عمادة الدّراسات 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 وتواقيعهم:

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 داوُد الزير التوقيع. . . . . .

القدس– فلسطين

1441هـ/2019م

الإهداء

الى روح أبي
الى من أحب

إقرار

أقرُ أنا معدّ هذه الرسالة أنّها قدمت لجامعة القدسِ لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، بأستثناءِ ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أيّ جزء منها لم يُقدم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

الاسم: حسام محمد خليل حمدان

التاريخ: 05 / 05 / 2019

الشكر والتقدير

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

الأستاذ والمعلم والصديق صاحب التميّز والأفكار النيّرة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة شكراً لك من أعماق قلبي على عطائك الدّائم، كلمات الثّناء 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 أتقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة لملاحظاتهما التي ساهمت في اثراء هذه الرسالة.
لكم مني جميعا كل عبارات الشكر والتقدير والمحبة

حسام حمدان

الملخص

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 المقيميين 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 والاقل 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 Diractorate 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 Governorateon 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

الفصل الاول

1.1مقدمة

تكمن أهمية وزارة التربية والتعليم في خصوصية واهمية 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 مطلبا حاكما، سواء بالنسبة للدول المتقدمة من أجل تدعيم برامج التقدم وضمان الاستمرارية في تحقيق الريادة، أو لسد فجوة التخلف واللحاق 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 جهدا عضليا أم فكريا 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 (خليفات 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 مرؤوسيهم 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 ولتتأكد 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 (الهيتي، 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 يؤتي 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 سعيا 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 تفيذ 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 المقيميين 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 ويلي عملية تقييم الأداء، حيث يشكل الموظفون الاداريون 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 محفزا 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 2019/2018.

الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي: مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا.

الحدود البشرية: جميع الموظفين الإداريين ممن يقيمون على نموذج تقييم أداء الفئة الثانية.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الإجرائية الواردة فيها.

الحدود المنهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها المتحققتين لها، وبالاستجابة الموضوعية لأفراد العينة على هذه الاداة، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها فقط على مجتمع الدراسة والمجتمعات المتشابهة الأخرى.

8.1 مصطلحات الدراسة

تقييم الأداء: إن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت المسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيرا التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرارها وبقاءها وفعاليتها في المستقبل أيضا. (أبو شيخة، 2010).

الموظف: ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها.(قانون الخدمة المدنية :المادة 1).

الفئة الثانية: هي الوظائف التخصصية في مختلف المجالات وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة القيام بالأعمال التخصصية في المهن الطبية والهندسية والإدارية والقانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها وتضم هذه الفئة موظفي الدوائر الحكومية التي تتطلب مهارات تخصصية محددة. (قانون الخدمة المدنية: المادة 9).

محافظة الخليل: محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 997 كم² وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم بين يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها 16 % من أراضي الضفة الغربية من أبرز مدنها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية. (موسوعة ويكيبيديا).

نموذج تقييم الأداء: هو الاداة المخصصة لغاية تدوين كفاءات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم، وتقدر كفاية أداء الموظف حسب الدرجات المدونة في الاداة. (قانون الخدمة المدنية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 المقدمة

2. 2 الدراسات السابقة

2. 2. 1 الدراسات العربية

2. 2. 2 الدراسات الاجنبية

2. 3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

1.2 مقدمة

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أي مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أي مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى، ولكي تتم هذه الاستفادة، استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ليتم علاجها.

وحتى تتحقق عملية تقييم الأداء الإداري والأهداف المحددة لها، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء (درويش، 2000).

ولقد بات واضحا أن الإدارة تعتبر أهم عناصر الإنتاج، وأهم ما فيها العنصر الإنساني، وإن كنا لا نستطيع مزاحمة ومنافسة الدول المتطورة من حيث إنتاج واستخدام الآلات المتطورة، وإذا كنا نملك دورا في العنصر الثاني وهو الإنسان كعنصر مهم في العملية الإنتاجية، فإن المطلوب هو زرع الثقة والأمل وبناء الإنسان من أجل تفجير الطاقات الكامنة الموجودة (منصور، 2010).

هذا وتعتير عملية تقييم الأداء من الوظائف الإدارية المهمة والمعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين يصعب قياسه بسبب طبيعة العمل الذي يتسم

بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين، وأعمال البحوث وغيرها (زويلف، 2003).

2.2 الإطار النظري

2.2.1 مفهوم تقييم الاداء

إن تقييم الأداء هو عملية إدارية حيث تقوم كل مؤسسة بتطبيق نظام رسمي لقياس وتقييم أداء موظفيها، لتحقيق أهداف معينة ترنو إليها المؤسسة وتختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة.

ولقد ثبت وجود فروق واختلافات بين قدرات وامكانيات الأفراد وبعضهم البعض، وهي ظاهرة عامة تلاحظ في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل أو تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق لا بد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (عباس،2011).

ولقد تعددت تعاريف تقييم الأداء " فهناك من عرفه بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه" (زويلف، 2003)، ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل أخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (درة، الصباغ، 2008: 259)، كما تم تعريفه بأنه عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفانهم أثناء العمل (ربايعة، 2003)، ويعرفه شاويش (2005) بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا"، وعرفه

(Dessler' 2008) بأنه تقييم للأداء الحالي والماضي للموظفين مقارنة بمعايير الأداء، ويذكر عليان (2007) أن تقييم أداء العاملين وظيفة أخرى لإدارة الأفراد في المؤسسة، ويقصد به ببساطة "عملية قياس المنظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة وفق معايير محددة. وقد عرف سيد (2004) تقييم الأداء على انه "سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير الى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"، ويرى بنات(2009) أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه.

(3.2.1)أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة المؤسسات، وتهدف من خلالها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبين المحاسنة (2013) أهداف تقييم الأداء في الاتي:

- ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية لدى الموظفين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يدفعهم للاجتهاد في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية.
- ✓ يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه، إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي.
- ✓ تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين، واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل.
- ✓ تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم، وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
- ✓ توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير السلوك الوظيفي، وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

في حين ذكر أبو لبدة (2013) أن أهداف تقييم الأداء هي:

– التأكد من صحة القرارات والآراء التي اتخذت خلال العمل، ودون سند من بحث أو علم.

–الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بمدى الإنجازات، والأوضاع الراهنة؛ لرفع التقارير لمن يهمهم الأمر، أو لتقييم صورة الشعب من مؤسساته؛ فيطمئن أن كل شيء على ما يرام، أو يشمر عن ساعديه لتكميل النقص.

وقسم بربر (2000) أهداف تقييم الأداء إلى:

هدف إداري: يتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، والترقية، والاستغناء.

هدف تطويري: يتمثل في تحديد نقاط الضعف عند العاملين؛ تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين لاستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ويرى الباحث ان من اهم اهداف عملية تقييم الأداء معرفة اين نقف وأين سنذهب في عملية التخطيط للعمل الإداري وتطوير الموارد البشرية وأساليب العمل.

4.2.1 أهمية تقييم أداء العاملين:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط؛ حين يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية. وتظهر أهمية عملية تقييم الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء. وأهمها عند (صالح، 2004) الذي قسمها إلى ثلاثة مستويات: هي المؤسسة، والمدير، والفرد العامل. وتتمثل بالتالي:

- ✓ **على مستوى المؤسسة:**

– إيجاد مناخ ملائم من الثقة يقلل من شكاوى العاملين اتجاه المؤسسة.

– زيادة مستوى قدرات وأداء العاملين بما يساعدهم على التقدم.

–مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أدائية معيارية موضوعية دقيقة.

– تقييم برامج إدارة الموارد البشرية التي تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة البيانات.

- ✓ **على مستوى المديرين**

–مساعدة المديرين المشرفين على تنمية إمكانياتهم ومهاراتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية.

–الابتكارية للوصول إلى تقييم موضوعي لأداء الموظفين.

– مساعدة المديرين على تطوير العلاقات مع الموظفين، والتعرف على مشكلاتهم عن قرب.

- ✓ **على مستوى العاملين او المرؤوسين**

– تجعل العامل مسؤولا عن أعماله؛ لتزيد ثقته بعدالة النظام، وبأن جهوده هي معيار التقييم.

–تدفع العامل للعمل بإخلاص واجتهاد؛ للوصول إلى تقدير رؤسائه.

اما أبرز الأهداف من وجهة نظر السالم (2009، ص365) ان "تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وبصورة مستمرة".

5.2.1 شروط عملية تقييم الأداء.

يشير الكلالدة(2013) الى انه ولكي يتوفر عنصر الصلاحية والصحة والسلامة في تقييم أداء الموظف يجب ان تتوفر العوامل التالية:

1) ان تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا حتى يتم تطبيقها بجدارة.

2) ان تكون هناك معايير محددة للتقييم.

3) ان تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.

4) ان تكون نماذج التقييم دقيقة وتحتوي على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود.

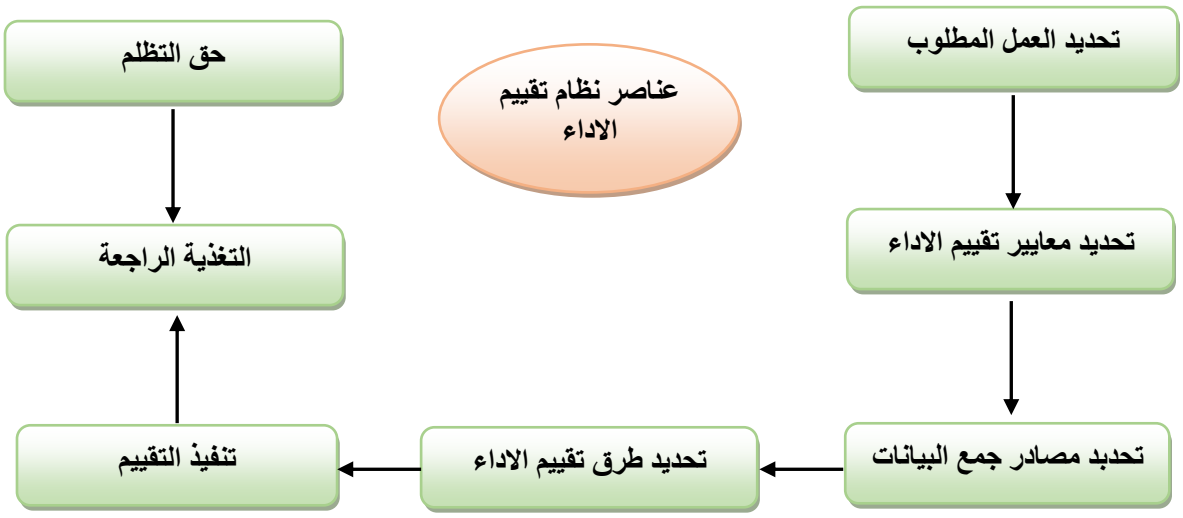
5) تدريب المسؤولين على كيفية القيام بعملية التقييم.

6) وجود تعليمات واضحة ودقيقة في المؤسسة تفيد باستمرار تقييم **الأداء.**

6.2.1 خطوات عملية التقييم

تقييم أداء العاملين لا يتم جملة واحدة، واي عمل يراد له ان يكون سليما فلا بد من التدرج والسير بخطوات متناسقة، تؤدي في النهاية الى الوصول لاكتمال عملية تقييم الأداء على الوجه المطلوب (مرتجى، 2013، ص48). ان تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، لذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين في إدارة الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيا جيدا وان يتبعو خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه (درة، الصباغ، 2008، ص261).

شكل رقم (1.1) يوضح خطوات عملية تقييم الاداء



المصدر:(أبو حطب، 2009، ص35)

أهم خطوات عملية تقييم الأداء:

1. تحديد العمل المطلوب تقييمه: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تقييمها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروفه، ويقصد بدراسة العمل تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل (ماهر، 2006).

2. تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء أمرا ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤساؤهم، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وتتناسب مع ظروف وبيئة العمل، ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه (النجار، 2013).

3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شاويش، 2005).

4. تحديد طرق تقييم الأداء: إن تحديد طرق تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، فهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع أخرين وطرق تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف (درة، الصباغ، 2008).

5. تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة، وبعض المؤسسات تقوم بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي وربعي، وذلك بحسب فلسفة

المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم (أبو حطب، 2009).

6. التغذية الراجعة: إخبار العاملين بنتائج تقييمهم: تفضل بعض المؤسسات المحافظة على سرية تقارير تقييم الأداء، دون إخبار العاملين بنتيجة التقييم، لأنه أكثر أمنا من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم، إلا أن هناك مؤسسات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لأسباب أهمها أن المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالى، كما أن العلانية تشيع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل (أبو الروس، أبو ماضي، 2011).

7. إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج (ماهر، 2016).

(8.1) الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء وأدوات التقييم.

أن تفوم بها وتشكل مصدرا يعتمد عليه في تقييم الأداء كما يلي:

1. التقييم بواسطة الرئيس أو المشرف المباشر: إن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الأكثر معرفة بالتقييم ممن سواه، كما أن الرئيس يتصف بالقدرة العالية على تحليل أداء المرؤوسين وتفسيره، وفقا لطبيعة أهداف المنظمة وغاياتها، فضلا عن إمكانيته الربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحير لصالح المرؤوس أو ضده، نتيجة للعلاقات الشخصية أو المحاباة (حمود، الخرشة، 2005).

2. التقييم بواسطة رئيس المشرف المباشر: تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء

أحيانا رئيس المشرف المباشر، وذلك لضمان موضوعيتها، والتأكد من سلامتها وصحتها، وذلك لمعالجة مشكلة التحيز التي قد تحدث من قبل الرئيس المباشر وللتأكد من أن الموظف يحقق الأهداف المطلوبة في إطار تكاملى شمولي، مع أهداف الإدارة العليا، وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها، ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل (السالم، الصالح، 2002).

3. التقييم الذاتي: تستخدم هذه الطريقة لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين، ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار، ومن ثم يستخدم في إدارة الأهداف بشكل واسع، ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن نقائص هذا المدخل أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التشويه

والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه (درة، الصباغ، 2008).

4. التقييم بواسطة النظراء في العمل: يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك زملائهم وأدائهم وإنجازاتهم، ولكن يجب ألا يعتمد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي إلى نتائج غير موضوعية لعملية التقييم، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا للمساعدة في إعطاء صورة متكاملة تساعد في الوصول إلى حكم موضوعي في عملية التقييم (شاويش، 2005).

5. تقييم الرؤساء بواسطة المرؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفته نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سلبا كان أو إيجابا كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر ردود فعل المرؤوسين، مما يجعله أكثر حرصا في أدائه وسلوكه، إلا أن

هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسيء لعملية التقييم بأكملها، لو فهم وطبق هذا الأسلوب بشكل سيء (نصر الله، 2002).

6. التقييم بواسطة خبراء إدارة الموارد البشرية: يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظائف التي يراد تقييم أداء القائمين عليها، ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب التقييم والتقدير، ويطلب منهم بعدئذ أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، وغالبا ما ستخدم هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء (السالم، الصالح، 2002).

7. التقييم الخارجي: تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بخبراء من الخارج لإجراء التقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي، وتخصصي من جهات محترفة، ويؤخذ على هذا الأسلوب أله مكلف في الجهد والوقت والمال، وقد نلجأ المنظمات لهذه الطريقة للحصول على تقييم العملاء تجاه مندوبي المبيعات، وموظفي المنظمة ومستوى أدائها وذلك لتدارك نقاط الضعف وحل المشكلات القائمة (نصر الله، 2002).

8. التقييم بواسطة اللجان: قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين، وتتكون هذه اللجنة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم، ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة.

أساليب التقييم:

تعددت الاساليب التي ستخدم في تقييم أداء العاملين، وهي في مجملها لا تخرج عن كونها أساليب لقياس أداء العاملين للوصول من ذلك القياس إلى تقدير كم هذا الأداء وكيفه ثم الوصول من ذلك التقدير إلى تحديد درجة كفاءة أداء العامل من حيث القوة والضعف، وأيا كانت أنواع الطرق المستخدمة في تقييم الأداء فيجب أن يكون هذا الاسلوب كفيل بضمان جودة القياس وصحته (السلمي، 2003: 123).

من الأساليب المستخدمة أساليب تقليدية وأخرى حديثة.

1-الأساليب التقليدية:

. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، ونكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف (شحادة وآخرون، 2000).

2. طريقة الترتيب: تنفذ هذه الطريقة بقيام الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء العاملين ذوي الكفاءة مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية العاملين من غير الأكفاء، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا من المقيم، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقدم بوضع أكثر من عامل ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، بحيث يحتل كل واحد منهم درجة معينة (العزاوي، جواد، 2010).

3. طريقة التوزيع الإجباري: وتتمثل هذه الطريقة بتحديد بعض الصفات الإيجابية وبعض الصفات السلبية ثم باختيار من يقوم بعملية التقييم للصفات التي نتطبق على من يتم تقييمه (الصرايرة، 2011).

- الأساليب الحديثة:

1. طريقة التقييم على أساس النتائج: يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوسين لوضع الأهداف أو النتائج المطلوب من المرؤوسين تحقيقها والمدة التي يجب أن تتحقق النتائج خلالها، وعند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم (شاويش، 2005).

2. **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتمد على تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب بنجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يطلع على تلك القيمة الشخص القائم بالتقييم، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم نقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية، وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد (زويلف، 2003).

3. **طريقة البحث الميداني:** تتمثل في قيام ممثل عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ويتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي للمراجعة من قبل الرئيس، وبعد ذلك تتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرض و مقبول، أو غير مرض). (النجار، 2013).

4. **طريقة التقدير الجماعي:** يتم تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، أحدهم الرئيس المباشر للعامل، وممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، لمناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم

رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وانجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل (شاويش، 2005).

5. **طريقة الإدارة بالأهداف:** بموجب هذه الطريقة يقوم العامل من واقع اختصاصات ومسؤوليات وظيفته باقتراح أهداف محددة لفترة زمنية محددة، ويناقش مع رئيسه هذه الأهداف ويعدلان فيها ويصلان إلى اتفاق أو ورقة عمل حول الأهداف التي يمكن للعامل تحقيقها، وخطة العمل التي يتبعها لبلوغها، والمعايير التي يقاس الأداء بناء عليها، وعندما تنتهي الفترة المحددة يجتمع الطرفان ويناقشان النتائج المحققة، ويكون المرؤوس قد قام بإجراء تقييم ذاتي لأدائه بناء على الإنجازات التي توصل إليها، ويتم تصحيح الأخطاء إذا وجدت ثم يقوم الطرفان بوضع خطة عمل جديدة للفترة القادمة (مصطفى، 2008).

6. **قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا تطلع عليها سوى الإدارة، ثم تطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا على حسب ما يراه منطبقا على الموظف المراد تقييم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه (أبو شيخة، 2010).

بشكل عام فان جميع أساليب التقييم تسعى الى تحديد نقاط القوة والضعف، حيث يتم معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، بغض النظر عن الأسلوب المستخدم سواء اعتمد على السمات او السلوكيات الشخصية او نتائج العمل.

إشكاليات تقييم الأداء:

لا شك ان تقييم الأداء تقدير بشري يصدر عن إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من الاشكاليات والأخطاء. بالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة، والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، واكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريدونه له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء (أبو شيخة، 2000).

وفيما يلي بعض من هذه الاشكاليات:

1-**استخدام طريقة واحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

2 . **صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة عند استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف**، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.
- ترتيب هذه العناصر بحسب أهميتها.
- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

3-عدم وجود نماذج مناسبة لعملية التقييم من حيث الشمول والوضوح.

4-**عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع

الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف. وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة، دقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

ما قبل العام العام 2013 كان يعتمد في تقييم أداء للموظفين الإداريين على نموذج يحتوي مجموعة من المعايير بدون تقسيمها الى مجالات ولا تفرق بين المسميات الوظيفية أو طبيعة عمل الموظفين، ملحق رقم (6).

في نهاية العام 2013 تم اعتماد نموذج تقييم اخر تم اعداده من قبل ديوان الموظفين العام قائم على أساس الفئة الوظيفية لكنه لم يراعي المسميات الوظيفية او طبيعة عمل الموظفين.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء وفيما يلي ايجاز لأبرز الدراسات:

دراسة أبو مراد (2018): هدفت الدراسة التعرف الى فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظات غزة في العام الدراسي 2018/2017 والبالغ عددهم (170) مديرا ومديرة، حيث تم اختيار العينة بطريقة المسح الشامل، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبيانين لقياس فاعلية أنظمة تقييم الأداء وقياس جودة الاداة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ان درجة فاعلية أنظمة تقييم الأداء بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة جاءت بدرجة موافقة كبيرة وكذلك مستوى جدودة الأداء الوظيفي.

دراسة عبد الحي (2015): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس ونوابهم في وكالة الغوث الدولية في العام الدراسي 2015/2014 وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (270) مدير مدرسة ونائب مدير، أي ما نسبته تقريباً (% 54.9) من مجموع مجتمع الدراسة البالغ (492)فردا.

ولجمع البيانات من عينة الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين لقياس درجة الرضا عن نظام تقييم الأداء ولقياس درجة الالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى ان درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم في بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة، وكان من اهم توصيات الدراسة تطوير نظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية بحيث يعتمد على معايير نوعية تركز على جودة الأداء، ومعايير كمية قابلة للقياس تتصف بالدقة والوضوح.

دراسة الأشقر (2015) بعنوان: هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين العاملين في وكالة الغوث الدولية. ولتحقيق هدف الدارسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (50) فقرة، بحيث تغطي متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع (486) مشرفا ومشرفة.

قام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة:

– درجة فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية بلغت نسبة (73.73%) وهي درجة جيدة، كما يساهم نظام تقييم الأداء الإلكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين. انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اهتمام الوكالة بالتظلمات المقدمة من الموظف حول نتيجة التقييم.

دراسة مرتجى (2013): هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات

(الجنس، العمر، سنوات الخبر ة، نتيجة آخر تقييم لأداء المعلم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2011 م –2012 م) والبالغ عددهم (1384) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (325) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بنسبة (23.4 %) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

درجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (63.5 %) وبدرجة متوسطة .درجة تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً.

دراسة شحادة (2013): هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يجمع المعلومات الخاصة عن المبحوثين، والثاني يقيس واقع تقييم الأداء، والثالث يقيس درجة الرضا الوظيفي. وقامت الباحثة بالتحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تقييم الأداء للعاملين من وجهة نظرهم كان بتقدير متوسط، وأن هناك فروقا دالة احصائيا في وجهات نظر المبحوثين حول واقع تقييم الأداء تعزى لمتغيرات الكلية لصالح كلية العروب، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تحسين واقع تقييم الأداء باتباع سلسلة من الاجراءات التصحيحية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء من حيث اليتها ونماذجها ونتائجها والقائمين عليها، وكذلك العمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال معالجة نقاط الضعف المتعلقة بالحوافز

والعمل على تحسين العلاقات الداخلية بين العاملين ومع إدارة الكلية وتحسين ظروف العمل البيئية. وكان من اهم توصيات الدراسة تطوير نظام تقييم الأداء السنوي بحيث يشتمل على معايير لتقييم الأداء تكون أكثر موضوعية وفاعلية، وتكون قادرة على قياس أداء المعلمين بشكل مهني.

دراسة أبو رزق (2012): هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (200) مديرا ومديرة، كما قام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لأهداف نظام تقييم الأداء. جاءت تقديرات مديري ومديرات المدارس لأدوات جمع البيانات دون المتوقع كذلك بالنسبة لنتائج التقييم وفريق التقييم والفريق الاستشاري. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي: اختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الادارة المدرسية. وضع برنامج لتدريب فريق التقييم.

دراسة الجرايدة (2012): هدفت الدراسة إلى تطوير اداة موضوعية لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. والتحقق من صدقها وقابلية تطبيقها في هذه المؤسسات. وقد تضمن المقياس في صورته النهائية (70) معيارا تستوفي معايير الصدق. وتغطي (9) أبعاد رئيسية في الأداة، تم تطبيق المقياس على جميع رؤساء أقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (35) والموظفين المختصين في هذه الأقسام وعددهم (135) رئيس قسم وموظفا مختصا، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (92). وكان من اعم النتائج اعتماد مقياس إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام لما يتمتع به من خصائص سيكومتريه تجعله أداة موثوق بها وفي ضوء هذه النتيجه أوصى

الباحث بالإفادة من هذا المقياس في تقييم درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، من منطلق أنه لم يبن أداة قياس في المؤسسات التعليمية حتى الآن.

دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011): هدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الإسلامية، والأزهر، والأقصى، والقدس المفتوحة)، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة قاما بتوزيعها على عينة طبقية تكونت من (266) موظفا وموظفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية.

وقد أوصى الباحثان بإعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على تطويرها، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها، وضرورة ان يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

دراسة الشاهين (2010): سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال الاستبانة، التي طبقت على عينة طبقية قوامها (169) موظفا وموظفة من الإداريين في كلا الجامعتين.

توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بوجود رضا عن أنظمة تقييم الأداء المطبقة وعدالتها بدرجة جيدة في الجامعة الإسلامية وعدم توفر الفعالية والعدالة في أنظمة تقييم الأداء في جامعة الأزهر، وكذلك أظهرت توافر مستوى الأداء والولاء التنظيمي بنسبة معقولة لدى العاملين في كلا الجامعتين.

دراسة (أبو حطب، 2009):هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في غزة، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على افضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على (121) موظفا يعملون في الجمعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء.

دراسة أبو ماضي (2007): هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب عليها، وتكون مجتمع الدراسة من (266) موظفا وموظفة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

دلت نتائج الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء في المؤسسة وكل من (التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة – معايير ونماذج وإجراءات التقييم – مقابلة تقييم الأداء –دور المقيم – عملية التدريب).

دراسة عواد(2005): هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة ومدى صلاحية اساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على (520) موظفا من مختلف المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

أظهرت الدراسة وجود ضعف عام في النظام وعدم جدية والتزام من قبل الجهات الاشرافية العليا لتطبيق نظام تقييم الأداء بشكل فعال، ووجد ان الموظفين لديهم انطباع سلبي حول نظام التقييم نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الاداء الأهداف للمجموعات والافراد لكي يتم تحقيق هدف المنظمة. وقد أوصى الباحث باعتماد لكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة واشراك أكثر من مستوى اشرافي في التقييم وصياغة المعايير.

دراسة النونو(2004): هدفت إلى دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة والتعرف على النظام والواقع المتبع في تقييم أداء الموظفين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة مكونة من (97) بندا موزعا على (9) مجالات، وقامت بتوزيعها على عينة طبقية عشوائية قوامها (140) موظفا وموظفة من مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير وموضوعية، وإلى وسائل متنوعة لجمع البيانات اللازمة لعملية التقييم. وأيضا دلت على قلة اقتناع الموظفين بفعالية وقدرة نظام تقييم الأداء على تحقيق طموحاتهم ورفع مستوياتهم.

أوصت الباحثة بأن تقوم الإدارات بوضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي، وأن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم والتركيز على كفاءة الجهات المشاركة في التقييم.

دراسة الطراونة (1992): هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي وتطوير أسلوب عملية التقييم الأداء. بحيث يخفف هذا الأسلوب من النزاعات بين الإدارة والموظفين حول نتائج تقييم أداء الموظفين ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستفادة من نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية التوقعات ونظرية الإحساس بالعدالة والإنصاف، وذلك بتوضيح الجوانب الإيجابية في مجال تقييم الأداء وتحديد الحاجات وتوقعات الموظفين وحفزهم لرفع مستوى أدائهم واتخاذ الترتيبات اللازمة لجعل الموظف يشعر بعدالة الأحور والحوافز والمنافع الوظيفية.

أظهرت نتائج الدراسة المعالم الرئيسية لأسلوب تقييم الأداء المقترح في القطاع العام، والمتوقع عند تنفيذه أن يسهم في حل مشكلة ضعف الأداء وتخفيف النزاعات حول عدالة تقييم الأداء للموظفين.

واوصى الباحث بتحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وقياس الأداء باستخدام المعايير الموضوعية التي تم تطويرها، وربط النتائج بأداء وحاجات وتوقعات الموظفين.

2.2.2: الدراسات الأجنبية:

دراسة Edward (2014):

"**The Effectiveness of Performance Appraisal System: A Case Study of Unilever Ghana Limited**"

"هدفت الدراسة إلى قياس فعالية نظام تقييم الاداء في مؤسسة يونيلفر غانا المحدودة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واإلجابة عن تساؤالتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (722) موظفًا .وخلصت الدارسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

لا يوجد ربط بين نتائج التقييم والمكافآت والحوافز للموظفين

لا يوجد معارضة او ممانعة من قبل الموظفين لنظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة .

النظام يعتمد على طريقة واحدة وهي أسلوب الادارة بالاهداف في تقييم أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بما يلي:-

يجب أن يكون هناك نظام حوافز ومكافآت مرتبط بنظام التقييم

يجب أن يكون هناك اساليب أخرى بالاضافة الى أسلوب الادارة بالاهداف وذلك لضمان الموضوعية والبعد عن الشخصية والذاتية في تقييم الموظفين ويقترح الباحث اسلوب (360) درجة.

دراسة BIN ZAINAL (2013) بعنوان:

"A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecture and staffs at UNISEL"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الطرق لتقييم الاداء، وتكون قادرة على قياس فعال للموظفين في جامعة Selangor وتحفز هم على زيادة ادائهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من (120) موظف في الجامعة تتراوح اعمارهم من (20) الى (40) سنة، وتم استخدام Spss في تحليل البيانات الاحصائية.

وخلصت الدارسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ان الجامعة تعتمد على طريقة تقييم المدير المباشر والتقييم الذاتي .كما أوصت الدراسة بأن يكون هناك اساليب أخرى بالإضافة لتقييم المدراء والتقييم

الذاتي، وذلك لضمان الموضوعية والبعد عن الشخصية والذاتية في تقييم الموظفين ويقترح الباحث اسلوب درجة 360

دراسة Makia (2008): هدفت التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم.

حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث أداة الاستبانة ذات المقياس الخماسي كأداة للدراسة؛ لقياس بنود كفايات مديري المدارس. عينة الدراسة (227) مديرا لمدرسة ابتدائية وثانوية عليا في منطقة هيشكاوا، (190) مديرا، و(37) مديرة بطريقة المسح الشامل.

وكان من اهم نتائج الدراسة ان نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة.

دراسة Arthur (2005):هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء وجها لوجه مع الموظف في المؤسسات الخاصة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن طول الفترة الزمنية بين عملية تقييم الأداء وإتمام عملية التغذية الراجعة للموظف يؤدي إلى صعوبة تحفيز الموظفين لتغيير سلوكهم غير المرغوب فيه، إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم الأداء بطريقة غير رسمية يخفض من صدق الموظف في المقابلة الرسمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المقابلة وجها لوجه مع الموظف بعد عملية التقييم، ضرورة تدريب الموظف وإيجاد حلول للمشاكل التي ظهرت في عملية التقييم، العمل على إيجاد تغذية راجعة مباشرة بعد عملية تقييم الأداء، العمل على إبلاغ الموظف بنتيجة مقابلته من خلال مقابلة رسمية وإعطاءه الحرية في التعبير عن رأيه.

دراسةCook & Crossman ترجمة خازن (2004): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوي الرضا الوظيفي من عمليات تقييم الأداء، حيث فحصت العلاقة بين كون الموظف يقيم من قبل الآخرين

وفى نفس الوقت يقيم الآخرين ومستوي الرضا الذي يشعر به جراء عمليات التقييم، درس الباحث (382) مؤسسة في أمريكا، وجد أن العدالة والثقة في النظام من أهم المميزات التي تبعث على الرضا لدي الموظفين، ومن أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أن يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون.

خلصت الدراسة إلى أن الموظف يقوم بعملية التقييم للآخرين بينما وفى نفس الوقت يتم تقييمه من قبل الاخرين فذلك يزيد من مستوي الرضا عدا عن كون الموظف يتم تقيمه فقط من قبل الأخرين.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات: أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات.

تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.

دراسة Rusli (2004):هدفت الدراسة التعرف إلى طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء وطرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية تبين أن المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدونها بجدارة. كما لاحظ الباحث أن هناك عدم وضوح وعدم مقدرة على الفهم للمفاهيم العامة كذلك للتعقيدات المصاحبة للعمليات من قبل المقيمين المبتدئين.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها. ضرورة إيجاد بعض الحلول لتعزيز المفاهيم لدي المقيمين، ودور المفاهيم في نظم التقييم. العمل على استخدام الطرق والأساليب المناسبة لعملية تقييم الأداء.

دراسة Poon (2003): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الدوافع السياسية في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة (إداريون،

تقنيون) من الموظفين الإداريين من عدة منظمات في ماليزيا حيث يبلغ عدد أفراد هذه العينة (١٢٠) مفردة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: شعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بمعدلات التقييم الوظيفي بسبب تحيز المقيم والنية إلى دفع من هم أدنى منهم وظيفيا، كان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا لترك العمل. تبين أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية ليس له أثر على الرضا الوظيفي. هناك علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي ويوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العمل على وجود نظام تقييم شفاف ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي للموظفين. ان تكون العلاقة بين عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي الوظيفي علاقة إيجابية.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة في مجال تقييم الاداء تبين ان نتائجها وتوصياتها جاءت متعددة وبأشكال مختلفة ،لكنها جميعا ابرزت أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى المؤسسات وأداء العاملين فيها وكذلك أظهرت العديد من العقبات والتحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

مع العلم انه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في هذه الدراسة بشكل كبير حيث استخدمت هذه الدارسة المنهج الوصفي، وبذلك اتفقت مع الكثير من الدراسات السابقة، نذكر منها دراسة أبو مراد (2018)، ودراسة عبد الحي (2015)، دراسة أبو رزق (2012) ، ودراسة موسى (2012).

من حيث أداة الاستبانه: استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة ، حيث اتفقت مع معظم الدراسات السابقة ومنها دراسة الأشقر (2015) دراسة المعشر والطراونه (2014) ودراسة شحادة (2013) واختلفت دراسة موسى (2012) الذي استخدمت أداة الاستبانة واداة المقابلة.

من حيث العينة فقد استخدمت الدراسة المسح الشامل وقد اتفقت معدراسة أبو مراد (2018)، دراسة موسى (2012) ودراسة Makia (2008).

الاستفادة من الدراسات السابقة كانت من خلال معرفة المنهج المناسب للدارسة وهو المنهج الوصفي. بالإضافة الى معرفة المتغيرات المناسبة للدراسة والاستافادة من نتائج الدارسات السابقة في عمل هذه الدراسة.

تميزت هذه الدارسة حسب اعتقاد الباحث بأنها من أوائل الدراسات التي ناقشت نموذج تقييم الأداء القائم على الفئة الوظيفية وليس المسمى الوظيفي او طبيعة العمل داخل المؤسسات التربوية.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1. 3 مقدمة

2. 3 منهج الدراسة

3. 3 مجتمع الدراسة

4. 3 عينة الدراسة

5. 3 أدوات الدراسة

6. 3 إجراءات الدراسة

7. 3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الذين يقيموا على نموذج الفئة الثانية ويبلغ عددهم(249) فردا موزعين على (4) مديريات تربية وتعليم.

4.3 عينة الدراسة:

تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (249) استبيان على جميع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الذين يقيموا على نموذج الفئة الثانية، وقد تم استرداد (227) استبيان، وبذلك تكون نسبة الاسترداد 91% تقريبا. والجدول التالي يوضح توزيع الأعداد الحقيقية والمستردة حسب كل مديرية:

جدول(1.3):الأعداد الحقيقية والمستردة لأفراد مجتمع الدراسة حسب كل مديرية:

المديرية	العدد في مجتمع الدراسة	العدد المسترد
شمال الخليل	62	56
جنوب الخليل	64	57
الخليل	54	51
يطا	69	63
المجموع	249	227

والجدول التالي يوضح خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية:

جدول(2.3): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية داخل مجتمع الدراسة حسب الأعداد المستردة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المديرية	شمال الخليل	56	24.7%
	الخليل	57	25.1%
	جنوب الخليل	51	22.5%
	يطا	63	27.8%
	المجموع	227	100.0%
الجنس	ذكر	142	62.6%
	أنثى	85	37.4%
	المجموع	227	100.0%
طبيعة العمل	رئيس قسم	57	25.1%
	موظف اداري	119	52.4%
	موظف ميداني	51	22.5%
	المجموع	227	100.0%
الخبرة في مكتب التربية	من 1-5 سنوات	82	36.1%
	من 6-10 سنوات	56	24.7%
	من 11-15 سنة	46	20.3%
	من 16 سنة فأكثر	43	18.9%
	المجموع	227	100.0%

5.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية، حيث تكونت هذه الأداة من (4) مجالات وهي على النحو التالي:

1. المجال الأول: العمل والانتاجية.
2. المجال الثاني: المواظبة.
3. المجال الثالث: السلوك الشخصي.
4. المجال الرابع: الصفات الذاتية.

حيث تم اعتماد هذه المجالات وفق نموذج التقييم المتبنى من وزارة التربية والعليم.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان كالتالي: (منخفضة جدا =1)، (منخفضة=2)، (متوسطة=3)، (عالية=4)، (عالية جدا=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من(1−5). ملحق رقم (1)

<u>صدق الأداة</u>

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها. ملحق رقم (2)

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة

بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

الجدول رقم(3.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال العمل والإنتاجية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.1	القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل	0.641	0.000
.2	المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف	0.523	0.000
.3	الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة	0.482	0.000
.4	السرعة والدقة في العمل	0.796	0.000
.5	التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف	0.782	0.000
.6	مجموع العلامات (40)	0.729	0.000

الجدول رقم(4.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المواظبة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.7	الالتزام بأوقات العمل	0.596	0.000
.8	إنجاز العمل في الوقت المحدد	0.585	0.000
.9	القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة له	0.702	0.000
.10	المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة	0.671	0.000
.11	المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل	0.747	0.000
.12	مجموع العلامات(20)	0.618	0.000

الجدول رقم(5.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال السلوك الشخصي.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.13	حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	0.604	0.000
.14	القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق	0.708	0.000
.15	الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة	0.706	0.000
.16	الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها	0.692	0.000
.17	مستوى التفاني والانتماء	0.738	0.000
.18	مجموع العلامات(20)	0.522	0.000

الجدول رقم(6.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الصفات الذاتية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.19	قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل	0.689	0.000
.20	تحمل ضغط العمل	0.772	0.000
.21	الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات.	0.746	0.000
.22	الاهتمام بالمظهر العام.	0.584	0.000
.23	مجموع العلامات (20)	0.658	0.000

الجدول رقم(7.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية لمدى رضا الموظفين الإداريين عن نموذج تقييم الأداء.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
العمل والانتاجية.	0.841	0.000
المواظبة	0.865	0.000
السلوك الشخصي	0.871	0.000
الصفات الذاتية	0.792	0.000

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائيا (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمحاور التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجات الكلية للمجالات المكونة من هذه المحاور، وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف، لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم(8.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العمل والانتاجية.	6	0.75
المواظبة	6	0.73
السلوك الشخصي	6	0.75
الصفات الذاتية	5	0.72
الدرجة الكلية	23	0.90

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات(0.72-0.75)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية(0.90)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 90% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

خطوات تطبيق الدراسة:

6.3 طريقة وإجراءات الدراسة

1- بدأت اجراءات الدراسة باعداد خطة البحث والحصول على موافقة البرنامج لعنوان الدراسة.

2- ومن ثم تحديد وحصر مجتمع الدراسة وتحديد أداة جمع البيانات المناسبة وهي (الاستبانه).

3- تم الحصول على الموافقات الرسمية لتنفيذ الدراسة وذلك من خلال كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الى مديريات التربية في محافظة الخليل، والتي بدورها أصدرت كتاب عدم ممانعة بتنفيذ الدراسة، حيث قام الباحث بطبع وتوزيع (249) استبانة على جميع أفرد مجتمع الدراسة.

4- قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (227) استبانة بنسبة استرداد بلغت (91%).

5- قام الباحث بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

6- تم عرض النتائج وتفسيرها.

7.3متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولا: المتغيرات المستقلة وهي:

1. **المديرية:** ولها اربع مستويات (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).
2. **الجنس.**
3. **طبيعة العمل:** ولها ثلاثة مستويات (رئيس قسم، موظف اداري، موظف ميداني)
4. **الخبرة في مكتب التربية:** ولها اربع مستويات (من 1-5 سنوات، من6-10 سنوات، من11-15سنة، من 16 سنة فأكثر)

ثانيا: المتغير التابع وهو: مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية.

8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (منخفضة جدا =1)، (منخفضة=2)، (متوسطة=3)، (عالية=4)، (عالية جدا=5)، على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة و المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع(أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها(منخفضة جدا=1 إلى عالية جدا=5). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية[1]، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات[2]، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانا لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 3 ليصبح الناتج = 4/3 = 1.33، وقد تم تحويل مفتاح التصحيح من المقياس الخماسي إلى الثلاثي(3 مجالات) بهدف تسهيل عملية قراءة النتائج، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (9.3) يوضح ذلك :

جدول رقم (9.3): مفتاح التصحيح الخماسي

الوسط الحسابي	الحالة
أقل من 2.34	منخفضة
من 2.34 _ أقل من 3.67	متوسطة
من 3.67 فأكثر	مرتفعة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة

4. 2. 1 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

4. 2. 2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

4. 2. 3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

4. 2. 5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

1.4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على أداة الدراسة، تبعا لأسئلة الدراسة.

2.4 عرض نتائج الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية؟

قام الباحث بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بمدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية ويبينها الجدول (1.4).

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة المتعلقة بمدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العمل والإنتاجية	2.83	0.55	متوسطة
المواظبة	3.12	0.45	متوسطة
السلوك الشخصي	3.22	0.45	متوسطة
الصفات الذاتية	3.34	0.46	متوسطة
الدرجة الكلية	3.12	0.40	متوسطة

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية جاءت متوسطة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(3.12) وانحراف معياري(0.40). كما حصل مجال الصفات الذاتية على أعلى درجة بوسط حسابي(3.34)، يليه مجال السلوك الشخصي بوسط حسابي(3.22) م، ثم مجال المواظبة بوسط

حسابي(3.12) وهي متوسطة، وأخيرا مجال العمل والانتاجية بوسط حسابي(2.83) وهي جميعا بدرجة متوسطة.

الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالعمل والانتاجية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل والإنتاجية:

جدول رقم(2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل والانتاجية.

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة	3.38	0.74	متوسطة
.2	المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف	3.34	0.69	متوسطة
.3	القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل	2.82	0.78	متوسطة
.4	مجموع العلامات (40)	2.71	0.71	متوسطة
.5	السرعة والدقة في العمل	2.45	0.89	متوسطة
.6	التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف	2.29	1.10	منخفضة
الدرجة الكلية		2.83	0.55	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالعمل والانتاجية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.83) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.55)، مما يدل على أن درجة رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالعمل والانتاجية متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.82) وانحراف معياري مقداره (0.78).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف) بمتوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (السرعة والدقة في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.45) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (مجموع العلامات (40)) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (0.71).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، حصلت الفقرة: التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف، على درجة منخفضة.

السؤال الثاني: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالمواظبة؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المواظبة:

جدول رقم(3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المواظبة.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	8	إنجاز العمل في الوقت المحدد	3.59	0.65	متوسطة
.2	7	الالتزام بأوقات العمل	3.42	0.72	متوسطة
.3	9	القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة له	3.21	0.70	متوسطة
.4	10	المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة	2.93	0.64	متوسطة
.5	12	مجموع العلامات(20)	2.86	0.59	متوسطة
.6	11	المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل	2.69	0.78	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.12**	**0.45**	**متوسطة**

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالمواظبة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.12) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.45)، مما يدل على أن درجة رضا الموظفين

الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالمواظبة متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (إنجاز العمل في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (الالتزام بأوقات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة له) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.7).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (مجموع العلامات(20) بمتوسط حسابي مقداره (2.86) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (2.93) وانحراف معياري مقداره (0.64).

السؤال الثالث: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالسلوك الشخصي؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الشخصي:

جدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الشخصي.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.7	13	حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	3.60	0.67	متوسطة
.8	15	الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة	3.49	0.74	متوسطة
.9	14	القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق	3.31	0.67	متوسطة
.10	16	الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها	3.08	0.65	متوسطة
.11	17	مستوى التفاني والانتماء	2.94	0.74	متوسطة
.12	18	مجموع العلامات(20)	2.89	0.60	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.22**	**0.45**	**متوسطة**

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالسلوك الشخصي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة

الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.22) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.45)، مما يدل على أن درجة رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالسلوك الشخصي متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.67).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (مجموع العلامات(20)) بمتوسط حسابي مقداره (2.89) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (مستوى التفاني والانتماء) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها) بمتوسط حسابي مقداره (3.08) وانحراف معياري مقداره (0.65).

السؤال الرابع: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالصفات الذاتية ؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الذاتية:

جدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الذاتية.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.13	22	الاهتمام بالمظهر العام	4.02	0.75	مرتفعة
.14	20	تحمل ضغط العمل	3.42	0.71	متوسطة
.15	19	قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل	3.26	0.63	متوسطة
.16	23	مجموع العلامات (20)	3.01	0.59	متوسطة
.17	21	الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات	2.99	0.67	متوسطة
الدرجة الكلية			**3.34**	**0.46**	**متوسطة**

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالصفات الذاتية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة

الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.34) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.46)، مما يدل على أن درجة مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالصفات الذاتية متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الاهتمام بالمظهر العام) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (تحمل ضغط العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات) بمتوسط حسابي مقداره (2.99) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (مجموع العلامات (20)) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري مقداره (0.59).

ومن خلال آراء المبحوثين تبين اتجاهاتهم العالية والموافقة فقرة: بالاهتمام بالمظهر العام.

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 الشخصية والديمغرافية ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية، والجدول رقم(6.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(6.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل والانتاجية	شمال الخليل	56	2.90	0.39
	الخليل	57	3.10	0.60
	جنوب الخليل	51	2.39	0.42
	يطا	63	2.90	0.52
المواظبة	شمال الخليل	56	3.07	0.39
	الخليل	57	3.23	0.50
	جنوب الخليل	51	2.88	0.40
	يطا	63	3.25	0.40
السلوك الشخصي	شمال الخليل	56	3.15	0.46
	الخليل	57	3.37	0.44
	جنوب الخليل	51	3.00	0.37
	يطا	63	3.33	0.44
الصفات الذاتية	شمال الخليل	56	3.15	0.50
	الخليل	57	3.44	0.45
	جنوب الخليل	51	3.21	0.39
	يطا	63	3.51	0.40
الدرجة الكلية لرضا الموظفين	شمال الخليل	56	3.06	0.36
	الخليل	57	3.28	0.44
	جنوب الخليل	51	2.86	0.32
	يطا	63	3.23	0.36

يتضح من الجدول السابق بان بالدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا بوسط حسابي(3.28) و مديرية يطا بوسط

حسابي(3.23)، يليهما مديرية شمال الخليل بوسط حسابي(3.06)، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى بوسط حسابي(2.86).

كما ويظهر الجدول أنه يوجد فروق أو اختلافات بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية.

ففيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا بوسط حسابي(3.10)، يليها مديريتي شمال الخليل ويطا بوسط حسابي(2.90) لكل منهما، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى بوسط حسابي(2.39).

فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن مديرية يطا هي الأعلى من حيث درجة الرضا بوسط حسابي(3.25) ومديرية الخليل بوسط حسابي(3.23)، يليهما مديرية شمال الخليل بوسط حسابي(3.07)، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى بوسط حسابي(2.88).

فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا بوسط حسابي(3.37) و مديرية يطا بوسط حسابي(3.33)، يليهما مديرية شمال الخليل بوسط حسابي(3.15)، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى بوسط حسابي(3.00).

فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، تبين بأن مديرية يطا هي الأعلى من حيث درجة الرضا بوسط حسابي(3.51) و مديرية الخليل بوسط حسابي(3.44)، يليهما مديرية جنوب الخليل بوسط حسابي(3.21)، وأخيرا مديرية شمال الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى بوسط حسابي(3.15).

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس.

للإجابة عن هذ السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس، والجدول رقم(7.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(7.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل والانتاجية	ذكر	142	2.84	0.57
	أنثى	85	2.82	0.53
المواظبة	ذكر	142	3.13	0.46
	أنثى	85	3.10	0.43
السلوك الشخصي	ذكر	142	3.22	0.47
	أنثى	85	3.22	0.42
الصفات الذاتية	ذكر	142	3.33	0.52
	أنثى	85	3.35	0.34
الدرجة الكلية لرضا الموظفين	ذكر	142	3.12	0.43
	أنثى	85	3.11	0.36

يتضح من الجدول السابق بأنه يوجد فروق ضئيلة بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس.

ففيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن درجة الرضا للذكور بلغت(2.84) وللإناث(2.82). فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن درجة الرضا للذكور بلغت(3.13) وللإناث(3.10). فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن درجة الرضا للذكور بلغت(3.22) وللإناث(3.22) أيضا. فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، تبين بأن درجة الرضا للذكور بلغت(3.33) وللإناث(3.35). وأخيرا فيما

يتعلق بالدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن درجة الرضا للذكور بلغت(3.12) وللإناث(3.11).

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل.

للإجابة عن هذ السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل، والجدول رقم(8.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(8.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل.

المجال	طبيعة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل والانتاجية	رئيس قسم	57	2.70	0.58
	موظف اداري	119	2.87	0.58
	موظف ميداني	51	2.89	0.42
المواظبة	رئيس قسم	57	3.17	0.42
	موظف اداري	119	3.11	0.48
	موظف ميداني	51	3.07	0.39
السلوك الشخصي	رئيس قسم	57	3.19	0.36
	موظف اداري	119	3.22	0.51
	موظف ميداني	51	3.26	0.41
الصفات الذاتية	رئيس قسم	57	3.35	0.49
	موظف اداري	119	3.32	0.49
	موظف ميداني	51	3.36	0.38
الدرجة الكلية لرضا الموظفين	رئيس قسم	57	3.09	0.38
	موظف اداري	119	3.12	0.45
	موظف ميداني	51	3.13	0.31

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق أو اختلافات بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل.

فيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا بوسط حسابي(2.89)، وكذلك الموظفين الإداريين بوسط حسابي(2.87)، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا لرؤساء الأقسام بوسط حسابي(2.70).

فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن رؤساء الأقسام هم الأكثر رضا بوسط حسابي(3.17)، يليهم الموظفين الإداريين بوسط حسابي(3.11)، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا للموظفين الميدانيين بوسط حسابي(3.07).

فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا بوسط حسابي(3.26)، يليهم الموظفين الإداريين بوسط حسابي(3.22)، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا لرؤساء الأقسام بوسط حسابي(3.19).

فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، كانت الفروق طفيفة حيث تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا بوسط حسابي(3.36)، وكذلك رؤساء الأقسام بوسط حسابي(3.35)، يليها الموظفين الإداريين بوسط حسابي(3.32).

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا بوسط حسابي(3.13)، وكذلك الموظفين الإداريين بوسط حسابي(3.12)، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا لرؤساء الأقسام بوسط حسابي(3.09).

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية، والجدول رقم(9.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(9.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية.

المجال	الخبرة في مكتب التربية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل والانتاجية	من 1-5 سنوات	82	2.88	0.48
	من 6-10 سنوات	56	2.81	0.56
	من 11-15 سنة	46	2.73	0.48
	من 16 سنة فأكثر	43	2.89	0.72
المواظبة	من 1-5 سنوات	82	3.17	0.39
	من 6-10 سنوات	56	3.04	0.52
	من 11-15 سنة	46	3.09	0.38
	من 16 سنة فأكثر	43	3.15	0.51
السلوك الشخصي	من 1-5 سنوات	82	3.25	0.45
	من 6-10 سنوات	56	3.21	0.43
	من 11-15 سنة	46	3.13	0.40
	من 16 سنة فأكثر	43	3.27	0.53
الصفات الذاتية	من 1-5 سنوات	82	3.43	0.41
	من 6-10 سنوات	56	3.22	0.47
	من 11-15 سنة	46	3.23	0.41
	من 16 سنة فأكثر	43	3.42	0.54
الدرجة الكلية لرضا الموظفين	من 1-5 سنوات	82	3.17	0.36
	من 6-10 سنوات	56	3.06	0.42
	من 11-15 سنة	46	3.04	0.33
	من 16 سنة فأكثر	43	3.17	0.51

يتضح من الجدول السابق بان الدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) بوسط حسابي(3.17) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) بوسط حسابي(3.17) يليها فئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) بوسط حسابي(3.06) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) بوسط حسابي(3.04).

كما انه يوجد فروق أو اختلافات بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية.

ففيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) بوسط حسابي(2.89) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) بوسط حسابي(2.88) يليها فئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) بوسط حسابي(2.81) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) بوسط حسابي(2.73).

فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) بوسط حسابي(3.17) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) بوسط حسابي(3.15) يليها فئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) بوسط حسابي(3.09) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) بوسط حسابي(3.04).

فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) بوسط حسابي(3.27) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) بوسط حسابي(3.25) يليها فئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) بوسط حسابي(3.21) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) بوسط حسابي(3.13).

فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) بوسط حسابي(3.43) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) بوسط حسابي(3.42)، و كانت أدنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) بوسط حسابي(3.23) و لفئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) بوسط حسابي(3.22).

السؤال الرئيسي الثالث: هل يعتبر افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نموذج تقييم أداء الفئة الثانية عادلا؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال أداة الدراسة المتعلق بهذا السؤال، والجدول رقم(10.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(10.4):الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال عدالة نموذج التقييم المستخدم.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	72	31.7
لا	155	68.3
المجموع	227	100.0

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا يعتبرون نموذج تقييم أداء الفئة الثانية عادلا و بنسبة(68.3%).

السؤال الرئيسي الرابع: هل يعتبر افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نموذج تقييم أداء الفئة الثانية محفزا للعمل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال أداة الدراسة المتعلق بهذا السؤال، والجدول رقم(11.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(11.4):الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال التحفيز للعمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	66	29.1
لا	161	70.9
المجموع	227	100.0

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا يعتبرون نموذج تقييم أداء الفئة الثانية محفزا للعمل وبنسبة (70.9%).

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؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال أداة الدراسة المتعلق بهذا السؤال، والجدول رقم(12.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(12.4): الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال تأييد بناء نموذج تقييم أداء قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	193	85.0
لا	34	15.0
المجموع	227	100.0

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يؤيدون بناء نموذج قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية وبنسبة (85%).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

1.5 مقدمة

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الاستبانة

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

3.5 التوصيات

الفصل الخامس

1.5 مقدمة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفقا لأسئلتها، ثم عرضا للتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناء على نتائجها.

2.5 مناقشة اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية؟

تبين بأن الدرجة الكلية لرضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية جاءت متوسطة. كما حصل مجال الصفات الذاتية على أعلى درجة وهي متوسطة، يليه مجال السلوك الشخصي وهي متوسطة، ثم مجال المواظبة ، وأخيرا مجال العمل والانتاجية وجميعها متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة لتطبيق نموذج الأداء نفسه على جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم وطبيعة العمل الموكل إليهم، معظم بنود التقييم هي بنود عامة ولا يوجد بها جزء يراعي اختصاص وطبيعة العمل.

كما تقدير ممتاز في النموذج يجب ان يوضع له بنود إضافية، وهذا لا يتوافق مع المجموع الكلي لاوزان الفقرات المطاوب تقييمها وهو 100%، أي ان الموظف الذي يحصل على ممتاز بحاجة الى تبرير إضافي بالرغم ان مجموع علاماته في التقييم يؤهله للحصول على ممتاز.

تحديد اوزان بعض الفقرات في المجال الأول بالعدد الزوجي أي 4/8،6/8 حيث يحظر وضع علامة 8/7 أو 8/5 وهذا يؤدي الى عدم رضا عن تقيم تلك الفقرات.

حيث اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من الأشقر(2015)، شحادة (2013)، مرتجى(2013) وموسى (2012).

الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالعمل والانتاجية؟

تبين بأن درجة رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالعمل والانتاجية متوسطة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض الفقرة التالية: التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الكثير من الموظفين الاداريين في المديريات يعملون بوظيفة ليس لها علاقة بتخصصاتهم الاكاديمية، بالإضافة الى ان مختلف الاعمال تقاس على نفس البنود ولا يوجد بنود خاصة تناسب طبيعة العمل لكل مسمى وظيفي.

يوجد إشكالية في الزام المُقيم باعتماد العلامات الزوجية واستثناء العلامات الفردية في هذا المجال فيسمح باستخدام العلامة 8/8،8/6 ولا سميح باستخدام 8/7 أو 8/5 وهذا بدوره يؤثر على نتيجة التقييم.

السؤال الثاني: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالمواظبة؟

تبين بأن درجة مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالمواظبة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى عدم التجانس بين فقرات المجال.

السؤال الثالث: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالسلوك الشخصي؟

تبين بأن درجة مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالسلوك الشخصي متوسطة.

يعزو الباحث ظهور نتيجة متوسطة لوجود بعض المعايير التي يصعب قياسها او تختلف درجة تقديرها حسب المقيم، مثل بند درجة مستوى التفاني والانتماء.

السؤال الرابع: ما مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالصفات الذاتية؟

تبين بأن درجة مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية فيما يتعلق بالصفات الذاتية متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة الا ان بعض المعايير المستخدمة في هذا المجال لا تتناسب مع جميع المسميات الوظيفية وطبيعة عملها.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تم الموافقة على الفقرة التالية: بالاهتمام بالمظهر العام.

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 الشخصية والديمغرافية؟

ويفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية.

تبين بأنه توجد فروق أو اختلافات بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية.

فيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا، يليها مديريتي شمال الخليل ويطا، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى.

فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن مديرية يطا هي الأعلى من حيث درجة الرضا ومديرية الخليل، يليهما مديرية شمال الخليل، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى.

فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا ومديرية يطا، يليهما مديرية شمال الخليل، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى.

فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، تبين بأن مديرية يطا هي الأعلى من حيث درجة الرضا ومديرية الخليل، يليهما مديرية جنوب الخليل، وأخيرا مديرية شمال الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى.

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن مديرية الخليل هي الأعلى من حيث درجة الرضا ومديرية يطا، يليهما مديرية شمال الخليل، وأخيرا مديرية جنوب الخليل والتي كانت درجة الرضا لها هي الأدنى.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى مدى التزام المديرية بسسياسة واضحة وثابتة في تقييم الأداء و وجود كادر مؤهل في عملية التقييم من خلال المسؤول المباشر او مدراء الدوائر.

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس.

تبين بأنه توجد فروق واختلافات لكنها ضئيلة في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروقات في مدى رضا افراد مجتمع الدراسة تعود لمتغير الجنس كون طبيعة العمل في مكاتب التربية تصلح ان يقوم بها الذكور والاناث على حد سواء.

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل.

تبين بأنه توجد فروق أو اختلافات بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل.

ففيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا، وكذلك الموظفين الإداريين، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا لرؤساء الأقسام.

فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن رؤساء الأقسام هم الأكثر رضا، يليهم الموظفين الإداريين، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا للموظفين الميدانيين.

فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا، يليهم الموظفين الإداريين، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا لرؤساء الأقسام.

فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، كانت الفروق طفيفة حيث تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا، وكذلك رؤساء الأقسام، يليها الموظفين الإداريين.

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن الموظفين الميدانيين هم الأكثر رضا، وكذلك الموظفين الإداريين، وأخيرا كانت أدنى درجات الرضا لرؤساء الأقسام.

يعزو الباحث نتيجة ان رؤساء الاقسام هم الأقل رضا عن النموذج كونهم يقومون بتقييم مرؤوسيهم باستخدام النموذج، حيث يواجهون صعوبة في تقييم موظفيهم على بعض المعايير الموجودة، بالإضافة الى حاجتهم لمعايير أخرى تخص عمل الأقسام.

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية.

تبين بأنه توجد فروق أو اختلافات بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية.

ففيما يتعلق بمجال العمل والإنتاجية، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) يليها فئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة).

فيما يتعلق بمجال المواظبة، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة (من 1-5 سنوات) وكذلك فئة سنوات الخبرة (من 16 سنة فأكثر) يليها فئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات).

فيما يتعلق بمجال السلوك الشخصي، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) يليها فئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات) وأخيرا كانت ادنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة).

فيما يتعلق بمجال الصفات الذاتية، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 1-5 سنوات) وكذلك فئة سنوات الخبرة(من 16 سنة فأكثر)، و كانت أدنى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة(من 11-15 سنة) و لفئة سنوات الخبرة(من 6-10 سنوات).

أخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لرضا الموظفين عن نموذج تقييم الفئة الثانية، تبين بأن أعلى درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة (من 1-5 سنوات) وكذلك فئة سنوات الخبرة (من 16 سنة فأكثر) يليها فئة سنوات الخبرة (من 6-10 سنوات) وأخيرا كانت أدني درجات الرضا لفئة سنوات الخبرة (من 11-15 سنة).

يعزو الباحث نتيجة ادنى درجات الرضا لفئة الخيرة المتوسطة وليس الخبرة الصغير والكبيرة، حيث حاجة وطموح الموظفين في هذه المرحلة للترقية ،وهذا ما لا يحققه أسلوب التقييم المتبع،حيث ان أسلوب التقييم المتبع ونتيجة التقييم لا تؤثر قي عملية الترقيات او تقدمها فعلى سبيل المثال يعامل الموظف الحاصل على تقدير جيد جدا مثل معاملة الحاصل على امتياز من النواحي الإدارية والمالية .

السؤال الرئيسي الثالث: هل يعتبر افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نموذج تقييم أداء الفئة الثانية عادلا؟

تبين بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا يعتبرون نموذج تقييم أداء الفئة الثانية عادلا.

يعزو الباحث هذه النتيجة لتطبيق معايير العمل والإنتاجية نفسها على جميع المسميات الوظيفية الإشرافية منها والإدارية والميدانية تدل على انها معايير عامة لا تراعي الاختلافات بين المسميات الوظيفية ولا تراعي حجم ونوع العمل المنتج، وبالتالي هذا خلل واضح في تقدير اوزان وطبيعة الاعمال الموكلة للموظفين وتقييمهم.

السؤال الرئيسي الرابع: هل يعتبر افراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل نموذج تقييم أداء الفئة الثانية محفزا للعمل؟

تبين بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لا يعتبرون نموذج تقييم أداء الفئة الثانية محفزا للعمل.

يعزو الباحث هذه النتيجة لوجود نموذج تقييم نمطي معتمد في جميع المؤسسات الحكومية، ولا يراعي الاختلاف في المهام وطبيعة العمل مما يجعل منه نموذج مثبط بدلا من ان يكون محفزا، حيث يوجد اختلاف في المهام بين مهام اشرافية وإدارية عادية وطبيعة العمل بين موظف ميداني او مكتبي بالإضافة الى الاختلافات المتعددة في المسميات الوظيفية من موظف اداري، مهندس، مبرمج، محاسب، مدقق وغيرها من المسميات الوظيفية.

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؟

تبين بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يؤيدون بناء نموذج قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية.

يعزو الباحث هذه النتيجة لاختلاف وتنوع المهام الموكلة للموظفين كل حسب طبيعة عمله، وحق كل موظف ان يقيم على نموذج خاص مناسب لطبيعة عمله بحيث يكون هذا النموذج قادر على ابراز نقاط القوة والضعف عند الموظف وقياس مهاراته.

3.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فان الباحث يوصي بما يلي:

1- ضرورة تحسين واقع تقييم الأداء باتباع سلسلة من الاجراءات التصحيحية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء من حيث اليتها ونماذجها من خلال بناء نماذج أداء متعددة قائمة على المسمى الوظيفي وليس الفئة الوظيفية بحيث تراعي الاختلاف بين المسميات الوظيفية وطبيعة عملها وخصوصية كل مسمى وظيفي.

2- وضع معايير لتقييم الأداء تكون أكثر موضوعية وفاعلية، وتكون قادرة على قياس أداء الموظفين بشكل مهني.

3- توصيف المعايير بطريقة كمية ونوعية تصف حجم ومستوى الجودة المتوقع.

4- توزيع اوزان مجالات النماذج الجديدة بما يتناسب مع كل نموذج والتركيز على مجال العمل والإنتاجية.

4-وضع معايير خاصة لتحديد التميز.

5-اشراك اشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة ومن مختلف الدوائر في مديريات التربية لوضع معايير وبنود النماذج الجديدة جنبا الى جنب مع ديوان الموظفين العام.

6-العمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال ربط تقييم الاداء بالحوافز والمكافئات.

7- ان يكون هناك تحديث مستمر لنماذج التقييم بناء على تحليل نتائج التقييم والتغذية الراجعة خصوصا في حال وجود اعتراض من قبل الموظفين.

8- يجب ان تتنوع أساليب تقييم أداء الموظفين لتحقيق الموضوعية والعدالة والثقة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو شيخة، نادر. (2001م): **الموارد البشرية. ط1.** دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو شيخة، ندر. (2010): **إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية**، دارصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- بربر، كامل. (2000): **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- حمود، خضير، الخرسة، ياسين.(2005):**ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ،دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.
- درة، عبدالباري والصباغ،زهير(2008):**ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.
- ربايعة،علي(2003):**ادارة الموارد البشرية الطبعة الأولى** ،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان.
- زويلف، مهدي (1998): **إدارة الأفراد مدخل كمي**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- زويلف،مهدي(2003):**اداء الافراد**،دار صفا للنشر والتوزيع،عمان.
- السالم، مؤيد(2009): **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي تكاملي**،إقرأ للنشر والتوزيع ط1،عمان.
- السالم،مؤيد ،صالح،عادل(2002):**ادارة الموارد البشرية**–مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث،عمان.
- السلمي،علي(2003):**ادارة الموارد البشرية**،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة.
- سيد، أحمد. (2004): **إدارة الموارد البشرية** – الادارة العصرية، دار الكتب، مصر.

- شاويش،مصـــطفى(2005)**إدارة المـــوارد البشـــرية –إدارة الافـــراد**،دار الشـــروق للطباعـــة والنشر والتوزيع،عمان.
- شحادة، واخرون(2000):**ادارة الموارد البشرية**،دار صفا للنشر والتوزيع ،عمان.
- صالح، محمد فالح. (2004): **ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل**. ط 1،دار الحمد للنشر والتوزيع ،عمان.
- الصباغ، عصام. (2008): **إدارة الأفراد**، ط(1)، دار زهران للتوزيع والنشر، حلب، سوريا.
- عباس،انس(2011):**ادارة الاعمال وفق منظور ماهر**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان.
- عباس، سهيلة. (1999): **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- السلطة الوطنية الفلسطينية،المجلس التشريعي الفلسطيني، **قانون الخدمية المدنية**،غزة، 1998.
- عباس، سهيله و علي، علي. (1999):إدارة الموارد البشريه،دار وائل للطباعة والنشر،الأردن.
- العزاوي، نجم، وجواد، عباس. (2010):**الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد**،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان.
- عقيلي، عمر. (2009): **الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع**، حلب، سوريا.
- عليان،ربحي .(2007):**اسس الإدارة المعاصرة**،دار الصف للنشر،عمان
- الكلالدة،طاهر.(2013):**ادارة الموارد البشرية الحديثة**،دار البداية ناشرون وموزعون،عمان.
- ماهر،احمد.(2006):**ادارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية.
- المحاسنة،إبراهيم.(2013):**ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**،ط1،دار جرير للنشر والتوزيع،الأردن.
- مرسي، نبيل. (2003): **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية،الإسكندرية.

- مصطفى، احمد.(2008):**ادارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية معاصرة**،دار النهضه العربية،مصر.
- نصر الله ،حنا.(2002):**ادارة الموارد البشرية** ،دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان.
- الهيتي،خالد(2003).**ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي**،دار وائل للنشر،عمان.
- أبو الروس،سامي ،ابوماضي،خالد.(2011):مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،**مجلة الجامعة الإسلامية**،مجلد (19)،العدد(1)، ص.ص(1179-1212).
- أبو سمرة، محمود، وآخرون. (2010): واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحات والدراسات**، ع(18)، ص.ص(115- 150).
- أبو سمرة، محمود ، الطيطي ، محمد عبد الإله.(2008): **المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلبتها**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث عشر، ص.ص(115-153).
- بحر، يوسف، سويرح، أيمن. (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، م (18)، ع(2)، ص.ص(1147- 1214).
- بدرخان، سوسن.(2006):المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية واثرها على أدائهم الوظيفي،**مجلة جرش للبحوث والدراسات**، م(10)،ع(2)،ص.ص(9-41).
- بوخمخم، عبد الفتاح، هروم، عز الدين. (2010): تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،"دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، **مجلة الاقتصاد**

والمجتمع، ع(6)، ص.ص(82-51).

- الجرايدة،محمد .(2012): تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام،**مجلة العلوم التربوية والنفسية** –مجلد (13)العدد الرابع،ص.ص(41-71).
- حماد، أحمد. (1994): تقييم الأداء الوظيفي (الطرق، المعوقات، البدائل)، **مجلة الإدارة العامة**، م(34)، ع(2)، ص.ص (344—307).
- خليفات، عبد الفتاح، المطارنة، شرين. (2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، م(26)، ع(21)، ص.ص (599— 642).
- درويش،يوسف.(2000):ادراك العاملين لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية،**مجلة الإدارة العامة** ،مجلد (40)،العدد(3)،ص.ص(575-609).
- الصرايرة،خالد .(2011):الاداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها،**مجلة جامعة دمشق** –مجلد (27)العدد الثاني،ص.ص(601-652) .
- الطراونة،تحسين.(1992): تقييم الأداء والوصف الوظيفي،**مجلة مؤته للبحوث والدراسات**،المجلد السابع،العدد الرابع،ص.ص(209-234).
- الأشقر،حسام. (2015م): **فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية**، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.
- أبو رزق،صلاح الدين.(2012): **نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر ،غزة.
- أبو حطب،موسى(2009):**واقع تقييم أداء العاملين واثره على مستوى أداء العاملين في**

المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية،غزة.

- أبو ماضي ،خالد .(2007):**معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- أبو مراد،سجى.(2018): **فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.
- جلال الدين، بوعطيط. (2009): **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغار عنابة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- حماد، إياد. (2009): **أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين** "**دراسة ميدانية في المشافي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- حمدان، عاصم. (2002): **واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شاهين، ماجد. (2010): **مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية** "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- شحادة،سونيا. (2013): **واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجدة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة القدس، فلسطين.

- عبد الحي، أحلام .(2015):**درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.
- العكش، علاء. (2007): **نظام الحوافر والمكافآت واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عواد،طارق .(2005):**تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية "في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- مرتجى،نسرين.(2013) :**فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بادائهم الوظيفي من وجهة نظرهم في محافظة غزة**،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية،غزة.
- منصور،مجيد.(2012):**درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين**،مجلة جامعة النجاح ،مجلد (12)،العدد (1)،فلسطين
- موسى،احمد.(2012): **فاعلية برنامج تقويم المعلمين في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس**، وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- النجار،محمد.(2013):**معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر،فلسطين.
- نعمان، عائدة. (2008): **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى**، دراسة حالة

جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.

- النميان، عبد الله.(2003): **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- النونو،نائله. (2004): **سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Arthur, Diane (2005): **performance Appraisal: face to face with the employee HR focus** , vol.73 NO.3

Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. **Journal of managerial psychology**, 19(5), 526-541.

Dessler ،Gary. (2008). "**Human Resource M.**" ،Florida International University ،Pearson Prentice Hall.

Edward, (2014). **The Effectiveness of Performance Appraisal System**: A Case Study of Unilever Ghana Limited

Monday ،Wayne. (2010). **"Human Resource M."** ،Mcneese State University ، Texas A and M University – commerce ،Pearson Education International.

Makia ،C. (2008). Study of school evaluation system in Japan: focus on the perception of principals and vice-principals. **Journal of Education**, Hiroshema University ،(57) ،49-55.

Poon, June(2003): **Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover**, intention Journal of managerial.Vol.33, No.3,pp322-334.

Rusli, Ahmad and Nur, Ali (2004): **performance appraisal decision in Malaysian public service,** international journal of public sector management, vol.17, NO.1,PP.48-64

Zainal, Bin (2013). **A study on which methods of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lectures and staffs at unisel shah alam**. UNISEL: Universiti Selangor.

ثالثا: الانترنت

https://ar.wikipedia.org/wiki/محافظة_الخليل

ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم.

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا –برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانه

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية بجامعة القدس بعنوان: " **مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية** ".

وحيث أن حضرتكم من أصحاب الخبرة المشهود لها في مجال التربية، فإن الباحث يتشرف باختيار حضرتكم ضمن هيئة التحكيم لهذه الإستبانة، ويأمل بما لديكم من خبرة في هذا المجال التكرم بإبداء رأيكم في:

- ✓ مدى وضوح عبارات الإستبانة.
- ✓ مدى ملائمة العبارات داخل مجالات القياس ما وضعت لأجله.
- ✓ إجراء التعديلات التي ترونها مناسبة لتطوير بناء أداة الإستبانة سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل.

علماً بان استبانه أفراد عينة الدراسة على هذه الإستبانة ستكون وفقاً للتدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

وتتكون الاستبانة ثلاثة أقسام:

أولاً: البيانات الشخصية.

ثانياً: مجالات الإستبانة.(نموذج تقييم الأداء)

ثالثاً: أسئلة مفتوحة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا –برنامج ماجستير الإدارة التربوية

اخي الكريم/اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول" مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء الفئة الثانية "، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس/كلية العلوم التربوية.

يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: حسام محمد حمدان

القسم الأول: البيانات الشخصية: -

المديرية: شمال الخليل ☐ الخليل ☐ جنوب الخليل ☐ يطا ☐

النوع الاجتماعي: ذكر ☐ انثى ☐

طبيعة العمل رئيس قسم ☐ موظف اداري ☐ موظف ميداني ☐

الخبرة في مكتب 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-فأكثر ☐

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

لديك عدد من الفقرات الواردة في نموذج تقييم الأداء التي تعبر عن رأيك في درجة الرضا عن نموذج تقييم اداء الفئة الثانية، لذا يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظرك طبقا لكل فقرة من فقرات النموذج.

الرقم	المجال الأول: العمل والانتاجية	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.1	القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل					
.2	المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف					
.3	الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة					
.4	السرعة والدقة في العمل					
.5	التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف					
.6	مجموع العلامات (40)					

الرقم	المجال الثاني: المواظبة	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.7	الالتزام بأوقات العمل					
.8	إنجاز العمل في الوقت المحدد					
9	القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة له					
10	المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة					
11	المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل					
12	مجموع العلامات(20)					

الرقم	المجال الثالث: السلوك الشخصي	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

13	حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل					
14	القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق					
15	الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة					
16	الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها					
17	مستوى التفاني والانتماء					
18	مجموع العلامات(20)					

الرقم	**المجال الرابع: الصفات الذاتية**	**درجة الرضا عن الفقرة**				
		عالية جدا	**عالية**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جدا**
19	قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل					
20	تحمل ضغط العمل					
21	الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات.					
22	الاهتمام بالمظهر العام.					
23	مجموع العلامات (20)					

القسم الثالث: يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية حسب وجهة نظركم.

1-هل تعتبر نموذج التقييم المستخدم عادلا ؟ نعم ☐ لا ☐

2-هل هذا النموذج يحفزك للعمل ويحقق رضاك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

3-هل تؤيد بناء نموذج تقييم أداء قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية. نعم ☐ لا ☐

ما ملاحظاتكم على بنود نموذج تقييم الأداء

.....

.....

.....

.....

ملحق (2): أسماء أعضاء لجنة التحكيم

تم توزيع الاستبانة على أعضاء لجنة تحكيم التالية أسماؤهم:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. إبراهيم الصليبي	جامعة القدس
2	د. جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة
3	د. رجاء عسيلة	جامعة القدس المفتوحة
4	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
5	د.ابراهيم عرمان	جامعة القدس
6	د.حنان سمير	كلية العلوم الإسلامية/جنوب الخليل
7	د.سمير الجمل	جامعة الاستقلال.
8	د.علي غريب	كلية العلوم الإسلامية/جنوب الخليل
9	د.محمود أبو سمرة	جامعة القدس
10	د.نبيل المغربي	جامعة القدس المفتوحة
11	أ. فريال عمرو	جامعة القدس المفتوحة
13	أ.عبد الرحمد الدراويش	مدير اداري /وزارة التربية والتعليم
13	أ.محمد رصرص	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (3): الاستبانة بعد التحكيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا –برنامج ماجستير الإدارة التربوية

اخي الكريم/اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول" **مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية** "، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس/كلية العلوم التربوية.

يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: حسام محمد حمدان

القسم الأول: البيانات الشخصية: .

المديرية: شمال الخليل ☐ الخليل ☐ جنوب الخليل ☐ يطا ☐

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

طبيعة العمل رئيس قسم ☐ موظف اداري ☐ موظف ميداني ☐

الخبرة في مكتب 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-فأكثر ☐

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

لديك عدد من الفقرات الواردة في نموذج تقييم الأداء التي تعبر عن رأيك في درجة الرضا عن نموذج تقييم اداء الفئة الثانية، لذا يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظرك طبقا لكل فقرة من فقرات النموذج.

الرقم	المجال الأول: العمل والانتاجية	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.1	القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل					
.2	المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف					
.3	الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة					
.4	السرعة والدقة في العمل					
.5	التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف					
.6	مجموع العلامات (40)					

الرقم	المجال الثاني: المواظبة	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.7	الالتزام بأوقات العمل					
.8	إنجاز العمل في الوقت المحدد					
9	القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة له					
10	المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة					
11	المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل					
12	مجموع العلامات(20)					

الرقم	المجال الثالث: السلوك الشخصي	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
13	حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل					
14	القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق					
15	الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة					
16	الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها					
17	مستوى التفاني والانتماء					
18	مجموع العلامات(20)					

الرقم	المجال الرابع: الصفات الذاتية	درجة الرضا عن الفقرة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
19	قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل					
20	تحمل ضغط العمل					
21	الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات.					
22	الاهتمام بالمظهر العام.					
23	مجموع العلامات (20)					

القسم الثالث: يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية حسب وجهة نظركم.

1-هل تعتبر نموذج التقييم المستخدم عادلا؟ نعم ☐ لا ☐

2-هل هذا النموذج يحفزك للعمل ويحقق رضاك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

3-هل تؤيد بناء نموذج تقييم أداء قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية. نعم ☐ لا ☐

ما ملاحظاتكم على بنود نموذج تقييم الأداء؟

.....

.....

.....

.....

ملحق (4) كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس.

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2018/12/23

حضرة السادة/ مديرية التربية والتعليم المحترمين
شمال الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،
يقوم الطالب حسام محمد خليل حمدان ، ورقمه الجامعي (21612699) ، باجراء دراسة بعنوان:

" مدى رضا الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم آداء الفئة الثانية "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر
عميد كلية العلوم التربوية

Telfax 02-2794913 -Jerusalem P.O. Box 20002

تلفاكس 02-2794913 -القدس ص.ب 20002

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2018/12/23

حضرة السادة/ مديرية التربية والتعليم المحترمين
الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب حسام محمد خليل حمدان ، ورقمه الجامعي (21612699) ، باجراء دراسة بعنوان:

" مدى رضا الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم آداء الفئة الثانية "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر
عميد كلية العلوم التربوية

Telfax 02-2794913 -Jerusalem P.O. Box 20002

تلفاكس 02-2794913 -القدس ص.ب 20002

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2018/12/23

حضرة السادة/ مديرية التربية والتعليم المحترمين
جنوب الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب حسام محمد خليل حمدان ، ورقمه الجامعي (21612699) ، باجراء دراسة بعنوان:

" مدى رضا الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم آداء الفئة الثانية "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر
عميد كلية العلوم التربوية

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2018/12/23

حضرة السادة/ مديرية التربية والتعليم المحترمين

يطا

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب حسام محمد خليل حمدان ، ورقمه الجامعي (21612699) ، باجراء دراسة بعنوان:

" مدى رضا الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم آداء الفئة الثانية "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

Telfax 02-2794913 -Jerusalem P.O. Box 20002

تلفاكس 02-2794913 -القدس ص.ب 20002

ملحق (5) كتب تسهيل المهمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أ) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من مديرية شمال الخليل

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education /North Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية و التعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ
التاريخ: 2019/01/10م
الموافق:1440/05/04هـ

حضرات السادة رؤساء الاقسام والموظفين الاداريين في مديرية شمال الخليل المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / توزيع استبيان

نُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارس :- (حسام محمد خليل حمدان) بتوزيع استبيان بعنوان " مدى رضا الموظفين الاداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم اداء الفئة الثانية " .على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي - شمال الخليل

أ . محمد جديع الفروخ
مدير التربية والتعليم العالي

أ.ع/ م.ع (التعليم العام)

مديرية التربية و التعليم – شمال الخليل هاتف Tel. (+972-2-2292892/3/4) فاكس Fax (+972-2-2292891)

ب) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من مديرية الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education &Higher Education
Directorate of Education & Higher Education /Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي الخليل

وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم: ت.خ/ ٣٠ / ٦٠/ ٦٢٤٤٥
التاريخ: ٢٣ جمادى الأولى، ١٤٤٠
الموافق: الثلاثاء، ٢٩ كانون الثاني، ٢٠١٩

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى مساعدة الباحث " **حسام محمد خليل حمدان** " من جامعة القدس في تعبئة استبانه بحث بعنوان" **مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم آداء الفئة الثانية**" ، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية الإدارية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل
مدير التربية والتعليم العالي

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي الخليل

م ص / ب. م / التعليم العام

تلفون (٢-٢٢٢٧٨٦٣ + ٢٢٢٦٤٢٩+٢٢٩٥٢٩٥+٢٢١٥١٧٣) فاكس (٢٢٢٨٩٩٠) الإشراف (٤-٢٢١٥١٧٥/ فاكس ٢٢٢٦٤٢٨) ص ب ٣

ج) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من مديرية جنوب الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

State Of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education
Southern Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي
جنوب الخليل

الرقم:ج خ/2866/48/4 التاريخ: 2019/01/08م

حضرات الزملاء الكرام

المبحث:الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة استبانة الباحث/ة " **حسام محمد خليل حمدان**" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، والدراسة بعنوان " **مدى رضا الموظفين الاداريين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم اداء الفئة الثانية**".

،،،،،مع الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم العالي
أ. خالد أبو شرار

قسم التعليم العام
م.ر/م.ق

مكتب مديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل تلفون:022280002 فاكس-022282366

د) كتاب تسهيل مهمة جمع البيانات من مديرية يطا

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate Of Education & Higher Education \ Yatta

دولة فلسطين
وزارة التّربيـــة والتّعليـــم العالي
مديريّة التّربيـة والتّعليـــم العالي/ يطّـا

وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم: يطا/ 2428/1/3
التاريخ: ٢٠١٩/٠١/٠٦

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديريّة التربية والتّعليم/يطا أطيب التحيّات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو تسهيل مهمة الطالب **حسام محمد خليل حمدان** من جامعة القدس، في جمع المعلومات لبحثه بعنوان (**مدى رضا الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن نموذج تقييم آداء الفئة الثانية**)، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي.

مـــع الاحتـــرام

أ. ياسـر صالح
مدير التربية والتعليم العالي/يطا

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي - يطا

قسم التعليم العام: ج.ع / ف.أ
هواتف المديرية: عام ٠٢-٢٢٧٣٧٥٥ ، ٠٢-٢٢٧٣٧٧٢ المدير: ٠٢-٢٢٧٣٧٧٦ فاكس:٠٢-٢٢٧٣٧٧٨

ملحق رقم (6) نموذج تقييم أداء الموظفين الاداريين قبل عام 2013.

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم

تقييم أداء الإداريين للعام /.....

ضع دائرة حول كل بند في المكان الذي يعبر عن رأيك وتراه مناسبا.

الرقم	البند	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	اطلاقا 1
1	يتعاون مع زملاء العمل ويعمل بروح الفريق الواحد	5	4	3	2	1
2	لديه القدرة على الاتصال والتواصل الفعال خطيا وشفويا	5	4	3	2	1
3	يحافظ على أسرار العمل ويحرص عليها	5	4	3	2	1
4	يتعامل مع الجمهور بشكل مريح وفعال	5	4	3	2	1
5	يلتزم بمواعيد الدوام الرسمي	5	4	3	2	1
6	لديه القدرة على العمل مع الظروف الطارئة في العمل	5	4	3	2	1
7	قادر على تحديد المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها	5	4	3	2	1
8	ينظم وقت عمله بما يتلاءم مع المهمات الموكلة إليه	5	4	3	2	1
9	يتبع التعليمات المتعلقة بالعمل وينفذها بدقة	5	4	3	2	1
10	يستثمر المصادر والموارد والخبرات المتوفرة لديه وللوزارة لتحقيق الأهداف	5	4	3	2	1
11	يضع الأهداف واضحة ومحددة لعمله	5	4	3	2	1
12	لديه خطة واضحة لتحقيق هذه الأهداف	5	4	3	2	1
13	لديه دافعيه واستعداد للتعلم والتطور المهني	5	4	3	2	1
14	حجم ونوعية العمل المنجز يتلاءم مع ما هو مطلوب منه	5	4	3	2	1
15	لديه معرفة بطرق العمل المختلفة والاطلاع عليها	5	4	3	2	1
16	لديه القدرة على إنتاج وتطوير أفكار بناءة ومبتكرة	5	4	3	2	1
17	لديه القدرة على العمل تحت ظروف مضغوطة مكثفة	5	4	3	2	1
18	لديه القدرة على كتابة التقارير باختلاف أنواعها	5	4	3	2	1
19	لديه القدرة على التخطيط وفق الأسس العلمية	5	4	3	2	1
20	لديه القدرة على متابعة وتنفيذ المشاريع المختلفة	5	4	3	2	1

ملاحظات أخرى:.....

المعدل	رقما	كتابيا

اسم الموظف:-

رقم الهوية:-

الوظيفة

الادارة:

اسم المقيم:

التاريخ

التوقيع:-.....

توقيع ومصادقة مدير التربية والتعليم :- .....

100-85	ممتاز
84-75	جيد جدا
74-65	جيد
64-50	متوسط
دون50	ضعيف

ملحق (7) نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية.

State of Palestine
General Personnel Council

دولـــة فـــلســـطـــين
ديـــوان الموظـــفين العـــام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لسنة ( )

إسم الموظف: | الرقم الوظيفي: | تاريخ التعيين: / /

المسمى الوظيفي / الإداري: | المؤهل العلمي / التخصص: | الدرجة الحالية:

الدائرة الحكومية: | الإدارة العامة / الوحدة:

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	• القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل.	8	_____
	• المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف.	8	_____
	• الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	8	_____
	• السرعة والدقة في العمل.	8	_____
	• التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف.	8	_____
	المجموع	40	☐
المواظبة (20)	• الإلتزام بأوقات العمل.	4	_____
	• إنجاز العمل في الوقت المحدد.	4	_____
	• القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته.	4	_____
	• المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.	4	_____
	• المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل.	4	_____
	المجموع	20	☐
السلوك الشخصي (20)	• حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.	4	_____
	• القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق.	4	_____
	• الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة.	4	_____
	• الإلتزام بالتعليمات والإستعداد التام لتنفيذها.	4	_____
	• مستوى التفاني والإنتماء.	4	_____
	المجموع	20	☐
الصفات الذاتية (20)	• قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل.	5	_____
	• تحمل ضغط العمل.	5	_____
	• الإستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات.	5	_____
	• الاهتمام بالمظهر العام.	5	_____
	المجموع	20	☐
	المجموع الكلي بالأرقام	100	
	المجموع الكلي بالحروف	مائة	

ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر

- إجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)
- جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)
- توصيات الرئيس المباشر

الإسم : _____ الوظيفة : _____

التوقيع : _____ التاريخ : _____

ملحوظات وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية

التوقيع : _____

التاريخ : _____

إسم الموظف : _____

التوقيع : _____

التاريخ: _____

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	استمارة الاستبيان قبل التحكيم	84
2	قائمة أعضاء لجنة التحكيم	88
3	استمارة الاستبيان بعد التحكيم	89
4	كتب تسهيل المهمة من جامعة القدس	92
5	كتب تسهيل المهمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل	96
6	نموذج تقييم أداء الإداريين	100
7	نموذج تقييم موظفي الفئة الثانية.	101

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.3	الأعداد الحقيقية والمستردة لأفراد مجتمع الدراسة حسب كل مديرية	42
2.3	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية داخل مجتمع الدراسة حسب الأعداد المستردة	42
3.3	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال العمل والإنتاجية	44
4.3	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المواظبة	44
5.3	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال السلوك الشخصي.	45
6.3	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الصفات الذاتية	45
7.3	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية لمدى الرضا الموظفين الإداريين عن نموذج تقييم الاداء	45
8.3	معاملات الثبات لمجال الدراسه.	46
9.3	مفتاح التصحيح الخماسي	49
1.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة	51
2.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل والانتاجية.	52
3.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المواظبة.	53
4.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الشخصي.	54
5.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصفات الذاتية.	55
6.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير المديرية.	57
7.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الجنس.	59
8.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة في لمدى رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير طبيعة العمل.	60
9.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى	62

رضاهم عن نموذج تقييم الفئة الثانية حسب متغير الخبرة في مكتب التربية.
10.4 الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال عدالة نموذج التقييم المستخدم. 64
11.4 الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال التحفيز للعمل. 64
12.4 الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على سؤال تأييد بناء نموذج تقييم أداء قائم على المسمى الوظيفي بدلا من الفئة الوظيفية. 65

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إقرار	أ
شكر وعرفان	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	د
الفصل الأول:	
1.1 مقدمة	2
2.1 مبررات الدراسة	5
3.1 مشكلة الدراسة	5
4.1 أسئلة الدراسة	6
5.1 أهمية الدراسة	8
6.1 اهداف الدراسة	8
7.1 حدود الدراسة	8
8.1 مصطلحات الدراسة	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 مقدمة	12
2.2 الإطار النظري لموضوع الدراسة	13
3.2 الدراسات السابقة باللغة العربية	27
4.2 الدراسات السابقة باللغة الانجليزية	35
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
1.3 مقدمة	41
2.3 منهج الدراسة	41
3.3 مجتمع الدراسة	41
4.3 عينة الدراسة	41
5.3 أداة الدراسة	43

6.3 اجراءات الدراسة 47
7.3 متغيرات الدراسة 47
8.3 المعالجة الإحصائية..... 48

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
1.4 مقدمة 51
2.4 عرض نتائج الدراسة 51

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
1.5 مقدمة 67
2.5 مناقشة نتائج اسئلة الاستبانة 67
3.5 التوصيات 75

المراجع 76
فهرس الملاحق..... 102
فهرس الجداول 103
فهرس المحتويات 105