربوية كافة ورفع قدراتهم وكفاءتهم في إنجاز العمل، واستيضاح رؤية العاملين باعتقادهم غياب روح الشفافية والموضوعية عند المقيمين أثناء التقييم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في:

- 1- إن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل موضوعي ومحايد يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بشكل إيجابي وأفضل فيما بينهم؛ مما يصنع علاقات ووثق الصلات بين الرئيس والمرؤوس والموظف والمسؤول؛ فيشكل قاعدة بيانات تتعلق بالموضوع.
- 2- تعد هذه الدراسة الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالسلوك الوظيفي للعاملين كالنقل والترقية، وتحديد الاحتياجات التدريبية والإرشادية لهم.
- 3- تستخدم كمصدر لتزويد أصحاب الإدارات العليا والمسؤولين معلومات عن العاملين الأكفاء والعاملين المقصرين والمتوسطين في العمل.

4- كما وتكشف هذه الدراسة عن الكفاءات من العاملين غير مفعلين وعدم استثمارهم في مواقع أخرى في العمل، وتعطي فرصة للعاملين لإدراك أخطائهم وتجنبها والعمل على تصويبها؛ لتنمية مهاراتهم في تحقيق أهدافهم العملية.

5- تفيد هذه الدراسة بخفض عملية التدوير الوظيفي والتنقلات بين الموظفين والعاملين بخفض السلبيات في سلوكياتهم من غيابات وإهمال وتقصير وعدم الحماس للذهاب إلى العمل، والاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها من قبل الباحثين ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية، حيث ستجري هذه الدراسة في إطار المحددات الآتية:

1. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

2. الحدود المكانية: يقتصر على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

3. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال عام 2021م.

4. الحدود المفاهيمية: تقتصر الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

5. الحدود الإجرائية: وهي المفاهيم التي يصيغها الباحث بطريقته الخاصة.

إن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

❖ **الأداء الوظيفي إصطلاحاً:** "المهام والأنشطة التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وفق الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل" (حلاوة، 2015: 48)

❖ **يعرف الأداء الوظيفي إجرائياً:** النتائج والمخرجات التي حققها الموظف نتيجة تنفيذه للعمل المكلف به ضمن وصفه الوظيفي المعتمد من الجهات المختصة في تحقيق الهدف من خلال المهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

❖ **التقييم إصطلاحاً:** "تحليل وتقييم أداء العاملين لعلمهم وسلوكهم فيه وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى" (القحطاني، 2012: 161).

❖ **يعرف التقييم إجرائياً:** قياس قدرات وكفاءات وانتماءات العاملين في الوظيفة وإبراز نقاط الضعف والقوة لديهم خلال فترة زمنية معينة.

❖ **أنماط تقييم الأداء اصطلاحاً:** "هي الأنماط أو المعايير التي تساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مدة محددة من الوقت" (أبو زر، 2017: 25).

❖ **تُعرف أنماط تقييم الأداء إجرائياً:** مجموعه من المعايير والضوابط التي من خلالها يتم تقييم العاملين في الوظيفة والتي تؤثر بشكل كبير على تطور ونجاح المؤسسة من خلال تقديم الوضع الحقيقي لأداء الموظف.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الأداء الوظيفي

2.1.2 أنماط التقييم

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

2.2.2 الدراسات المتعلقة بأنماط التقييم

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل توضيحاً عاماً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بها، حيث سيتم مناقشة متغيرات الدراسة الأساسية وهي الأداء الوظيفي باعتباره عنصراً هاماً في رفع كفاءة المؤسسة التي يعمل بها الأفراد، فهم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، كذلك سيتم مناقشة مفهوم أنماط التقييم باعتباره مطلباً أساسياً ينعكس أثره على جودة العمل المؤسسي، ومن ثمَّ المساهمة في رفع مستوى أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم، من خلال هذا الإطار النظري سيتم التعرض للمتغيرات كافة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة ويخدمها، من الأداء الوظيفي، وأنماط التقييم.

1.2 الإطار النظري

مقدمة

يعتبر نظام الأداء الوظيفي للعاملين من الوسائل التي تمكن الإدارة أو جهات الاختصاص وأصحاب القرارات العليا من التعرف على مستويات الفرد أو العامل في المؤسسة ومدى استثمار وتوظيف قدراتهم وكفاءتهم في تحقيق المستويات المطلوبة سواء كانت على مستوى الفرد نفسه أو على مستوى المؤسسة ككل، لذلك جاءت هذه الدراسة لبحث مضمون الأداء الوظيفي والأنماط المتبعة في التقييم و الذي يشير إلى الحصول على حقائق عن أداء الموظف للمهام الموكلة إليه، حيث تساعده على فهم وتحليل وإظهار نتائج عمله ومسؤولياته اتجاه العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف داخل مؤسسته، كذلك لما لهذا النظام من أهمية على مستوى الموظف أو العامل من جهة، ومن جهة أخرى على متلقي الخدمة من الجمهور.

1.1.2 الأداء الوظيفي

ظهرت العديد من التعريفات ذات العلاقة بمفهوم الأداء وقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الأداء بسبب اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة، وعلى الرغم من وجود تلك الاختلافات وتعدد جهات النظر بينهم، إلا أن الاتفاق العام على مفهوم الأداء الذي هو يعكس نجاح أو فشل المؤسسة أو المنشأة في تحقيق الهدف، وسيعرض الباحث مجموعه من التعريفات الخاصة بمفهوم الأداء من وجه نظر باحثيها.

فقد عرف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (حمداوي وبخوش، 2012: 143).

وعُرف أنه "أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي فاذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبة إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل بها، في ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها" (الطعامنة، 2009: 397).

كما عُرف الأداء بأنه "الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعاليته" (الحلايية، 2013: 22).

وَعُرف على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدارك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد" (عكاشة، 2008: 33).

وَعُرف "بأنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفه متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين" (الزبيدي، 2011: 89).

يتضح مما سبق، تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية موضوعية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، واختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر إختلافهم جزئيا وليس جوهريا، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء وهي كما يلي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
 3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- ومن ثم؛ فإن الأداء الحقيقي يُعرف على أنه مخرجات لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد (دره، 2008).

ومن هذا المنطلق، يعرف الباحث الأداء بأنه القدرة على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف في المؤسسة أو المنشأة عن طريق تنفيذه لأعماله ومسؤولياته وواجباته والمهام المختلفة التي كلف بها في عمله أو وظيفته.

ومن خلال تلك التعاريف المذكورة يستنتج الباحث أن الأداء له عناصر تتمثل في

النقاط الآتية:

1. أنه مخرجات لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الأمور.
2. سلوك وظيفي يهدف به الفرد لإنجاز العمل المكلف به.
3. تفاعل بين السلوك والإنجاز قابل للقياس.
4. الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الاعمال.

1.1.1.2 أهمية الأداء

أولاً: يجب تحديد أدق الاحتياجات التدريبية والتطويرية الخاصة بالموظفين؛ وعليه تصاغ خطة التدريب التفصيلية، ومن ثم يؤدي تطبيقها إلى تطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

ثانياً: تحديد احتياجات التطوير غير التدريبية، مثل تطوير بيئة العمل، والأنظمة الإدارية، والنظم المالية، ومراجعة الخطة الاستراتيجية، ونظام تقييم العاملين.

ثالثاً: يسهم في التعرف على الإمكانيات والقدرات الخاصة بالعاملين ويساعد على توزيع المهام والمسؤوليات بينهم، فتجعل من العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية لزيادة شعوره بالعدالة وأن جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة (جبريل، 2016).

رابعاً: مساعدة المسؤولين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال والتواصل فيما بينهم؛ فيساعد على تقوية العلاقات وزيادة التعاون بين الطرفين، لرفع

الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم والتطور (العامودي، 2013).

2.1.1.2 الأداء الوظيفي

أخذ مفهوم الأداء الوظيفي كثيراً من الباحثين والمعنيين بالدراسة، وذلك بسبب التطور الكبير في عالمنا هذا من التكنولوجيا ووسائل الاتصال والتواصل الأمر الذي أدى إلى مواجهه العديد من التحديات والمنافسات فيما بينهم على مستوى النجاح والتقدم والاستمرارية في ظل التغيرات التي تحصل في هذا العالم.

يرتبط نشاط أي منظمة بكفاءة وإنتاجية العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة؛ لذلك تعتمد الإدارة بتعظيم النتائج وترشيد استخدامها، ولكن قد يصعب توجيه وترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات الرئيسية لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون العمل في المنظمة، وهذا يدل على أن الموظف عليه أن يشعر بالسعادة والإيجابية في العمل فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون منتجاً وفعالاً مما يزيد من كفاءته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف؛ فيظهر عليه الكثير من مظاهر الضجر، والملل، والإحباط. (أبو شرخ، 2010).

3.1.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي

تطرق الباحث إلى مجموعة من المفاهيم والتعريفات ذات العلاقة في الأداء الوظيفي سواء وردت في دراسات ميدانية أو نظرية ومنها الآتي:

عُرف بأنه "سلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته بالبيئة التنظيمية المحيطة به بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل، وأيضاً متطلبات الوظيفة وتحدياتها" (أبو سلطان، 2011: 185).

وعُرف بأنه "سلوك هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً" (عبد الباقي، 2005: 175).

وعُرف بأنه "النتائج والإنجازات التي يحققها العاملون في المنظمات حسب المهام والواجبات المكلفين بها والمتعلقة بأهداف المنظمة في فترة محددة" (نوفل، 2015: 29).

والأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف، حيث ينحصر الهدف في وضع كفاءة العاملين مما تستفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل أن يتفوقوا ويستفيدوا من الفرص الترقية وزيادة الأجور؛ مما يساعدهم هذا على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين؛ فيؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل والتأثير في هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين والعلاقات ما بين المديرين والموظفين. (اللوزي والزهراني، 2012: 28).

4.1.1.2 عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال؛ بسبب أهميتها في قياس وتحديد الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على

عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين (العجلة، 2009).

ومن هذه العناصر:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتركز متطلبات الوظيفة على مجموعة من العناصر

من أهمها المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** تتمثل بما يدركه الفرد عن طبيعة عمله الذي يقوم به وما يمتلكه

من رغبات ومهارات وبراعة في تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** المقصود بها مقدار كمية العمل الذي يستطيع الموظف

إنجازه في الوضع الطبيعي للعمل، مع مراعاة سرعة الإنجاز.

4. **المثابرة والوثوق:** وهذه تشمل الجدية والتفاني بالوظيفة مع استمرارية الموظف

على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف

لتدريب والارشاد والتوجيه من قبل المسؤولين (عكاشة، 2008).

5.1.1.2 محددات الأداء الوظيفي

إن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة وحتى يتسنى إدارة

الأفراد بكفاءة وفاعلية لا بد من فهم العوامل التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي

سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس

إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما

بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة

الآتية:

الدعم التنظيمي X القدرة X الدافعية = أداء الفرد

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات، وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً (Robbins, 2013).

أولاً: الدعم التنظيمي

تضم جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل بالتوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهد المبذول والذي بدوره ينعكس إيجابياً على جهود العاملين لتحقيق غايات المنظمة (ماضي، 2014).

ويشير الدعم التنظيمي إلى الحجم الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساواة، كما وأنها تساعد في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر كلما كبر القدر الذي تهتم من خلاله المؤسسة أو المنظمة بالموظفين والعاملين وتقدر جهودهم، بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة أصحاب المؤسسات على تحقيق أهدافها (شهلي، 2017).

ثانياً: القدرات والإمكانات

كثرت تعريفات القدرة، فعرفها الباحث إجرائياً على أنها مقدرة الفرد على الاستجابة للأمور الواقعية والعوامل المختلفة، كما ورد عن الباحث وارن (Warne) والباحث بنجهام (Bingham) إن القدرة تشتمل على حل المشكلات العقلية، بالإضافة إلى المهارات الحركية وقد توصل هذان الباحثان إلى أن إدراك الأمور ليست بمقدور الفرد إلا في حال امتلاكه للقدرات العقلية الواعية، ويرى الباحث سيرال بيت (SirelPet) أن القدرة العقلية عبارة عن وسيلة يتم من خلالها تصنيف أداء الفرد حيث يسمى هذا الأداء بقدرة معينة

وفقاً لأداء الفرد وهو يعني بذلك أن القدرة هي ما ينتج عن الأداء (مخن والشايب، 2015).

أما الإمكانيات فقد عرفها الباحث إجرائياً بأنها الحاجات أو المعارف المكتسبة من الخبرات والتجارب والمعلومات التي استوعبها الفرد خلال مراحل حياته.

ثالثاً: الدافعية

وهي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على استمرارية التفاعل الإنساني، وتدفع الفرد باتجاه تحقيق غايات وأهداف معينة، وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك، من أجل تحقيق هدف معين (يونس، 2010).

إن الدافعية لها دور كبير في إتمام الأعمال وإنائها والحصول على الرضا النفسي للأفراد مهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وفشلت محصلة أدائه تقريباً صفر، تعبر عنها المعادلة الآتية:

$$\text{القدرة} \times \text{الرغبة} = \text{الأداء}$$

والقدرة تتأثر عن طريق التعليم والتدريب والخبرة في مجال عمل معين والرغبة تأتي عن طريق الدافعية والتحفيز ولهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي اهتماماً كبيراً لاستثارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة (منصور، 2007).

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث إجرائياً محددات الأداء الوظيفي بأنها خليط ما بين جهد الفرد المبذول لإنجاز العمل وما يتمتع به من كفاءات وخبرات ومهارات ومدى إدراكه للعمل في المؤسسة التي ينتمي إليها.

6.1.1.2 إدارة الأداء الوظيفي

أورد بني حمدان والعيثاوي (2019) خطوات لإدارة الأداء الوظيفي من خلال الآتي:

1. أن يفهم كل موظف التفاصيل المتعلقة بالعمل، وما يتواجد لديه من مقدرات ومعايير الأداء؛ وذلك لنجاح الأداء، وصياغة المعايير بشكل تفصيلي لإعانة المدير على فهم مستوى الأداء الذي يتم قبوله.
2. أهمية اختيار الأهداف وإخضاعها للتطوير وقابليتها للقياس، ومشاركة المسؤولين والموظفين في تحديد الاحتياجات المهمة للعاملين، لتحقيق غاية المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لابد من الأخذ بالأهداف الرئيسية للعمل، والموعد النهائي لإنجازها، والتاريخ الذي تتم به المتابعة وتحديد التقدم بالإنجاز، والموارد والمتطلبات اللازمة.
3. يقوم كل مدير أو مسؤول وموظف بترتيب أولوية متطلبات الأداء، وذلك من خلال المراجعة المستمرة بالمتطلبات والاحتياجات.
4. عقد اجتماعات بشكل دوري لتقييم ومراجعة التقدم في إنجاز العمل وأيضاً لتحديد نقاط الضعف والإخفاق.

7.1.1.2 أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي مهماً بالنسبة للمؤسسات والمنظمات، وذلك من خلال متابعة ومناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يُعد الأداء الوظيفي قلب الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على دلالات ومضامين تخص الأداء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبار زمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية

التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي الإدارية تكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ومحصلات نتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات والمنظمات على نتائج الأداء، أما من الناحية الإدارية فهي تضم كل من البعد النظري والبعد التجريبي (إدريس والغالبي، 2009).

كذلك تبرز أهمية الأداء الوظيفي في تحديد مستوى أداء الفرد من خلال مساهمته في إنجاز المهام وسير العمل إلى موظف متميز، عادي، ضعيف، نظراً من الفوائد التي تعود عليه بناءً على أسس سليمة تستند إلى الشفافية والموضوعية بعيدة عن التحيز، كون أن عملية تنفيذ الأداء مربوطة بالمسؤول المباشر الذي يجب أن يمتلك المهارات والكفايات لتنفيذها بشكل مساوي، وعادل على موظفيه مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات والعراقيل التي يمكن أن تواجه الموظف أثناء قيامه بالعمل الموكل إليه (ديوان الموظفين العام، 2016).

وفي دراسة عبد الكريم ومحمد (2019) لخصاً أهمية الأداء الوظيفي لأي مؤسسة أو منظمه بالنقاط الآتية:

- أن أي عملية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها.
- أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة.
- قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها؛ لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية والذي يحول المواد الخام إلى مواد مصنعة لها قيمه مادية.

ويرى الباحث أن موضوع الأداء الوظيفي لا يزال مهماً من قبل أصحاب الاختصاص وصناع القرار في حال تم الاهتمام بأداء الموظف وتطويره وتدريبه داخل عمله أو مؤسسته وإعطائه العناية الكافية من التحفيز والتعزيز ليصل بالمؤسسة إلى غايتها وأهدافها وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفعالية أكبر.

8.1.1.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يعبر دره (2008) الأداء عن محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة، ولذلك فإن العوامل المؤثرة على الأداء هي:

1. **العوامل السيكولوجية الأساسية:** تتمثل هذه العوامل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وان هذه العوامل تساعد في تكوين شخصية الفرد.
2. **العوامل الاجتماعية:** هي العوامل التي تجبر تفاعل المسؤولين مع بيئة العمل الاجتماعي وعلاقتهم بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
3. **العوامل الحضارية:** وهي العوامل التي تتمثل في القيم والتقاليد والأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء.
4. **قدرات ومهارات الفرد:** ويقصد بالقدرات والمهارات مدى حكمة الفرد في اتخاذ القرارات، وكذلك سرعته على التفاعل والمشاركة، لذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل مختصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.

9.1.1.2 تحسين الأداء الوظيفي

بعد ما قام الباحث في تقديم مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، لابد من التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي يمكن أن تتخذها المؤسسة لتحسين أداء موظفيها.

أولاً: ما المقصود بتحسين الأداء

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط، إن تحسين الأداء يعتمد بالغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق وقتاً طويلاً ولا جهداً كبيراً ولا تكلفه عالية ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة (السلمي، 2001).

ثانياً: مراحل تحسين الأداء

يمر تحسين الأداء بأربع مراحل أساسية هي:

1) **تشخيص الأداء:** إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء هو أن الأداء

الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو الوقت أو

الجودة، وأن عدم استغلال الأمثل للخدمات والموارد المتاحة كالوقت والجهد وعدم

الاستثمار الجيد للمعلومات المتوفرة يؤدي إلى وجود مشكلة، لذلك قبل أن يتخذ

أي إجراء لتحسين الأداء يجب تشخيص وتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور

المشكلة (السلمي، 2001).

(2) **تطوير خطة إجراءات لمعالجة المشكلة:** متى يشعر المسؤول أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندها يكون الحاجة إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة السبب (بكال، 2009).

(3) **تنفيذ خطة الإجراءات:** بعد الانتهاء من وضع خطة وتحديد معالمها سيكون هناك الحاجة إلى تنفيذها ضمن الإجراءات والتي تتمثل اتخاذ الفرد خطوات لتحسين مهاراته وسلوكه، والعمل المشترك بين العامل والرئيس لتطوير القدرات والمهارات.

(4) **تقييم ما إذا كانت الخطة قد انتهت:** بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ يلزم المسؤول أن يجدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة فإذا كانت كذلك فسيكون بحاجة إلى إعادة النظر بالطريقة التي نفذت بها الخطة، وإن لم يكن هناك خطأ في تنفيذها فقد يكون الخطأ أساساً في تحديد السبب الرئيسي للثغرة، لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات على أنها فرضيات وأن يترك الاحتمال أن يكون التشخيص غير صحيح (السلمي، 2001).

2.1.2 تقييم الأداء الوظيفي

1.2.1.2 مفهوم تقييم الأداء:

عرف دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية تقييم الأداء بأنه "تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى؛ وعليه فإن تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للموظفين وقدراتهم المستقبلية" (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016: 25).

وعرف تقييم الأداء بأنه "نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء المهام للأفراد" (Monday & Noe, 2010: 35)، وعرف حجازي (2007: 54) تقييم الأداء "بأنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة مسبقا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية"، كما عرف مصطفى (2014: 33) تقييم الأداء "بأنه عملية فنية متخصصة تقوم على أساس تقييم مخرجات الوظائف التي يقوم بها الأفراد العاملون وفقا لمعايير أو مقاييس أو مؤشرات محددة مسبقا".

وعُرف أنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (درة والصباغ، 2008: 51).

وفي ضوء تلك التعاريف يرى الباحث أن هناك أساسيات وصفات مشتركة يركز عليها مفهوم تقييم الأداء متمثلة بالآتي:

1. التعرف على سلوك وكفاءة الموظف ومدى انتمائه للوظيفة التي يشغلها.
2. تطوير الموظف وتحسينه من خلال التعرف على نقاط الضعف والقوة.
3. إعطاء الفرصة وإتاحتها للموظفين في الحصول على ترقية أو نقل من مكان لآخر أو مكافآت في حال وجود نظام تقييم مبني على العدالة والشفافية.
4. تقييم الأداء هو عملية إدارية وجدت لتحقيق أهداف المنظمة باختلاف طبيعتها.
5. عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب جمع بيانات وملاحظة وتحليل مستمر لأدائهم تطبق وفق سياسة المؤسسة والمعايير التي تضعها.

مما سبق يعرف الباحث تقييم الأداء على أنه عملية يتم من خلالها قياس قدرات وكفاءات العاملين وسلوكياتهم خلال فترة زمنية معينة حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم والذي من خلاله يتم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله وانتدابه إلى مواقع أخرى.

2.2.1.2 أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء في الآتي:

1. باعتبارها المحصلة النهائية لجميع أنشطة الفرد أو المؤسسة ككل، لما للأداء أثر

في تحقيق المنفعة العائدة على المؤسسة في رؤيتها ورسالتها في تحقيق غايتها

بما يتناسب مع قراراتها (الساكت، 2014).

2. تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والتي لا يمكن الاستغناء

عنها داخل أي مؤسسة أو منظمة تسعى للتطور والتميز إذ يترتب على تقييم

الأداء قرارات كثيرة مثل تثبيت العاملين أو نقلهم، واستحقاقهم للترقية وتعديل سلم

درجاتهم (القيوتي، 2010).

3. أداة لقياس العامل عند حدوث أي تغيير على وظيفته أو طريقة أدائها، أو مدى

تغيير الظروف المحيطة بالعمل (إسماعيل، 2009).

4. تساعد في معرفة أداء الفرد أثناء العمل وأنها تقدم معلومات وبيانات حقيقية

للمساعدة في رسم خطة الإدارة في تطوير العمل داخل المؤسسة.

5. تعتبر من الوسائل التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، عندما تجعل

الرؤساء يتابعون مهمات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر فتدفع المرؤوسين

إلى العمل بفعالية وعناية أكبر (الهيبي، 2010).

6. يسهم نظام تقييم الأداء في الكشف عن طاقات وقدرات كامنة لدى الأفراد وغير

مستثمرة في عملهم الحالي (مرتجى، 2013).

ويرى الباحث أن أهمية تقييم أداء العاملين التي تقوم بها الجهات المختصة داخل المؤسسة يهدف إلى تحقيق الرضا بين العاملين والمحافظة على استقرارهم النفسي والعاطفي، وزيادة الثقة بينهم وبين رؤسائهم في حال تم التقييم بصورة شفافية ومهنية بعيدة عن التحيزات الشخصية سيؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف.

3.2.1.2 خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من الظروف والعوامل، لذلك فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يستخدموا النزاهة والموضوعية بخطوات منطقية متسلسلة؛ لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه (درة، والصباغ، 2008).

ومن أهم خطوات التقييم:

1. **تحديد العمل المطلوب:** وهذا يتم من خلال الإجراءات والسياسات للأعمال لتحديد

كيفية أدائها ودراسة العمل وظروفه، والمقصود بالدراسة العمل هو تحليل الأعمال

المطلوب قياس أدائها (أبو حطب، 2009).

2. **تحديد طرق تقييم الأداء:** إن تحديد الطرق تعتبر من الجوانب الأساسية التي

تضمنها سياسة تقييم الأداء (درة والصباغ، 2008).

3. **نقل توقعات الأداء للعاملين:** والمقصود بها إطلاع الأفراد العاملين وشرح

المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع توضيح أهمية

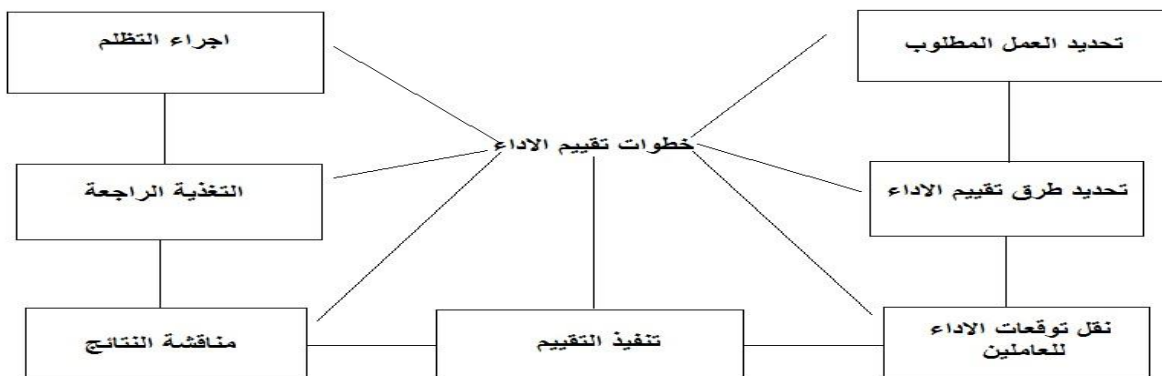
عناصر الأداء من أجل إيجاد جو من التفاهم المتبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء (موسى، 2004).

4. **تنفيذ التقييم:** تنفذ عملية التقييم في بعض المؤسسات مرة واحدة كل سنة، وفي بعض المؤسسات تقوم بتقييم العاملين أكثر من مرة في السنة وذلك حسب سياسة المؤسسة وأهدافها (أبو حطب، 2009).

5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** يقوم المقيم بمناقشة نتائج الأداء مع موظفيه من أجل تصحيح الجوانب العالقة والمهمة التي قد لا يدركها العامل خاصة الجوانب السلبية في أدائه (موسى، 2004).

6. **التغذية الراجعة:** عندما يتم تحديد الأداء المتوقع وقياسه، فمن ضروري ارجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين إليهم لمساعدتهم في إصلاح جوانب الضعف والنقص (عباس، 2003).

7. **إجراء التظلم:** عند وضع نظام تقييم الأداء فيجب فتح باب الاعتراض أمام العاملين للتظلم من نتائج تقييم أدائهم أمام الجهات الإدارية العليا متخصصة في إعادة النظر في النتائج (أبو حطب، 2009).



المصدر: (أبو حطب، 2009)

4.2.1.2 أنواع تقييم الأداء:

ينقسم تقييم الأداء إلى عدة أنواع كما ذكرها جماز (2010) في كتابه إدارة الموارد

البشرية كالآتي:

1. **المشرفون يقيمون مرؤوسهم:** وهو الأسلوب الأكثر شائع باعتبار المشرف هو

القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يعطيهم المهام ومتطلبات العمل ويتابعهم

باستمرار ويتعرف على مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني، ويجب أن يكون

مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم وان توضح

الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمكاشفة

بين الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجه.

2. **المرؤوسون يقيمون رؤساءهم:** هذا الأسلوب يتبع في الجامعات وكليات البحث

العلمي ليساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم ليدفعهم لتحسين

أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولون أو الإدارة العليا على مدى كفاءة

المشرفين ومدى تجاوب المرؤوسين مع رؤسائهم.

3. **الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم:** هذا الأسلوب غير مجدي في

مجال الأحيان ولا يحقق العدالة والنزاهة فالبعض يحكم ويقوم على أساس

التحيزات الشخصية.

4. **التقييم الذاتي:** يعود الموظف على التطلع إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد

والبحث عن نقاط قوته وضعفه ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

5.2.1.2 الشروط التي يجب توفرها في عملية تقييم الأداء

يرى الكلالدة (2013) أن من الشروط التي تتوفر في عنصر الصلاحية والصحة

والسلامة في تقييم أداء الموظف الآتي:

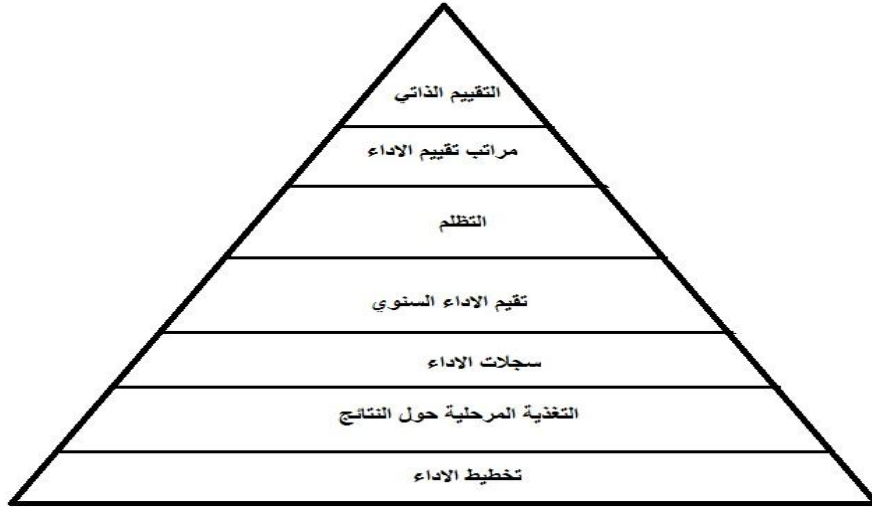
1. أن تكون هناك معايير وأنماط محددة للتقييم.
2. أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المؤسسة حتى يتم تطبيقها بجدارة.
3. أن تكون نماذج التقييم المتبعة دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلاتها الهدف المنشود منها.
4. أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.
5. أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء.
6. يلزم تدريب المسؤولين التخصصيين على كيفية القيام بعملية التقييم.

ويعقب الباحث على هذه الشروط أنه في حال تم الأخذ في هذه الشروط والنظر في محتواها وتنفيذها فإنه يترتب عليها نتائج تزيد من فاعلية أداء الموظف لوظيفته وتدعم الإدارات العليا لعملية التقييم.

6.2.1.2 مراحل دورة نظام تقييم الأداء الوظيفي وفقاً للأهمية

يظهر الشكل (1) التالي مراحل تقييم الأداء الوظيفي حسب الأهمية والتي تبدأ من

قاعدة الهرم (تخطيط الأداء) وتنتهي في منطقة الرأس (التقييم الذاتي).



المصدر: (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016)

مما سبق حول إبراز أهمية تقييم الأداء من وجهات نظر المؤلفين والباحثين فلا بد من التطرق لأهمية تقييم الأداء الوظيفي على المستويات الوظيفية للعاملين حسب (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016) وتشمل:

1. **مستوى الدائرة التابع لها الموظف:** إن تطبيق واقع تقييم أداء العاملين في

الوظيفة بصورة موضوعية وشفافة يحقق للدائرة رفع مستواها المهني مما يخلق

مناخ ملائم ومتناغم موثوق فيه بين الموظفين بعيد عن التذمر والغياب المستمر.

2. **على مستوى المسؤول المباشر:** تعمل على تنمية كفاءاته وإمكاناته وقدراته

العملية والفكرية للوصول إلى تقييم أداء سليم موضوعي، كذلك تشجعه على بناء

علاقات جيدة مع مرؤوسيه للتقرب منهم والتعرف على المشاكل التي تواجههم في

العمل.

3. **على مستوى الفرد نفسه:** إن تطبيق مبدأ التقييم يجعل الموظف أكثر شعوراً

بالمسؤولية وبالمهام المطلوبة منه، وزيادة شعوره بالعدالة فيزيده انتماء للمؤسسة

خاصة انه سيشعر بان استثمار قدراته وذكاءه سيأخذ بعين الاعتبار من قبل

المسؤولين، كذلك عند يتم تعزيز وتحفيز الموظف أثناء العمل سيزيده إخلاص واحترام أمام باقي الموظفين والعاملين داخل مؤسسته.

أما عبابنة (2012) فقد أظهر مستويات الأداء الوظيفي إذ تعتمد على الأداء الفردي المتمثل بالأعمال المنجزة من قبل الأفراد، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها، وأداء الأعمال المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة، والأداء المؤسسي لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويشمل الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية والتأثيرات البيئية عليها.

7.2.1.2 مراتب تقييم الأداء

تحدد مراتب تقييم الأداء حسب قانون الخدمة المدنية للعاملين بالوظيفة العمومية بخمسة مراتب يوضحها الباحث من خلال الجدول الآتي:

متوسط العلامة	التقدير
85 – 100%	ممتاز
75 – 84%	جيد جداً
65 – 74%	جيد
50 – 64%	متوسط
أقل من 50%	ضعيف

المصدر: (دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016)

وقد اتجه الباحثون للتعرف لتصنيف مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره الباحثان درة والصباغ وذلك بالإشارة إلى مكونات الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي:

1. **كفايات الموظف:** والمقصود بها بيانات الموظف ومهاراته واتجاهاته، وهي تمثل

خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

2. **متطلبات العمل:** هي تلك المهام والمسؤوليات التي تتطلبها عمل من الأعمال أو

وظيفة من الوظائف (درة والصباغ، 2008).

3. **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي

تؤثر في الأداء الفعال للموظف، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه

الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة

التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

والحضرارية والسياسية والقانونية (درة، 2003).

8.2.1.2 أنماط تقييم الأداء

إن الأنماط التي تستخدم بتقييم الأداء تكون دائماً واضحة ومحددة ضمن المواصفات

والمعايير التي تلائم مع طبيعة العمل أو الوظيفة، وهذا يدل على أن تقييم الأداء للعاملين

في المؤسسات وسيلة لصناعة وصياغة القرارات للإدارات العليا في تحديد نقاط الضعف

والقوة عند العاملين، لذلك يعد اختيار الأنماط والمعايير من الأمور المهمة لنجاح

المؤسسة وإصدار أحكام حول استعادة التطور والتقدم في الوظيفة.

وهناك مجموعة من المبادئ التي يتم على أساسها إعداد المعايير والأنماط لتقييم

الأداء منها:

▪ التنوع في استخدام المعايير في عملية التقييم: بمعنى إذا كان هناك تنوع بأليات

وأساليب عند التقييم، فيصعب وجود خطأ أو تظلم لأي موظف وبالتالي سيقدم

الموظف ويوظف خبراته ومهارته في خدمة عمله أو مهنته (الحمود، 2021).

- استخدام الموضوعية في عملية التقييم: على المقيم عند التقييم عليه استخدام الموضوعية والشفافية في ذلك والابتعاد عن التحيزات الشخصية حتى يشعر العامل أو الموظف بنوع بالعدالة عند التقييم (أبو زر، 2017).
- المرونة والحوار: إن استخدام المرونة في عمليات التقييم التي ترافق النظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع بين ثقافات وعادات العاملين، وإن استخدام لغة الحوار والمناقشة بين أطراف الأداء يعتبر من الأساسيات المهمة وكفيلة بإنجاح تقييم الأداء (الكردي، 2010).
- بناء التقييم على أساس ارتباط عناصره بواجبات ومهام الموظف المحددة بالوظيفة وقواعد العمل المتبعة معبراً تعبيراً صادقاً عن سلوكه أثناء القيام بها (توفيق، 2011).

9.2.1.2 أنواع أنماط تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام مجموعة من الأنماط التي يقارن بها أداءهم الفعلي داخل المؤسسة وهي كالاتي:

أولاً: البعد المعرفي

- مفهوم المعرفة

"هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة في عقل العارف، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق" (العلي وآخرون، 2006: 26).

وعرف حمود (2010: 62) المعرفة بأنها "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات الذين يحولون المعلومات إلى معرفة"

وعرف العتيبي (2007: 43) المعرفة بأنها "مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمفاهيم والاستراتيجيات التي يمتلكها الفرد، أما فياض (2015: 15) فقد عرف المعرفة بأنها " كل ما يرسخ في العقل البشري نتيجة التعلم من المواقف والأحداث المختلفة بشكل يحقق الاستفادة منها وقت الحاجة إليها لحل مشكلة ما في ظرف معين.

أما الباحث فقد عرف المعرفة إجرائياً بأنها خليط من الخبرة والمواقف الظاهرة التي يستطيع الفرد استيعابها ومعرفة ما يدور حوله من خلال التجارب والتأمل ومراقبة ما يقوم به الآخرون من أعمال واستنتاجات يستطيع ربطها كمعلومات لديه.

-خصائص المعرفة-

هناك خصائص تتمتع بها المعرفة كما ذكرها مسلم (2015) وهي كالآتي:

1. التراكمية: إذا كانت المعرفة التراكمية صحيحة فهذا لا يعني أن تكون دائماً في مرحلة متقدمة؛ لأنها متغيرة فكل ماتم إضافة معرفة جديدة على المعرفة القديمة.
2. التنظيم: يفضل علة المعرفة أن تكون منظمة ومرتبطة بطريقة يمكن الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
3. البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الإنسان إلى البحث لكل شيء وإلى معرفة اسباب الظواهر.

4. الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها بل على العقول التي تتلقاها وقابلة على التنقل إلى جميع البشر.

ومع التقدم العلمي والتقني وزيادة المعلومات ظهرت كثير من الاتجاهات والمجالات في الإدارة، وتم تطبيق منها على المؤسسات والشركات والمصانع منذ سنوات طويلة ولكن في ذلك الوقت لم تنطبق هذه الاتجاهات أو المجالات في المؤسسات التعليمية إلا منذ سنوات قليلة، ومن بين الاتجاهات التي ظهرت الإدارة الاستراتيجية والإدارة بالاهداف والإدارة التحويلية والإدارة بالأزمات والإدارة المعرفية والإدارة بالتفويض (الهاللي وغبور، 2012).

- أبعاد المعرفة في الإدارة

تختلف المعرفة في سوق العمل عن في المجالات الحياتية ما بين الأفراد في المجتمع، لذلك فالمعرفة في الإدارة لها أبعاد علمية وعملية تتشابه في الأبعاد الآتية (الزيادات، 2008):

1. البعد التكنولوجي: تسعى المؤسسات والشركات إلى التميز من خلال امتلاك المستوى التكنولوجي في المعرفة، والتي من شأنها ترسخ مبادئ العمل الجيد.
2. البعد التنظيمي: فالبعد التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحديد الطرق والإجراءات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة، حتى يتم تخزينها وإدارتها وإعادة استعمالها.
3. البعد الاجتماعي: إدراك أهمية الجانب الإنساني في العمل وتقاسم الخبرات الشخصية وبناء علاقات بين أفراد المؤسسة، فهو يعد بمثابة حلقة وصل بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. البعد الثقافي: يتعلق هذا البعد بثقافة الأفراد اتجاه تداول المعرفة وإتاحتها للجميع

بما فيها القيم والاستفادة منها بما يخدم العمل (فياض، 2015).

ثانياً: البعد السلوكي

مفهوم السلوك

عرف عريبات (2007: 3) السلوك هو "حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه، وهو في الغالب مكتسب يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب"، أما الشرع (2013: 1) فقد عرف السلوك بأنه "كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة".

وعرف الباحث السلوك بأنه مجموعة من المبادئ والأنشطة والمواقف التي تجبر الإنسان الخضوع إليها ويتمثل بها في تصرفاته الإيجابية والسلبية، بينما المواظبة حسب رأي الباحث هي الاستمرار والمداومة على نشاط دون ملل أو تعب.

-أنواع السلوك

أولاً: السلوك الإنساني

يعرف السلوك الإنساني في علم النفس "بأنه أي نشاط أو أفعال يقدمها الفرد استجابة لمحفزات خارجية أو داخلية، بما في ذلك التي يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل موضوعي" (العبيدي، 2020: 3). وعرف عبد الباقي (2004: 22) السلوك الإنساني بأنه "كل ما يصدر عن الإنسان من تصرفات وانفعالات سواء كانت ظاهرية ومرئية أو باطنية"، ويقول الخطيب (2003: 39) أن السلوك هو "أي نشاط ينتج عن الفرد سواء كان فعالاً يمكن قياسه كالنشاطات الفسيولوجية والحركية، أو نشاطات غير ملحوظة كالتفكير والتذكير لإشباع حاجاته ورغباته"، وعرف الحلاق (2020: 19) السلوك الإنساني في

المنظمة بأنه "العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجامعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين، حيث يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية".

-أنواع السلوك الإنساني

1. السلوك الاستجابي: وهو ما يسمى بردود الفعل، ذلك السلوك التي تتحكم به

المحفزات والمثيرات التي تسبقه في موقف سلوكي محدد (الشرع، 2013).

2. السلوك الإجرائي: وهو السلوك الذي ينتج بفعل العوامل البيئية المختلفة، لذلك فهو

محكوم بنتائجه وعادة ما يكون نمط عمل ثابت يحدث نتيجة حافز معين غير

مكتسبة (العبيدي، 2020).

ثانياً: السلوك التنظيمي

عُرف السلوك التنظيمي بأنه "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية

المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فهي تؤثر على البيئة المجتمعية وأهدافها" (الحلاق،

2020: 34)، كما وعرف القريوتي (2003: 10) السلوك التنظيمي بأنه "نمط خاص من

السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم وهو سلوك

مختلف عن تصرفاتهم"، وعرف كافي (2021: 69) السلوك التنظيمي بأنه "دراسة لأفعال

واتجاهات الأفراد بالمنظمات، حيث يسعى السلوك التنظيمي لإحلال الطريقة العلمية محل

الاعتماد على الخبرة والتجربة، كما يهتم بالسلوك المتصل بأداء العمل في المنظمات".

ويعرف الباحث السلوك التنظيمي بأنه ردود الفعل التي تصدر عن الإنسان بسبب

انسجامه واحتكاكه بالآخرين أو بالبيئة المحيطة حوله من انفعالات، مشاعر، أعمال

حركية أو لغوية.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها وأهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية من أهمها المناخ التنظيمي، اذ يعكس شخصيتها ووجهتها ويؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم (الزعبي والعزب، 2005).

-عناصر السلوك التنظيمي

هناك عناصر أساسية يسعى الأفراد في المنظمة إلى تحقيق أهدافها، هذا الأمر يتطلب إنشاء تنظيم يوضح العلاقات والمهام التي تنشأ بين الأفراد والجماعات في داخلها، منها:

1. الأفراد: فهم مختلفون في شخصياتهم وتفكيرهم وأحاسيسهم بحسب انتمائهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، كون يمثلون التنظيم الداخلي للمؤسسة من حيث الإدراك، والتعلم والدافعية والشخصية (إبراهيم، 2015).

2. الجماعة: يعتمد عليها في فهم وتفسير وتشكيل السلوك للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات وبيان أنظمتها وأنشطتها، كما توجد بينهم علاقات سيكولوجية تؤدي إلى حدوث تفاعل متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة داخل العمل (عبد المجيد، 2005).

3. الهيكل التنظيمي: عبارة عن إطار يحدد الإدارات والاقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلاله يتم تحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وكذلك تبين ان جميع الوحدات الإدارية تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة (أبو كويك، 2012).

4. التكنولوجيا: عنصر التكنولوجيا يعتبر من العناصر المهمة والحديثة في عالم التغيرات، فهو يمثل الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة ولها تأثير

كبير على الإنتاجية وعلى سلوكهم في العمل، لذلك لا يمكن الاستغناء عنها خاصة أنها أصبحت تشكل الأفراد داخل المنظمة (إبراهيم، 2015).

5. البيئة: هناك بيئة داخلية تتمثل بخصوصية المنشأة وبيئة خارجية تتمثل بالجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية للمجتمع، والأخيرة تؤثر على سلوك واتجاهات العاملين في العمل؛ بسبب تعدد الثقافات والعوامل الاجتماعية بمضامينها (العقبى، 2009).

ثالثاً: المهام والمسؤوليات

- مفهوم المهام والمسؤولية

عرف معلوف (2003: 316) المسؤولية بأنها "ما يكون به الإنسان مسؤولاً ومطالباً عن أمور أو أفعال أتاها"، ويعرف الباحث المهام إجرائياً بأنها الواجبات أو الأعمال التي توكل إلى الموظف من قبل المؤسسة ليقوم بتنفيذها حسب رؤية المؤسسة في تحقيق أهدافها ضمن ضوابط محددة، بينما يعرف الباحث المسؤولية وهي التعهد والتزام الموظف بالحفاظ على خصوصية وأمانة العمل داخل أنظمة وقوانين المؤسسة وتحمل كافة أعبائها سواء كانت إيجابية أو سلبية مع الاحتفاظ بأخلاقيات العمل وقواعده.

ويما أن الباحث يعمل بنفس المجال فإنه يرى أن هناك أموراً يجب توفرها عند العامل أو الموظف لتنفيذ مهامه ومسؤولياته داخل العمل منها:

1. الالتزام بالدوام: إن تغيب الموظفين أو تأخرهم عن مكان العمل أمر ينظر إليه

ببالغ الأهمية، وهو من المشاكل التي تواجهها كثير من المؤسسات.

2. الصدق والأمانة بالعمل: فالأمانة والصدق من أولويات الأخلص بالعمل من حيث أداء العمل والالتزام بأنظمة والتعامل مع قضاياها كافة بالموضوعية والشفافية والابتعاد عن النفاق والخداع.

3. الثقة: على الإدارة العليا ان تثق بالعامل أو الموظف خاصة أن طريقة اختياره جاءت ضمن معايير مختصة بالتوظيف، فعند إعطاء الموظف الثقة بالعمل فيتوجب عليه الحفاظ على مصلحة العمل وعدم الإفصاح عن مشاكلها بل الحفاظ على سريتها والعمل على إنجازها.

4. المرونة: إن توفر المرونة بالعمل من قبل المسؤول المباشر للموظف وفتح الأفق اتجاه العمل مع وجود رقابة على أدائه، سيكون هناك إنتماء حقيقي للمؤسسة التي يعمل بها.

5. طبيعة العلاقة بين زملاء العمل: فالعلاقة الجيدة والانسجام بين زملاء داخل المؤسسة مبنية على التعاون والصدق والاحترام، ومن ثمّ سيكون هناك قدرة على التمسك بالعمل والتقليل من الضغوطات التي يتعرض لها العمل أو الموظف وتمنع الاكتئاب أو الملل الوظيفي.

2.1.2. 10 جوانب أنماط تقييم الأداء

هناك مجموعة من الجوانب التي تدخل في أنماط التقييم الأداء المتبعة والتي يراها الباحث من خلال:

أولاً- العمل والإنتاجية

يُعرف عمران (2005: 52) العمل بأنه "المهام التي يتعهد بها الموظف في خدمة المؤسسة تحت إشرافها وإدارتها مقابل أجر مادي"، ويعرف الباحث العمل بأنه مجموعة

من المهام والمسؤوليات المترتبة على العامل أو الفرد في عمله والتي يجب عليه تطبيقها بطريقة سليمة وصحيحة سواء كانت إدارية أو ميدانية بفترة زمنية حتى يحصل على عوائد مالية أو تغيرات وظيفية من نقل أو ترقية، بينما الإنتاجية كما يراها الباحث فهي العملية التي يمكن من خلالها تحقيق أكبر كمية من المخرجات على المدخلات من خلال قياس قدرة العنصر البشري على استيعاب طبيعة المجالات المتداولة سواء كانت اقتصادية أو صناعية أو إدارية وان يكون لديه القدرة على تحويل أو ابتكار شيء من لا شيء.

ثانياً- الكفاءة والفاعلية

مفهوم الكفاءة

تعددت مفاهيم الكفاءة واختلف الباحثون والكتاب على الاتفاق على تعريف مشترك عام فقد عرفها (Peretti,2015:14) على أنها "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية ومعارف سلوكية معبئة وقابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"، وعرف (أبو دقة، 2009: 26) الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات" وعرف (عواودة، 2016: 2) الكفاءة بأنها "موهبة وتعتبر جزءاً من القدرة على إنجاز شيء معين من العمل عند مستوى محدد، وقد تكون الكفاءة بدنية أو عقلية ولا يمكن التعبير على أنها فهم أو قدرة أو معرفة يتم تعلمها أو اكتسابها من الآخرين" أما (Gottschalk,2005:24) فقد عرف الكفاءة بأنها "مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وتفاوت من شخص إلى آخر".

ومن خلال تلك التعاريف يعرف الباحث الكفاءة هي امتلاك الفرد للمعارف والمهارات والسلوكيات وتوظيفها في المواقف المناسبة بهدف انجاز مهمة أو عمل معين.

-مكونات الكفاءة

تتكون الكفاءات من العناصر الآتية الطيبي (2012):

1. المعارف التنظيمية: وهي المعارف المكتسبة من التعلم يمكن أن تكون علمية أو تقنية أو مهنية.

2. المعارف العملية: وهي التوازن ما بين المعارف والعمل المجسدة عملياً سواء بالتخطيط أو الاتصال أو التصنيع.

3. المعارف السلوكية: القدرة على التصرف بالعمل باستخدام المعارف النظرية والمعارف العلمية، وتظهر في العلاقات بين الأفراد وإنجاز المهام.

أنواع الكفاءات

تطرق الباحث بإيجاز إلى ذكر أنواع الكفاءات حيث تناول الكفاءات الفردية والجماعية، والكفاءات التنظيمية والاستراتيجية على اعتبار بأنها تسهم في تطور كفاءات العنصر البشري داخل المؤسسة:

- الكفاءات الفردية والجماعية: يرى الباحث الكفاءات الفردية هي القدرات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد ليكون ناجحاً في مهامه ووظيفته، ولتحقيق أهداف محددة في العمل، بينما الكفاءات الجماعية فهي محصلة الكفاءات الفردية والتي تقاس ضمن فريق العمل من خلال تبادل الخبرات والمعرفة والمشاركة في حل المشاكل وإيجاد الحلول ومناقشتها بشكل جماعي (الكردي، 2014).

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في بيئته الوظيفية وتتضمن ثقافته الاجتماعية وعاداته ومواقفه المختلفة التي يتعرض لها، وعلى الإدارة ان تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتنميتها وارشادها وفق غايات واهداف المؤسسة (منصوري وصويلح، 2010).

أما الكفاءات الجماعية فهي "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطورها وتراكمها" (لخضر، 2016: 334).

● الكفاءات التنظيمية والاستراتيجية: ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى استجابة للتحويلات والمتغيرات التي تحدث في إطار العمل أو البيئة المحيطة، بمعنى إن التحويلات البيئية تفرض على المؤسسة أو العمل مرونة في تسيير مواردها البشرية بقصد إعطائها حرية الابتكار والإبداع وتطوير مواردها (يحضية، 2002).

أما الكفاءات الاستراتيجية فهي بالحقيقة يمكن أن تقدم تفسيراً منطقياً والتي من خلالها ستمكن المؤسسات من الدخول إلى جو المنافسة والحفاظ عليها؛ لذا فهي طريقة تنظر إلى داخل المنظمة ومفيدة لفهم قدرات المؤسسة على تحقيق ميزتها وأهدافها (قورة، 2020).

مفهوم الفاعلية

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية اصطلاحاً، بسبب وجود تباين في وجهات النظر فيما بينهم، وسيتطرق الباحث إلى مجموعة من التعاريف المختلفة للفاعلية فقد عرفها الريس (2020: 1) بأنها "مدى صلاحية الأشياء المستخدمة ويشار إليها

بالمدخلات والهدف المرمي منها الحصول على مخرجات، في العلاقة المباشرة بين نوع المدخلات غير مكرثين بكميتها وبين المخرجات التي سنحصل عليها"، وعرف سعيد (2017: 2) الفاعلية أنها "القيام بفعل الأشياء الصحيحة المتعلقة بمدى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق استخدام الموارد التي تمتلكها المنظمة" ويرى الكردي (2014)، بأن الفاعلية صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى نتيجة المرجوة.

أما الباحث فقد عرف الفاعلية بأنها المؤشرات التي تقيس مدى تحقيق المؤسسة غايتها بالموارد المتاحة لديها مع استمرارية الارتقاء والتطور والتكيف في البيئة المحيطة لها.

أنواع الفاعلية

تقسم الفاعلية على ثلاثة أقسام أساسية حسب المساعيد (2014) وهي كالآتي:

1. **الفاعلية الإدارية:** وهي الفاعلية المرتبطة بالمهام والمسؤوليات الخاصة بالإداريين، ونشاطاتهم في تحقيق النتائج المطلوبة.
2. **الفاعلية الشخصية:** تعتمد على تحقيق أهداف المؤسسة بحيث ألا تتعارض أو تتناقض مع الأهداف الشخصية للعاملين فيها.
3. **الفاعلية الظاهرية:** الاعتماد على السلوك الواضح والظاهر للأفراد دون الاهتمام إلى الإنجازات المستخدمة في الوصول إلى الهدف.

ثالثاً: الجودة

مفهوم الجودة

تطرق الباحث إلى مفاهيم للجودة، فقد عرفتها الوهادين (2016: 1) بأنها "مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب او نواقص"، وعرف

سليم (2015: 1) الجودة بأنها "نظام إداري يركز على مجموعة من القيم تعتمد على توظيف المعلومات والبيانات الخاصة بالموظفين بهدف استثمارهم في مختلف المستويات"، وعرفت الجودة بأنها المدى الذي يكون أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم الشخصية من شروط العمل، والعلاقات التنظيمية وفرص المكافآت والعدالة" (الدحوح، 2015: 10).

ويعرف الباحث الجودة بأنها الوصول إلى الهدف في حال تم إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إلى العاملين بطرق بعيدة عن الأخطاء وخالية من العيوب.

المعايير العامة للجودة

يتبين أن من المعايير العامة التي تختص بنظام الجودة هي الآتي:

1. القيادة: يضع القادة أو الإدارة توجيهات وأهداف المؤسسة وتوفير بيئة داخلية مناسبة لضمان الجودة في العمل والمحافظة عليها، بحيث يمكن أن يصبح العاملون مشاركين في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. مشاركة العاملين: وهم العنصر البشري الأساسي للمؤسسة، فكلما زادت مشاركتهم بالقرارات زاد انتماءهم للعمل.
3. منهج المنظومة: إن تحديد العمليات المترابطة فيما بينها وفهمها وإدارتها في منظومه واحدة، يسهم في زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق غاياتها.
4. الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرارات مبني على تحليل البيانات والمعلومات الحقيقية وتقديرات المواقف تقديراً صحيحاً.
5. العلاقات التبادلية: تعتمد كل مؤسسة على طبيعة العلاقة فيما بينها لتحقيق البنية الاجتماعية بينهم (Naharuddin & Sadegi, 2013).

2.2 الدراسات السابقة

كثرت الدراسات التي تحدثت عن موضوع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف المؤسسات سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، حيث لقي اهتماما كبيرا وأهمية بالغة للباحثين على المستوى العربي والمستوى الأجنبي ولكن مثل هذه الدراسة التي اقتصت على العاملين في مديريات التربية والتعليم باعتبارها موضوع حديث وخاص فلم يكن هناك دراسات مشابهة حسب علم الباحث وإنما دراسات تتكلم بواقع تقييم الأداء الوظيفي ككل.

يتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويجري عرض الدراسات العربية والأجنبية التي طبقت في بيئات مختلفة، وقد قسمت إلى دراسات مرتبطة بالأداء الوظيفي، وأخرى مرتبطة بتقييم الأداء مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة السليمات (2020) معرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة الارتباطية بينهما. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (55) مساعدا ومساعدة و(302) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية للواء قسبة مأدبا ولواء ذيبان في محافظة مأدبا، تم اختيارهم بالطريقة القصدية والعشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استباننتين، تضمنت الأولى: فقرات القيادة التبادلية وتضمنت (29) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء، والثانية فقرات الأداء الوظيفي وتضمنت (21) فقرة. وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ومستوى

الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المساعدين، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة وضع تصور واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل.

وسعت دراسة **خريشي (2019)** الى معرفة فاعلية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية، تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (30) موظف وموظفة من مديرية الشباب والرياضة في ولاية المسلية، ولتنفيذ هذه الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونه من (18) فقرة منها (6) عبارات خاصة بمحور القدرات الفردية و (6) عبارات خاصة بمحور أنظمة وإجراءات العمل و (6) خاصة بنمط القيادة، ومن اهم النتائج التي توصل اليها أنه لامتلاك القدرات الفردية ولأنظمة وإجراءات العمل ولنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالأجور وإعادة النظر فيها لأنها الركيزة الأساسية في تحسن الأداء الوظيفي، والعمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف.

وجاءت دراسة **الدليمي (2018)** بهدف التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، وتألفت متغيرات الدراسة من

المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاده والمتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع (350) استبانة على الموظفين في الجامعات الاهلية العراقية، ولعدم مقدرة الباحث على استرداد جميع الاستبانات فقد بلغ عدد افراد عينة الدراسة (311) موظف وموظفة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS؛ وعليه فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، ضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

كما هدفت دراسة **جبريل (2016)** التعرف إلى الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهي دراسة ميدانية أجريت على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية التطبيقية للموظفين العاملين تحت مسمى وظيفي (عميد، نائب عميد، مدير، مساعد مدير، رؤساء اقسام وشعب)، حيث شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية التالية جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، حيث تم توزيع (174) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (170) استبانة بنسبة بلغت (97.7%)، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونه مدن ثلاثة أقسام القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما القسم الثاني

فتكون من أبعاد الامن الوظيفي، والقسم الثالث تكون من فقرات خاصة بالأداء الوظيفي، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أبعاد الامن الوظيفي المتمثل بالأبعاد الآتية: (البعد النفسي، البعد المادي، العبء الوظيفي)، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الامن الوظيفي المتمثل بالأبعاد التالية (البعد النفسي، البعد المادي بعد العلاقات، العبء الوظيفي) والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بالأمن الوظيفي بما يساهم في رفع مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتشجيع العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقديم آراء ومقترحات تساهم في تطوير أداء العمل.

وجاءت دراسة **نوفل (2015)** بهدف التعرف إلى أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: (الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، النزاهة والشفافية في العمل)، وقد أجريت الدراسة على ذوي المناصب الإشرافية في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة وعدد أفراد الدراسة تقريبا (100) موظفاً وموظفة موزعين على خمس كليات، حيث تم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (94) استبانة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS**، وتوصلت الدراسة إلى عدد

من النتائج أهمها: أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس، وبينت الدراسة بأن هناك أثرا قويا لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالكليات الجامعية الحكومية وهي التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي للعاملين، وفي ضوء هذه النتائج توصل الباحث لأن تأخذ الكليات دورها في تعزيز مظاهر الانضباط الإداري لدى العاملين فيها، وتفعيل دور الانضباط الذاتي لدى العاملين، والرقابة الذاتية أيضا، وضرورة أن توجه إدارة الكليات الموظفين إلى تطبيق تعليمات وقواعد العمل بشكل أكبر.

وجاءت دراسة المعمر (2014) للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونه من: (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسن المستمر)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والاكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الثلاث: (جامعة الأزهر، جامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى)، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفا، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (291) استبانة بنسبة مقدارها (95,4%)، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت مرتفعة ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الاربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأوصى

الباحث العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى الأطراف كافة في الجامعات الفلسطينية، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين، وعقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الفلسطينية ونتائج تطبيقها.

وهدف دراسة رشيد (Rashid, 2013) معرفة تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس في باكستان ومعرفة كيف تساهم عوامل السلوك الأخلاقية في ذلك ايضا، وأجريت الدراسة على عينة حجمها (150) من المدرسين في القطاع الحكومي والخاص من الذكور والإناث موزعين على الكليات والجامعات والمدارس من خلال استبانة تم توزيعها على العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدليل الأخلاقي له علاقة إيجابية على أداء الموظفين، القيم الأخلاقية لها علاقة إيجابية على أداء الموظفين ايضا، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع حجم العينة للحصول على نتائج أفضل وذات دلالة معنوية، وأنه يجب إجراء دراسات على مدن أخرى في الباكستان.

وسعت دراسة نهار الدين وسادجي (Naharuddin & Sadegi, 2013) لدراسة أهم العوامل في بيئة المكان التي يمكن ان يؤثر في أداء العاملين في شبكة التنمية المستدامة في ماليزيا، والتعرف على إثر الدعم والسلوك الإشرافي وبيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة للعاملين في الأداء الوظيفي لهم، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية للدراسة، كما تم استخدام الاستبانة وعددها (200) وزعت بشكل عشوائي تم استرداد منها (139)، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين بيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة في الأداء الوظيفي للعاملين في شبكة التنمية المستدامة الماليزية، ولا توجد علاقة ذات دلالة بين الدعم والسلوك الإشرافي في الأداء الوظيفي للعاملين.

وجاءت دراسة **العامودي (2013)** للتعرف إلى مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة، وذلك من خلال دراسة وتحليل النمط القيادي السائد وأثره على أداء موظفي سلطة الترخيص، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبانة واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة التي شملت جميع موظفي سلطة الترخيص بقطاع غزة في الوظائف الإدارية والتنفيذية والإشرافية وعددها البالغ (70) موظفا تم توزيع (70) استبانة واسترداد (69) منها واستخدم برنامج SPSS الاحصائي لتحليل الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى إظهار النتائج أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في سلطة الترخيص، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات الآتية: المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة لاستمرارية في ممارسة النمط القيادي السائد وتعزيز مفاهيم القيادة في إدارات ودوائر الوزارة كافة، وأن يتم التوازن والمواءمة بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط الترسلّي في انتهاج الأسلوب القيادي الموقفي.

وجاءت دراسة **اولورنسولا (Olorunsola, 2012)** بهدف التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء والإدارات وكذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين ووظائفهم، وبلغ مجتمع الدراسة (5918) موظفا بينما شملت عينة الدراسة (400) موظف وموظفة من مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات تعمل في تلك المنطقة، وتم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من

الأبعاد: (مستوى الكفاءة والفعالية، العلاقات الإنسانية، الإحساس بالمسؤولية، الاعتماد على الوظيفة تحت ضغوط العمل، نوع القيادة، الالتزام بالمواعيد، المعرفة المهنية وتطبيقها)، وكان من نتائج هذه الدراسة أن الأداء الوظيفي لهذه الجامعات كان مرتفعاً جداً حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء، وأن الارتفاع في الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين.

وهدفت دراسة الصرايرة (2011) التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث استخدم مقياسان الأول لقياس القيم البيروقراطية والثاني لقياس الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وقد أوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها.

وهدفت دراسة هول (Hall, 2011) التعرف إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس ومعرفة مستوى أداء المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من مديري مدارس الكلية الوطنية في إنجلترا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة من (310) مديراً من مديري مدارس الكلية الوطنية في إنجلترا، استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، توصل الباحث إلى أن العوامل المتعلقة بشخص المدير ترفع مستوى الأداء الوظيفي.

وسعت دراسة أبو شرح (2010) إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية وقد تم استرجاع (210) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز، والحوافز المادية، الحوافز المعنوية وأداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.

وهدفت دراسة خيرادماند (Kheradmand, 2010) إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي باستخدام استبانة تم توزيعها على (35) موظفاً يعملون في شركة Dadevarz Jooya في إيران، حيث اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب التحليل الوصفي، وكان من نتائج هذه الدراسة أنه توجد حياة وظيفية ذات جودة عالية يؤدي إلى خفض نسبة الغياب والاستقالات والشكاوى، وانخفاض فرص التطور والنمو والعلاقات الاجتماعية في الشركة، وقد أوصت الدراسة بزيادة المرتبات والمزايا لموظفي الشركة لعدم كفايتها، وتحفيز المدراء عن طريق تخصيص نسبة من الأرباح لهم والاهتمام بتوفير بيئة امنة للموظفين في أماكن عملهم.

وأجريت دراسة نعييرات (2010) بهدف قياس واقع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية واقتراح آليات لتطويره من وجهة نظر المدراء والمستفيدين، بالإضافة للكشف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات المبحوثين من المستفيدين حول واقع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية واقتراح آليات لتطويره، في ضوء كل من متغيرات الدراسة، وتم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين

شهر تشرين الأول/ 2008 _أيار/2010، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والمسكنين على هيكلية الوزارة من العام 2010 والبالغ عددهم (60) مديرا كذلك جميع المستفيدين من خدمات الشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (20) ألف مستفيد حسب احصائيات وزارة الشؤون الاجتماعية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم إعداد (استبانتيين) واحدة للمدراء والأخرى للمستفيدين، وتكونت الاستبانة الخاصة بالمدراء بصورتها النهائية من (56) فقرة، أما الاستبانة الثانية الخاصة بالمستفيدين احتوت على (27) فقرة، وتمتعت بدرجة ثبات جيدة ونفي بأغراض الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة أداء العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المستفيدين كانت بدرجة متوسطة، كما تبين أن العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية لديهم كفاءة عملية بدرجة متوسطة بالإضافة إلى أن لديهم كفاءة فنية متوسطة، وخرجت الباحثة بمجموعة من الاستنتاجات تتعلق بأداء موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية، وأوصت الدراسة بضرورة توضيح أهداف المؤسسة لجميع العاملين، وإعادة هيكلة الإدارة العامة لمواكبة التوسعات والتطورات الحاصلة في الخدمات المقدمة من الوزارة. وجاءت دراسة ناصر (2010) للتعرف إلى أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والأداء الوظيفي، كما هدفت إلى تحديد تأثير المتغيرات الشخصية: (المسمى الوظيفي، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية: (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي واثره على الأداء الوظيفي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (340) من

مدبرين ورؤساء أقسام، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر، وأن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وبناء علاقات قوية وشفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسسية.

وسعت دراسة جون (John, 2009) للتعرف إلى العلاقة ما بين أداء العاملين في بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية والتعرف إلى إذا ما كان هذا الإدراك وهذه العلاقة يختلف من بيئة عمل إلى أخرى، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في شركتين من مختلف التخصصات والفئات العمرية، وتم إجراء الدراسة على مدى زمني قدره ثمانية أشهر وبلغت العينة (148) مفردة من الشركتين، وتوصل الباحث لوجود علاقة إيجابية معنوية ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين إدراك العاملين لمحددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في تمكين العاملين، ضبط عبء العمل، التدريب، نمط الإشراف من جهة وأدائهم للعمل من جهة أخرى.

وهدف دراسة عكاشة (2008) التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561)

موظفاً، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية PalTel، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي. وقد أوصى الباحث بزيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تُسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

وجاءت دراسة يانغ (Yang, 2006) بهدف عقد مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنف من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في ظل بيئتين ثقافيتين مختلفتين (أستراليا، الصين). وقد بلغ عدد المبحوثين (119) موظف من أستراليا، و(122) موظف من الصين، وتوصلت الدراسة أن المرؤوسين الأستراليين أبدوا مستويات أعلى من الثقة اتجاه قادتهم، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين، ووجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية ومستوى أداء المرؤوسين في أستراليا، ولكن على النقيض لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء المرؤوسين في الصين، وأظهرت النتائج ضرورة أن يكون القادة قد أخذوا في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة تحديد العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي

هدفت دراسة عبيد (2020) إلى تطوير تقييم أداء معلمي التربية البدنية في المدارس الثانوية للبنات في محافظة بغداد باستخدام تقنية التقييم متعدد الأطراف (تقنية التغذية الراجعة 360 درجة)، تتمثل مشكلة البحث في اعتماد المنهج التقليدي في تقويم أداء معلمي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد، بناء على رأي المسؤول المباشر، والتي لا تحقق النتائج المرجوة من اعتماد مصدر واحد للتغذية الراجعة على عملية تقييم أداء الوظيفة وتبرز أهمية البحث في حاجة المؤسسات التعليمية في العراق لتطبيق أسلوب إداري جديد في عملية التقييم، لأن التطور السريع للتكنولوجيا في دفع العالم للبدء بخطوات جادة لمراجعة مؤسساته المختلفة من حيث الهيكل والأهداف والوظائف، واستندت الدراسة إلى استبيان أعدته الباحثة بمقياس خمس نقاط، تم تحليل النتائج باستخدام المتوسط الحسابي، متوسط المتوسط والتباين، ووجدت هذه الدراسة فجوة سلبية بين استجابات الجزئين في عملية التقييم.

وجاءت دراسة الغبوصي (2018) لمعرفة مدى توافر متطلبات تقويم الأداء المؤسسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم والمعلمين. ولتحقيق ذلك صُممت أداة مسح لمعرفة آراء العينة، وتألفت الأداة من ثلاثة محاور: شروط بناء معايير تقويم الأداء المؤسسي، إجراءات تقويم الأداء المدرسي، التغذية الراجعة لتقويم الأداء المؤسسي، وبلغ حجم عينة الدراسة (1302) فرداً، وتم استخدام اختبار (T-test) لدلالة الفروق (طبقاً للجنس)، وإجراء تحليل التباين الأحادي إضافة إلى اتباع التحليل الكيفي في تحليل استجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المفتوحة. وبعد عمليات التحليل خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها، أن درجات تطبيق مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لشروط بناء معايير تقويم الأداء المؤسسي، ولإجراءات تقويم الأداء المدرسي، وللتغذية

الراجعة لتقويم الأداء المؤسسي جاءت جميعها مرتفعة. أما نتائج دلالات الفروق من حيث درجة تطبيق متطلبات تقويم الأداء المؤسسي لجميع محاور الاستبانة جاءت لصالح المديرين ومساعدتهم والمعلمين من الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الوظيفة.

وهدفنا دراسة العتيبي (2017) تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية من خريجي كليات الشريعة وخريجي كليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين والمديرين، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية خريجي كليات التربية من وجهة نظر الموجهين والمدراء باختلاف الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة تكونت من (69) الفقرة موزعة على سبع مجالات (الإتقان المعرفي، التخطيط، وتنفيذ التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، والتقويم، وأخلاقيات المهنة، والتنمية المهنية المستمرة)، وتكونت عينة الدراسة من (114) مديرا وموجهها تربويا، وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت النتائج: أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية كان متوسطا لخريجي كليات الشريعة وكليات التربية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المعلم وكانت الفروق لصالح خريجي كليات الشريعة في مجال الإتقان المعرفي، ولصالح خريجي كليات التربية في مجالات (التخطيط، وتنفيذ التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، والتقويم) ولم تظهر فروق في مجالي أخلاقيات المهنة، والتنمية المهنية المستمرة.

وهدفت دراسة **ديبية (2015)** التعرف إلى واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة (991) مفردة، تم أخذ عينة طبقية عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت (277) مفردة وتم استخدام البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تقوم بأجراء عملية تقييم الأداء إلا أن هذه العملية لا تستند إلى أسس علمية وموضوعية ولا تتم بصورة دورية وهي تقع على عاتق الرئيس المباشر، أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التحفيز والمكافآت والترقيات، كما أظهرت النتائج بأن رضا عينة الدراسة عن عملية تقييم الأداء كان بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة **النجار (2013)** بهدف التعرف على معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة المحاور التالية (التحليل الوظيفي، معايير التقييم، أساليب ونماذج التقييم، التغذية الراجعة، دور المقيم ومهنته، دور المرؤوسين) وعلاقتها بتطبيق تقييم الأداء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وأجريت الدراسة على الموظفين الذين يشغلون الوظائف الاشرافية في الهيئات المحلية وعددهم (571)، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود معوقات تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة حيث يوجد ضعف في تطبيق تقييم الأداء، إن التحليل الوظيفي هو أحد معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين، إن المعايير المستخدمة هي إحدى

معوقات تطبيق أداء العاملين، إن أساليب التقييم المستخدمة من المعوقات تطبيق أداء العاملين، كذلك التغذية الراجعة تعد من المعوقات تطبيق أداء العاملين.

وجاءت دراسة مرتجى (2013) للتعرف إلى العلاقة بين درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهه نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نتيجة اخر تقييم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتيين الأولى لقياس درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة واشتملت على (31) فقرة، والثانية لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهه نظرهم تكومن من (43) فقرة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 البالغ عددهم (1384) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة (325) معلماً ومعلمة تم استرداد منها (311) استبانة ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية بدرجة متوسطة، درجة تقدير افراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً، وجود علاقة ترابطية موجبة بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوية للمعلمين وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

وسعت دراسة أبو رزق (2012) للتعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في غزة من وجهه نظرهم وسبل تطويره، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لقياسه، بلغ عدد العينة الميدانية (200) مدير ومديرة، وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج من أهمها: انخفاض تقدير مديري

ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء وكان تقدير مديري ومديرات المدارس لأهداف نظام تقييم الأداء أعلى تقدير، انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لأدوات جمع البيانات ولنتائج التقييم وكذلك انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس للفريق الاستشاري وفريق التقييم.

وهدفت دراسة **تايلور وتايلور (Taylor & Taylor, 2011)** معرفة تأثير التقييم على الأداء من خلال أدلة من بيانات تحصيل لعينة طويلة من الطلاب لمعلمين متوسطي الخبرة في مدارس سنساتي العامة بولاية اوهايو الامريكية، حيث تم تطبيق برنامج تقييم للمعلمين خاص سمي (TES) وتم تطبيقه في العام الدراسي 2000-2001 وقد هدفت الدراسة للتعرف الى تأثير التقييم على الأداء على عينة من المعلمين متوسطي الخبرة في المدارس العامة من خلال إنجازات الطلاب بعد تطبيق تقييم (TES)، ولتحقيق الهدف تم تحليل بيانات الطلاب والمعلمين من العام 2003/2004 وحتى عام 2009/2010، وجاءت النتائج التي اظهرتها الدراسة: ان أداء المعلمين متوسطي الخبرة تحسن اثناء فترة التقييم وبعد عملية التقييم والتغذية الراجعة من عملية التقييم يمكن ان تساهم في تحسين راس البشري، ان إنجازات الطلبة الذين تعلموا بعد تطبيق نظام التقييم (TES) كان عال بالنسبة لنظرائهم الذين تعلموا مع نفس المعلمين ولكن قبل ان يشارك المعلمون في برنامج (TES).

وسعت دراسة **نامودي (Namuddu, 2010)** التعرف إلى تأثير تقييم المعلم على أداء المعلم، وتحديد العلاقة بين معايير التقييم المستخدمة على الأداء الوظيفي للمعلم، استخدم الباحث المنهج المستعرض للدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونه من (78) من المعلمين في مدارس الأغا خان بمقاطعة كامبالا بأوغندا، وكان من النتائج التي توصل اليها الباحث: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييمات المرتكزة على المعلمين

وأداء المعلمين، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التقييم المتبعة في المدارس وأداء المعلمين.

وجاءت دراسة أبو حطب (2009) للتعرف إلى فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها بقطاع غزة وعددهم (121) موظفاً، حيث استخدم الباحث استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة دراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوصفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت بالجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، وقد أوصى الباحث على ضرورة العمل على مراجعته وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر، وضرورة وضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.

وهدف دراسة خان وآخرون (Khan et al., 2009) تقييم أداء مديري المدارس الثانوية: والتي تعتمد على آراء المعلمين في ولاية بنجاب في باكستان، استخدم المنهج الوصفي في الدراسة ولتحقيق ذلك استخدمت استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقييمية هي السلوك التعليمي، تقييم المقدرة على تكوين علاقات مع المعلمين والتلاميذ، تقييم المقدرات الإدارية، تقييم الاتجاهات والمواقف المهنية، اشتملت عينة الدراسة على (150) معلماً ومعلمة في (15)

مدرسة ثانوية في ولاية بنجاب في باكستان ، وأظهرت النتائج إلى أن تقييم أداء المدير فيما يتعلق بالمقدرات الإدارية والسلوك المهني والمقدرة على تكوين العلاقات أفضل من أدائه في مجال السلوك التعليمي، كما أظهرت النتائج فروقا لصالح تقييم المديرات في مجال السلوك التعليمي افضل من المديرين.

وبينت دراسة الإبراهيمي (2009) درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والخبرة، ولتحقيق هذا الغرض أعدت استبانة مكونة من (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الأهداف الاستراتيجية، أهداف الجامعة، أهداف العاملين وتم التحقق من صدقها وثباتها وطبقها على عينة من 426 عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة: جاءت معظم آراء أعضاء هيئة التدريس في تقويم الأداء متوسطة بالمقياس كاملاً، وهناك اختلاف في تقديرات أعضاء هيئة التدريس يعزى إلى المتغير المسمى الوظيفي لصالح فئة (أستاذ) متغير التخصص لفئة (إنساني)، ليس هناك اختلاف في تقديرات أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة، والخبرة.

وقامت دراسة عواد (2005) بتحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية المستمدة من المراجع والمجلات والدوريات العلمية، شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظفاً من مختلف مؤسسات

السلطة. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال، ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح، وتطوير النظم الإدارية، والمهنية المختلفة، ووجود موظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة.

وتناولت دراسة النونو (2004) سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومة في قطاع غزة، للتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في أداء تقييم الموظفين، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف مساهمة سياسات تقييم الأداء في تطوير الموظفين في هذه المؤسسات، واعتمد على البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية شملت (20%) من مجتمع العينة، كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من خلال الكتب والأبحاث والدراسات السابقة وذلك للحصول على البيانات اللازمة للبحث مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت النتائج التي أظهرتها الباحثة في الدراسة الى: عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية موضوعية، كما أن النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم، وإن هناك ضعفاً في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم، إضافة إلى أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين، كما تم التوصل إلى أن هناك عدم اهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، وعدم توفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم، كما أن النظام لا يسمح للموظفين برفع شكاوى تظلم على نتائج تقييمهم، كما أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات

المتعلقة بالموظفين مثل التدريس، والتحفيز، كما تبين أن هناك نمودجا موحدا يستخدم لتقييم القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب، والتحفيز، كما تبين أن هناك نمودجا موحدا يستخدم لتقييم الموظفين كافة في المستويات الإدارية كافة، كما اتضح من الدراسة عدم اقتناع الموظفين بفاعلية وقدرة نظام تقييم الأداء على تحقيق طموحاتهم و رفع مستواهم مما يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية لديهم، كما اتضح عدم وجود علاقة بين نظرة الموظفين لعملية تقييم الأداء وبين العمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة لدى الموظفين.

وهدفت دراسة كوك وكروسمان (Cook&Crossman,2004) التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي من عمليات تقييم الأداء في أمريكا، حيث قام الباحث بدراسة (382) مؤسسة أمريكية وقام بفحص العلاقة بين كون الموظف يقيم من قبل الاخرين وفي نفس الوقت يقيم هو الاخرين، ومستوى الرضا الذي يشعر به إجراء عملية التقييم، وكانت نتائج الدراسة: ان العدالة والثقة في نظام تقييم الأداء من اهم المميزات التي تبعث على الرضا لدى الموظفين، كما ظهر من النتائج أيضا أنه من أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أنه يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون وأن ذلك يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه.

التعقيب على الدراسات السابقة

بمراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن الكثير من الدراسات تحدثت عن موضوع الأداء الوظيفي للعاملين كما جاء في دراسات دراسات السليمات (2020)، وخريشي (2019)، والدليمي (2018)، وجبريل (2016)، ونوفل (2015)، والمعمر (2014)، (Saeed et al., 2013)، العامودي (2013)، (Olorunsola, 2012)، (Naharuddin & Sadegi, 2013)، والصرابرة (2011)، (Hall, 2011)، أبو شرح (2010)، وبينت دراسات العامودي (2013)، (Olorunsola, 2012)، الصرابرة

(2011) مستويات الأداء الوظيفي بشكل أساسي، وبينت الدراسات خريشي (2019)، والسليمات (2020)، وجبريل (2016)، ونوفل (2015)، و(John,2009)، أن العديد من العوامل والمتغيرات تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي، بينما أشارت دراسة نعيرات (2010)، وجود قصور وضعف في الأداء الوظيفي للعاملين لأسباب متعددة، بخلاف ما جاء في دراسات الصرايرة (2011)، و(Olorunsola, 2012) التي بينت أن الأداء الوظيفي للعاملين مرتفع جداً. أما دراسات عبيد (2020)، والغنبوسي (2018)، والعنبي (2017)، وديبة (2015)، والنجار (2013)، وأبو رزق (2012)، و(Taylor & Tyler, 2011)، (Khan et al., 2009) فبينت أساليب التقييم المتبعة في المؤسسات المختلفة، وبينت دراسات مرتجي (2013)، و(Namuddu, 2010)، والإبراهيمي (2009)، تأثير تقييم الأداء على العديد من المتغيرات، وأظهرت نتائج الدراسات على وجود تأثير لأساليب تقييم الأداء على هذه المتغيرات، وبينت العديد من الدراسات وجود ضعف في سياسات وأساليب التقييم المتبعة في المؤسسات كما جاء في الدراسات ديبة (2015)، والنجار (2013)، وأبو رزق (2012)، والإبراهيمي (2009)، وعواد (2005)، والنونو (2004).

وكشفت دراسة مرتجي (2013)، عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوية للمعلمين وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي، وهذا ما يتفق مع عنوان الدراسة الحالية، واتفقت كذلك مع بعض المتغيرات التي تناولتها؛ إذ أن الهدف منها هو التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة، في حين اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة حيث اقتصر على موظفي اقسام الشؤون الإدارية التابعة لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

وبشكل عام، فإن الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات متعددة تتمحور حول الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك أنماط التقييم المتبعة في المؤسسات المختلفة، ومستويات وأساليب وأنماط التقييم المتبعة وتأثيرها على بعض المتغيرات، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن وحسب علم الباحث هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي تناولت أنماط التقييم المتبعة في مديريات التربية والتعليم، كما أنه لا يوجد دراسات كافية تخصصت في الحديث عن الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة؛ وعليه سوف تختص هذه الدراسة في التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

1.3.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

2.3.3 مقياس الأداء الوظيفي

3.3.3 مقياس أنماط التقييم

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها البحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي الكمي لتحليل الإستبيان والنوعي لتحليل المقابلة وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها. واستخدم هذا المنهج نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها (حريزي وغربي، 2013).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم حسب إحصائيات قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2022 (1045) من رؤساء الأقسام

والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين موزعين على (892 موظفاً، 153 رئيس قسم).

تكونت عينة الدراسة من (281) من رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين موزعين على (236 موظفاً، و45 رئيس قسم)، وتم احتساب حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)، بنسبة (27%) من حجم مجتمع الدراسة (Robert, 1989).

وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة بطريقة طبقية وعشوائية عن طريق الرابط الإلكتروني الخاص بالاستبانة، وتم اعتماد طبقتي المديرية والمسمى الوظيفي في توزيع العينة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات المعلومات الشخصية علماً بأنه تم استرداد (281) استبانة وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

أولاً: متغيرات المعلومات الشخصية:

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والعامة

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	45	16%
	موظف	236	84%
الجنس	ذكر	154	55%
	أنثى	127	45%
المؤهل العلمي	دبلوم	5	2%
	بكالوريوس	161	57%
	ماجستير فأعلى	115	41%

8%	23	أقل من 10 سنوات	
43%	121	من 10-أقل من 15 سنة	عدد سنوات الخبرة
49%	137	15 سنة فأكثر	
17%	47	نابلس	
10%	29	جنوب نابلس	
11%	31	سلفيت	
11%	32	قلقيلية	
15%	41	رام الله والبييرة	المديرية
3%	9	بيرزيت	
6%	18	أريحا	
13%	37	بيت لحم	
13%	37	شمال الخليل	

يتبين من الجدول (1.3) أن (84%) من عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين من الموظفين، (55%) منهم ذكور، (57%) يحملون مؤهل علمي بكالوريوس، (49%) منهم لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، (17%) يتبعون لمديرية التربية والتعليم نابلس وهي الأعلى نسبة، 3% لمديرية التربية والتعليم بيرزيت وهي الأقل نسبة.

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت أدوات الاستبانة، والمقابلة كالاتي:

أولاً: الاستبانة

تكونت الاستبانة من مقياسين هما: الأداء الوظيفي، وأنماط التقييم كالاتي:

أ- مقياس الأداء الوظيفي

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بالأداء الوظيفي، فقد اعتمد على مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في دراسات كل من (أرفيس، 2019)، و(البليسي، 2012)، وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة. تكون المقياس في صورته الأولية من (25) فقرة، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، كما هو موضح في ملحق (ب).

ب- مقياس أنماط التقييم

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، ومقياس أنماط التقييم المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (عساف، 2016)، ودراسة (أبو الروس، 2009)، وجرى تطوير مقياس مقياس أنماط التقييم استناداً إلى تلك الدراسات. وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (26) فقرة، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية كما هو موضح في ملحق (ب).

1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقاييس الدراسة، عُرضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على (11) محكمين من الاختصاصيين، كما هو موضح في ملحق (ت)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (85%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فعُدلت صياغة بعض الفقرات، ولم تُحذف ولم تُضف أي من الفقرات.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (20) من رؤساء الأقسام والموظفين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية، ووزعت على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة؛ وذلك من أجل تطوير الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach) للدرجة الكلية وللمجالات على أنه أكبر من (70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

وكانت النتائج كالآتي:

أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء؛ إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم

معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجداول (2.3)، (3.3)

جدول (2.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له (ن=20)

الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة
بُعد السلوك		بُعد المهام والمسؤولية		بُعد المعرفة	
.78**	18	.74**	9	.74**	1
.80**	19	.69**	10	.71**	2
.78**	20	.79**	11	.72**	3
.82**	21	.69**	12	.74**	4
.78**	22	.81**	13	.73**	5
.82**	23	.70**	14	.74**	6
.80**	24	.79**	15	.75**	7
.76**	25	.68**	16	.63**	8
		.80**	17		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من الجدول (2.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.63-.82)، وكانت

ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez,)

(2006)، وبقي عدد فقرات المقياس (25) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

جدول (3.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس أنماط التقييم مع الدرجة الكلية للمجال (ن=20)

الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة
بُعد تقييم السلوك		بُعد تقييم المهام والمسؤولية		بُعد تقييم المعرفة	
.80**	18	.64**	9	.72**	1
.78**	19	.71**	10	.74**	2
.86**	20	.83**	10	.80**	3
.81**	21	.81**	11	.83**	4

الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع المجال	الفقرة
بُعد تقييم السلوك		بُعد تقييم المهام والمسؤولية		بُعد تقييم المعرفة	
.86**	22	.78**	12	.76**	5
.79**	23	.79**	13	.82**	6
.84**	24	.80**	14	.74**	7
.69**	25	.77**	15	.77**	8
.74**	26	.76**	16		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$) **

يلاحظ من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.64-.86)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبقي عدد فقرات المقياس (26) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

ب) الثبات لمقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3)

معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأداء الوظيفي	بُعد المعرفة	8	.86
	بُعد المهام والمسؤولية	9	.90
	بُعد السلوك	8	.91
	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	25	.96

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
أنماط التقييم	بُعد تقييم المعرفة	8	.90
	بُعد تقييم المهام والمسؤولية	9	.91
	بُعد تقييم السلوك	9	.93
	الدرجة الكلية لأنماط التقييم	26	.96
	الدرجة الكلية للأداة	51	.97

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (.86 - .91)، وللدرجة الكلية بلغت (.96). بينما تراوحت ما بين (.90 - .93) لمجالات أنماط التقييم، وللدرجة الكلية بلغت (.96). أما الدرجة الكلية للأداة فقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا (.97)، وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من مقاييس الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

3.3.3 تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً- مقياس الأداء الوظيفي: تكون مقياس الأداء الوظيفي في صورته النهائية من (25) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثانياً- مقياس أنماط التقييم: تكون مقياس أنماط التقييم في صورته النهائية من (26) فقرة، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة قليلة (2) درجتان، بدرجة قليلة جداً (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى كل من: الأداء الوظيفي، وأنماط التقييم لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)} = 1-5}{\text{عدد المستويات المفترضة} = 3} = \text{طول الفئة}$$

وصنف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-أقل من 3.66)، مستوى مرتفع (3.66-5).

ثانياً: المقابلة

بنيت هذه الأداة بالاعتماد على أداة الدراسة الاستبانة بمقاييسها، الأداء الوظيفي، وأنماط التقييم وذلك لتعزيز النتائج التي استخرجت من خلال تحليل إجابات الاستبانة. طورت أداة المقابلة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وصيغت جميع الأسئلة بما يعزز من فقرات مجالات الاستبيان، وتم عمل تصنيفات لاستجابة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للإجابة عن أسئلة المقابلة ومناقشة النتائج.

صدق أداة المقابلة:

تم عرض أداة المقابلة على (11) محكماً من الاختصاصيين في العلوم التربوية والاجتماعية، ملحق (ت)؛ وذلك لمعرفة آرائهم حول أسئلة الأداة، ومدى وضوحها، وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الأسئلة من ناحية سلامة صياغتها، وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الأسئلة، وحذفت أخرى، وأضيفت أسئلة لم تكن موجودة، واتفق (85%) من المحكمين على ما جاء من الأسئلة.

4.3 متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات الديمغرافية (التصنيفية):

* المسمى الوظيفي، وله مستويان: (موظف، رئيس قسم)

* الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

* المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

* عدد سنوات الخبرة، وله ثلاث مستويات: (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات وأقل من 15

سنة، 15 سنة فأكثر)

* المديرية، ولها ثمانية عشرة مستوى: (نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، أريحا، رام الله

والبيرة، بيرزيت، جنين، قباطية، طولكرم، بيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا،

القدس، ضواحي القدس، طوباس).

ثانياً- المتغيرات التابعة:

• استجابة عينة الدراسة على فقرات مقياس الأداء الوظيفي.

• استجابة عينة الدراسة على فقرات مقياس أنماط التقييم.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

5.3.1 إجراءات تنفيذ أداة الاستبانة

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع

الدراسة.

2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (11) من الاختصاصيين، قام المحكمون بتعديل صياغة مجموعة من فقرات أداة الدراسة.

3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.

4. بسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة الدراسة بعد موافقة وزارة التربية والتعليم.

10. استردت (219) استبانة إلكترونيًا، واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها إلكترونيًا وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.

11. عولج الملف المستلم إلكترونيًا بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى كان جاهزًا للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

12. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

13. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

5.3.2 إجراءات تنفيذ أداة المقابلة

1- تمت اللقاءات مع كل رؤساء الأقسام والموظفين بشكل وجاهي لكل منهم على حدة، وفي أيام مختلفة. حيث تم دعوة (10) من رؤساء الأقسام، و(10) من الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للمقابلة من مجتمع الدراسة، وخارج العينة التي وزعت عليهم الاستبانة.

2. عُرضت فكرة البحث على رؤساء الأقسام والموظفين، ولمدة عشرة دقائق، وبعد ذلك تم طرح الأسئلة عليهم، وتمت الإجابة عن الأسئلة من قبلهم.

3. دونت إجاباتهم، وصنفت، واستخرجت النسب المئوية للإجابات.

6.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله تمّ استخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استخدم اختبار (Independent Sample T-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

3. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاثة مستويات فأكثر، مثال ذلك عدد سنوات الخبرة.

4. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه (Shefa) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

5. استخدم معامل ارتباط (بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 نتائج الفرضية الاولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.2.4 نتائج الفرضية السادسة

7.2.4 نتائج الفرضية السابعة

8.2.4 نتائج الفرضية الثامنة

9.2.4 نتائج الفرضية التاسعة

10.2.4 نتائج الفرضية العاشرة

11.2.4 نتائج الفرضية الحادية عشرة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام و العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات مقياس الأداء الوظيفي لدى الموظفين ورؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية" في فلسطين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الأداء الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	المجال
مرتفع	.52	4.20	بُعد المعرفة	1	1
مرتفع	.55	4.19	بُعد المهام والمسؤولية	2	2
مرتفع	.60	4.15	بُعد السلوك	3	3
مرتفع	.52	4.18	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي		

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي ككل بلغ (4.18)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الأداء الوظيفي، فقد تراوحت ما بين (4.15-4.20)، وجاء مجال "بُعد المعرفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "بُعد السلوك" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الأداء الوظيفي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1 مجال بُعد المعرفة

جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد المعرفة

رقم الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	4.41	.69	مرتفع
2	8	4.11	.64	مرتفع
3	4	4.15	.88	مرتفع
4	5	4.14	.70	مرتفع
5	2	4.36	.74	مرتفع
6	7	4.11	.71	مرتفع
7	3	4.26	.73	مرتفع
8	6	4.12	.65	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.20	.52	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال بُعد المعرفة بلغ (4.20)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بُعد المعرفة، فقد تراوحت ما بين (4.11-4.41)، وجاءت الفقرة: "يتصرف بمسؤولية في تنفيذ المهام الموكلة إليه" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.41)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمله في القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وتقدير مرتفع.

(2) مجال بُعد المهام والمسؤولية

جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد المهام والمسؤولية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتيح الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي تنفيذ المهام والواجبات التي تخص العمل.	4.28	.75	مرتفع
2	5	ينجز العمل الموكل إليه في الوقت المحدد.	4.21	.71	مرتفع
3	2	ينجز العمل في الظروف المختلفة مهما كانت صعوبتها.	4.27	.76	مرتفع
4	8	ينفذ المهام التي تحددها الوظيفة خلال إنجازه للعمل مهما كانت الظروف	4.14	.70	مرتفع
5	4	ينفذ المقترحات الجديدة والتي تسهم في إنجازه للعمل.	4.25	.79	مرتفع
6	6	ينفذ التعليمات الراسية التي تمكنه من إنجاز عمله على أكمل وجه.	4.17	.69	مرتفع
7	3	يطبق الخبرات التدريبية التي اكتسبها في إنجاز العمل.	4.27	.76	مرتفع
8	9	يدرب زملاءه في العمل على تطبيق المعارف والمهارات الجديدة التي تعلمها.	3.98	.74	مرتفع
9	7	يُعالج المشاكل التي تصادفه خلال إنجازه للمهام الموكلة إليه.	4.17	.78	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.19	.52	مرتفع

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال بُعد المهام والمسؤولية بلغ (4.19)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بُعد المهام

والمسؤولية، فقد تراوحت ما بين (3.98-4.28)، وجاءت الفقرة: "يتيح الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي تنفيذ المهام والواجبات التي تخص العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.28)، وتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يدرب زملاءه في العمل على تطبيق المعارف والمهارات الجديدة التي تعلمها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وتقدير مرتفع.

3) مجال بُعد السلوك

جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد السلوك

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	لديه القدرة على التعامل مع الزملاء في متابعة الأعمال المناطة به.	4.13	.71	مرتفع
2	5	يطور النقد البناء في آلية انجاز مهمات العمل.	4.14	.82	مرتفع
3	4	يعمل بروح الفريق في تطبيق ما يوكل له من مهمات في مجال العمل.	4.15	.72	مرتفع
4	1	يتعاون مع الأفراد حسب الفروق الفردية لهم في تطبيق النشاطات الموكلة له في العمل.	4.25	.75	مرتفع
5	6	يقوم بتنفيذ مهمات العمل من خلال العلاقات الطيبة مع الزملاء.	4.14	.69	مرتفع
6	2	يمتاز بإحساسه بالمسؤولية الجماعية خلال تطبيق المهمات الموكلة له.	4.19	.81	مرتفع
7	8	ينمي التواصل مع الزملاء في المهنة مما ينعكس على انجاز مهمات العمل.	4.02	.77	مرتفع
8	3	يتيح التفاعل الاجتماعي بين الزملاء تنفيذ مهمات العمل بشكل مريح.	4.16	.79	مرتفع
الدرجة الكلية			4.15	.60	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال بُعد السلوك بلغ (4.15)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بُعد السلوك، فقد تراوحت ما بين (4.02-4.25)، وجاءت الفقرة: "يتعاون مع الأفراد حسب الفروق الفردية لهم في تطبيق النشاطات

الموكلة له في العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "ينمي التواصل مع الزملاء في المهنة مما ينعكس على إنجاز مهمات العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وتقدير مرتفع.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى أنماط التقييم المتبعة لأداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية" في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس أنماط التقييم لدى رؤساء الأقسام والعاملين فيها في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية" في فلسطين، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس أنماط التقييم وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	بُعد تقييم المعرفة	3.99	.60	مرتفع
2	3	بُعد تقييم المهام والمسؤولية	3.92	.65	مرتفع
3	2	بُعد تقييم السلوك	3.93	.67	مرتفع
		الدرجة الكلية لأنماط التقييم	3.95	.59	مرتفع

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس أنماط التقييم ككل بلغ (3.95)، ويتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس أنماط التقييم، فقد تراوحت ما بين (3.92-3.99)، وجاء مجال "بُعد تقييم المعرفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

قدره (3.99)، وتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "بُعد تقييم المهام والمسؤولية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس أنماط التقييم كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) مجال بُعد تقييم المعرفة

جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد تقييم المعرفة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يراعي التقييم معرفة العاملين بإجراءات العمل الحديثة.	4.07	.72	مرتفع
2	2	يهتم التقييم بالمهارات الحديثة التي تساعده في تنفيذ الأعمال الموكلة له.	4.05	.82	مرتفع
3	8	يحاكي التقييم الاساليب الحديثة التي تؤدي الى تبسيط الإجراءات في العمل.	3.94	.80	مرتفع
4	3	يوضح التقييم الاجراءات والتعليمات المتعلقة بمهام الوظيفة التي يشغلها.	4.02	.80	مرتفع
5	5	يلتزم التقييم بتوضيح المسؤوليات التي تلقى على العامل بالعمل.	3.97	.78	مرتفع
6	6	يهتم التقييم بشكل دقيق بإجراءات العمل مما يبين الية العمل بوضوح.	3.97	.83	مرتفع
7	7	يراعي المهام الوظيفية في العمل بما يتلاءم مع التخصص العلمي.	3.95	.74	مرتفع
8	4	يحدد التقييم طريقة القيام بالعمل وفق برنامج زمني محدد.	3.98	.75	مرتفع
الدرجة الكلية			3.99	.60	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال بُعد تقييم المعرفة بلغ (3.99)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بُعد تقييم المعرفة، فقد تراوحت ما بين (3.94-4.07)، وجاءت الفقرة: "يراعي التقييم معرفة العاملين بإجراءات العمل

الحديثة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمله في القسم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وتقدير مرتفع.

(2) مجال بُعد تقييم المهام والمسؤولية

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد تقييم المهام والمسؤولية				
رقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	يراعي التقييم مواعيد العمل بالحضور والانصراف حسب أوقات الدوام الرسمي.	4.00	.79
2	1	يركز التقييم على الالتزام العاملين بالوقت المحدد.	4.01	.85
3	9	يهتم التقييم بأعباء الوظيفة في الظروف المختلفة مهما كانت صعوبتها.	3.83	.88
4	5	يراعي المهام التي تحددها الوظيفة مهما كانت ظروف العمل.	3.91	.91
5	4	يهتم التقييم بتقديم مقترحات جديدة تسهم في تطوير إجراءات العمل.	3.94	.84
6	3	يراعي التقييم المهارات والمعارف الجديدة للقيام بالعمل على أكمل وجه.	3.97	.87
7	6	يهتم التقييم بالمهارات التدريبية المكتسبة والتي تساعد في إنجاز العمل بإتقان.	3.89	.85
8	7	يعتمد التقييم على مدى توظيف العاملين للمعارف والمهارات في خبرات زملائهم.	3.88	.86
9	8	يراعي التقييم قدرة العاملين في معالجة المشاكل التي تصادفهم خلال عملهم.	3.84	.86
		الدرجة الكلية	3.92	.65

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال بُعد تقييم المهام والمسؤولية بلغ (3.92)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بُعد تقييم المهام والمسؤولية، فقد تراوحت ما بين (3.83-4.01)، وجاءت الفقرة: "يركز التقييم على الالتزام العاملين

بالوقت المحدد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يهتم التقييم بأعباء الوظيفة في الظروف المختلفة مهما كانت صعوبتها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وتقدير مرتفع.

(3) مجال بُعد تقييم السلوك

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال بُعد تقييم السلوك

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يهتم التقييم بالعلاقات الجيدة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	3.90	.93	مرتفع
2	7	يهتم التقييم بقدرة الموظف على الحفاظ على ممتلكات العامة من الضياع أو التلف.	3.89	.84	مرتفع
3	4	يراعي التقييم طريقة التعامل مع الزملاء خلال الاجتماعات التي يعقدها القسم.	3.94	.87	مرتفع
4	8	يهتم التقييم في الاتصالات التي يقوم بها الموظف من أجل متطلبات العمل.	3.89	.84	مرتفع
5	2	ينظر التقييم الى الأفكار والمقترحات البناءة لمصلحة العمل.	3.98	.84	مرتفع
6	9	يستخدم التقييم طريقة الحوار وعرض الأفكار بثقة خلال الاجتماعات في العمل.	3.88	.81	مرتفع
7	3	يراعي التقييم حسن التصرف مع ذوي العلاقة في مجال العمل.	3.98	.82	مرتفع
8	5	يهتم التقييم بمدى تقبل الموظف التوجيهات وينفذها لمصلحة العمل.	3.93	.76	مرتفع
9	1	يهتم التقييم بالمظهر الشخصي للموظف في العمل.	4.01	.85	مرتفع
الدرجة الكلية			3.93	.67	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال بُعد تقييم السلوك بلغ (3.93)، وتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال بُعد تقييم السلوك، فقد تراوحت

ما بين (3.88-4.01)، وجاءت الفقرة: "يهتم التقييم بالمظهر الشخصي للموظف في العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يستخدم التقييم طريقة الحوار وعرض الأفكار بثقة خلال الاجتماعات في العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وتقدير مرتفع.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample T-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (9.4).

الجدول (9.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	رئيس قسم		موظف		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
بُعد المعرفة	4.21	.49	4.20	.52	.01	.99
بُعد المهام والمسؤولية	4.25	.52	4.18	.56	.78	.44
بُعد السلوك	4.19	.63	4.14	.60	.59	.56
الدرجة الكلية	4.22	.52	4.17	.52	.52	.60

من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (44-99)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample T-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (10.4).

الجدول (10.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
بُعد المعرفة	4.23	.55	4.18	.47	.43
بُعد المهام والمسؤولية	4.18	.59	4.20	.50	.75
بُعد السلوك	4.15	.64	4.14	.56	.82
الدرجة الكلية	4.19	.56	4.17	.46	.83

من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.83-0.43)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (11.4)، (12.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
بُعد المعرفة	3.85	4.15	4.30
بُعد المهام والمسؤولية	4.18	4.13	4.28
بُعد السلوك	3.94	4.08	4.24
الدرجة الكلية	4.00	4.12	4.28

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بُعد المعرفة	بين المجموعات	2.12	2	1.06	4.05	.02
	داخل المجموعات	72.72	278	.26		
	المجموع	74.84	280			
بُعد المهام والمسؤولية	بين المجموعات	1.63	2	.81	2.68	.07
	داخل المجموعات	84.23	278	.30		
	المجموع	85.85	280			
بُعد السلوك	بين المجموعات	1.96	2	.98	2.75	.07
	داخل المجموعات	99.00	278	.36		
	المجموع	100.96	280			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.79	2	.89	3.38	.04
	داخل المجموعات	73.47	278	.26		
	المجموع	75.26	280			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (بُعد المعرفة)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.02-.04)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (.05).

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسب المجالين (بُعد المهام والمسؤولية، وُبعد السلوك)، فقد بلغ مستوى الدلالة لهما (0.07)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية ومجال (بُعد المعرفة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	الفرق في المتوسطات
بُعد المعرفة	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	.1484*
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	.1553*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (13.4) إلى أن مواطن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجال (بُعد المعرفة)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين كل من يحملون درجة البكالوريوس والماجستير فأعلى، ولصالح من يحملون درجة الماجستير فأعلى.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (14.4)، (15.4).

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأعلى
بُعد المعرفة	3.91	4.18	4.27
بُعد المهام والمسؤولية	3.97	4.16	4.26
بُعد السلوك	3.99	4.09	4.22
الدرجة الكلية	3.96	4.15	4.25

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بُعد المعرفة	بين المجموعات	2.66	2	1.33	5.12	.01
	داخل المجموعات	72.18	278	.26		
	المجموع	74.84	280			
بُعد المهام والمسؤولية	بين المجموعات	1.78	2	.89	2.94	.06
	داخل المجموعات	84.08	278	.30		
	المجموع	85.85	280			
بُعد السلوك	بين المجموعات	1.64	2	.82	2.29	.10
	داخل المجموعات	99.32	278	.36		
	المجموع	100.96	280			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.92	2	.96	3.64	.03

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	73.34	278	.26		
	المجموع	75.26	280			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (بُعد المعرفة)، فقد تراوح مستوى الدلالة لهما ما بين (0.01-0.03)، وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب المجالين (بُعد المهام والمسؤولية، وبُعد السلوك) فقد تراوح مستوى الدلالة لهما ما بين (0.06-0.10)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية ومجال (بُعد المعرفة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (16.4).

جدول (16.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد المعرفة والدرجة

المجال	(II) عدد سنوات الخبرة	(I) عدد سنوات الخبرة	الفرق في المتوسطات
بُعد المعرفة	من 10 وأقل من 15 سنة	أقل من 10 سنوات	.26996*
	15 سنة فأكثر	أقل من 10 سنوات	.36029*
الدرجة الكلية	15 سنة فأكثر	أقل من 10 سنوات	.29035*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (16.4) إلى أن مواطن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجال (بعد المعرفة)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين كل من لديهم خبرة أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر، ولصالح من لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وكذلك 15 سنة فأكثر.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها، وكذلك الانحرافات

المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين

مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (17.4)، (18.4).

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية

المجال	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت	قلقيلية	رام الله والبيرة	بیرزيت	أريحا	بيت لحم	شمال الخليل
بعد المعرفة	4.40	4.43	4.12	3.97	4.00	3.88	3.93	4.41	4.29
بعد المهام والمسؤولية	4.44	4.43	4.19	3.96	3.82	3.75	3.94	4.45	4.28
بعد السلوك	4.44	4.41	4.31	3.93	3.79	3.69	3.80	4.34	4.09
الدرجة الكلية	4.43	4.42	4.20	3.95	3.87	3.78	3.89	4.40	4.22

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بعد المعرفة	بين المجموعات	11.23	8	1.40	6.00	.00**
	داخل المجموعات	63.61	272	.23		
	المجموع	74.84	280			
بعد المهام والمسؤولية	بين المجموعات	17.62	8	2.20	8.78	.00**
	داخل المجموعات	68.24	272	.25		
	المجموع					

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	المجموع	85.85	280			
بُعد السلوك	بين المجموعات	19.18	8	2.40	7.98	.00**
	داخل المجموعات	81.77	272	.30		
	المجموع	100.96	280			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	15.17	8	1.90	8.58	.00**
	داخل المجموعات	60.09	272	.22		
	المجموع	75.26	280			

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05). وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تبعاً لمتغير المديرية، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (19.4).

جدول (19.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد المعرفة والدرجة الكلية،

تبعاً لمتغير المديرية

المجال	(I) المديرية	(J) المديرية	الفرق في المتوسطات
بُعد المعرفة	نابلس	سلفيت	.28200*
		قلقيلية	.42740*
		رام الله والبييرة	.40198*
		بیرزيت	.52394*
		أريحا	.46838*
بُعد المهام والمسؤولية	نابلس	سلفيت	.25097*
		قلقيلية	.47555*
		رام الله والبييرة	.62096*

.68272*	بيرزيت		
.49908*	أريحا		
.51424*	قلقيلية		
.64913*	رام الله والبيرة		
.74780*	بيرزيت	نابلس	بُعد السلوك
.64364*	أريحا		
.35441*	شمال الخليل		
.22292*	سلفيت		
.47299*	قلقيلية		
.55972*	رام الله والبيرة	نابلس	الدرجة الكلية
.65081*	بيرزيت		
.53563*	أريحا		

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (19.4) إلى أن مواطن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولجميع المجالات، تبعاً لمتغير المديرية وذلك لصالح مديرية التربية والتعليم نابلس.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample T-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (20.4).

الجدول (20.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	موظف		رئيس قسم		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.74	.34	.58	3.99	.70	4.02	بُعد تقييم المعرفة
.08	1.78	.67	3.89	.57	4.08	بُعد تقييم المهام والمسؤولية
.24	1.19	.69	3.91	.58	4.04	بُعد تقييم السلوك
.21	1.26	.59	3.93	.59	4.05	الدرجة الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.08 - 0.74)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent

Sample T-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4).

الجدول (21.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر	أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
بُعد تقييم المعرفة	4.06	3.92	.63	1.91	.06
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	3.98	3.84	.66	1.87	.06
بُعد تقييم السلوك	4.02	3.83	.69	2.41	.02
الدرجة الكلية	4.02	3.86	.59	2.28	.02

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (بُعد تقييم السلوك) وذلك لصالح الذكور، وبلغ مستوى الدلالة لهما (0.02)، وهذه القيم جميعاً أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وينتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، حسب المجالين (بُعد تقييم المعرفة، وُعد تقييم المهام والمسؤولية)، فقد بلغ مستوى الدلالة لهما (0.06)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (22.4)، (23.4).

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
بُعد تقييم المعرفة	3.63	3.90	4.15
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	3.78	3.81	4.07
بُعد تقييم السلوك	3.69	3.85	4.05
الدرجة الكلية	3.70	3.85	4.09

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بُعد تقييم المعرفة	بين المجموعات	5.00	2	2.50	7.19	.00**
	داخل المجموعات	96.55	278	.35		
	المجموع	101.54	280			
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	بين المجموعات	4.70	2	2.35	5.66	.00**
	داخل المجموعات	115.36	278	.42		
	المجموع	120.06	280			
بُعد تقييم السلوك	بين المجموعات	3.04	2	1.52	3.43	.03*
	داخل المجموعات	122.93	278	.44		
	المجموع	125.97	280			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.13	2	2.07	6.22	.00**
	داخل المجموعات	92.33	278	.33		
	المجموع	96.47	280			

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.00-0.03)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (24.4).

جدول (24.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد تقييم المعرفة والدرجة

الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	الفرق في المتوسطات
بُعد تقييم المعرفة	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	.25317*
بُعد تقييم تقييم المهام والمسؤولية	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	.26184*
بُعد تقييم السلوك	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	.20188*
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	.23867*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (24.4) إلى أن مواطن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولجميع المجالات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين كل من يحملون درجة البكالوريوس والماجستير فأعلى، ولصالح من يحملون درجة الماجستير فأعلى.

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (25.4)، (26.4).

جدول (4.25): المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأعلى
بُعد تقييم المعرفة	3.79	4.03	4.00
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	3.62	3.92	3.97
بُعد تقييم السلوك	3.52	3.99	3.95
الدرجة الكلية	3.64	3.98	3.97

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بُعد تقييم المعرفة	بين المجموعات	1.10	2	.55	1.52	.22
	داخل المجموعات	100.45	278	.36		
	المجموع	101.54	280			
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	بين المجموعات	2.35	2	1.17	2.77	.06

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بُعد تقييم السلوك	داخل المجموعات	117.71	278	.42	5.09	.01
	المجموع	120.06	280			
	بين المجموعات	4.45	2	2.23		
	داخل المجموعات	121.51	278	.44		
الدرجة الكلية	المجموع	125.97	280		3.52	.03
	بين المجموعات	2.38	2	1.19		
	داخل المجموعات	94.08	278	.34		
	المجموع	96.47	280			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (26.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (بُعد تقييم السلوك)، فقد تراوح مستوى الدلالة لهما ما بين (0.01-0.03)، وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب المجالين (بُعد تقييم المعرفة، وبُعد تقييم المهام والمسؤولية) فقد تراوح مستوى الدلالة لهما ما بين (0.06-0.22)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية ومجال (بُعد تقييم السلوك) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (27.4).

جدول (27.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد تقييم المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	الفرق في المتوسطات
بُعد تقييم السلوك	من 10 وأقل من 15 سنة	أقل من 10 سنوات	.47666*
	15 سنة فأكثر	أقل من 10 سنوات	.43027*
الدرجة الكلية	من 10 وأقل من 15 سنة	أقل من 10 سنوات	.34001*
	15 سنة فأكثر	أقل من 10 سنوات	.33179*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (27.4) إلى أن مواطن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجال (بُعد تقييم السلوك)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين كل من لديهم خبرة أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة، وأقل من 10 سنوات و 15 سنة فأكثر، ولصالح من لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، وكذلك 15 سنة فأكثر.

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (28.4)، (29.4).

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات

الشمالية تعزى إلى متغير المديرية								
المجال	جنوب		رام الله			شمال		
	نابلس	نابلس	سلفيت	قلقيلية	والبيرة	بيرزيت	أريحا	
بُعد تقييم المعرفة	4.46	4.36	3.77	3.73	3.72	3.44	3.82	4.06
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	4.47	4.33	3.78	3.73	3.70	3.64	3.78	3.97

3.53	3.95	3.70	3.63	3.80	3.73	3.69	4.41	4.50	بُعد تقييم السلوك
3.66	3.99	3.77	3.58	3.74	3.73	3.74	4.37	4.48	الدرجة الكلية

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المديرية

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.00	10.77	3.05	8	24.43	بين المجموعات	بُعد تقييم المعرفة
		.28	272	77.11	داخل المجموعات	
			280	101.54	المجموع	
.00	11.43	3.78	8	30.21	بين المجموعات	بُعد تقييم المهام والمسؤولية
		.33	272	89.85	داخل المجموعات	
			280	120.06	المجموع	
.00	12.30	4.18	8	33.47	بين المجموعات	بُعد تقييم السلوك
		.34	272	92.50	داخل المجموعات	
			280	125.97	المجموع	
.00	13.69	3.46	8	27.68	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.25	272	68.78	داخل المجموعات	
			280	96.47	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول (29.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط

التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين

العاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد بلغ

مستوى الدلالة لها (.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية وجميع المجالات تبعاً لمتغير المديرية،

وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت

النتائج كما هو موضح في الجدول (30.4).

جدول (30.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي شيفيه، للمقارنات البعدية حسب مجال بُعد تقييم المعرفة والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية

المجال	(I) المديرية	(J) المديرية	الفرق في المتوسطات
بُعد تقييم المعرفة	نابلس	سلفيت	.69132*
		قليلية	.72698*
		رام الله والبيرة	.73793*
		بيرزيت	1.01697*
بُعد تقييم المهام والمسؤولية	نابلس	أريحا	.63800*
		بيت لحم	.39326*
		شمال الخليل	.46420*
		سلفيت	.68794*
بُعد تقييم السلوك	نابلس	قليلية	.73308*
		رام الله والبيرة	.76924*
		بيرزيت	.82375*
		أريحا	.68794*
الدرجة الكلية	نابلس	بيت لحم	.49275*
		شمال الخليل	.96122*
		سلفيت	.80808*
		قليلية	.77549*
		رام الله والبيرة	.70037*
		بيرزيت	.87155*
		أريحا	.79748*
		بيت لحم	.54923*
		شمال الخليل	.97566*
		سلفيت	.73074*
		قليلية	.74588*
		رام الله والبيرة	.73579*
		بيرزيت	.89972*
		أريحا	.71049*
		بيت لحم	.48099*
		شمال الخليل	.81329*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (30.4) إلى أن مواطن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولجميع

المجالات، تبعاً لمتغير المديرية جاء لصالح مديرية التربية والتعليم نابلس.

11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها.

استخرج معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها، الجدول (31.4) يوضح ذلك:

جدول (31.4): معامل ارتباط (بيرسون) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

مجالات الأداء الوظيفي			
بُعد المعرفة	بُعد المهام والمسؤولية	بُعد السلوك	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي
.53**	.56**	.58**	.60**

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (31.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها؛ ويتضح من الجدول السابق أنها العلاقة ارتباط خطية موجبة، بحيث بلغ معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (0.60)، ويتضح وجود علاقة ارتباط خطية موجبة بين مجالات الأداء الوظيفي وأنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تراوحت ما بين (0.53) لمجال "بُعد المعرفة" و(0.58) لمجال "بُعد السلوك" وجميعها دالة إحصائياً، مما يعني أنه كلما

زاد مستوى أنماط التقييم المطبقة في مديريات التربية والتعليم لدى رؤساء الأقسام والعاملين فيها، زاد أداؤهم الوظيفي والعكس صحيح.

ثانياً: نتائج المقابلة

السؤال الاول: ما أهمية تطوير الموظفين في الجوانب التكنولوجية خلال تنفيذهم لعملهم في المؤسسة؟

أظهرت نتائج المقابلة مع رؤساء الأقسام والعاملين فيها أن 90% منهم يستخدم التكنولوجيا الحديثة وبرامجها أثناء قيامهم بعملهم؛ وذلك لأن معظم معاملات القسم لا يتم تداولها ورقياً، وإنما من خلال برامج مخصصة للمراسلات بين الموظفين ورؤسائهم، كما يقوم العاملون في الأقسام المختلفة بتدريب زملائهم الذين تم تعيينهم حديثاً، والعاملون الذين يحتاجون إلى إستفسار ومساعدة لحل قضايا تخص العمل. وتحدث أحد رؤساء الأقسام قائلاً "نقوم بعقد دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا المستخدمة، سواء كانت البرامج المستخدمة في القسم، أو برامج يتم استحداثها لتسيير عمل القسم وتلبية متطلباته".

السؤال الثاني: ما الطريقة التي يلتزم بها العاملون وتساعدهم على تنفيذ عملهم ونشاطاتهم في المؤسسة؟

أظهرت نتائج المقابلة أن 80% من المستجيبين لديهم القدرة في التعامل مع الزملاء؛ وذلك لإنجاز العمل المكلفين به، وذلك من خلال عملهم بروح الفريق في تطبيق المهام والأعمال التي توكل اليهم، وأشار أحد الموظفين من خلال حديثه عن النشاطات التي يعتبرها بأنها مهمة بالعمل وتنمي روح المسؤولية والفريق " أشارك مع زملائي في القسم في المناسبات الاجتماعية، وأشاركهم الأحران والأفراح وأقف بجانب الزملاء أثناء المشاكل التي يتعرضون لها من قبل المراجعين"، كما تحدث أحد رؤساء الأقسام قائلاً "إن الموظفين إجمالاً يمتازون بإحساس عالٍ بالمسؤولية الجماعية

خلال تطبيقهم للمهام الموكلة لهم ويعتبرون أنفسهم مكملين لبعضهم بعضا في حال غياب أحد الموظفين عن العمل".

السؤال الثالث: ما أهمية التزام الموظف بالتعليمات التي تصدر عن المؤسسة التي يعمل بها خلال تنفيذ مهام عمله؟

أشارت نتائج المقابلة أن 90% من المستجيبين يلتزمون بأوقات ومواعيد الدوام الرسمي في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة بهم، والتي تصب في مصلحة العمل، بحيث يقوم العاملون بتنفيذ المهام باعتبارها واجباتهم التي من خلالها تتحقق أهداف القسم وتتحقق أهداف الوزارة من تقديم خدماتها للجهات المعنية وكذلك القيام بايفاء التزاماتها اتجاه العملية التربوية، وقال أحد الموظفين "أنفذ التعليمات الصادرة من رئيس القسم والتي تمكنني من إنجاز عملي على أكمل وجه، بدون إحراج رئيس القسم في حال طلب منه تقديم تقارير للمسؤولين عن إنجازات القسم"، كما أشار 80% من رؤساء الأقسام أن الموظفين يقفون مع زملائهم في العمل من خلال تطبيق المعارف والخبرات التي لديهم والمهارات التي اكتسبوها خلال فترة عملهم.

السؤال الرابع: ما الأمور التي يتطلع إليها المقيم أثناء تقييمه للعاملين؟

بينت نتائج المقابلة أن 70% من رؤساء الأقسام يهتمون بإجراءات العمل الحديثة التي يقوم بتنفيذها العاملون بما يخدم مصلحة العمل، كما أشار 60% من رؤساء الأقسام بمدى التزام الموظفين بالمهام الوظيفية التي يشغلونها، بما يتفق مع متطلبات العمل وفق جدول زمني محدد، بينما اتفق 70% من الموظفين على أن رؤساء الأقسام يركزون على مدى اهتمام الموظف بتنفيذ أعماله وواجباته في الوقت المحدد والظروف المختلفة، وتحدث أحد الموظفين قائلاً "إن معظم رؤساء الأقسام يقيمون الموظفين ليس على عملهم، وإنما على طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم؛ فيظهر من خلالها التحيز لأشخاص معينين في القسم دون الآخرين".

السؤال الخامس: ما النواحي التي يمكن أن تساعد على تحسين أو تطوير أداء العاملين في الوظيفة؟

اتفق 90% من رؤساء الأقسام والعاملين في المديریات، أن التدريب الدائم، والمستمر المبني على الاحتياج يحسن من جودة الخدمة المقدمة في العمل، ويزيد من إنتاجية القسم، كما أن تفويض الصلاحيات للموظف يشعره بقيمته وأهميته، وإحساسه بالمسؤولية الواقعة على عاتقه، وقال أحد العاملين "إن مشاركة الموظف بالقرارات والمشاكل، وإطلاعه على ما هو جديد في العمل، وعدم التفرد في اتخاذ القرار يحسن من الخدمة المقدمة للمعنيين، ويعكس الرضا من خلال أداء العاملين في القسم"، كما أشار أحد العاملين أن تعدد المهام والاعمال التي توكل للموظف في الوقت نفسه يؤدي إلى التشتت والضياع أو النسيان، ومن ثمَّ يؤثر على جودة العمل وعدم رضا الموظف عن أدائه في وظيفته"، وأضاف أحد رؤساء الأقسام إلى أهمية وجود تحفيز أو تعزيز في الوظيفة لخلق روح المنافسة ما بين الموظفين أنفسهم من ترقيات أو نقل أو حتى مكافآت عينية.

السؤال السادس: ما الهدف من تقييم الأداء للموظفين؟

أظهرت نتائج المقابلة أن 90% من رؤساء الأقسام يعتبرون الهدف الرئيسي من التقييم هو إعطاء العاملين تغذية راجعة عن كفاءتهم في القيام بالمهام الوظيفية الموكلة لديهم وتوجيههم نحو كيفية تحسين وتطوير أدائهم لأغراض تخص العمل أولاً، وعلى الصعيد الذاتي في حال تم نقلهم أو ترقيتهم لوظائف أخرى، كما أشار مجموعة من رؤساء الأقسام بأن التقييم يحدد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظف للتغلب على نقاط الضعف، وأشار أحد رؤساء الأقسام قائلاً " من الضروري تحفيز الموظف، من خلال توفير احتياجات العمل كافة لديه، والتي تنعكس على تحسين أدائه بما يخدم مصلحة العمل والوقوف الى جانبه"، بينما أشار 50% من العاملين أن الهدف من التقييم هو فقط تصيد أخطاء الموظف حتى يتم نقلة إلى وظيفة أخرى لا تتعلق بتخصصه، وأشار

أحد العاملين قائلاً "عندما يحين موعد التقييم أشعر بالخوف والتردد في العمل حتى لا أخطئ، وأفضل أخذ إجازات حتى تتم عملية التقييم وأنا غائب عن العمل" وأشار أحد العاملين قائلاً "إن معظم رؤساء الأقسام يتأثرون بإنتاجية الموظف قبل التقييم بفترة قصيرة وليس من خلال جدول زمني موضوع سابقاً، فخطأ واحد يلغي كل الصواب"، وأشار أحد العاملين قائلاً ومركزاً على أهمية التقييم "أن التقييم مهم للموظف لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل رفع ثقته وكفاءته أمام زملائه بالعمل".

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية"؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية كل بلغ (4.18)، وتقدير مرتفع، وجاء مجال "بُعد المعرفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "بُعد السلوك" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وتقدير مرتفع.

وهذا ما أظهرته نتائج المقابلة مع رؤساء الأقسام والعاملين فيها أن 90% منهم يستخدم التكنولوجيا الحديثة وبرامجها أثناء قيامهم بعملهم؛ وذلك لأن معظم معاملات القسم لا يتم تداولها ورقياً، وإنما من خلال برامج مخصصة بالمراسلات بين الموظفين ورؤسائهم، كما يقوم العاملون في الأقسام المختلفة بتدريب زملائهم الذين تم تعيينهم حديثاً، والعاملين الذين يحتاجون إلى أي استفسار ومساعدة لحل قضايا تخص العمل. وتحدث أحد رؤساء الأقسام قائلاً "نقوم بعقد دورات

تدريبية في مجال التكنولوجيا المستخدمة، سواءً كانت البرامج المستخدمة في القسم، أو برامج يتم استحداثها لتسيير عمل القسم وتلبية متطلباته".

كما أظهرت نتائج المقابلة أن 80% من المستجيبين لديهم القدرة في التعامل مع الزملاء وذلك لإنجاز العمل المكلفين به، من خلال عملهم بروح الفريق في تطبيق المهام والأعمال التي توكل إليهم، وأشار أحد الموظفين من خلال حديثه عن النشاطات التي يعتبرها بأنها مهمة بالعمل وتنمي روح المسؤولية والفريق " أشارك مع زملائي في القسم في المناسبات الاجتماعية، وأشارهم الأحران والأفراح وأقف بجانب الزملاء أثناء المشاكل التي يتعرضون لها من قبل المراجعين"، كما تحدث أحد رؤساء الأقسام قائلاً "إن الموظفين إجمالاً يمتازون بإحساس عالٍ بالمسؤولية الجماعية خلال تطبيقهم للمهام الموكلة لهم ويعتبرون أنفسهم مكملين لبعضهم البعض في حال غياب أحد الموظفين عن العمل".

وتفسر هذه النتيجة أن الموظف الذي يتمتع بالمسؤولية الكبيرة اتجاه عملة ولديه المعارف في مجال عمله، والمهارات التي تمكنه من مواكبة التطور التكنولوجي لإنجاز عمله، مسخراً خبراته في تدريب زملائه في العمل، أو يمد يد العون لمن يحتاج المساعدة في توضيح الأنظمة، والتعليمات داخل المؤسسة لمصلحة العمل، كل ذلك ينمي ثقة المسؤولين بالعاملين لديهم؛ وعليه يفتح الآفاق أمامهم من حيث النقل، والترقية، كما أن الموظف بعيداً عن مسماه الوظيفي عندما يجد التقدير والاحترام من رؤسائه لحرصة على العمل؛ فإنه يقدم كل ما لديه من مهارات ومسؤوليات تخدم مصلحة العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خريشي (2019)، التي أظهرت نتائجها أن امتلاك الفرد للمعارف والإجراءات وأنظمة العمل لها دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد، واتفقت كذلك مع

دراسة Olorunsola (2012) والتي أظهرت نتائجها أن الأداء الوظيفي في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما مستوى أنماط التقييم المتبعة لأداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية"؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس أنماط التقييم لدى رؤساء الأقسام والعاملين فيها في مديريات التربية والتعليم في "المحافظات الشمالية" ككل بلغ (3.95)، وبتقدير مرتفع. وجاء مجال "بُعد تقييم المعرفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "بُعد تقييم المهام والمسؤولية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وتقدير مرتفع.

وقد جاءت نتائج المقابلة مع رؤساء الأقسام والعاملين فيها متوافقة مع نتائج الاستبانة، حيث أظهرت نتائج المقابلة أن 90% من المستجيبين يلتزمون بأوقات ومواعيد الدوام الرسمي في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم، والتي تصب في مصلحة العمل، بحيث يقوم العاملون بتنفيذ المهام باعتبارها واجباتهم التي من خلالها تتحقق أهداف القسم وتتحقق أهداف الوزارة من تقديم خدماتها للجهات المعنية وكذلك القيام بإيفاء التزاماتها اتجاه ما تتطلبه العملية التربوية، وقال أحد الموظفين "أنفذ التعليمات الصادرة من رئيس القسم والتي تمكّني من إنجاز عملي على أكمل وجه، بدون إحراج رئيس القسم في حال طلب منه تقديم تقارير للمسؤولين عن إنجازات القسم"، كما أشار 80% من رؤساء الأقسام أن الموظفين يقفون مع زملائهم في العمل من خلال تطبيق المعارف والخبرات التي لديهم والمهارات التي اكتسبوها خلال فترة عملهم.

ويفسر الباحث أن بُعد المعرفة كأحد أنماط التقييم حصلت على المرتبة الأولى كون أن المعرفة هي من العمليات العقلية التي يمتلكها الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه من مهارات وإجراءات تراعي المهام الوظيفية في العمل وفق برنامج زمني محدد يلتزم به الموظف في تنفيذ مسؤولياته ومهامه على أكمل وجه، كما أن مجال المهام والمسؤوليات هي جزء مهم يقع على عاتق الموظف من حيث الحضور والانصراف والالتزام بالوقت والعبء الوظيفي في الظروف والأوقات المختلفة، وفي المجمل فإن العاملين في الأقسام كما يظهر للباحث بحكم عمله في مديرية التربية والتعليم لديهم معرفة كافية بمهام العمل والتي تعكس طبيعة مهامهم ومسؤولياتهم التي يقومون بها ويلتزمون بإنجازها.

لم تورد أي دراسة من الدراسات السابقة نتائج حول أنماط التقييم كون هذه الدراسة على حد علم الباحث من الدراسات الأولى التي تطرقت لهذا الموضوع.

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات.

وتفسر هذه النتيجة أن الأداء الوظيفي ليس مرتبطاً بمسمى وظيفي، فالموظف يعمل داخل مؤسسة تربوية واحدة ضمن رؤية وأهداف واضحة المعالم، يتقيد من خلالها بأنظمة ولوائح وتعليمات تخص كل قسم على حده وعلى الموظف اتباع هذه التعليمات بما يضمن سير العمل ومصالحته نحو تحقيق الهدف المنشود.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (2011)، والتي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المسمى الوظيفي لعينة الدراسة.

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات.

ويفسر الباحث أن العاملين من كلا الجنسين هم موظفون لديهم مهام ومسؤوليات تختلف من قسم إلى آخر في المجالات المختلفة فمستوى الأداء الوظيفي ليس مرتبطاً بالجنس بقدر ما هو مرتبط بالانتماء الحقيقي والإخلاص للعمل وأداء المهام والمسؤوليات، فنجد أن رئيس القسم لا يقتصر على الذكور، فنجد رؤساء أقسام من فئة الإناث ولديهن الكثير من الخبرات والمهارات التي تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.

واختلفت مع دراسة السليمات (2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

3.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حسب الدرجة الكلية ومجال (بُعد المعرفة)، وذلك لصالح من لديهم درجة ماجستير فأعلى.

أما بخصوص مجالات (بُعد المهام والمسؤولية، وبُعد السلوك) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتفسر هذه النتيجة أن المعرفة لدى من يحملون مؤهلاً علمياً أعلى تزداد، وخاصة أن الجامعات الفلسطينية بدأت التركيز على إعطاء مساقات خاصة بالتنمية البشرية والتي يستفيد من خلالها الموظف في مجال عمله، فكلما ارتفعت الدرجة العلمية للعاملين زادت المعرفة؛ وعليه تنمي من قدراتهم ومهاراتهم وتزيد من كفاءاتهم، مما يؤدي إلى استثمارهم في إدارة العمل واستلامهم مناصب ذات مسؤولية كبرى على عكس العاملين الذين يحملون درجات علمية متوسطة فهم لا

يتمتعون بالكم المعرفي؛ وعليه تقل كفاءتهم وخبرتهم وتقل فرصهم بالنقل أو الترقية، كما ويعزو الباحث أن بُعد المهام والمسؤوليات في الوظيفة لا يرتبط بالمؤهل العلمي فالجميع يعرف مهامه ومسؤولياته الموكلة إليه حسب بطاقة الوصف الوظيفي، والتي هي بالأساس معروفة لديه قبل استلام مهام عمله، أما بُعد السلوك والتي هي الأفعال أو النشاطات التي تصدر عن العامل خلال تنفيذه لعمله داخل المؤسسة، وتتمثل بقدرته في التعامل مع زملائه بالعمل، وهذا ليس له علاقة في المؤهل العلمي بقدر ما هو يتعلق بالحس الإنساني والاجتماعي اتجاة الموظفين بعضهم بعضا. واتفقت مع دراسة السليمات (2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح من يحملون درجة الدراسات العليا.

4.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة حسب الدرجة الكلية ومجال (بُعد المعرفة)، وذلك لصالح من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر.

أما بخصوص مجالات (بُعد المهام والمسؤولية، وُبعد السلوك) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ويفسر الباحث أنه كلما زادت سنوات الخبرة عند الموظف زاد لديه الإلمام المعرفي بأنظمة وقوانين العمل داخل القسم، ومتطلباته وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم على عكس الموظفين الذين لديهم سنوات عمل قليلة فما زال ينقصهم المعرفة والخبرة في مهام القسم والمشاكل التي تواجه العاملين وطرق حلها، فيلزمهم معرفة بمتطلبات العمل، وكيفية تقديم الحلول من خلال قضايا تواجه القسم في العمل اليومي أثناء تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم؛ لذلك فإن سنوات الخبرة في العمل ما هي إلا حصيلة معارف وقدرات مكتسبة يكتسبها الفرد داخل مؤسسته لمعرفة سبل النجاح والتطور الإداري والمهني، بالإضافة إلى ذلك فإن سنوات الخبرة في العمل ليس لها علاقة بالمهام والمسؤوليات وسلوك الموظف في العمل فلكل موظف لديه أسس وتعليمات بالمهام التي عليه تنفيذها لسير العمل وفق أهداف وغايات القسم.

وانتقلت مع دراسة الدليمي (2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات العراقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات.

5.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة

نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية، للدرجة الكلية ولجميع المجالات، وذلك لصالح مديرية التربية والتعليم في نابلس.

ويفسر الباحث عن سبب وجود فروق بين مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية كون أن لكل مديرية طرقها الخاصة في تنفيذ رؤية وزارة التربية في النهوض بالعمل التربوي والإداري على كافة الأصعدة بما تتناسب مع لوائح وأنظمة العمل في وزارة التربية والتعليم، ويعزو الباحث حصول مديرية التربية والتعليم في نابلس على أعلى المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي، كون هذه المديرية من المديريات العريقة والتي لها باع طويل وهي من أوائل المديريات التي تم إنشاؤها، فلدى العاملين البالغ عددهم 174 موظف خبرة في مجال العمل الإداري كون من تقاعد من هذه المديرية من العمل قام بتدريب من استلم بعده المهام وأكسبه ما لديه من خبرات إدارية، يستطيع من خلالها تطوير القسم، كما أن رضا العاملين في المديرية له دور أساسي في حصول المديرية على أعلى المتوسطات الحسابية فهناك اكتفاء من ناحية عدد العاملين الذين يقومون بالمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم.

وانتفتت هذه الدراسة مع دراسة نعيترات (2010) والتي بينت وجود فروق في الأداء الوظيفي للعاملين في الشؤون الاجتماعية في مناطق الضفة الغربية ولصالح منطقة شمال الضفة الغربية.

6.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة

نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، للدرجة الكلية ولجميع المجالات.

ويفسر الباحث أن المسمى الوظيفي ما هو إلا لقب يُمنح للموظف بناءً على تقييمه وتطوير عمله، وعلى الموظف تسيير مصلحة العمل وأن رئيس القسم والمرؤوس مبني على أسس يلتزم بها كلاهما فهما يعملون في مؤسسة تعليمية واحدة لها قوانين وأنظمة ولوائح خاصة بها.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الغنбовسي (2018) والتي بينت وجود فروق من حيث درجة تطبيق متطلبات تقويم الأداء لجميع محاور الاستبانة جاءت لصالح المديرين ومساعدتهم.

7.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس. حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (بُعد تقييم السلوك) وذلك لصالح الذكور.

أما بخصوص مجالات (بُعد تقييم المعرفة، وبُعد تقييم المهام والمسؤولية) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير الجنس.

وتفسر هذه النتيجة بأن الذكور داخل المؤسسات التعليمية - مديريات التربية والتعليم - لديهم القدرة على تحمل ضغط العمل، ويهتمون أكثر بالجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية، وذلك بحكم أن لديهم مساحة من الوقت أكثر من الإناث في التعامل مع هذه الجوانب وخاصة أن الإناث لديهن التزامات أسرية تنتهي مهام عملهن بانتهاء الدوام الرسمي على عكس الذكور، وهم أقدر على التعامل بحزم بما يتماشى مع القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، كما أن المرأة عاطفية بطبيعتها، وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى تهاونها في بعض قضايا العمل.

واختلفت مع دراسة العتيبي (2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

8.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، ولصالح من يحملون درجة ماجستير فأعلى.

وتفسر هذه النتيجة لصالح حملة العاملين الذين يحملون الشهادات العليا من ماجستير ودكتوراه كونهم أكثر درايةً في مجال التخطيط، والإدارة فهم أكثر اتصالاً بمجريات التعليم الحديث بحكم إكمالهم دراستهم العليا، فالموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تركز على تزويد المتعلم بالمعطيات التي تمكنه من متابعة إجراءات وفق أسس علمية وعملية، فيكون لديه القدرة على تقديم

الأفكار والمقترحات البناءة لمصلحة، ويكون لديهم المهارات والكفايات اللازمة لإدارة شؤون المؤسسة التعليمية.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة العتيبي (2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة أبو حطب (2009)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول متوسطات فاعلية نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (بُعد تقييم السلوك) وذلك لصالح من 10 إلى أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر.

أما بخصوص مجالات (بُعد تقييم المعرفة، وبُعد تقييم المهام والمسؤولية) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ويفسر الباحث أن السلوك في المؤسسة يختلف من موظف إلى آخر، بحيث يتأثر بالبيئة التي نشأ فيها الموظف، أو القادم منها، أضف إلى ذلك الثقافة التي تربي عليها، ثم إن الرضا الوظيفي

له تأثير بالغ على السلوك في المنظمة، بحيث يتناسب بشكل طردي مع الرضا الوظيفي، ويتضح من النتائج أن الموظف مع مرور الوقت داخل المؤسسة فإنه يصبح لديه الخبرة والدراية في طريقة التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ويكون لديه الخبرة الكافية في معالجة القضايا التي لا تعالج إلا من خلال مسلكيات صحيحة، ولا تعتمد على ردة فعل نابغة عن سلوك صاحبها تعكس بشكل خاطئ عمل القسم وكذلك الإدارة التي يتبع لها الموظف.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الإبراهيمي (2009) والتي أظهرت بأنه لا يوجد اختلاف في تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول فاعلية تقويم الأداء يعزى إلى متغير الخبرة.

10.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية.

بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها تعزى إلى متغير المديرية، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، ولصالح مديرية التربية والتعليم في نابلس.

ويفسر ذلك أن نظام التقييم المتبع يحتوي على معايير تقييم موضوعية وعلمية، وكما أن نظام التقييم يحتوي على وسائل متنوعة لجمع المعلومات والبيانات عن المقيمين، وأن هناك اهتمام من قبل العاملين في مديرية تربية نابلس لنتائج التقييم السابقة والتغذية الراجعة لديهم، وهذا ما عكسته نتائج الأداء الوظيفي والتي أظهرت أن مديرية التربية والتعليم في نابلس هي الأعلى متوسط

حسابي في الأداء الوظيفي، وبما أن التقييم مرتبط بالأداء الوظيفي؛ فإن نتائج التقييم في هذه المديرية عززت من الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وبمراجعة الدراسات السابقة لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى هذا المتغير الذي تطرق إليه البحث على حد علم الباحث.

11.2.4 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة رؤساء الأقسام والموظفين العاملين فيها؛ وأن هذه العلاقة خطية موجبة، بحيث بلغ معامل الارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (60).

ويعزو الباحث أن نمط التقييم المتبع في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لتطوير وتحسين أداء العاملين، هو نمط واقعي بحيث يلامس المهام والمسؤوليات الموكلة لدى الموظفين بشكل مباشر، ويتم تقييم أدائهم وإنتاجهم للأعمال بشكل واضح مبني على معايير يلتزم فيه المقيم، بحيث يقيم الموظف العامل في مديريات التربية والتعليم ضمن نموذج خاص بتقييم الأداء، وهذا مؤشر على أن عملية التقييم التي يتبعها رؤساء الأقسام هي عملية مبنية على الموضوعية، والشفافية، وبعيدة عن التحيزات الشخصية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عكاشة (2009) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والمعايير، والمقاييس، والأنماط السلوكية، والقيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

3.5 التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها.
2. العمل على تطوير أداة التقييم (المعايير والنماذج) بين فترة وأخرى لتتلاءم مع أسس التقييم الحديثة.
3. اتباع أساليب تقييم الأداء الحديثة التي ترتبط بالوصف الوظيفي والأنشطة التي يقوم بها الموظف.
4. يجب ان تكون هناك عدالة في توزيع الأوزان على بنود تقييم الأداء ومجالاته.
5. ضرورة توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح كل المعايير التي يجب أن يوزن به كل معيار من بنود التقييم.

ثانياً – المقترحات:

1. دراسة مقارنة لأنماط تقييم الأداء في البلدان المجاورة وفلسطين.
2. إكتشاف إشكاليات تقييم الأداء في دافعية الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

3. التعرف على الإشكاليات التي تواجه المقيم في استخدام أنماط تقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعمل على التخفيف منها.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

إبراهيم، عبد الحق. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات الاعمال، دراسة على

عينة من البنوك التجارية في الخرطوم، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان.

الابراهيمى، بدري. (2009). معرفة درجة فاعلية تقويم الأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة اليرموك،

.77-43: (2).7

أبو حطب، موسى. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حاله

دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو دقة، مراد. (2009). مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات

الاهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح دراسة ميدانية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو رزق، صلاح الدين. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة

من وجه نظرهم وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه الازهر، غزة،

فلسطين.

أبو زر، شدو كامل. (2017). معايير تقييم الأداء متوفر على رابط mawdoo3.com تاريخ الزيارة

.2021/9/29م.

أبو سلطان، مياسة. (2011). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شرح، نادر. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو كويك، حسن محمد. (2012). دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن. (2009). سلسلة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر.

إسماعيل، زكي مكي. (2009). السلوك التنظيمي، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة. بكال، روبرت. (2009). كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي، السعودية: بيت الأفكار الدولية. بني حمدان، خالد محمد والعيثاوي، أحلام إبراهيم. (2019). إدارة الموارد البشرية الحديثة- نظريات وتطبيقات، عمان: المكتبة الوطنية.

توفيق، عبد الرحمن. (2011). تقييم الأداء المبادئ_الأدوات_المهارات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جبريل، إيمان. (2016). الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. جماز، طارق. (2010). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

حجازي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا
الطباعة والنشر.

الحلايية، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع
العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)،
جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحلاق، بطرس. (2020). السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

حلاوة، عماد. (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على
موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة
الأسلامية، غزة، فلسطين.

حريزي، موسى وغريبي، صبرينة. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها
في البحوث الإجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية،
1(13):23-34.

حمداوي، عمر وبخوش، أحمد. (2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من
منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مباح، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والجامعية،
جامعة ورقة، 4 (8): 25-41.

حمود، خضير كاظم. (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحمود، ولاء. (2021). ماهي معايير تقييم الأداء، متوفر على رابط aindirectory.com تاريخ
الزيارة 2021/10/3م.

خريشي، فيصل. (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

الخطيب، جمال. (2003). تعديل السلوك الإنساني، دمشق: دار الحنين للنشر والتوزيع.
الدحود، حسني فؤاد. (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

درة، عبد الهادي والصبغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر.

درة، عبدالباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

درة، عمر. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

الدليمي، موسى حمد. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية العراقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

ديبة، ناصر. (2015). واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

ديوان الموظفين العام. (2016). دليل تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، الإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية، رام الله، فلسطين.

الريس، سوزي. (2020). الفرق بين الفاعلية والفاعلية، متوفر على رابط mqaall.com تاريخ الزيارة 2021/10/2م.

الزبيدي، حمزة. (2011). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة العراق للنشر والتوزيع.

الزعبي، خالد والعزب، حسين. (2005). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء اربد: جامعة مؤتة، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 13(2): 65-99.

الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الساكت، لبنى زياد. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

سعيد، حيدر. (2017). الفرق بين الكفاءة والفاعلية، متوفر على رابط almrsal.com تاريخ الزيارة 2021/10/1م

السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غرين للطباعة والنشر والتوزيع.

سليم، نجيب. (2015). الجودة في التعليم _ مفهوما _ معاييرها _ وآلياتها، متوفر على رابط edu.com new- تاريخ الزيارة 2021/10/3م.

السليمان، محمد. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجه نظر مساعدي المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشرع، أمل عبد الجبار. (2013). تعريف السلوك، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بابل، العراق. شهلي، نبيلة. (2017). الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

الصريرة، خالد احمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجه نظر رؤساء الأقسام فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

صلاح، رزان. (2018). معايير تقييم الأداء الوظيفي متوفر على رابط mawdoo3.com تاريخ الزيارة 2021/9/30م.

الطعامنة، محمد. (2009). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، بحث مقدم إلى مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعنوان الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، يناير، في الفترة الواقعة ما بين 2008-5-22 إلى 2008-5-25م.

الطبيي، عمار. (2012). دور تسير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.

العامودي، محمد. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عبابنة، كلثوم محمد. (2012). مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.

عبد الباقي، صلاح. (2004). السلوك الفعال في المنظمة، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.

عبد الباقي، صلاح. (2005). السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

عبد الكريم، عميروش ومحمد، ضيف. (2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

عبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبيد، أسيل حميد. (2020). تطوير تقييم أداء معلمي التربية البدنية في المدارس الثانوية للبنات في محافظة بغداد، مجلة الرياضة المعاصرة، جامعة بغداد، (1): 130-146.

العبيدي، سامح. (2020). السلوك الإنساني، متوفر على رابط sotor.com تاريخ الزيارة 2021/10/5م.

العتيبي، فيصل. (2017). تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية من خرجي كليات الشريعة وكليات التربية في الكويت من وجه نظر الموجهين والمدراء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العتيبي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

العجلة، توفيق. (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عريبات، بشر. (2007). إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. العقبى، الأزهر. (2009). القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري أنموذجاً، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.

عكاشة، أسعد أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراية تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العلي، عبد الستار وقندلجي، عامر والعمري، غسان. (2006). مدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عمران، محمد علي. (2005). الوسيط في شرح قانون العمل الجديد، القاهرة: دار نصر للطباعة والنشر.

العنزي، مبارك. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض. السعودية.

عواد، طارق أحمد. (2005). **تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في**

قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عوادة، إسماء. (2016). **تعريف الكفاءة،** متوفر على رابط mawdoo3.com تاريخ الزيارة

2021/10/2م

الغنبوصي، سالم بن سليم. (2018). **متطلبات تقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي**

بسلطنة عمان، مجلة التربوية، جامعة السلطان قابوس، 33 (129): 255-298.

فياض، عدي إباد. (2015). **درجة ممارسة العمادات والدوائر الادارية في الجامعة الاسلامية**

لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

القحطاني، محمد بن دليم. (2012). **إدارة الموارد البشرية،** الرياض: العبيكان للنشر.

القريوتي، محمد قاسم. (2003). **السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي**

في المنظمات، عمان: دار الشروق.

القريوتي، محمد قاسم. (2010). **الوجيز في إدارة الموارد البشرية،** عمان: دار وائل للنشر.

قورة، أحمد. (2020). **إدارة الكفاءات-الاستراتيجية والغرض والاهداف،** متوفر على رابط

rqiim.com تاريخ الزيارة 2021/10/2م.

كافي، مصطفى يوسف. (2021). **دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي،** قسنطينة: الفا للوثائق

والنشر.

الكردي، أحمد. (2010). **مبادئ تقييم الأداء،** متوفر على رابط kenanaonline.com تاريخ الزيارة

2021/9/29م.

الكردي، أحمد. (2014). مفهوم الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي، متوفر على رابط

bohoutmadrassia.blogspot.com تاريخ الزيارة 2021/10/3م.

الكلادة، طاهر. (2013). إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

لخضر، حرز الله محمد. (2016). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد

البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة بسكرة، 8 (14):

346-327.

اللوزي، موسى والزهراني، عمر. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة

منطقة الباحة التابعة للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

ماضي، إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة

السويس، مصر.

مخن، سامية والشايب محمد. (2015) القدرة على التفكير الابتكاري (قراءة مفاهيمه)، مجلة

الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (21):47-58.

مرتجي، نسرين. (2013). فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته

بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

المساعد، مفضي عايد. (2014). فعالية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية، الأردن: دار جليس

الزمان للنشر والتوزيع.

مسلم، عبد الله. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

مصطفى، محمد. (2014). **تحليل وتقييم وقياس الأداء البشري**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

معلوف، بولس. (2003). **المنجد في اللغة والاعلام**، بيروت: دار المشرق للنشر والتوزيع.

المعمر، وسام. (2014). **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

منصور علي. (2007). **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

منصوري، كمال وصويلح، سماح. (2010). **تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر، (7): 52-62.**

موسى، عبد الناصر. (2004). **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، (6): 1-10.**

ناصر، حسن. (2010). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النجار، محمد. (2013). **معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

نعيرات، سيرين إبراهيم. (2010). **أداء موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية بين الواقع واليات تطويره**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

نوفل، كمال. (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النونو، نائلة. (2004). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهالي، الهالي وغبور، أماني. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقية في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، 20 (83): 11-142.

الهيبي، خالد. (2010). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.

الوهادين، دانة. (2016). مفهوم الجودة، متوفر على رابط mawdoo3.com تاريخ الزيارة 2021/10/3م.

يحيوية، سملاي. (2002). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.

يونس، عبد الغفور. (2010). تنظيم وإدارة الاعمال، الإسكندرية: مؤسسة المطبوعات الحديثة.

- Cappelli, P. & Conyon, Martin. (2017). What Do Performance Appraisals Do? **Journals Sagepub**, 71(1) : 88-116.
- Cook J. & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal system. **Journal of Managerial Psychology**, 5 (19): 526 – 541.
- Garcia, E., Sayago, A., & Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: an overview. **Critical Reviews in Analytical Chemistry**, 36.(1): 41–59.
- Gottschalk, Petter. (2005). **Strategic knowledge management technology**, Idea Group publishing, USA.
- Hall, David. (2011). **The discursive performance of leadership in schools**, Management in Education, University of Manchester. England.
- Islamia, B., & Mulollia, Enis. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, **Future Business Journal**, 4.(1): 94–108.
- John, Layer. (2009). The relationship between the performance of employees in the work environment and the quality of work life. **International Journal Ergonomics**, (5): 413-421.
- Khan, S., Saeed, M. & Fatima, K. (2009). Assessing the performance of secondary school head teachers: A survey study based on teacher, views in Punjab. **Educational Management Administration Leadership Journal**. 37 (6): 766-783.
- Kheradmand, E. (2010). The relation between quality of work life and job performance. **Middle East Journal of Scientific Research**, 6 (4): 317-323.
- Monday, R. & Noe, R. (2010). "**Human Resource**", Pearson Education International Mcneese State University, Texas.
- Naharuddin & Sadegi. (2013). "**Factors of workplace environment that affect employee's performance**": A case study of Miyazu Malaysia, Malaysia.
- Namuddu, J. (2010). **Staff appraisal systems and teacher performance at Aga Khan Schools in Kampala District**. <http://news.mak.ac.ug>.
- Olorunsola, E. (2012). " Job performance and gender factors of administrative staff In South West of administrative staff jobs in South west Nigeria. **Universities Journal of International Education Research**, 8 (1): 49-54.
- Peretti, J. (2015). **Dictionaries de Resources Humans**. 4eme ad.

- Rashid, S. (2013). **Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the education Sector in Pakistan**, Pakistan.
- Robbins, S. (2013). "**Organizational Behavior**", 15th Edition, Pearson, New Jersey, USA.
- Robert, L. Mason. (1989). **Statistical Design and analysis of experiments**.
- Taylor, E. & Taylor, J. (2011). **The effect of evaluation on performance: evidence from longitudinal student achievement**, from <http://www.nber.org/>
- Van Dijk, D., Schodl, M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In: James D. Wright (editor-in-chief), **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, (17): 716–721.
- Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, (12): 72-88.

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ): أداة الدراسة قبل التحكيم
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة (الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها)، والدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة من قسمين الأول لقياس الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والثاني لقياس أنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر موظفي اقسام الشؤون الإدارية فيها.

وللثقة المطلقة بكم، فإنه يرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلع الباحث على مجموعة من المقاييس بهذا المجال. وقد صممت الاستبانة من جزأين، هما:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من قسمين: القسم الأول يقيس الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، والقسم الثاني يقيس أنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف: أ. د. يحيى محمد ندى

الباحث: رامي بسام خوري

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع حالتك:

A1	الجنس	ذكر ()	انثى ()
A2	المؤهل العلمي	دبلوم ()	بكالوريوس () ماجستير فاكتر ()
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات () من 10 و أقل من 15 () 15 سنة وأكثر ()	
A4	المديرية	1- () رام الله والبيرة 2- () بيت لحم 3- () أريحا 4- () الخليل 5- () شمال الخليل 6- () جنوب الخليل 7- () يطا 8- () سلفيت 9- () قلقيلية 10- () قباطية 11- () طوباس 12- () جنين 13- () نابلس 14- () جنوب نابلس 15- () طولكرم 16- () ضواحي القدس 17- () القدس 18- () بيرزيت	

أولاً: قياس الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وقد اعتمد الباحث في تطوير المقياس على عدد من المراجع والدراسات السابقة، ومنها بحر وسويرخ (2010) وارفيس (2019) والبلبيسي (2012)، وقد شمل المقياس في صورته الأولية (27) فقرة، ركزت على الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين.

ثانياً: قياس أنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها، وقد اعتمد الباحث في تطوير المقياس على عدد من المراجع والدراسات السابقة ومنها، عساف (2016) وأبو الروس (2009) وقد شمل المقياس في صورته الأولية (30) فقرة ركزت على أنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين.

علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

القسم الأول: الأداء الوظيفي للعاملين

ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها، سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة

المجال الأول: المستوى التكنولوجي الفني للعامل

يمارس الإداريون في التربية والتعليم التغيرات الحديثة التكنولوجية بدرجة كبيرة في مديرياتهم والتي من شأنها أن ترسخ مبادئ العمل الجيد، وتجعل العمل أكثر مرونة، مما يؤدي التغير الواضح على العاملين

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	لديه القدرة على توظيف التكنولوجيا في العمل					
2.	يستطيع استخدام التكنولوجيا بشكل إيجابي					
3.	لديه القدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية					
4.	يستخدم التكنولوجيا التي ترفع من مستوى الأداء					
5.	يحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية					
6.	ينجز المهام باستخدام التكنولوجيا					

المجال الثاني: المستوى الاجتماعي للعامل

على الإداري إدراك أهمية الجانب الإنساني في العمل، والافتناع بان المستوى الإنساني يُعدُّ بمثابة حلقة وصل بين العاملين

1.	يتقبل النقد البناء من رئيس العمل					
2.	علاقاته طيبة مع زملاء العمل					
3.	لديه إحساس بالمسؤولية الجماعية					
4.	لديه القدرة على تنمية الانتماء إلى المهنة					
5.	علاقاته طيبة مع المراجعين					

المجال الثالث: المستوى الذاتي للعامل

يتوجب على الإداري التركيز على المستوى الذاتي، وذلك من أجل تحفيز العاملين، وحثهم على الإنجاز

1.	لديه المقدرة على تحمل ضغط العمل					
2.	يتعامل مع العاملين بعدالة					
3.	يتعامل بثقة النفس عند التعامل مع الآخرين					
4.	يتميز عن غيره بشخصيته القوية					
5.	لديه المقدرة في التأثير على الآخرين					

					6. لديه القدرة على حل المشكلات بالطرق العلمية
					7. لديه القدرة على ضبط النفس
					8. لديه الدقة في ابداء الملاحظات
					9. يضبط نفسه في المواقف الحرجة
المجال الرابع: مستوى المهارة الإدارية للعامل					
					1. لديه القدرة على العمل في القسم بنجاح
					2. يعمل بروح الفريق
					3. لديه القدرة على إثارة الدافعية لدى الزملاء
					4. ينمي خبراته ومهاراته في العمل
					5. لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة في القسم
					6. لديه القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في القسم
					7. يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية

القسم الثاني: أنماط تقييم العاملين

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحبوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: العمل والانتاجية.						
1.	امتلاك القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل.					
2.	وجود المهارة التي تساعد في تنفيذ الأعمال الموكلة.					
3.	دعم الاساليب الحديثة التي تؤدي الى تبسيط الإجراءات في العمل.					
4.	الإلمام بمهام الوظيفة.					
5.	المقدرة على القيام بالمسؤوليات.					
6.	المقدرة على انجاز العمل بدقة					
7.	ممارسة المهام الوظيفية بما يتلاءم مع التخصص العلمي.					
8.	القدرة على تحديد البرنامج الزمني لإنجاز العمل					

المجال الثاني: المواظبة					
					1. الالتزام بمواعيد العمل في الحضور والانصراف
					2. انجاز العمل الموكل في الوقت المحدد
					3. تحمل أعباء الوظيفة في الظروف المختلفة
					4. انجاز المهام التي تحددها الوظيفة.
					5. المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تسهم في تطوير إجراءات العمل.
					6. متابعة كافة المستجدات في مجال العمل.
					7. اكتساب مهارات ومعارف جديدة للقيام بالعمل.
المجال الثالث: الصفات الذاتية					
					1. تحمل ضغوط العمل مهما كانت صعبة.
					2. الاستعداد لتدريب الزملاء في العمل.
					3. الاستعداد لتبادل المعارف والمهارات مع زملاء العمل.
					4. القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية.
					5. معرفة بالأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل
					6. الاهتمام بالمظهر العام في العمل.
المجال الرابع: السلوك الشخصي					
					1. المقدرة على إقامة علاقات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.
					2. المحافظة على الممتلكات العامة في العمل.
					3. المشاركة بفعالية في الاجتماعات.
					4. القدرة على اقامة اتصالات فعالة مع الاخرين.
					5. تقديم الأفكار والمقترحات لمصلحة العمل.
					6. القدرة على الحوار وعرض الراي بثقة.
					7. التصرف الصحيح مع ذوي العلاقة في مجال العمل
					8. تقبل التوجيهات وتنفيذها لمصلحة العمل.
					9. الاهتمام بالوقت المحدد لإنجاز العمل.

انتهت الاستبانة

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	إدارة وتخطيط تربوي	أ.د. محمد الطيبي	1
جامعة القدس المفتوحة	أصول تربية	أ.د. مجدي زامل	2
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	أ.د. خالد قرواني	3
جامعة فلسطين التقنية خضوري	مناهج وأساليب تدريس	د. احمد عمار	4
جامعة الخليل	مناهج وأساليب تدريس	د. منال أبو منشار	5
جامعة القدس	إدارة تربوية	د. أشرف أبو خيران	6
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	د. باسم شلش	7
جامعة فلسطين التقنية خضوري	إدارة تربوية	د. جعفر أبو صاع	8
جامعة القدس المفتوحة	إرشاد نفسي وتربوي	د. جمال بحيص	9
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	د. حسين حمائل	10
جامعة الخليل	إدارة تربوية	د. كمال مخامرة	11

الملحق (ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم

أولاً: الاستبيان



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

الموظف المحترم/ الموظفة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة (الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها)، والدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة من قسمين الأول لقياس الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والثاني لقياس أنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث، وسيستعين الباحث باستخدام المقابلات للجمع بين الكمي من نتائج الدراسة والنوعي من نتائج المقابلات الفردية.

نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي

نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: رامي بسام خوري

إشراف: أ. د. يحيى محمد ندى

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

A1	المسمى الوظيفي	موظف ()	رئيس قسم ()
A2	الجنس	ذكر ()	انثى ()
A3	المؤهل العلمي	دبلوم ()	بكالوريوس () ماجستير فاكتر ()
A4	عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات ()	من 10 و أقل من 15 () 15 سنة وأكثر ()
A5	المديرية	1- () رام الله والبيرة 2- () بيت لحم 3- () أريحا 4- () الخليل 5- () شمال الخليل 6- () جنوب الخليل 7- () يطا 8- () سلفيت 9- () قلقيلية 10- () قباطية 11- () طوباس 12- () جنين 13- () نابلس 14- () جنوب نابلس 15- () طولكرم 16- () ضواحي القدس 17- () القدس 18- () بيرزيت	

الجزء الثاني: استبانة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: بُعد المعرفة:						
وتُعرف على أنها مجموعة من العمليات العقلية عند الفرد؛ تتضح من خلال تنفيذه لعمله في المؤسسة.						
1.	يتصرف بمسؤولية في تنفيذ المهام الموكلة إليه.					
2.	يستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمله في القسم.					
3.	يدرّب زملائه على استخدام التكنولوجيا في تنفيذ مهامهم الوظيفية.					
4.	يطبق الاجراءات في العمل وفق تخصصه العلمي والذي تم اختياره بناءً عليه.					
5.	يستخدم اللوائح والقوانين الرسمية في تنفيذ مهمات العمل.					
6.	يتمتع بمرونة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى لإنجاز مهمات العمل.					
7.	يقوم بالنشاطات المطلوبة منه في العمل وفق خطة مكتوبة.					
8.	يطبق التغييرات التي تطرأ في مهامه بشكل يناسب طبيعة العمل.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الثاني: بُعد المهام والمسؤولية:						
ويُعرف على أنه التزام الفرد بمجموعة التعليمات التي تصدر عن المؤسسة التي يعمل بها خلال تنفيذ مهام عمله.						
9.	يتيح الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي تنفيذ المهام والواجبات التي تخص العمل.					
10.	ينجز العمل الموكل إليه في الوقت المحدد.					
11.	ينجز العمل في الظروف المختلفة مهما كانت صعوبتها.					
12.	ينفذ المهام التي تحددها الوظيفة خلال انجازه للعمل مهما كانت الظروف					
13.	ينفذ المقترحات الجديدة والتي تسهم في انجازه للعمل.					
14.	ينفذ التعليمات الراسية التي تمكنه من إنجاز عمله على أكمل وجه.					
15.	يطبق الخبرات التدريبية التي اكتسبها في إنجاز العمل.					
16.	يدرّب زملاءه في العمل على تطبيق المعارف والمهارات الجديدة التي تعلمها.					
17.	يُعالج المشاكل التي تصادفه خلال انجازه للمهام الموكلة إليه.					
المجال الثالث: بُعد السلوك:						
ويُعرف على أنه الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد خلال تنفيذ عمله في المؤسسة						
18.	لديه القدرة على التعامل مع الزملاء في متابعة الأعمال المناطة به.					
19.	يطور النقد البناء في آلية إنجاز مهمات العمل.					
20.	يعمل بروح الفريق في تطبيق ما يوكل له من مهمات في مجال العمل.					
21.	يتعاون مع الأفراد حسب الفروق الفردية لهم في تطبيق النشاطات الموكلة له في العمل.					
22.	يقوم بتنفيذ مهمات العمل من خلال العلاقات الطيبة مع الزملاء.					
23.	يمتاز بإحساسه بالمسؤولية الجماعية خلال تطبيق المهمات الموكلة له.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
24.	ينمي التواصل مع الزملاء في المهنة مما يعكس على انجاز مهمات العمل.					
25.	يتيح التفاعل الاجتماعي بين الزملاء تنفيذ مهمات العمل بشكل مريح.					
القسم الثاني: أنماط التقييم						
النمط الأول: تقييم المعرفة:						
ويُعرف على أنه مجموعة من العمليات العقلية التي يمتلكها الفرد.						
26.	يراعي التقييم معرفة العاملين بإجراءات العمل الحديثة.					
27.	يهتم التقييم بالمهارات الحديثة التي تساعده في تنفيذ الأعمال الموكلة له.					
28.	يحاكي التقييم الأساليب الحديثة التي تؤدي الى تبسيط الإجراءات في العمل.					
29.	يوضح التقييم الاجراءات والتعليمات المتعلقة بمهام الوظيفة التي يشغلها.					
30.	يلتزم التقييم بتوضيح المسؤوليات التي تلقى على العامل بالعمل.					
31.	يهتم التقييم بشكل دقيق بإجراءات العمل مما يبين الية العمل بوضوح.					
32.	يراعي المهام الوظيفية في العمل بما يتلاءم مع التخصص العلمي.					
33.	يحدد التقييم طريقة القيام بالعمل وفق برنامج زمني محدد.					
النمط الثاني: تقييم المهام والمسؤولية:						
ويُعرف على أنه التزام الفرد بمجموعة التعليمات التي تصدر عن المؤسسة التي يعمل بها.						
34.	يراعي التقييم مواعيد العمل بالحضور والانصراف حسب أوقات الدوام الرسمي.					
35.	يركز التقييم على الالتزام العاملين بالوقت المحدد					
36.	يهتم التقييم بأعباء الوظيفة في الظروف المختلفة مهما كانت صعوبتها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
37.	يراعي المهام التي تحددها الوظيفة مهما كانت ظروف العمل.					
38.	يهتم التقييم بتقديم مقترحات جديدة تسهم في تطوير إجراءات العمل.					
39.	يراعي التقييم المهارات والمعارف الجديدة للقيام بالعمل على أكمل وجه.					
40.	يهتم التقييم بالمهارات التدريبية المكتسبة والتي تساعد في انجاز العمل بإتقان.					
41.	يعتمد التقييم على مدى توظيف العاملين للمعارف والمهارات في خبرات زملائهم.					
42.	يراعي التقييم قدرة العاملين في معالجة المشاكل التي تصادفهم خلال عملهم.					
النمط الثالث: تقييم السلوك الشخصي						
ويُعرف على أنه الأفعال والنشاطات التي يتميز بها الفرد عن غيره.						
43.	يهتم التقييم بالعلاقات الجيدة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.					
44.	يهتم التقييم بقدرة الموظف على الحفاظ على ممتلكات العامة من الضياع أو التلف.					
45.	يراعي التقييم طريقة التعامل مع الزملاء خلال الاجتماعات التي يعقدها القسم.					
46.	يهتم التقييم في الاتصالات التي يقوم بها الموظف من اجل متطلبات العمل.					
47.	ينظر التقييم الى الأفكار والمقترحات البناءة لمصلحة العمل.					
48.	يستخدم التقييم طريقة الحوار وعرض الافكار بثقة خلال الاجتماعات في العمل.					
49.	يراعي التقييم حسن التصرف مع ذوي العلاقة في مجال العمل.					
50.	يهتم التقييم بمدى تقبل الموظف التوجيهات وينفذها لمصلحة العمل.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
51.	يهتم التقييم بالمظهر الشخصي للموظف في العمل.					

انتهت الاستبانة

ثانياً: المقابلة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

تحية طيبة وبعد،

أعدت هذه الأسئلة ل طرحها كأداة للمقابلات مع رؤساء الأقسام والعاملين فيها لمعرفة "الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها"، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: رامي بسام خوري

إشراف: أ. د. يحيى محمد ندى

السؤال الأول: ما أهمية تطوير الموظفين في الجوانب التكنولوجية خلال تنفيذهم لعملهم في

المؤسسة؟

السؤال الثاني: ما الطريقة التي يلتزم بها العاملون وتساعدهم على تنفيذ عملهم ونشاطاتهم في

المؤسسة؟

السؤال الثالث: ما أهمية التزام الموظف بالتعليمات التي تصدر عن المؤسسة التي يعمل بها خلال

تنفيذه لمهام عمله؟

السؤال الرابع: ما الأمور التي يتطلع إليها المقيم أثناء تقييمه للعاملين؟

السؤال الخامس: ما النواحي التي يمكن أن تساعد على تحسين أو تطوير أداء العاملين في

الوظيفة؟

السؤال السادس: ما الهدف من تقييم الأداء للموظفين؟

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ١٣ / ١٣٨٧

التاريخ: 2021/ 10/ 24م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة*

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويزجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

رامي بسام خوري

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:
"الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بآليات التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبانة واجراء مقابلات مع عينة من رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم.
- تباينتولي الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، يتسابق مع مسبق البحث والتطوير والجودة في المنيرة.
- الاستجابة على الأوقات البعيدة من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر التماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



د.

نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السادة مدراء حائمين مديريات التربية والتعليم المحترمين
د. يحيى ندى المشرف الرئيس على الدراسة المحترم -بريد الكتروني- "ynada@qou.edu"