



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة
الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية

حسام محمد خليل حمدان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1141هـ/2019م

مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة
الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية

إعداد:

حسام محمد خليل حمدان

بكالوريوس علم حاسوب / جامعة الخليل / فلسطين

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية / عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

1441هـ / 2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن
نموذج تقييم أداء الفئة الثانية

اسم الطالبة: حسام محمد خليل حمدان
الرقم الجامعي: 21692699
المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/05/05 من قبل لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران

التوقيع.....

2. ممتحنا داخليا: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

التوقيع.....

3. ممتحنا خارجيا: د. عماد داؤد الزير

القدس - فلسطين

1441هـ/2019م

الإهداء

الى روح أبي
الى من أحب

إقرار

أقرُّ أنا معدُّ هذه الرسالة أنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيَّ جزء منها لم يُقدِّم لنيل أيِّ درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد.

التوقيع: 

الاسم: حسام محمد خليل حمدان

التاريخ: 2019 / 05 / 05

الشكر والتقدير

أقدم بعظيم شكري وامتناني وتقديري ووفائي لكل من قدم لي يد العون في دراستي هذه من الاهل والأحبة والأصدقاء والزملاء وجميع اساتذتي دون استثناء واطح بالذكر ...

الأستاذ والمعلم والصديق صاحب التميّز والأفكار النيّرة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة شكراً لك من أعماق قلبي على عطائك الدائم، كلمات الثناء لا توفيك حقك، شكراً لك على عطائك.

الدكتور أشرف أبو خيران استاذي وصديقي لك مني كل الثناء والتقدير، بعدد قطرات المطر، وألوان الزهر، وشذى العطر، على جهودك الثمينة والقيّمة.

كما أقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة لملاحظاتهم التي ساهمت في اثناء هذه الرسالة.

لكم مني جميعاً كل عبارات الشكر والتقدير والمحبة

حسام حمدان

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية ومعرفة الفروق بين متوسطات رضاهم والتي وفق متغيرات: المديرية، الجنس، طبيعة العمل والخبرة في مديرية التربية والتعليم. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المقيمين على نموذج الفئة الثانية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعددهم (249) موظفا وموظفة، وذلك في العام الدراسي 2019/2018. وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل. ولتحقيق ذلك قام الباحث ببناء استبانة تشمل بنود نموذج تقييم الأداء وأسئلة مفتوحة، حيث تم التحقق من صدق وثبات الأداة بالطرق الإحصائية الملائمة. أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى رضا الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية كان متوسطا، وان هناك فرق بين مدى الرضا حيث ظهر ان مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا فيما تقاربت درجة الرضا بالنسبة لمتغير الجنس، اما بالنسبة لطبيعة العمل فقد تبين ان الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا وان رؤساء الاقسام هم الأقل رضا. اما مدى رضا الموظفين بالنسبة لمتغير الخبرة فقد أظهرت الدراسة ان الفئة الأكثر رضا كانت للفئة من 1-5 سنوات والاقبل رضا كانت الفئة من 11-15 سنة. فيما اعتبر معظم افراد مجتمع الدراسة النموذج المستخدم ليس عادلا ولا محفزا للعمل. وخرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها بناء نماذج أداء متعددة قائمة على المسمى الوظيفي وليس الفئة الوظيفية بحيث تراعي الاختلاف بين المسميات الوظيفية وطبيعة عملها وخصوصية كل مسمى وظيفي بالإضافة الى اشراك اشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة من الدوائر المختلفة ومن مستويات إشراقية مختلفة في تحديد معايير تقييم الأداء.

Extent of Satisfaction of Administrative Staff in the Education Directorate in the Hebron Governorate with the Performance Model for the Second Category.

Prepared by: Husam Mohammed Khaleel Hamdan

Supervisor: Dr. Ashraf Mohammed Abu Khayran

Abstract:

The aim of this study was to identify the satisfaction of the administrative staff in the directorates of education in the Hebron Governorate on the model of evaluation of the performance of the second category and to identify the differences of statistical significance in their satisfaction averages, which are attributed to variables: Directorate, gender, nature of work and experience in the Directorate of Education.

The study population is composed of all employees residing in the second category in the education directorates in Hebron governorate (249), in the academic year 2018/2019. The researcher conducted the comprehensive survey method. To achieve this, the researcher built a questionnaire that included the items of the performance evaluation model and open questions, where the validity and reliability of the tool was verified by the appropriate statistical methods.

The results of the study revealed that the level of the employees' satisfaction in the directorates of education in the governorate due to the model of performance evaluation of the second category was medium, and that there is a difference in the extent of satisfaction, where it emerged that the Directorate of Hebron is the highest in terms of degree of satisfaction with the degree of satisfaction relative to the gender variable, The work has shown that field staff are the most satisfied and that department heads are the least satisfied.

Satisfaction of the staff with respect to the variable of experience. The study showed that the most satisfied category was for the category of 1-5 years and the lowest satisfaction was the category of 11-15 years. While most of the population of the study considered the model used is neither fair nor conducive to action.

The study was based on the following recommendations: The establishment of multiple performance models based on the job title and not the functional category, taking into consideration the difference between the job titles, the nature of their work, the specificity of each job title, and the involvement of people with experience and competence from various departments.

الفصل الأول مشكلة الدراسة وخلفيتها

- 1.1 مقدمة
- 1.2 مبررات الدراسة
- 1.3 مشكلة الدراسة
- 1.4 أسئلة الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 حدود الدراسة
- 1.8 مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة

تكمن أهمية وزارة التربية والتعليم في خصوصية وأهمية مخرجاتها التي تهدف بالأساس الى بناء الانسان وذلك من خلال العنصر البشري الذي يتم تعيينه سواء في الجهاز الأكاديمي او الإداري، ولا شك ان العنصر البشري يمثل الغاية من عملية التنمية واداتها الرئيسة في نفس الوقت.

فقصور القدرات البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيس لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسيات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر مطلباً حاكماً، سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج التقدم وضمان الاستمرارية في تحقيق الريادة، أو لسد فجوة التخلف واللاحق بركب التقدم والقدرة على التعايش مع متطلبات وتحديات القرن الجديد بالنسبة للدول النامية (مرسي، 2003).

ويمثل الأداء الوظيفي النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة بالجهود التي يبذلها موظفوها لحمل الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم. ويرى كل من النميان (2003) وأبو الوفا (1999) ان مفهوم الأداء الوظيفي ينطوي على تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة والتي ترتبط وظيفته بها، في حين يشير كل من نعمان (2008) وبحر وسويرح (2010) أنه مفهوم يدل على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات تلك الوظيفة.

ويرى كل من جلال الدين (2009) ويوسف (2000) بأنه الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان جهداً عضلياً أم فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له.

ويلاحظ تعدد تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي الذي بمجمله يشير إلى السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (خليفة والمطارنة، 2010). وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الاداء الوظيفي أدبيا الأمر الذي قد يشكل تحديا أمام هذا المفهوم في الحياة العملية، إلا أنهم يتفقون على عدة عوامل تجمع هذه التعريفات والتي تتمثل في الموظف والوظيفة والموقف الوظيفي (بوخمخم وهروم، 2010).

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الادارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تدفع الرؤساء لمراقبة وملاحظة مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بجدية وبأكبر قدر من الكفاءة لينالوا استحسان رؤسائهم والحصول على تقييم جيد لأدائهم (زويلف، 1998). لذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد من الادوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، حيث تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المؤسسة بشكل عادل وموضوعي وشفاف (عباس وعلي، 1999).

ويواجه الأداء الوظيفي من وجهة نظر كل من العكش (2007) وبدرخان (2006) العديد من التحديات والصعوبات وذلك بالرغم من وجود نظام قانوني يشكل الإطار والمظلة التي تبين له حدود واجباته ومسؤولياته، لذلك ولتأكد المؤسسة من تقيد موظفيها بقواعد العمل فيها بما يحقق الأهداف المطلوبة وكما هو مخطط لها. ويرى حماد (1994) أنه لا بد من اختيار أفضل الطرق لتتحقق المؤسسة من حسن أداء موظفيها لأعمالهم وتقييمهم من قبل مسؤوليهم، ما يؤدي إلى زيادة الدافعية تجاه العمل، وتزويد الإدارة بالمعلومات عن الواقع الحالي للأداء وعن امكانية التقدم وعلاج مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة أينما وجدت وذلك من خلال عملية تقييم الأداء

وتعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس

والتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء أكانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل إلى نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (الهيبي، 2003).

وتعد إدارة المؤسسات من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك أنها تؤثر تأثيرا مباشرا في حياة الشعوب والأمم اجتماعيا، واقتصاديا، وسياسيا، فالتعليم استثمار ناجح يؤدي أكله في كل جيل صاعد، وإن نجاح العملية التربوية في هذه المؤسسات من وجهة نظر أبو سمرة والطيطي (2008) يرتبط بمتغيرات عديدة من شأنها ان تسهم في تحقيق النجاح المنشود، فأداء الجهازين الإداري والأكاديمي هو الذي يخلق لكل مؤسسة تعليمية شخصيتها المستقلة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، الأمر الذي تطلب سعيها جادا من المسؤولين عن العمل المؤسسي للبحث عن أفضل الطرق لتزويد موظفيهم بالتقييم المناسب أثناء أدائهم لوظائفهم المختلفة لضمان جودة الأداء الوظيفي ليصل إلى الدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية (حمدان، 2002).

في النهاية فإن عملية تقييم الأداء في المؤسسات التربوية هدفها الأساسي هو تطوير المؤسسة والارتقاء بها من خلال معرفة مستوى الإنجاز المتحقق من تنفيذ العمليات داخل المؤسسة ومقارنتها مع الأداء المتوقع وتشجيع المنافسة بين الأقسام والوحدات المختلفة وصولا الى الهدف الرئيس وهو بناء الانسان.

2.1

مبررات الدراسة

يمكن إيجاز مبررات الدراسة بالنقاط الآتية:

- ضرورة معرفة مدى الرضا عن نموذج ومعايير تقييم أداء موظفي مديريات التربية.
- الحاجة الى إنجاز مادة بحثية تساعد مديريات التربية والتعليم والوزارة في بناء نموذج تقييم أداء خاص بموظفي بوزارة التربية ويلبي خصوصيتها.
- يتمتع موضوع الدراسة باهتمام من يقوم بعملية تقييم الأداء والموظفين المقيمين داخل مديريات التربية.

3.1 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث في مجال العمل الإداري وتقييم الأداء لسنوات وجد أن هناك بعض الإشكاليات والصعوبات والاعتراض وعدم رضا يواكب ويولي عملية تقييم الأداء، حيث يشكل الموظفون الإداريون من خلال المهام الموكلة إليهم والعمل المنوط بهم ذراع الحركة بين الوزارة والميدان، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة لتسليط الضوء على مدى رضا الموظفين الإداريين عن نموذج تقييمهم.

لذلك تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أدائهم (أداء الفئة الثانية)؟

4.1 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية؟

يتفرع عنه أسئلة فرعية:

ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء

الفئة الثانية فيما يتعلق بالعمل والانتاجية؟

ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء

الفئة الثانية فيما يتعلق بالمواظبة؟

ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء

الفئة الثانية فيما يتعلق بالسلوك الشخصي؟

ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء

الفئة الثانية فيما يتعلق بالصفات الذاتية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل تختلف تقديرات افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية تعزى للمتغيرات (المديرية، الجنس، طبيعة العمل،

الخبرة في مكتب التربية)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

هل تختلف تقديرات افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم

عن نموذج تقييم الفئة الثانية تعزى لمتغير المديرية؟

هل تختلف تقديرات افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم

عن نموذج تقييم الفئة الثانية تعزى لمتغير الجنس؟

هل تختلف تقديرات افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم

عن نموذج تقييم الفئة الثانية تعزى لمتغير طبيعة العمل؟

هل تختلف تقديرات افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم

عن نموذج تقييم الفئة الثانية تعزى لمتغير الخبرة في مكتب التربية؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يعتبر افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

نموذج تقييم أداء الفئة الثانية عادلا؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يعتبر افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

نموذج تقييم أداء الفئة الثانية محفزا للعمل؟

السؤال الرئيسي الخامس: هل يؤيد افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

بناء نموذج قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية؟

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تكوين صورة واضحة عن مدى الرضا عن نموذج تقييم الأداء من قبل الموظفين المقيمين ومسؤوليهم المباشرين الذين يقومون بعملية التقييم، وبالتالي تقديم التوصيات للجهات المختصة المسؤولة عن عملية التقييم وبناء النماذج المناسبة.

6.1 أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في معرفة مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية.

اما الأهداف الفرعية تتمثل في:

- التعرف فيما إذا كان النموذج المستخدم عادلاً.
- التعرف فيما إذا كان النموذج المستخدم محفزاً للعمل.
- التعرف إلى مدى تأييد الموظفين بناء نموذج قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية.

7.1 حدود الدراسة

حددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية.

الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2018/2019.