عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة

جهاد أحمد عبد الرازق نعيرات

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1439 هـ / 2018 م

تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة

إعداد:

جهاد أحمد عبد الرازق نعيرات

بكالوريوس تربية وعلم نفس من جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)

المشرف: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس

1439 هـ / 2018 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة

اسم الطالب: جهاد أحمد عبد الرازق نعيرات
الرقم الجامعي: ٢١٤١١١٢٤

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٠١٨/٠٥/٠٦م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

١. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش التوقيع.....
٢. ممتحنا داخليا: د.سعدي الكرنز التوقيع.....
٣. ممتحنا خارجيا: د.عمر رحال التوقيع.....

القدس– فلسطين
١٤٣٩ هـ / ٢٠١٨ م

الإهداء

إلى من زرع الأمل في نفسي وكان سنداً لي في دربي ... والدي رحمه الله

الى نبع العطاء الذي لا ينضب ... أمي رحمها الله

إلى رفيقة دربي ... زوجتي الغالية

إلى فلذات كبدي أبنائي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامه/بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذة الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

جهاد أحمد عبد الرازق نعيرات

التاريخ: 2018/05/06 م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عزمي الأطرش الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهداً كبيراً من توجيه وإرشاد نحو السداد والصواب فله مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، والأساتذة الأفاضل ممن تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة، ولا أنسى الأخوة في جهاز الشرطة الفلسطيني وشرطة محافظة ام الله والبيرة، الذين كانت لهم بصمات واضحة في إخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود.

وأتوجه بعميق شكري الى جميع الأصدقاء والزملاء لما بذلوه معي من جهود متواصلة في هذا العمل .

كما أتوجه بالشكر العميق إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

ولجامعة القدس، جامعة عاصمة الدولة الفلسطينية الأبدية، هذا الصرح العلمي والوطني الشامخ بشموخ أبناء شعبنا الفلسطيني الصامد، المزيد من التقدم والتطور والإزدهار والريادة.

الباحث

تعريفات

إدارة الموارد البشرية: : أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الإتجاه والمساهمة في تحقيق أهاف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها (سيملانسكي، 2012).

الأداء: : الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة،2008).

الأداء الوظيفي : الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (بحر، والعجلة، 2010).

الرضا الوظيفي : الحالة الشخصية للفرد والتي تعتبر عن مدى قبوله العام موعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل(الطالباني، 2013)

تقييم الأداء : عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بالترقية او النقل في بعض الأحيان الإستغناء عن الموظف (حسونة، 2011).

الشرطة: : هي هيئة مدنية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطنين الأمن والطمأنينة وتختص بالمحافظة على النظام والأمن العام والآداب وحماية الأرواح والأعراض وعلى الأخص منع الجريمة وضبطها كما تختص بكفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في المجالات كافة وتنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات(وادي، 2010).

الشرطة: : هو القوات المسئولة عن المحافظة على النظام وصيانة الأمن العام وتوفير أسباب الراحة العامة بمنع الجرائم قبل وقوعها وضبطها بعد ارتكابها وتنفيذ كل ما يطلب منها تنفيذه من أنظمة وتعليمات وأوامر(الشهراني, 2003).

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي.

أظهرت نتائج الدراسة تأثير عملية تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة رام الله والبيرة، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ، حيث أن عملية التقييم ينتج عنها أثار ايجابية نوعية تخدم مصالح افراد وجهاز الشرطة، من خلال ما تقوم به من ايجاد بيئة عمل يسودها جود من العدالة في التعامل بين الجميع، وتوفير مستوى جيد من الاحترام والتقدير للجهود المبذولة من قبل أفراد الشرطة في تحقيق الاهداف والغايات الخاصة بالجهاز، وينتج عن هذه العملية العديد من الاثار المتعلقة بمنح المكافات والحوافز والترقيات وزيادة مستوى التقدير والاحترام لعناصر جهاز الشرطة، الامر الذي يعزز رغبتهم وانتمائهم، ويزيد من دافعيتهم تجاه انجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات متميزة من اجل خدمة أمن المواطن الفلسطيني، ويؤثر تقييم الاداء الوظيفي على مستوى الاداء العام للعاملين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن عملية تقييم الاداء هي عملية منظمة مبنية على أسس علمية تحقق معايير النزاهة والمساواة والعدالة بين جميع عناصر الجهاز، ويوجد دور لعملية تقييم الاداء في الكشف عن الكفاءات من خلال استخدام منهجيات متنوعة تساعد المسؤولين في الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى منتسبي جهاز الشرطة، ومعرفة مستوى ودرجة الابداع والتميز في تأدية الاعمال الموكلة لهم، كذلك تؤثر عملية تقييم الاداء على رفع مستوى الروح المعنوية، وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية، من خلال جعلهم اكثر حرصاً على تأدية مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، كذلك تساعد هذه العملية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز أفراد الشرطة وتنمية مهاراتهم وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي.

وأخيراً وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الدراسة الى عدداً من التوصيات منها تطوير معايير تقييم الاداء بحيث تكون موضوعية وواضحة وقادرة على قياس أداء أفراد الشرطة ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة، ضرورة استخدام اساليب وطرق مختلفة لتقييم الاداء الوظيفي وفقاً لطبيعة المهام التي يمارسها افراد الشرطة، وتوفير نظام تغذية راجعة يتبع عملية التقييم، مع وجود نظام خاص بتظلمات أفراد الشرطة لممارسة حقهم في التظلم من نتيجة التقييم، وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الاداء لما لها من أثر كبير في تقدم وتطور مستوى الاداء وتحقيق الرضا الوظيفي، وضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الاداء لتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل، على أن يتم تقييم أفراد الشرطة على أساس الكفاءة والفعالية في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية حتى يتساوى الجميع في عملية التقييم، الامر الذي يحسن متسويات الاداء ويزد من تحملهم للمسؤولية.

Effect of Job Appraisal on Job Satisfaction in Ramallah and Al Bireh Governorate Police

Prepared by: Jehad Ahmad Abdel Razeq Neerat
Supervised by: Dr. Azmi Al- Atrash

Abstract

The study aimed to identify the effect of evaluating job performance on the satisfaction of the career in the Ramallah and Al-Bireh Governorate. The researcher followed the descriptive approach.

The results of the study showed that the evaluation of job performance affects the satisfaction of the Ramallah and Al-Bireh police, from the point of view of the Palestinian police in Ramallah and Al-Bireh governorate, as the evaluation process produces positive positive effects that serve the interests of the police and the police. And to provide a good level of respect and appreciation for the efforts exerted by police officers to achieve the goals and objectives of the device, and the result of this process many of the effects related to granting bonuses, incentives and promotions and increase the level of To assess and respect the elements of the police, which enhances their desire and affiliation, and increases their motivation to accomplish the tasks and tasks entrusted to them efficiently and effectively, and provide excellent services for the service of security of the Palestinian citizen. The assessment of job performance affects the overall performance of the Palestinian police officers in the province of Ram God and beer, as the process of performance evaluation is an organized process based on scientific grounds that achieve the standards of integrity, equality and justice between all elements of the system, and there is a role of the process of performance assessment in the detection of competencies through the use of various methodologies that help officials in the As well as the strengths and weaknesses of the members of the police, and knowledge of the level and degree of creativity and excellence in the performance of the work entrusted to them, and also affect the process of performance evaluation to raise the level of morale and increase their ability to take responsibility by making them more keen to perform their duties and responsibilities efficiently and effectively, This process also helps to achieve job satisfaction, motivate police personnel, develop their skills and enhance job satisfaction.

Finally, in light of the results of the study, the researcher made a number of recommendations, including the development of performance evaluation criteria that are objective and clear and able to measure the performance of police personnel and do not lead to the intervention of personal factors to reflect the nature of the performance of each job, the need to use different methods and methods to assess the performance of the functions according to the nature of tasks And a feedback system to be followed by an evaluation process, with a system of grievances of police officers to exercise their right to complain against the result of the evaluation, and improve the system of rewards and incentives, both material and moral and linked to the process of evaluating performance, The level of performance and satisfaction of the job, and the need to develop specific mechanisms in order to benefit from the results of the performance evaluation by identifying the training needs and use in the development of work, working to be evaluated on the basis of efficiency of the work and not on the basis of the position of the job so that everyone in the evaluation process , Which improves performance standards and increases their accountability.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة:

لقد أصبحت الإدارة الفعالة وصاحبة الكفاءة أمراً ضرورياً على جميع المنظمات لتحقيق الاستغلال الأمثل لما تملكه الموارد البشرية من إمكانيات، ويتطلب ذلك البحث عن أساليب متطوره وابتكار حلول خلاقة تتوافق مع معطيات ومتطلبات العصر والأهداف التنظيمية من ناحية، ومع طموحات ومتطلبات الموارد البشرية وما تمتلك من مهارات ومواهب وقدرات من ناحية أخرى، ومن هنا تظهر أهمية دور الإدارة وقدرتها على التعامل مع مواردها البشرية في ظل هذه البيئة المتغيره ، وكذلك قدرتها على إدارة عملية التغيير والابداع والتعلم والإستخدام الامثل لتلك الموارد، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتعددة (الهلالات، 2016).

يتجلى دور الموارد البشرية في المنظمات من خلال التأثير على الموارد الأخرى، وما تحتله من قيمة ملموسة وغير ملموسة يمكن ان تاثر بشكل او بآخر على إستمرارية تلك الوحدات في أداء مهامها من خلال إتباع منهجية رفع قدرات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي وصولاً الى الرضا الوظيفي ليحتل المورد البشري المكانة البارزة، والأهمية المرجوة للوصول إلى ضمان العدالة وحسن الأداء وخلق نظام حيوي قادر على جعل الموارد البشرية مستقرة ومنتجة (الكلالدة، 2010).

وفي هذا السياق وللتعرف أكثر على تأثير الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية لا بد من التطرق الى نشأت الشرطة الفلسطينية، حيث أنه بعد إنتهاء الحرب العالمية الأولى ووضع فلسطين تحت الإنتداب البريطاني وقرار سلطة الإنتداب البريطاني تشكيل قوة

البوليس باصدار المندوب السامي البريطاني ، قانون البوليس والذي يقضي تنظيم قوة بوليس فلسطينية ونظامها وسلطاتها وواجباتها وكانت المادة الأولى : يطلق على هذا القانون اسم قانون البوليس (قانون رقم (17) لسنة 1926 الصادر في نيسان عام 1926) .

وبعد انتهاء فترة الانتداب البريطاني الحق كافة منتسبي البوليس الفلسطيني للشرطة العرب (الأردن، مصر) حيث التحق ابناء الضفة الغربية الى البوليس او قوة الشرطة الاردنية وابناء القطاع الى الشرطة المدنية المصرية، وقد تشكلت قوة الشرطة الفلسطينية حسب الملحق الامني لاتفاق اوسلو عام 1993 والتي انتشرت في كافة مناطق السلطة الفلسطينية بموجب اعلان اتفاق المباديء عام 1993 واتفاق غزة / أريحا عام 1994 ومن ثم التوقيع على اتفاقية واشنطن الانتقالية عام 1995 والتي نصت المادتين (12،14) منها تحت الفصل الثاني الى اعادة الانتشار والترتيبات الامنية على تشكيل قوة شرطية قوية (اطار العمل الاستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية (2012 –2016).

ومنذ ذلك التاريخ بدأت مرحلة التاسيس والتي اخذت منحنى تصاعدياً حتى عام 2000 تاريخ إندلاع انتفاضة الأقصى الثانية والتي تعرضت لها الشرطة الفلسطينية مع الأجهزة الأمنية الاخرى لهزات قوية نتيجة استهدافها سواء على الكادر البشري او الامكانيات اللوجستية والانشاءات حتى عام 2006 الأمر الذي أدى الى تراجع في الأداء والإمكانيات البشرية واللوجستية مما أدى إلى التراجع في قدراتها على القيام بواجباتها وفرض سيادة القانون، ومنذ ذلك الحين تركزت جهود القيادتين السياسية والأمنية على إعادة تأهيل كادر هذه الأجهزة الأمنية بما فيها الشرطة، ومنذ عام 2008 أثبتت الشرطة الفلسطينية قدرتها على التجديد والبناء تنفيذاً للتعليمات الحكومية ركيزة من ركائز الدولة الفلسطينية التي تعنى بالحفاظ على الحقوق والحريات وصيانتها(إطار العمل الإستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية 2012 – 2016) .

تمكنت الشرطة الفلسطينية منذ عام 2008 من إعادة بناء منظومتها وإحتياجاتها الأساسية من البنى التحتية والتجهيزات والمقرات والمرافق التدريبية وفق الإحتياج ضمن الإمكانيات المتاحة وتوجيهات الحكومة السياسية والأمنية المبنية على الخطط الاستراتيجية للحكومة، وترافق ذلك مع ظهور قيادة شابة جادة تولت قيادة التغيير بإداراتها وإرادتها وإيمانها بوجوبية التغيير والعمل المؤسسي، وعملت حينها على تعزيز صورة العمل الشرطي لمنتسبيها وتحسين صورة الشرطة لدى المواطنين والمؤسسات من خلال أعمال مبدأ سيادة القانون وتفعيل الشراكات مع مؤسسات القطاعات الثلاثة (الخاصة، الأهلية، الحكومية)، وتعزيز مفهوم الشراكة المجتمعية في تحقيق الأمن في المجتمع كما أنه تم إعادة هيكلة الشرطة وإضافة جهات رقابية ومحاسبية إلى هيكلها وتغيير أسماء مراكز الشرطة الأمنية إلى مراكز شرطة مجتمعية وقامت بتوقيع مذكرات تفاهم مع

بعض المؤسسات الأهلية والحكومية في مناطق تقديم الخدمات التابعة لهذه المراكز المجتمعية أي انها عملت على انتقال من الدور التقليدي للعمل الشرطي إلى الأدوار العصرية .(التفويض الاساسي لمراكز الشرطة المجتمعية 2015 – 2016).

كما وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات الشرطة الفلسطينية حيث تم تأسيسها في سنة 2004 وكانت محدودة الصلاحية حيث لا يتعدى عملها عمل شؤون الموظفين، وتقع على عاتقها مسؤولية تثبيت التنقلات والإجازات ولا تتحكم في باقي مسؤولياتها، وذلك بسبب وجود مرجعية رئيسية لإدارة التنظيم والإدارة في المحافظات الجنوبية وكانت الإدارة العامة للتنظيم والإدارة في المحافظات الجنوبية تقوم بالإتصال بالشرطة في المحافظات الشمالية على حدة وتقوم بتمرير وتسيير جميع امورهم الإدارية ولكنها لم ترتقي إلى مستوى الموارد البشرية واستمر هذا الوضع الى 2008 حيث تم تمكين القيادات الشابة وذلك بعد المرسوم الرئاسي بسن قانون مؤقت مدته ثلاثة أشهر بأن التقاعد بنسبة 100% لمن تنطبق عليه شرطان الأول : العمر / يجب أن يكون عمر من يتقدم له خمسة واربعين عاماً والشرط الثاني : أن يكون قد مر في سنوات خدمة مدتها خمسة عشر عاماً وبعدها صدرت قرارات داخلية بالشرطة بالضفة الغربية (المحافظات الشمالية) بإعتماد التنظيم والإدارة لإدارة الموارد البشرية تم تحديد واجباتها وصلاحياتها وهيكليتها، حيث كان من إحدى صلاحياتها الرئيسية هي تقييم الأداء الفردي وبدأت عملية تعزيز الهيكليات بالشرطة لكي يتم التوصل إلى مرحلة تقييم الأداء الفردي.

أصبحت إدارة الموارد البشرية بناءً على التوجيهات وتنفيذاً للسياسات المقرة باعادة هيكلة بعض الادارات المتخصصة وتحديد مهامها وواجباتها وتطبيق كافة مكونات الهيكل التنظيمي من وصف وتوصيف وتحليل للوظائف وتحديد الاحتياج التدريبي، وثبات عملية التقييم ويكمن دون العمل على وضع مؤشرات الاداء وكان ذلك من الفجوات التي تعتبر حتى تاريخه يقع إعدادها على كاهل ادارة الموارد البشرية، رغم أن كافة المؤسسات الاهلية والخاصة والمدنية الحكومية تقوم بمحاولة تطبيق بعض نماذج تقييم الاداء الا انها تبقى غير كافية لكي تقوم ادارة الموارد البشرية بعملها، فعلى سبيل المثال قامت الأمانة العامة لمجلس الوزراء / الادارة العامة لجودة الاداء الحكومي باصدار دليل قياس الاداء في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وقام ديوان الموظفين العام في العام(2012) بإعداد دراسة بعنوان تقييم اداء الموظفين العاملين في الخدمة المدنية، وكان هدف الدراسة استعراض لنظم ومفاهيم تقييم الاداء واستعراض الجهات التي تتولى القيام بعملية تقييم الاداء والفوائد المتحققة من تقييم الاداء والمشاكل الناجمة عنها وطرق العلاج .

2.1. مشكلة الدراسة:

يعتبر العاملين من اهم الموارد التي تشكل الاساس الذي يرتكز عليه تحقيق اهداف المؤسسة الامنية بشكل عام والمؤسسة الشرطية بشكل خاص وتطوير اداراتها وأدائها، اي ان كفاءة وتطور أي من وحدات المؤسسة الأمنية الشرطية وفعاليتها تتوقف على كفاءة الموظف الذي يعمل بها، ولكي يتم استغلال العاملين على اكمل وجه، وخاصة في ظروف قلة الاعداد المتوفرة في جهاز الشرطة اصبح وجوباً وجود نظام تقييم اداء وتطبيقه بفاعلية، وفق معايير النزاهة والعدالة والشفافية وبأعلى درجات المصداقية والمسؤولية المهنية.

وهنا تبرز ضرورة مراجعة تقييم الاداء المتبع في جهاز الشرطة واثره على الرضا الوظيفي، وذلك من اجل الحصول على افضل الكفاءات وتوظيفها في المكان المناسب ، ولتعزيز الانتماء وإعلاء شأن التنافسية، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي تم صياغة السؤال الرئيسي بناءً عليها وهو :

ما تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة ؟

3.1. مبررات الدراسة:

تنبع مبررات هذه الدراسة من الآتي:

1.3.1 مبررات الدراسة الموضوعية

تعد إدارة الموارد البشرية مـــن الركائز الحيوية في المنظمات سواء في القطاع العام او في القطاع الخاص، لما لها من واجبات عدة منها، الدور الجوهري في قياس الاداء الوظيفي لدى العاملين، ويرجع أهمية تقييم الاداء في المنظمة، لارتباطه بالقرارات الاستراتيجية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، فضلاً عن دوره في تشخيص مدى قدرة العاملين على تحمل المسؤولية و تحقيق الاهداف للمنظمة.

كما ان لتقييم الاداء الوظيفـــــي أهمية في ضمان جودة مؤشرات الاداء المعدة لقياس كفاءة و فاعلية الواجبات التي يقوم بها العاملين من جهة و رفع مستوى النظام الاداري في المنظمة من جهة اخرى، من خلال عمل تقييم الاداء على التحسين المستمر لجوده السياسات و الاجراءات و الهياكل التنظيمية في المنظمة .

2.4.1 مبررات الدراسة العلمية

نظراً لغياب نظام تقييم اداء فعال، والافتقار الى أدوات تقييم معيارية، والمدخـــلات الادارية الخاضعه لمعايير الجودة ، وربط مخرجات تقييم الاداء مـــع البنية الادارية (استراتيجية، اهداف،

ترقيات، حوافز، رضا وظيفي، ومهنية العملية التنظيمية (واجبات ، استخدام ادوات ، الاشراف ، حل مشكلات) ، فقد استشعر الباحث أهمية وجود نظام تقييم أداء وظيفي فعال، سعياً لإقتراح حلول لهذه المشكلة الحيوية في جهاز الشرطه، وعزز هذه الفكرة كون الباحث مديراً للموارد البشرية في الشرطة.

4.1. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من حداثة ما تطرحه من موضوعات بالنسبة لجهاز الشرطة الفلسطيني
- اقتصار الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على جوانب محددة وعدم شموليتها.
- ندرة الدراسات السابقة في تناول هذا الموضوع حسب علم الباحث.
- من واقع عمل الباحث في جهاز الشرطة الفلسطيني بشكل عام وشرطة رام الله والبيرة بشكل خاص وجد أنه من الضرورة بمكان معرفة وبيان تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا في جهاز الشرطة الفلسطيني.

5.1 أهداف الدراسة:

تركز هذه الدراسة على الهدف العام وهو: التعرف على تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة وتم تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال الأهداف الفرعية الاتيه:

1. التعرف على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة الفلسطيني.
2. التعرف على تأثر تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.
3. التعرف على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على الروح المعنوية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.
4. التعرف على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.
5. التعرف على مستوى المعنوية بين تأثير الاداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية".
6. التعرف فيما إذا وجد فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

7. تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي لدى منسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.

6.1. أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيس هو ما تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة، تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية والتي إنبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما تأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- ما تأثر تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- ما تأثر تقييم الأداء الوظيفي على الروح المعنوية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني ؟
- ما تأثر تقييم الأداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني ؟

7.1 فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسة الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير الكلي للأداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة".

ويتفرع عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وهي:

1. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي في محافظة رام الله والبيرة ".
2. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ".
3. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ".
4. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ".

❖ **الفرضية الرئيسة الثانية:** والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

ويتفرع عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وهي:

1. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".
2. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية".
3. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طبيعة العمل".
4. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

8.1.حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المنسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .
2. الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة.
4. الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام 2018/2017.

9.1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شرطة محافظة رام الله والبيرة، ويتفرع عنه المتغيرات الفرعية التالية:
  - ✓ تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة.
  - ✓ تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة
  - ✓ تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين
  - ✓ تاثير تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤلية لدى منتسبي جهاز الشرطة.
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.
- المتغيرات الضابطة: وتتمثل بخصائص أفراد العينة التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، نوع عملية التقييم، تكرار عملية التقييم).

10.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانه ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة
- **المصادر الثانوية:** تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

11.1. هيكلة الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: فيه تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، مروراً بالرضا الوظيفي، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا تم اضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2.مقدمة

تم استعراض جزئيين رئيسيين الأول وهو الإطار النظري وتم عرض الإطار المفاهيمي من خلال دراسة الأداء بشكل عام فالأداء الوظيفي، مروراً بالرضا الوظيفي ، وكذلك علاقة الأداء الوظيفي مع الرضا الوظيفي، أما الجزء الثاني فتناول الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بموضوع الدراسة.

2.2.الإطار النظري:

1.2.2. الأداء

تعتبر عملية اصدار حكم عن اداء او سلوك العاملين في العمل يترتب عليه اصدار قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة او خارجها، او تنزيل درجتهم الادارية المالية ،او تدريبهم وتنميتهم او تاديبهم او فصلهم والاستغناء عنهم (درة والصباغ، 2011).

كما تنصب عملية تقييم اداء العاملين على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية الملائمة .ولذا فان التقييم في المفهوم الحديث لا يعني احصاء الاخطاء والايقاع بالأخرين وانما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها اثناء الاداء المراد انجازه ، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين

فاعلية وكفاءة الانجاز الانساني المستهدف في المنظمات المختلفة. ولذا فان تقييم الاداء هو عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الافراد العاملين في المنظمة (خضير، 2012).

1.1.2.2.مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لا بد من تناول مفهوم الأداء والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2004).

ومن المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين نقوم بتقييم أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير البيئة المحيطه والظروف المؤثرة أداء الأفراد، فيعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء" (Betty,1995).

كما عرفه(Cynthia,1996) " هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل" .

وعرفها أندرو(2001): " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير، وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم، وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من قيموه متعرضين بشكل أساسي لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه وصولاً لهدف استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها.

وهنا يرى الباحث بأن قياس الأداء للتأكد من الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد او الوحدات التنظيمية او على مستوى المؤسسة ككل، والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج الأعمال في المؤسسة وتفاعلها مع البيئة الداخلية او الخارجية لها، وهنا يجب التركيز على

أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات في الإطار العام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، وأداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

2.1.2.2. طبيعة تقييم الاداء

تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها(https://hrdiscussion.com/hr2011.html).

3.1.2.2.مفهوم تقييم الاداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به" (صالح، 2009).

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ،وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (زوليف، 2008).

أما الأداء إصطلاحاً فقد اشتقت كلمة "Performance" وتعني الأداء من الفعل Perform الإنجليزية وتعني يقوم أو ينفذ مضاف إليها المقطـــع ance والتي تم تداولها حوالي عام 1500

بعد الميلاد وكانت هــذه الكلمــة تعنى إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، والاسم منها Performer, وتعني من يؤدى دوراً أمام الجمهور(درة، وجودة، 2012)

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث (الهلالات، 2016) أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء لانه يشكل أهم أهداف المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية ومن أجل التعرف على مدى كفاءته بتقييمه لتحديد نقاط القوة والضعف في إنجاز الأعمال المحددة لكل فرد بالمنظمة، ومن أجل وضع استراتيجية فعالة لمواردها البشرية، والعمل على بناء برامج الإختيار والتعيين ووضع معايير للأجور والرواتب والتحفيز، وحتى الإستغناء عن الأفراد بالمنظمة.

وهنا يرى الباحث بأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء لأنه يشكل أهم أهداف المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية ومن أجل التعرف على مدى كفاءته بتقييمه لتحديد نقاط القوة والضعف في إنجاز الأعمال المحددة لكل فرد بالمنظمة، فتقييم الأداء يشكل لدى الأفراد القوى المحركة الأساسية لكافة المهام والواجبات التي تقوم المنظمة بتنفيذها وعلى اختلاف أنواعها واختلاف أنواع القطاعات التي تعمل ضمنها، إذن هو قياس لأداء الأفراد وسلوكهم وتقويمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة.

4.1.2.2.الفرق بين التقييم والتقويم

المقصود بالتقييم هو إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما عن طريق مقارنة أدائه الفعلي في فترة معينة بالأداء المتوقع منه ، أما التقويم فهو عبارة عن عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير المستقبلي بدء من تحديد مستويات الأداء المتوقعة من الموظف وانتهاءاً بمرحلة تطوير وتنمية أداء الموظف في الفترة المستقبلية ، متضمنة مرحلة تقييم الأداء السابق والتي تعتبر عملية جزئية مــن العمليــة الــشاملة الأداء (أشكناني، 2006)

إن مصطلح " التقييم " للتعبير عــن تقييم الأداء بهدف تنمية الأداء المستقبلي لأن أي نظام لتقيــيم الأداء يهدف في النهاية إلى معرفة مدى أداء الموظف في الفتــرة الــسابقة أو الجهاز.

فالتقويم هو عملية جمع وتصنيف وتحليل وتفسير البيانات عن برنامج ما أو منهج من أجل تــشخيص وقائي علاجي يرمى للمساعدة في اتخاذ قرار بشأن دعمه أو تطويره أو إلغائه أو

اختيار بديل مـــن البدائل، فالتقويم عملية تستخدم فيها المعلومات للبحث عن بعض الجوانب المتـــصلة بالـــسلوك، أو المنهج أو خطوات العمل ، ووسائل التقنية، أو زمانه أو مكانه لاتخاذ قرارات معينة أو اختيار بـــديل من البدائل، أو الوصول إلى نتائج عنصر أو أكثر من عناصر العملية الإدارية(http://www.ypwatch.org/upfiles/ypwatch)

5.1.2.2. اهمية تقييم الاداء الوظيفي

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة، وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي(نصر الله، 2009):

1.5.1.2.2.أهميته للمنظمة :

إن كفاءة وفاعلية أداء المنظمات باختلاف اشكال ومجلات نشاطاتها يعتمد على كفـــاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية ، و يعد نظام تقييم أداء العاملين الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تشخيص أداء منتسبيها وتحدد نقاط القوة و الضعف فيها ، وتسهم في اتخاذ القرارات الصائبة و تعمل على رفع كفاءتها و تطويرها ، من أجل تحقيق النتائج المرجوه بفاعلية ،ويتضح ان هناك تأثير جوهري لاداء التقييم الوظيفي على اداء المنظمة ، حيث سيتم البحث في هذا الاثر من خلال الاسئلة التالية (عاشور، 1997):

2.5.1.2.2. أهميته على أداء المنظمة:

يهتم تقييم الاداء الوظيفي في المنظمة بخلق تناغم بين الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية داخل المنظمة ونظام تقييم المنتسبين، لذا يتوجب ان يكون نظام تقييم الاداء ذا مرونة نسبية قادر على الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة، (سعادة، 2009).

3.5.1.2.2. فاعليه عمليه التقييم الوظيفي في تحديد نقاط القوه والضعف لدى المنتسبين:

يحتل فاعليه التقييم الوظيفي أهمية كبرى للمنظمة والمنتسبين، فهو يعتبر احد المعايير المهمة في تحديد قيام المنتسبين بالمهام الموكلة اليهم على اكمل وجه أم ان هناك قصور فيها، وينعكس ذلك على قدرة المنتسب و تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته داخل المنظمة، فاذا كان المنتسب يتمتع بنقاط قوة أو ضعف اثناء ممارسته مهامه ينعكس ذلك على المنظمة وادائها، إن فاعليه تقييم الاداء الوظيفي تكون قادر على تحديد نقاط القوة و الضعف للمنتسبين و تشخيص قدرتهم على القيام

بواجباتهم و مدى تحقيقهم للأهداف المرجوة للمنظمة ، وتعمل فاعليه تقييم الاداء على تشخيص القصور في الاداء المتمثل بنقاط الضعف الذي يؤدي الى تقليل كفاءة الانتاجية بالمنظمة و تحميلها اعباء مالية و جهد كبير دون تحقيق الاهداف المتوخاة فضلا عن تدني مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين (الظاهر، 2009).

كما ان فاعليه تقييم الاداء تعمل على تحفيز المنتسب و تحسين اداؤه ورغبته في الحفاظ على مستحقاتة في الترقية و المكافئات ، ويعد معيار رئيس للمدراء اذ يمكنهم من تحديد مسار عمل المنتسبين لتحقيق اهداف المنظمة،كما يساهم في رسم سياسات الحوافز لديهم و تحديد الاولويات للمنتسبين. (https://hrdiscussion.com/hr112168.html)

4.5.1.2.2.فاعليه عمليه التقييم الوظيفي في اتخاذ القرارات في المنظمه:

يسهم تقيم الاداء الوظيفي في عمليه صنع القرارات، لوجود مؤثرات سلوكيه تتعلق بالفرد، تتمثل بقيم الفرد، واتجاهاته، ومدركاته والتي تشكل اطار مرجعي في تنفيذ الفرد لمهامه، فضلا عن اهمية البعد الاخلاقي في صنع القرارات، كما ان لشخصيه الفرد تأثير على اتخاذ القرارات، المتمثلة في السمات الفيسلوجيه والنفسية وقدراته وميوله، كما ان العوامل الدافعية المتمثلة في الألويات والحاجات التي يرغب الفرد بإشباعها من تحقيق الذات والشعور بالرضا والسعادة في انجاز القرات الصائبة والحاسمة، تشعره بالرضا الوظيفي والامان والاستقرار، وتعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، خاصه في المستويات الإدارية العليا، ذات اهميه في صنع القرار على المستوى الاستراتيجي لذا يعتبر تقيم الاداء محفزا لقدره مكنون الشخص في صنع القرار السليم، وحافز له للتعامل مع التغيرات مع باقي المنتسبين في المنظمة (حمود، 2007).

5.5.1.2.2. فاعليه عمليه التقييم الوظيفي في الكشف عن الكفاءات الكامنة لدى العاملين في المنظمة:

تعتبر فاعليه عمليه التقيم الوظيفي مؤشرات ذات اهميه كبرى في الكشف عن المجتهدين والمنتسبين الذين يمتلكون سمات ابداعيه في تنفيذ مهامهم، وبالتالي الكشف عن الطاقات الكامنة للمنتسبين، التي تشخص التفكير العقلاني الممتثلة بنظره ثاقبه للمعلومات المتوفرة بصوره منظمه اثناء علاجه للمعلومات، وتأكده من اكتمالها، فضلا عن امتلاكهم للتفكير الحدسي الذي يعكس سمات ابداعيه وابتكاريه في التعامل مع المتغيرات في ضل بيئه العمل المتغيرة، لذا تعتبر عمليه التقييم الوظيفي من المعايير التي تشخص طبيعة المنتسبين وتميز قدراتهم التي تتفوق عن باقي المنتسبين، للسمات الشخصية والمهنية التي يمتلكوها والتي يتم التوصل اليها بفضل تقيم الاداء الوظيفي(المطيري، 1998) .

6.1.2.2. اهميه تقييم الأداء للأفراد :

تكمن اهمية تقييم الاداء للأفراد التي تمارسها الموارد البشرية في اشباع حاجاتهم ومتطلباتهم وبالتالي راحتهم النفسية والمعنوية وشعورهم بالعدالة والذي ينعكس بشكل كبير على اداء المؤسسة، كما ان تقيم الأداء هو اسلوب رسمي يخلق الشعور بالشكر لدى العاملين بجدية المنظمة ومصداقيتها، مما يؤدي الي زياده الولاء، والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمه، ونظرا لهذا التأثير الجوهري على الافراد فقد اهتمت المنظمة في توجيه عمليه القياس وتقيم اداء العاملين باعتبارها مفتاح النجاح ووسيله فعاله لتضيق الفجوة بين المنظمة والعاملين، وبالتالي تستطيع المنظمة تحديد المنتسبين الذين لا ينجزون الاهداف المنوطة بهم باستخدام اسلوبين في عمليه التقييم وهما المراقبة والحكم على الاداء(الوابل، 2005).

1.6.1.2.2. اثر تقيم الاداء على الرضا الوظيفي للأفراد

يعتبر الرضا الوظيفي حصيلة لمجموعه من العوامل المرتبطة بالعمل الوظيفي والتي يتم قياسها على اساس قبول الفرد بمهامه بارتياح ورضا النفس وفاليه في الانتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي الفرد من القيام بعمله بدون ملل، وينعكس ذلك ايجابا على شعور الفرد بالفرح والسعادة والروح المعنوية اثناء ادائه مهماته ويتحقق ذلك بالتوافق ما بين طموح الفرد ومقدار مايحصل عليه من حوافز نتيجه عمليه تقيم الاداء (حريم، 2009).

كما ان عدم الرضا يؤدي الى انخفاض الكفاءة في تنفيذ المهمات، فضلا عن التغيب عن العمل وارتفاع معدل الاخطاء وزيادة الشكاوي ضذ المنتسبين بسبب عدم وجود نظام تقيم اداء فعال يحقق العدالة للمجتهدين، ويعتبر اثر تقيم الاداء على الرضا الوظيفي ايجابا على تحقيق حاجات الفرد الوظيفية واشباعها ويعمل على توافق قيم الفرد ومعتقداته مع طبيعة عمله، وتوليد الشعور لديه باحترام الذات فضلا عن شعور الفرد ان تقيم الاداء يحفظ له حقه بمكافئاته و ترقياته وحوافزه بالتالي يزيد من انجازه وانتاجيته(يوسف، 2011).

2.6.1.2.2.اثر تقييم الاداء على الروح المعنوية للمنتسبين

ان وجود جو من التفاهم بين العاملين ورؤساءهم يشعرهم بان جهدهم وطاقتهم في تاديتهم لمهاهم موضوع تقدير واهتمام من قبل الادارة العليا، حيث أن هدف الادارة الاساسي من وراء التقييم يتمثل في معالجة نقاط ضعف اداء الافراد بناءً على عملية التقييم، فضلا لاعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل، عندما تكون عملية التقييم موضوعية وعادلة فان

ذلك يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى المنتسبين بالتالي يؤدي الى زيادة الانتاجية في العمل (محمود، 2017)

3.6.1.2.2. اثر تقييم الاداء على تحمل المسؤولية للمنتسبين

ان شعور الفرد بان مهامه الموكلة اليه في موضوع للتقييم من قبل رؤسائه وانه سيترتب على نتائج عملية التقييم اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمستقبله الوظيفي فان ذلك يؤدي الى ولادة الشعور بمسؤوليته تجاه نفسه ومهامه الموكلة اليه، ونتيجة لذلك فان المنتسب سيبذل قصار جهده وطاقته لاتمام عمله على اكمل وجه(الجريد، 2007).

4.6.1.2.2. اثر تقييم الاداء على الشعور بالعدالة في المعاملة للمنتسبين

ان استخدام اسلوب موضوعي في عملية تقييم الاداء وما ينعكس عليها على مستقبل الفرد الوظيفي من ترقيات وعلاوات ومكافئات بالتناغم مع الجهد الذي يبذله في العمل هذا يولد شعور لدى الفرد بحصوله على المعاملة العادلة والمتساوية مع المنتسبين(الغريري، 2016).

7.1.2.2. أهميته تقييم الاداء لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهميته من خلال تأثر معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على النحو التالي:

- تخطيط الموارد البشرية : عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي (عامر، 2011).
- الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية، إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى أليها هذا المرشح(نصر الله، 2009).
- الاختيار : عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى أداء الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة، فمعنى ذلك أن هنالك خلل في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها(نصر الله، 2009).

- البرامج التدريبية: تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمه التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المتدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب، أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج(حمادي، 2011).
- الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها(كالمكافئات والعلاوات.... الخ) ودفع المنظمة للحوافز على أساس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم (نصر الله، 2009).
- النقل الوظيفي : تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر انتاجية في المكان الجديد .
- الفصل من العمل: : وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضحاً وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء ، وبالتالي يكون بقاءه عالة على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء (محيسن، 2004)

من خلال الطرح السابق يؤكد الباحث أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي كما رأينا تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتدريب، والتعويضات المالية، والنقل الوظيفي، والترقية.

8.1.2.2. أهداف تقييم الاداء .

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف(Management By Objective)، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف)(عقيلي، 2005).

يمكن إجمال أهم أهداف التقييم بما يلي:

- ✓ توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.
- ✓ إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
- ✓ إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
- ✓ إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
- ✓ تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات...الخ (نصر الله، 2009).

1.8.1.2.2.أهداف تقييم الأداء الشرطي :

يسعى تقييم الأداء الشرطي لمنتسبي جهاز الـــشرطة ولجهـــاز الشرطة ذاته تحقيق الأهداف التالية(ناجي، 1991):

- ✓ تحسين الأداء الحالي
- ✓ كشف المجالات التي يلزم التدريب فيها
- ✓ معرفة المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقائه في سلم الإدارة
- ✓ اشتراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه ونضيف على ذلك الوقوف على أوجه القـــصور وعلاجهـــا ، فهناك من لا يجدى فيه العلاج لوجود خلل ما ، لذا وضع في قـــوانين الشرطة ، نظام الإحالة ، للاحتياط أو الاستيداع .

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي، المنظمة والمديرين والمرؤوسين.

2.8.1.2.2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات(المطيري، 2005).

3.8.1.2.2.أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
- ✓ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين (شنوقي، 2005).

4.8.1.2.2.أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً. ويهدف ذلك إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى العاملين وهي:-

- الجذب: للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة.
- الدافعية: للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.
- الاحتفاظ: بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

أيضاً يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها(المدهون، 2005).

9.1.2.2.معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (شنوقي، 2005).

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء.

1.9.1.2.2..معايير العناصر:

تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه؛ ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل... إلخ ، وتنقسم إلى(عاشور، 1997):

أ- العناصر الملموسة : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب- العناصر غير الملموسة : وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

2.9.1.2.2.معايير معدلات الأداء:

يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة(صالح، 2004).

ويوجد لمعدلات الأداء ثلاثة أنواع :

أ- المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب-المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.
ت-المعدلات الكمية والنوعية : وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان(نصر الله، 2009).

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتي:

1- صدق المقياس: أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق، وهما:-

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية فى الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، فإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التمييز: وتعنى درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.

5- القبول : يقصد به المعيار الذي يشير إلى العدالة ، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد (المدهون، 2005).

3.9.1.2.2. مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء :

هناك عدة مبادئ لاستخدام معايير تقييم الأداء نوجزها فيما يلي:

- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نتائج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .
- يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
- يجب أن تأخذ المعايير أوزاًنا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء (أبو النصر،2009) .

10.1.2.2. أدوار عملية تقييم الاداء

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي:

1.10.1.2.2. دور إدارة الموارد البشرية

1. تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء إدراكها أو الالمام بها وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب.
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
- تحديد فترة التقييم ودوريته (الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر)
- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعاييره المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.
- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.

2. الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .
3. استلام نتائج تقييم الأداء من المقيّمين ورفعه للجهات المسؤولية .
4. العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
5. البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه(جاكسون، 2009).

2.10.1.2.2. دور المقيّم:

يعتبر المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عائقه تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم ويمكن تلخيص دوره فيما يلي :

1. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه (وهم في العادة مرؤوسيه) .
2. متابعة من يقوم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.
3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقيمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أداءه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثر في مستواه).
4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيّمين بتطبيق هذه الخطة(رجم، 2010).

3.10.1.2.2. دور المقيّم أدائه :

ويتمثل دوره بما يلي :

- الإصغاء لشرح المقيّم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها .
- المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي .
- أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه(المدهون، 2005).

2.2.2.مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي عبارة عن" مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم" وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة، وأن الرضا الوظيفي هو" الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل"(عبد الباقي، 2003.)

1.2.2.2. الرضا الوظيفي وأبعاده

وجدوا أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله، وعليه نجد أن الرضا الوظيفي متغير مستقل يؤثر في الأداء من خلال مظاهر التغيب ودوران العمل والاتصال، ومن جانب اخر يعتبر الرضا الوظيفي متغير تابع يتاثر في مظاهر الاجر والراتب والمنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات (الغريري، 2011)

وعرفه كريفن(criffin) : أما الوشائج القوية للرضا الوظيفي فتتعلق" بالحوافز" والاداء المتميز من خلال توفير الدافعية للانجاز (Achievement Motivate)، وعلى هذان الاساسان عرف كريفن الرضا الوظيفي على انه" توجه ايجابي نحو واحد من اثنين العمل أو الدور" .(الدروبي، 2006).

وعلى هذا وفق هذا التعريف يلاحظ كيف أن الافراد يمرون بمواقف تتضمن انخفاض أو ارتفاع مؤقت من الرضا في العمل أو الدور، ولهذا يتوقع وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والاداء ايجابية وقوية، غير أن الشواهد العلمية ما زالت قاصرة عن اثبات كون الفرد السعيد هو دائماً الفرد الأنشط في العمل وذلك لصعوبة قياس السعادة، هذا من جانب، ومن جانب آخر، تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي والأداء المتميز يرتبطان بالمكافآت، وتكون درجة التميز بالعمل تنسجم مع حجم المكافأة بعلاقة طريدة، غير أنه كذلك يلاحظ أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات من الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، وقد يكون الاخير راضي لكن من دون تحسين أدائه (الغريري، 2011).

يمكن اجمال أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي :

- المنظمة: وما يتعلق بها من أنظمة وسياسات مالية تخص المكافات، والحوافز، والتسهيلات المعيشية(ضمان، صحة، مدارس، نقل).
- الوظيفة: وما يتعلق بمحتواها من اشراف، وعلاقات انسانية وترقية، وفرص، تدريب وتطوير(رجم، 2010) .

2.2.2.2.أوجه الرضا الوظيفي

يلاحظ وكأن الرضا الوظيفي عن العمل له مفهوم مركب يتكون من عدة أوجه، فمنهم من يراه على أنه كما يلي:

1. هو اشباع حاجات العاملين .
2. هو يمثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم البعض .
3. هو الشعور الذي يتوقف على مدى اشباع عمله لاحتياجاته .
4. هو موقف المرؤوسين من رؤوسائهم .
5. هو نمط الاشراف القيادي الذي يخضعون له .
6. هو تكامل الشخصية في حيط العمل له فضل في تحقيق هذا الرضا .
7. هو اساسه تفاعل محركات نفسية ووظيفية وأوضاع .
8. هو المكافاة العادلة والحقيقية التي ينتظرها الفرد مقابل أدائه .
9. هو موقف نفسي مختلف تتحكم بدرجاته القناعة (الخزار، 1987).

3.2.2.2.مكونات الرضا الوظيفي وأثرها على تقييم الاداء

هناك عدة من العوامل يتوجب المحافظة على توازنها بمستويات ملائمه بما يتعلق بالرضا الوظيفي، وهذه العوامل تركز على البيئة التي يعمل بها الفرد، أكثر من العمل نفسه والمستويات الملائمة، وهذه العوامل ضرورية لمنع الشعور بعدم الرضا والاشباع، وتحسين هذه العوامل بما يتجاوز المستويات الملائمة لا يؤدي بالضرورة الى زياده الرضا الوظيفي، وأن أغلب هذه العوامل لها علاقه طرديه لا سيما بين الرضا والامان والإنتاجية اذا يشعر الفرد بأنه يواجه خطر فقدان وظيفته، اذا لم يحقق انتاجيه عالية في العمل، ومن هذه العوامل ما يلى (أبو شرخ، 2010):

- الاجور والرواتب :تعتبر عامل اساسي يمثل افضل وسيله لإشباع الحاجات للأفراد العاملين في الوقت الحاضر، وقد أكدت العديد من نتائج الدراسات الى وجود علاقه طرديه متينه بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي بالعمل , بحيث كلما زاد الدخل زاد الرضا , ويتمثل هذا العامل من الرواتب و الاجور و الحوافز و المستحقات، وبما ان تقييم الاداء الوظيفي تساهم في تحدد قيمة الحوافز و المكافئات فهي حلقة وصل بين هذا العامل و الرضا الوظيفي، الا أن (هزربرج) قد خالف هذا الرأي في نظريته، اذ أكد بأن الاجر من الحاجات الدنيا والتي لا تؤدي الى الرضا، بل فقط تمنع عدم الرضا ، وغير أن هناك حقائق تخص الفرد في هذا الامر لا بد من ذكرها وهي ما يلي:

1. أن الافراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات.
2. أن الاجور تعد أحد المشبعات لحاجات مختلفة غير اقتصاديه، كالحاجة للتمير، وقد أكد على أهميه هذا العامل عالم الإدارة (بيتر دركر) اذ قال : أن الأجور تعتبر (كالفتامينات) للفرد، فمن الضروري أن يحصل عليها والا سيصاب جسمه بالمرض وضعف الاداء، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين الاجور والرضا الوظيفي و تقييم الاداء الوظيفي (حريم، 2013).

- علاقه الفرد بالأخرين مع مجموعه العمل: وتعتمد درجه رضا الفرد هنا على درجه التفضيل الفرد للانتماء الى مجموعه فالفرد بطبيعة يعمل ضمن فريق عمل ويحتاج الى التناغم والتجانس مع زملاءه الافراد حتى ينجز ويقوم بمهامه بفاعلية ، ويحكمها دافع الانتماء، والتفاعل مع الاخرين، وحجم الاتصال بهم، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين تناغم الفرد مع مجموعة العمل والرضا الوظيفي وتقييم الاداء الوظيفي(الخزار، 1987).

- ظروف العمل المادية: تؤثر هذا الظروف في درجه تقبل الفرد لبيئته عمله ورضاه عنها، وترتبط ظروف العمل بمستوى الرضا بعلاقه قويه طرديه، واذ بخلافها يتأثر سلوك الفرد ويظهر بصوره زياده المعدلات للنقل، وتتمثل ظروف العمل بعوامل عديده منها الإضاءة، والحرارة والتهوية والضوضاء ووسائل العمل، ومن الامور المهمة التي يمكن اضافتها الى هذا العامل هو وقت العمل المرن, حيث أن زياده المرونة ربما يلبي حاجات ورغبات الموظف بين البيت والعمل، لذلك عملت بعض المنظمات في تحقيق هذا العامل بأسلوبين : الاول في حدود الساعة الأولى لدوام يغادر الموظف في الوقت إضافي على وقت النهاية الدوام يعادل وقت التأخر، والاسلوب الثاني امكانيه تجميع أوقات التأخير لثلاث مرات في الشهر ومعادلته بيوم اجازه اعتياديه، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين الظروف البيئية للعمل داخل المنظمة والرضا الوظيفي و تقييم الاداء الوظيفي(الخزامي، 1999).

- نمط القيادة : بينت العديد من الابحاث الى وجود علاقه بين نمط القيادة ودرجه الرضا الوظيفي للأفراد في المنظمة، حيث اشارة لوجود علاقه تتصف بالإيجابية مع نمط القيادة الديموقراطي، ووجود علاقه سلبيه مع النمط القيادة البيروقراطي، كما أنه وفق شبكة(بليك وموتون) لأنماط القيادة الإدارية يكون نمط قياده الفريق العمل ونمط القيادة الأبوية التي تشترك مع نظريه Z للعالم الياباني (وليم ــوتشي) لهما تأثير كبير على رضا العاملين، والولاء التنظيمي، والمواطنة الوظيفية، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين نمط القيادة المتبع بالمنظمة والرضا الوظيفي، وتقييم الاداء الوظيفي (درة والصباغ، 2010).

- عدالة العائد: أوضح العالم (أدامز) في نظريه عدالة العائد تتمثل ان رضا الفرد يعتمد على حاله مقارنه معدل العوائد التي يحصل عليها (قياسا بمدخلاته– قابليته، مهاره، خبره، تعليم) وبين عوائد الافراد العاملين معهم (قياسا بمدخلاتهم)، فاذا زاد المعدل ما يستلمه عن أقرانه فسيشعر بالذنب واذا ما انخفض معدل ما يستلمه عن أقرانه، فسيشعر بعدم العدالة، مما ينتج في الحالتين عدم الرضا.

كما يمثل (الاجر، الحوافز/ المكافئة) مجموعه من العوامل الخارجية القادرة على اثاره القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الاداء، وبينت الدراسات التي تمت في هذا الصدد بوجود علاقه طرديه موجبه قويه بين مستوى الرضا والاجر، أما بالنسبة الى الترقية وتتعلق بتقليد الموظف وظيفه ذات مسؤوليه أكبر من وظيفته السابقة ودرجه اعلى من درجته، وقد شبه العالم (بيتر دركر) العلاقة بين الرضا الوظيفي والمكافأة المالية بقناعات اقتصاديه وأطلق عليها وصف (الفيتامينات)، حيث يؤدي غيابها الى أمراض الفرد بسوء التغذية الخطيرة، ولكن وحدها أيضا عند أخذها لا تعطي حريرات، اضافه الى ذلك فقد أكد (هرزبرج) على وجود علاقه طرديه قويه بين مستوى الدخل والرضا على الرغم من اختلاف الافراد بتفصيلهم للحاجات، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين العدالة في العائد للفرد اتجاه عمله والرضا الوظيفي وتقييم الاداء الوظيفي (الدروبي، 2006).

- الامان الوظيفي : ان من أخطر العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأبعاده المتعددة، هو عامل (توفر / فقدان)الامان الوظيفي، حيث ينعكس تأثير ذلك ايجابيا في حاله الاولى وسلبا في الحالة الثانية، وقد تصل لحدود لا تخطر على ذهن الإدارة من تخريب وسائل الانتاج واللامبالاة للأصول المادية للمنظمة، وعدم الانجاز والسرقة والرشوة أو بيع المعلومات بسبب فقدان الفرد الولاء والمواطنة والانتماء، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين شعور الفرد بالأمان الوظيفي والرضا الوظيفي وتقييم الاداء الوظيفي (جاكسون، 2009).

- المركز الوظيفي: تتأثر درجه الرضا بارتفاع المركز الوظيفي لدرجه تصل الى افتخاره بأنه أحد منتسبي المنظمة، مع الاخذ بعين الاعتبار المستوى الاداري والمهارات والمؤهل العلمي للفرد، فيتوجب ان يكون هناك تجانس بين التوصيف الوظيفي والمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد بالمنظمة، وهذا يوضح ان هناك ارتباط بين المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة والرضا الوظيفي و تقييم الاداء الوظيفي(الدروبي، 2006).

3.2.2. العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي

لقد اختلفت وجهات النظر في وصف العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي، وظهرت عدة اتجاهات في هذا السياق، وقد عرف الباحث هويك الرضا الوظيفي بانه "مجموعة العوامل النفسية والوظيفية، والاوضاع السيئة التي تجعل الموظف راضياً عن عمله " (الغريري، 2011).

وجاءت الاختلافات في وجهات النظر كما يلي :

أ- الاداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: كلما كان مستوى الرضا مرتفع لدى الفرد، كلما ارتفع مستوى الاداء الوظيفي بعلاقة طردية اذن فهي علاقة بين متغيرين الأول مستقل يمثل الرضا والثاني متغير تابع يمثل الاداء الوظيفي(جاكسون، 2009).

ب- الرضا الوظيفي يتبع الاداء الوظيفي : كلما ارتفع مستوى الاداء وكان جيداً، كلما شعر الفرد برضا عن العمل بعلاقة طردية اذن فهي علاقة بين متغيرين الاول هو مستقل يمثل الاداء والثاني متغير تابع يمثل الرضا الوظيفي على اساس ان الاداء الجيد الذي يحصل الفرد بسببه على مكافآت تزيد من اشباع حاجته وبالتالي زيادة رضاه.

ت-المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والاداء: المناخ التنظيمي يعكس الانطباع لدى العاملين بالمنظمة على جميع العناصر الموضوعية فيها، فكلما كانت صورة المنظمة ايجابية في نظر العاملين ادى ذلك الى رفع روحهم المعنوية وهذا ينعكس ايجابيا على ادائهم وبالتالي زيادة رضاهم (الغريري، 2011).

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

أما الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع

حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد(الخزامي، 1999).

الاتجاه الثاني: يؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

أما الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي يرتبط بالحصول على عوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف ،وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة والعاملين(درة والصباغ، 2010).

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل الدائرة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز

لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد، وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا (https://hrdiscussion.com/hr66393.html)

3.2. الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

- **دراسة لـــ حرز الله (2017):** بعنوان "فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي"، هدفت الدراية الى التعرف على فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الفاعلية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية (4.10) وهي درجة تقدير كبيرة، وللأداء المؤسسي بلغت (4.16) وهي ايضاً درجة تقدير كبيرة، وتبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي، من خلال معامل ارتباط بيرسون، كما تبين انه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة المورد البشرية والأداء المؤسسي في قطاع الإتصالات الفلسطيني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل وسنوات الخبرة)، وقد تبين وجود فروق دالة احصائياً عند محور تقييم الاداء ضمن الفرضية الخاصة بقياس فاعلية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد كانت الفروق لصالح العاملين في القطاع الإداري على الفئات الأخرى من العاملين في الجانب المالي والفني، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تخص بعض فقرات وظائف إدارة الموارد البشرية والتي سيكون لها أثر مباشر على زيادة فاعلية هذه الوظائف وتحسين الأداء المؤسسي.
- **دراسة لـــ البيضة (2016):** بعنوان " تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية/ الضفة الغربية، ومعرفة فيما إذا اختلف هذا التأثير بإختلاف كل من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، ونوع الحافز، وعدد مرات الحصول على الحافز، والمحافظة)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير مباشر للحوافز المادية والمعنوية المقدمة لافراد جهاز الشرطة الفلسطيني في تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطيني، كونها تعمل على تلبية وإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة للعاملين في الجهاز، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالجهاز، وزيادة دافعيتهم لتقديم الخدمات، كما وتلعب دوراً فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية، وزيادة الشعور والانتماء للفريق، ودفعه نحو التجديد والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، حيث إنها تزيد من معدل الرضا الوظيفي,

الامر الذي ينعكس على مستوى جودة العمل، أما بالنسبة لفحص المتغيرات الديمغرافية فتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية/الضفة الغربية تعزى لجميع متغيرات الدراسة الديمغرافية، حيث كانت هنالك فروق في بعض المجالات، اما متغير عدد مرات الحصول على الحافز فلم يكن به فروق دالة احصائياً.

- **دراسة لـــ البطاينة (2016):** بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد"، هدفت الدراسة لبيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء على جميع المستويات في البنوك، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي، وأوصى الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية.

- **دراسة نجار (2012):** بعنوان "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم". وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات. وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج، كان من أهمها أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية كان بدرجة كبيرة، اما على صعيد المعقيات منها غياب بيئة قانونية بالأجهزة الامنية، وعدم وجود رؤية واضحة بالإدارية العليا، كما أن نموذج التقييم المعمول فيه لا يتناسب مع الأداء الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة اعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الامنية بما يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية، الحد من المركزية في اتخاذ القرارات.

- **دراسة للإدارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية ديوان الموظفين العام (2012):** بعنوان " تقييم اداء الموظفين العاملين في الخدمة المدنية "، وهدفت الدراسة الى البحث حول مفاهيم واهمية تقييم الاداء للموظفين في ديوان الخدمة المدنية واستعراض الفوائد المتحققة من

التقييم والايجابيات والسلبيات التي تؤديها عملية تقييم الأداء، حيث اتبع الباحث المنهاج الوصفي التحليلي في دراسة المصادر والمراجع بأسلوب نظري بحت للتوصل الى معلومات تبين اهمية وفوائد وايجابيات وسلبيات التقييم بالنسبة لموظفين ديوان الخدمة المدنية وتوصل الباحث في دراسته الى عدة نتائج منها:

- ✓ عدم وضح معايير التقييم بالنسبة لموظفي ديوان الخدمة المدنية.
- ✓ عدم مرونة التقييم فيما يتعلق بتحقيق الهدف للديوان
- ✓ عدم مراعاة نموذج التقييم الحالي لتنوع الفئات الوظيفية .

❖ **دراسة أبو شرخ (2010):** بعنوان "تقىىم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملىن"، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف أنظمة الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين وقد استخدم الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات، وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هنالك علاقة وطيدة ما بين الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية وأداء الموظفين، ووجود نظام حوافز واضح منصف ومعلن لجميع الموظفين يساهم في تحسن الأداء ومعرفة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم، وهنالك اختلاف في أنظمة الحوافز المقدمة لكل دائرة من دوائر المؤسسة تختلف عن غيرها من الدوائر وعليه تختلف أنظمه الحوافز المقدمة لهم.

❖ **دراسة البريمي (2007):** بعنوان " الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية "، هدفت الدراسة هدفت الدراسة الى قياس الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية في جهاز الشرطة بالشارقة من وجهة نظر منتسبات جهاز الشرطة، حيث اتبعت الباحثة المنهاج الوصفي في بيان الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية و استخدمت الاستبانة بشكل رئيسي في جمع البيانات اللازمة حيث تشكلت العينة في منتسبات الشرطة، وتوصلت الباحثة في دراستها الى عدة نتائج منها ان اكثر ما يهم المنتسبات هي السعادة في العمل و يليها الرتبة العسكرية لتحقيق الرضا الوظيفي، وانه ليس هناك رابط بين الحالة الاجتماعية و العمر للمنتسبات وبين الرضا الوظيفي ، وان هناك علاقة بين نظام الحوافز المعنوية و المادية المنظم و الرضا الوظيفي ، كذلك ان هناك علاقة بين نظام تقييم الاداء الوظيفي الشفاف و المنظم و الرضا الوظيفي.

❖ **دراسة الغامدي (2005):** بعنوان " **مهارات القائد الامني في استخدام الحوافز لرفع مستوى اداء رجل الامن** "." دراسة مسحية على شرطه منطقة حائل " هدفت الدراسة الى دراسة مهارات القائد الامني في استخدام الحوافز لرفع مستوى الاداء لدى رجل الامن في شرطه حائل، اتبع الباحث المنهاج الوصفي في البيان الازم توفرها للمهارات للقائد الامني والية استخدام الحوافز لرفع الاداء، و استخدم الاستبانة بشكل رئيسي في جمع البيانات اللازمة حيث تشكلت العينة في منتسبي الشرطة في حائل، وتوصل الباحث في دراسته الى عدة نتائج منها ان الترقيات تعتبر عاملا من عوامل الحوافز و بالتالي تؤثر على الاداء للمنتسبين، و يعتبر الراتب الحافز الاول لأداء العاملين، و التدريب يعتبر من عوامل الحوافز في زياده المعارف والمهارات و رفع الاداء لدى المنتسبين، كما ان تعديل نظام الحوافز وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين، كذلك ان رفع الروح المعنوية يعتبر من مقومات الحوافز التي تشكل الاداء للمنتسبين .

❖ **دراسة الجريد (2007):** بعنوان "**التحفيز ودورة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة شرطة الجوف** " دراسة ميدانية على ضباط وافراد شرطه منطقة الجوف " هدفت الدراسة الى بيان التحفيز ودورة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة شرطة الجوف، حيث اتبع الباحث المنهاج الوصفي في جمع البيانات اللازمة لمدخلات التحفيز والرضا الوظيفي، واستخدم الاستبانة بشكل رئيسي في جمع البيانات اللازمة حيث تشكلت العينة من ضباط وافراد شرطة منطقة الجوف، وتوصل الباحث في دراسته الى عدة نتائج منها أن هناك نقص في الحوافز المادية الممنوحة للأفراد والتي تعمل على تدني الرضا الوظيفي، وان هناك نقص في الحوافز المعنوية الممنوحة للأفراد والتي تعمل على تدني الرضا الوظيفي، كذلك ان منح بعض الحوافز كأوسمة والترقيات الشرفية دون راتب لا تمنح الرضا الوظيفي بما يتناسب وطبيعة الحوافز الممنوحة، ان تعديل نظام الحوافز وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين، كما أن هناك اربع حوافز تمنح بانتظام وتعد من مقومات الرضا الوظيفي بشكل نسبي لدى الضباط و الافراد وهي منح بدل نقل و بدل تذاكر سفر و العلاوات الدورية و التامين الصحي .

❖ **دراسة الرومي (2007):** بعنوان " " **دليل قياس الاداء في الوزارات و المؤسسات الحكومية** "، هدفت الدراسة الى البحث عن معايير موحدة و مؤشرات للوزارات و المؤسسات الحكومية ، تستخدم لتقييم الاداء لدى منتسبيهم ، حيث اتبع الباحث المنهاج الوصفي في جمع البيانات اللازمة لتحديد المعايير والمؤشرات لخلق نظام تقييم موحد، واستخدم الاستبانة بشكل رئيسي

في جمع البيانات اللازمة حيث تشكلت العينة من موظفي الوزارات و المؤسسات الحكومية ، وتوصل الباحث في دراسته الى عدة نتائج منها التوصل الى معايير موحدة تكون اداة لتقييم الاداء لمنتسبي الوزارات و المؤسسات الحكومية، وأن هناك علاقة بين معايير تقييم الاداء و الخدمات المطلوب تقديمها للجمهور، كذلك وجود نظام تقييم فعال يؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة للجمهور، وان تعديل نظام التقييم الحالي وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين .

2.3.2. الدراسات الاجنبية :

❖**دراسة Paul Ogunyomia and Nealia S. Bruning (2015):** بعنوان "إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا"، حيث أن معظم الابحاث تركز على الشركات كبيرة الحجم في البلدان المتقدمة والنامية في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، واغفال الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهذه الدراسة تعالج هذه الفجوة حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي (الأداء المالي وغير المالي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على 236 شركة لاختبار الفرضيات، تحليلات الانحدار تسيطر على حجم وعمر الشركة، وتدعم هذه الدراسة جزئيا نموذجا للعلاقات الإيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن تنمية رأس المال البشري والصحة والسلامة المهنية كان لها علاقة مباشرة وقوية مع الأداء غير المالي، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين إدارة أداء الموظفين مع الأداء المالي وغير المالي.

*** International journal of business and management vol 11,namber 9.2016 the impacts of performance appraisal on employee job satisfaction and organizational commitment : A case of microfinance institutions in Ghana**

وهدفت الدراسة الى بيان الارتباط الوثيق بين الرضا الوظيفي و تقييم الاداء و اثره على الفرد في المنظمة ، حيث توصل الباحثون ان تقييم الاداء من استخدامه كاداه لتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد بحثت هذه الدراسة التي اجريت في دولة غانا في أثر الدراسة في آثار تقييم الاداء على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين، واستخدمت الدراسة تصميم البحث الوظيفي، تم

استخدام عينه عشوائية طبقيه 200 مشارك من منظمات التمويل الاصغر الاصغر في غانا واستخدمت الدراسة الاستبيانات كاداه لجمع البيانات .

وتم الاستخدام تحليل الانحدار و الارتباطات لتحليل البيانات التي تم جمعها، وكشفت الدراسة الى أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا ويتأثر بالإنصاف في نظام التقييم وربط التقييمات بالترقية ووضوح الادوار وردود الفعل حول أدائهم، وكشفت الدراسة أيضا أن التزام الموظفين يرتبط ارتباط ارتباطا ايجابيا بالعلاقة بين التقييمات والمرتبات وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضوح غرض تقييم الاداء ومشاركه الموظفين في صياغه أدوات التقييم ، وأوصت الدراسة بأن تلتزم المنظمات بأنظمة المكافآت المرتبطة بمستوى الاداء , وتوفير التدريب للموظفين اللذين تم تحديدهم على أنهم في حاجه الى تدريب من أجل زياده تعزيز أهميه تقييم الاداء أيضا تحفيز و / أو الحفاظ على تواصل موظفي الإدارة ومرؤوسيهم وخاصه فيما يتعلق بادئهم.

GeoGakia online tm Malaysian journal of society and space 12 * issue (15-26) themed issue on contemporary financial business , investment and entrepreneurial facets of Malaysia's development

هدف هذه الدراسة الى قياس أثر عدالة الاجراءات بين التغذية الراجعة والرضا الوظيفي .

تم اجراء الدراسة على عينه من العاملين في المؤسسات التربوية الحكومية في ماليزيا، حيث قام باحثون بمراجعه الادبيات وعمل مقابلات مع مجموعه من العاملين، تم اختيار مجموعه من الذين تم مقابلتهم وتم الاجراء مقابله معمقه معهم من أجل تطوير استبانة، وتم عمل دراسة استطلاعيه للتأكد من صدق وثبات الاستبانة التي كانت تحتوى على ثلاثة اجزاء الجزء الاول (10) فقرات عن التغذية الراجعة و(5) عن المعامله، أما الجزء الثاني (4) فقرات عن عدالة اجراءات التقييم، والرضا الوظيفي (7) فقرات وتم استخدام مقياس من (7) درجات، (2) لا اوافق بشده و(5) اوافق بشده, وتم استخدام العوامل الديمغرافية لكيفيه ضابط لان الاهتمام كان منصبا على مشاعر وتوجهات الموظفين حيث ، تم توزيع 200 استبانه، وتم استعاده 99 استبانة صالحه للاستخدام، و تم تحليل البيانات بالاستخدام المعالجة الإحصائية spss حيث تم عمل تحليل عوامل وتم استخدام اختبارات bts , kmo لتحليل التباين وكرونباخ الفا، وقد اظهر البحث النتائج ان التغذية الراجعة وطريقه المعاملة هما عاملان مهمان في الرضا الوظيفي وهذا يعني ان قدره الذي يقوم بالتقييم على التغذية الراجعة والمعاملة الجيدة تخلق شعورا قويا عند الموظفين بعدالة الاجراءات وهذا قد يؤدي الى زياده الرضا الوظيفي.

❖**دراسة كاراش واخرون(2005):** بعنوان "الوظيفة ومحددات المنظمة وإثرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل للعاملين في بيوت الخدمة التمريضية"، والتي هدفت إلى: معرفة مدي تأثير كلاً من (خصائص العمل، بيئة المنظمة، المشاركة في فعاليات تطوير الجودة، ووجود أدوات تطوير الجودة) على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيوت الخدمة التمريضية ومدي إمكانية معرفة مستوى كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر على مستوى دوران العمل في بيوت الخدمة التمريضية. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 6584 ممرض وممرضة ممن يعملون في 47 بيت خدمة تمريضية في الولايات الوسطي والغربية في أمريكا وقد تم استخدام الاستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات، وخلصت الدارسة إلى وجود تأثير كلاً من خصائص العمل وبيئة المنظمة والمشاركة في الفعاليات الخاصة بتطوير الجودة بالإضافة إلى توفر بيئة تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وإمكانية استخدام كلاً من مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر للتنبؤ بمستويات الدوران بالعمل.

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، وكذلك الدراسات التي تحدثت عن الرضا الوظيفي، بحيث نستطيع القول أنّ العديد من الدراسات قد ناقشت هذا الموضوع ، وذلك لأهميته القصوى للباحثين والدارسين، وإذا اعتبرنا الأداء الوظيفي يؤثر على رضا الموارد البشرية، نستطيع القول إنه تم بحث هذا الموضوع في فلسطين، ولكن لم يتناول أيٌّ من هذه الأبحاث هذه الجزئية في تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي بخاصة في جهاز الشرطة الفلسطينية – حسب علم الباحث– وذلك بعد البحث العميق واستشارة ذوي العلاقة في هذا المجال، وعليه عرض الباحث في العرض السابق أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها الى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى القدم وعليه:

1- تنوعت الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، فمنها على المستوى المحلي في فلسطين ومنها ما تم في الخارج، وكذلك هناك تنوع عمل في المراكز والمؤسسات التي تم عمل الدراسات عنها.

2- اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تقديم نظام تقييم اداء وظيفي فعال يتماشى مع اهداف المنظمة ويحقق الرضا الوظيفي للمنتسبين.

3- اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد مقومات نظام تقييم اداء وظيفي يحقق اثر جوهري في رفع كفاءة العمل و تحقيق الرضا الوظيفي .

4- تشابهت الدراسات في أن وجود نظام تقييم اداء فعال في المؤسسات باختلاف نشاطها وحجمها يؤدي الى اثر في كفاءة المنتسبين و تحقيق الاهداف العامة للإدارة العليا ويؤثر في السلوكيات للمنتسبين.

5- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغه مشكله البحث.

6- معظم الدراسات استخدمت أسلوب المنهج الوصفي, وذلك لطبيعة موضوع تقييم الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي وأثره في الاداء باعتباره من الظواهر الإنسانية , وكذلك تم استخدام الاستبانة في غالبيه الدراسات كاداه رئيسيه في جمع البيانات.

7- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى بضرورة التركيز على المورد البشري وضرورة وجود أنظمه تقييم اداء وضيفي فعال لكافه المنتسبين باختلاف مستوياتهم الادارية لما في ذلك من تحقيق للمصلحة والهدف الذي وجدت من أجله هذه القطاعات المستهدفة بالدراسات السابقة.

8- تتشابه دراستي مع باقي الدراسات السابقة بأهمية وجود نظام تقييم اداء وظيفي فعال يراعي اهداف المنظمة والسلوك الانساني للفرد وتحمل المسؤولية لما له من اثر في كفاءة العمل والرضا الوظيفي .

9- التطرق باستفاضة الى نظام تقييم الاداء واثره على المنظمة والافراد والروح المعنوية وتحمل المسؤولية للمنتسبين، وبيان علاقتها مع الرضا الوظيفي لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة ألا وهي الجوانب التوضيحية للخطوات والمراحل كافه التي تم إعدادها وتنفيذها، وفقاً للأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، الذي يتجلى في توضيح النظرة العامة، حول " تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة " ولذلك فإن السطور الآتية توضح الخطوات التي تم اتباعها نحو بلوغ الهدف، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي للتعرف على "تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة " وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

3.3. أداة الدراســـة:

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد دراسته بعنوان " تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة " من خلال إعداد إستبانة مستعين بالأدبيات السابقة ومتبع الخطوات الآتيه:

- تحديد مجالات الدراسة الأساسية وهي:

1. مجال تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة.
2. مجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة.
3. مجال تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين.
4. مجال تاثير تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤلية لدى منتسبي جهاز الشرطة.
5. مجال تأثير تاثير تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المنتسبين.

- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانه بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بواقع الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- تم عرض الاستبانه بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم (ليكرت) الخماسي.

1.3.3.صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين، انظر–ملحق رقم (2)–، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يأتي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها، أصبحت الأداة مكونة من (49) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج بإستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني

على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائيا بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة إرتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 1.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	**0.72**	**.15**	**0.75**	**.29**	**0.72**	**43**	**0.76**
.2	**0.74**	**.16**	**0.75**	**.30**	**0.64**	**44**	**0.71**
.3	**0.63**	**.17**	**0.58**	**.31**	**0.75**	**45**	**0.77**
.4	**0.71**	**.18**	**0.70**	**.32**	**0.67**	**46**	**0.59**
.5	**0.59**	**.19**	**0.77**	**.33**	**0.67**	**47**	**0.72**
.6	**0.64**	**.20**	**0.60**	**.34**	**0.80**	**48**	**0.81**
.7	**0.61**	**.21**	**0.80**	**.35**	**0.76**	**49**	**0.88**
.8	**0.74**	**.22**	**0.74**	**.36**	**0.73**		
.9	**0.71**	**.23**	**0.80**	**.37**	**0.77**		
.10	**0.68**	**.24**	**0.81**	**.38**	**0.74**		
.11	**0.73**	**.25**	**0.77**	**.39**	**0.77**		
.12	**0.77**	**.26**	**0.73**	**.40**	**0.75**		
.13	**0.75**	**.27**	**0.78**	**.41**	**0.77**		
.14	**0.70**	**.28**	**0.82**	**.42**	**0.71**		

2.3.3. الإتساق الداخلي:

للتحقق من إتساق فقرات الإستبانة مع محاورها، تم حساب معامل الثبات (كرونباخ–ألفا) (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وفيما يلي جدول يوضح نتائج كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي وجاءت النتائج معبرة عن درجة إتساق داخلي بطريقة علمية.

جدول 2.3: معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ – ألفا).

الرقم	المجالات	قيمة ألفا
.1	مجال تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة.	0.77
.2	مجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة.	0.74
.3	مجال تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين.	0.81
.4	مجال تاثير تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤلية لدى منتسبي جهاز الشرطة.	0.91
.5	مجال تأثير تاثير تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المنتسبين.	0.88
	الأداة الكلية	0.94

يتضح من الجدول السابق (2.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.74–0.91) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.74–0.91) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

4.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة وعددهم (784) حسب سجلات جهاز الشرطة الفلسطيني (2018).

5.3. عينة الدراسة:

قام الباحث بإختيار طريقة العينة القصدية من المجتمع المذكور بلغت (190) مستجيب ممثلة

للمجتمع السابق ذكره، حيث تم أخذ (25%) من مجتمع الدراسة وتم قصد كل رتبة من الرتب بنفس النسبة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة:

جدول 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	177	93.2
أنثى	13	6.8
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (4.3) إن ما نسبته (93.2%) من أفراد العينة هم من الذكور، وأن ما نسبته (6.8%) من أفراد العينة هم من الإناث.

جدول 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامه فأقل	97	51.1
دبلوم	35	18.4
بكالوريس	53	27.9
ماجستير فأعلى	5	2.6
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (4.3) إن ما نسبته (51%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوية عامه فأقل، وأن ما نسبته (27%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريس، في حين أن ما نسبته (18.4%) يحملون درجة الدبلوم، وأن ما نسبته (2.6%) يحملون درجة الماجستير والدراسات العليا، أي أن ما يقارب (60%) دون مستوى البكالوريس.

جدول 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الرتبة العسكرية.

الرتبة العسكرية	التكرار	النسبة المئوية
جندي	21	11.1
صف ضابط	86	45.3
ضابط	63	33.2
ضابط برتبة سامية	20	10.5
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن ما نسبته (45.3%) من أفراد العينة هم صف ضابط في الرتبة

العسكرية، وأن ما نسبته (33.2%) من أفراد العينة هم ضباط، وأن ما نسبته (11.1%) جنود، وأن (10.5%) من أفراد العينة في جهاز الشرطة في شرطه رام الله والبيرة هم ضباط برتبة سامية.

جدول 6.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
ميداني	117	61.6
مكتبي	73	38.4
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (6.3) إن ما نسبته (61.6%) من أفراد العينة يعملون بشكل ميداني، في حين أن (38.4%) منهم يعملون بوظائف مكتبية.

جدول 7.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	34	17.9
من 5-10سنوات	47	24.7
أكثر من 10 سنوات	109	57.4
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (7.3) أن ما نسبته (57.4%) من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم تزيد عن 10 سنوات، وأن ما نسبته (24.7%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة تراوحت ما بين 5- 10 سنوات، وأن ما نسبته (17.9%) لديهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، إذ يتضح أن 80% من المبحوثين خبرتهم تفوق خمس سنوات، مما يعكس دررجة جيدة من الإستقرار الوظيفي وخبرتهم تؤهلهم في عملهم وتمكنهم من فهم الإستبانة وهدفها، ما يفترض أن ينعكس على صدق الإجابات.

جدول 8.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع عملية التقييم.

نوع التقييم	التكرار	النسبة المئوية
مقابلة	77	40.5
نموذج ورقي	41	21.6
غير ذلك	72	37.9
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (8.3) إن ما نسبته (40.5%) من أفراد العينة هم أجابوا بأن عملية التققيم

تأتي من خلال المقابلة، وأن ما نسبته (37.9%) من أفراد العينة أفادوا بأن عملية التقييم تأتي بطرق أخرى غير المقابلة والنماذج الورقية، وأن ما نسبته (21.6%) افادوا بأن عملية التقييم تأتي عن طريق النموذج الورقي.

جدول 9.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد تكرار عملية التقييم.

عدد التكرار	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3مرات	92	48.4
من3-7 مرات	24	12.6
8 مرات فأعلى	12	6.3
ولا مرة	62	32.6
المجموع	**190**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (9.3) إن ما نسبته (48.4%) من أفراد العينة تكررت عملية تقييمهم لغاية أقل من 3 مرات ، وأن ما نسبته (32.6%) من أفراد العينة أفادوا بأنهم لم يقيموا ولا مرة، وأن ما نسبته (12.6%) تكررت عملية تقييمهم من 3-7 مرات، وأن ما نسبته (6.3%) من زاد تكرار عملية تقييمهم لأكثر من 8 مرات.

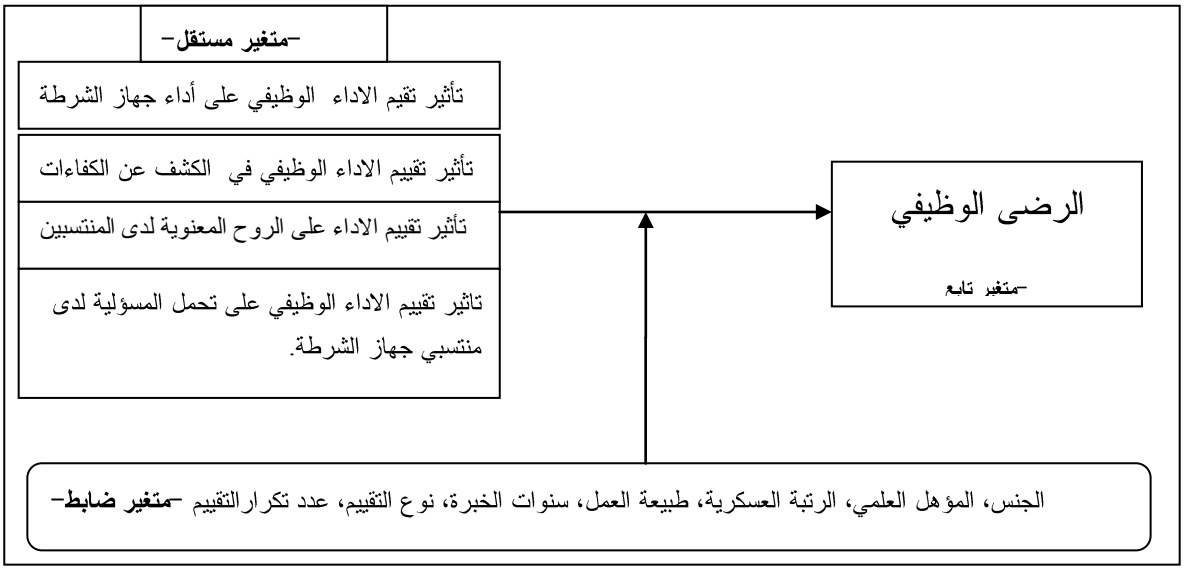
6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- ✓ جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام الباحث بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- ✓ بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (190) استبانه، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـــ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 نموذج الدراسة

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها بإستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، الإجابة موافق 4 درجات، الإجابة ارفض 3 درجات، الإجابة ارفض بشدة درجتين، والإجابة لا اعلم أعطيت درجة درجة واحدة علماً بأن نسبة إستجابة أفراد العينة على مقياس الإجابة بلا أعلم كان بحده الأعلى (3.7%) الأمر الذي لا يؤثر على المتوسط الإجمالي لإستجابات المبحوثين على مجمل فقرات أداة الدراسة.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق تحليل الإرتباط Pearson Correlation، وتم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك بإستخدام الحاسوب بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفرضياتها:

2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي الى مقياس ثلاثي كما يلي:

-مفتاح التقييم

5-3.50 بدرجة كبيرة

3.49-2.50 بدرجة متوسطة

2.49-1.50 بدرجة منخفضة

النتائج المتعلقة بالسؤال المتعقة بمشكلة الدراسة وما يتفرع عنه من أسئلة والذي ينص على "ما تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة؟

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

1.2.4 تأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة الفلسطيني

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئويـــة، ودرجـــة الاســـتجابة للمبحوثين على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشـــرطة الفلســـطيني محافظـــة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
.1	يسهم تقييم الاداء الوظيفي بتناغم بين الاهداف الاستراتيجيه والتشغيلية.	4.04	1.00	0.24	%80.8	بدرجة كبيرة
.2	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في الاستجابة للمتغيرات	3.96	1.00	0.25	%79.3	بدرجة كبيرة
.3	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في عمليه صنع القرارات	4.14	0.70	0.16	%82.8	بدرجة كبيرة
.4	يعتبر البعد الاخلاقي معيارا مهما لتقييم الاداء الوظيفي في صنع القرارات	4.09	0.92	0.22	%81.8	بدرجة كبيرة
.5	تؤثر عوامل الدافعيه على تحقيق مقومات الرضا الوظيفي	4.09	0.83	0.20	%81.9	بدرجة كبيرة
.6	تعد المسؤوليه الاجتماعيه في المستويات الاداريه العليا ذات اهميه في صنع القرار	4.07	0.90	0.22	%81.5	بدرجة كبيرة
.7	يعتبر تقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية في الكشف عن السمات الإبداعية	4.11	0.80	0.19	%82.1	بدرجة كبيرة
.8	ضعف تقييم الاداء يؤدي الى زيادة التكاليف	4.06	0.84	0.20	%81.3	بدرجة كبيرة
.9	يسهم تقييم الاداء الوظيفي بتحقيق الاهداف المرجوة	4.01	0.98	0.24	%80.3	بدرجة كبيرة
المتوسط العام		4.07	0.54	0.13	%81.4	بدرجة كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتبين من الجدول (1.4) معامل الاختلاف لفقرات مجال تأثير تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث حظيث الفقرة الثالثة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بإسهام تقيم الاداء الوظيفي في عمليه صنع القرارات الإدارية في جهاز الشرطه، يليها الفقرة السابعة المتثلة بأن تقييم الأداء يكشف عن السمات الابداعية لدى افراد العينة وقد كانت اقل تشتتاً في المرتبة الثانية.

كذلك أظهرت نتائج الجدول (1.4) بأن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الثالثة والتي تنص(يسهم تقيم الاداء الوظيفي في عمليه صنع القرارات)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة (82.8%) من مجموع المستجيبين على أداة الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يعزو السبب في ارتفاع درجة الاستجابة والنسبة لدى أفراد عينة الدراسة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظتي رام الله تجاه تأثير تقييم الاداء في عملية صنع القرارات، كون أن هذه العملية تستهدف في الاساس تقييم أدء الموظفين ضمن معايير وأسس علمية محددة، يكون أساسها العدالة بين الجميع، وبالتالي فإنه يرتبط بها وبشكل اساسي اتخاذ قرارات من قبل المسؤولين عن افراد الشرطة تتعلق بالترقية لدرجات وظيفية أعلى بناء على نتائج تقييم الاداء، او العمل على الحاق عناصر الشرطة الى دورات تدريبية متخصصة تغطي ضعفظهم في اداء بعض المهام التي تحتاج الى تعزيز في مستوى المهارات والكفاءات والخبرات، وكذلك فإن نتائج التقييم تسهم في اتخاذ قرارات ادارية تتعلق في عمليات النقل والتدوير لدى عناصر الشرطة بين المحافظات، بناءً على الخبرات المكتسبة لافراد الشرطة والتي يمكن أن تسهم في تطوير أداء جهاز الشرطة، والعمل على تخديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

كما ونجد من جدول (1.4) أن الفقرة الثانية والتي تنص (يسهم تقييم الاداء الوظيفي في الاستجابة للمتغيرات)، حظيت بأقل متوسط حسابي كان (3.96)، وبدرجة تقدير كبيرة وبنسبة (79.3%)، ولقد كانت درجة التقدير والنسبة المئوية لهذه الفقرة منسجمة مع المستوى العام، ولكن جاءت منخفضة وبدرجة بسيطة بسبب انخفاض مستوى المعرفة البعض من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تجاه مدى الاسهامات الناجمة عن عملية تقييم الاداء في الاستجابة لبعض المتغيرات الخاصة بجهاز الشرطة الفلسطيني، ومن بين هذه المتغيرات البناء التنظيمي وما ينطوي عليه من ادوار ومسؤوليات وصلاحيات، ووجود مناخ تنظيمي ملائم، بالاضافة الى الاستجابة الى التغير في السياسات والاساليب والاجراءات والتي تحكم العمل في جهاز الشرطة، حيث ان الاستجابة لهذه المتغيرات بمجملها يساعد في تنمية روح الابداع لدى عناصر الشرطة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، ومن ثم العمل على تحقيق الاهداف العامة لجهاز الشرطة الفلسطيني.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.07)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.4%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أهمية وتأثير تقييم الاداء الوظيفي على مستوى الاداء العام للعاملين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن عملية تقييم الاداء التي يتم تطبيقها في جهاز الشرطة

الفلسطيني هي عملية تقييم منظمة مبينة على أسس علمية تحقق معايير النزاهة والمساواة والعدالة بين جميع عناصر جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة، وتعطي عناصر الشرطة تغذية راجعة عن مستوى كفائتهم وخبراتهم في العمل، وتوجههم نحو تطوير ادائهم بالمستقبل، والالتحاق بدورات تدريبية متخصصية في بعض المجالات، الامر الذي ينتج عنه بذل مزيداً من الجهود من قبل عناصر الشرطة من اجل الوصول للمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات، وصولاً لتحقيق اهداف الجهاز، من اجل خدمة ورضا المواطن الفلسطيني، وتوافق ذلك مع دراسة البطاينة 2016 بوجود وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وكذلك مع دراسة البيريمي 2007 حول وجود علاقة بين نظام تقييم الاداء الوظيفي الشفاف والمنظم والرضا الوظيفي.

2.2.4. تأثر تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على تـــأثر تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظـــة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
.1	يعتبر تقييم الاداء الوظيفي معيارا لتحديد قيام المنتسبين بمهامهم	4.17	0.82	0.20	%83.4	بدرجة كبيرة
.2	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في كشف السمات الابداعيه	4.16	0.80	0.19	%83.2	بدرجة كبيرة
.3	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في كشف الطاقات الكامنه	4.12	0.88	0.21	%82.4	بدرجة كبيرة
.4	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في كشف الحدس	3.94	0.91	0.23	%78.8	بدرجة كبيرة
.5	يسهم تقيم الاداء الوظيفي بتعزيز الشعور بالعداله	4.05	0.83	0.20	%81	بدرجة كبيرة
.6	يسهم تقيم الاداء الوظيفي بالتحفيز	4.07	0.95	0.23	%81.4	بدرجة كبيرة
.7	لا يسهم تقييم الاداء الوظيفي في رسم سياسات الحوافز	3.63	1.00	0.27	%72.6	بدرجة كبيرة
المتوسط العام		4.02	0.57	0.14	%80.4	بدرجة كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتبين من الجدول (2.4) معامل الاختلاف لفقرات مجال الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، حيث حظيت الفقرة الثانية بأقل معامل اختلاف عن

بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بإسهام تقيم الاداء الوظيفي في كشف السمات الابداعيه في جهاز الشرطه، يليها الفقرة الأولى والخامسة المتثلة بإعتبار تقييم الاداء الوظيفي معيارا لتحديد قيام المنتسبين بمهامهم وتعزيز شعورهم بالعدالة وقد كانت الفقرتين اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كذلك أظهرت نتائج الجدول (2.4) بأن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الاولى والتي تنص (يعتبر تقييم الاداء الوظيفي معياراً لتحديد قيام المنتسبين بمهامهم)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة (83.4%) من مجموع اجابات المستجيبين على أداة الدراسة، وبالتالي فإن الباحث يعزو السبب في ارتفاع درجة الاستجابة والنسبة لدى أفراد عينة الدراسة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظتي رام الله تجاه هذه الفقرة، كون أن عملية تقييم الاداء الوظيفي هي بالاساس تتم من خلال مقارنة الجهود المبذولة من قبل منتسبي جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة مع الجهود والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم والتي تم تحديدها مسبقاً، وبالتالي فان المسؤول المباشر عن افراد جهاز الشرطة يقوم بمتابعة وقياس مدى قيامهم بهذه المهام والمسؤوليات وتدوينها، وذلك بالاستناد لمعايير وأسس وطرق واضحة للجميع وبشكل عادل، ويتم تقييم الاداء بشكل دوري شهري او سنوي، وتوثق الانجازات والاضاقات الخاصة بكل عنصر، وترصد بكشف تجميعي يوضح المستوى العام للأداء لكل عنصر، الامر الذي ينتج عنه تقديم حوافز مادية او معنوية او ايقاع العقوبات نتيجة قصور في مستوى الاداء الفعلي عن المستوى المطلوب.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة السابعة والتي تنص (لا يسهم تقييم الاداء الوظيفي في رسم سياسات الحوافز)، حظيت بأقل متوسط حسابي كان (3.63)، وبدرجة تقدير كبيرة وبنسبة (72.6%)، ولقد كانت درجة التقدير والنسبة المئوية لهذه الفقرة جيدة بالمستوى العام، ولكن جاءت منخفضة بهذه الفقرة بسبب التباين مستوى الاستجابات لدى افراد عينة الدراسة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث ان هنالك غالبية منهم لا تؤيد هذه الفقرة، بسبب ادراكهم للتأثير المباشر لعملية تقييم الاداء في رسم السياسات الخاصة بالحوافز في جهاز الشرطة، كون مخرجات هذه العملية ترتبط وبشكل اساسي في منح الحوافز المادية والمعنوية ضمن معايير وأسس مهنية واضحة، ويتم تعميمها ونشرها لجميع أفراد الجهاز، وتستند على نتائج تقييم الاداء الوظيفي والانضباط بالعمل والتي تكون مرتبطة بمعايير عادلة وخطط عمل، بالاضافة لمعايير

الاقدمية بالعمل، ومدى الكفاءة والفاعلية في تأدية الاعمال والمهام التي يكلف بها الافراد، حيث أن وجود هذه المعايير ووضوحها، ينعكس بشكل مباشر على مستوى الادائ الوظيفي ويزيد من مستوى الانتماء ويعزز الرغبته بالعمل والانجاز، في سبيل تحقيق رفعة وتطور الجهاز وتميزه، وتوافق ذلك مع ما جاء بدراسة البيضة 2016 وجود تأثير مباشر للحوافز المادية والمعنوية المقدمة لافراد جهاز الشرطة الفلسطيني في تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطيني، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالجهاز، وزيادة دافعيتهم لتقديم الخدمات، وزيادة الشعور والانتماء للفريق، ودفعه نحو التجديد والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، حيث إنها تزيد من معدل الرضا الوظيفي، كذلك دراسة أبو شرخ 2010 حول أن هنالك علاقة وطيدة ما بين الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية وأداء الموظفين.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.02)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.4%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب التأثير المباشر لعملية تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات الخاصة لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن هذه العملية تصمم وبشكل اساسي ضمن اطر وسياسات ومعايير مهنية عادلة وواضحة ومعممة على الجميع، حيث ان المسؤول المباشر وعند اجراء عملية التقييم يستخدم منهجيات متنوعة تساعده في الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى منتسب جهاز الشرطة، ومعرفة مستوى ودرجة الابداع في تأدية الاعمال الموكلة لهم، ومدى ابتكارهم لاساليب وطرق جديدة في العمل والتي من شأنها تسن نوعية وجودة الخدمات المقدمة من جهاز الشرطة الفلسطيني، الامر الذي ينعكس بشكل مباشر على الوصول لرضا المواطن الفلسطيني، وتوافق ذلك مع ما جاء بدراسة الجريد 2007 حول أن تعديل نظام الحوافز وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين.

3.2.4. تأثر تقييم الأداء الوظيفي على الروح المعنوية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على تـــأثر تقييم الأداء الوظيفي على الروح المعنوية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظـــة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
.1	يعزز تقييم الاداء الوظيفي مبدا العداله	4.24	0.76	0.17	%84.8	بدرجة كبيرة
.2	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين	4.15	0.75	0.18	%83	بدرجة كبيرة
.3	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في تعزيز الشعور بتقدير الذات	4.12	0.83	0.20	%82.4	بدرجة كبيرة
.4	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في معالجه ضعف الاداء	3.94	0.94	0.23	%78.8	بدرجة كبيرة
.5	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالمكافات	3.91	0.88	0.22	%78.2	بدرجة كبيرة
.6	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالترقيات	3.89	1.00	0.25	%77.8	بدرجة كبيرة
.7	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالحوافز	4.06	0.87	0.21	%81.2	بدرجة كبيرة
.8	يعتبر تقيم الاداء الوظيفي معيارا لتحديد نظام العقوبات	3.95	0.88	0.22	%79	بدرجة كبيرة
.9	تعتبر عمليه تقيم الاداء الوظيفي موضوعيه	4.10	0.88	0.21	%82	بدرجة كبيرة
المتوسط العام		4.04	0.55	0.17	%80.8	بدرجة كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتبين من الجدول (3.4) معامل الاختلاف لفقرات مجال تأثر تقييم الأداء الوظيفي على الروح المعنوية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، حيث حظيث الفقرة الأولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بدور تقييم الأداء في تعزيز الاداء الوظيفي وإرساء مبدأ العداله في جهاز الشرطه، يليها الفقرة الثانية والثالثة المتثلة بإعتبار تقييم الاداء الوظيفي له دور في التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويعزز الشعور بتقدير الذات وقد كانت الفقرتين اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت للفقرة الاولى والتي تنص على (يعزز تقييم الاداء الوظيفي مبدأ العدالة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.24)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة استجابة قدرها (84.8%) من استجابات أفراد عينة الدراسة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، ويعزو الباحث ذلك لكون أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات جيدة من الفهم والوعي لاهمية دور نظام تقيم الاداء المبنى على أسس علمية ومهنية واضحة في تعزيز مبدأ العدالة بين جميع افراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث انه يستند على معيار الكفاءة والفاعلية ومدى الالتزام بالتعليمات والتوجيهات من المستوى القيادي في الجهاز والقدرة على توليد الافكار الابداعية، حيث ان منح اي امتيازات او حوافز لافراد الشرطة تكون مرتبطة بشكل اساسي بنتائج تقييم الاداء وبالتالي يتم مكافأة المتميز ودعمة وتعزيز قدراته وابداعاته بشكل مهني ومبنى على اسس واضحة ومعممة للجميع، ويتم معاقبة المقصر ضمن معايير واضحة، الامر الذي يترك انطباعي ايجابي وعادل لدى جميع افراد عينة الدراسة بعدالة عملية التقييم ومصداقيتها، واتفق ذلك مع ما جاء في دراسة الرومي 2007 حول أهمية التوصل الى معايير موحدة تكون اداة لتقييم الاداء لمنتسبي الوزارات والمؤسسات الحكومية، وأن هناك علاقة بين معايير تقييم الاداء والخدمات المطلوب تقديمها للجمهور، وأن وجود نظام تقييم فعال يؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة للجمهور، كما ان تعديل نظام التقييم الحالي وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة السادسة والتي تنص (يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالترقيات) حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.89)، وبدرجة كبيرة وبنسبة 77.8%، وهذه الدرجة كانت منسجمة مع المستوى العام، ولكن كانت بهذه الفقرة منخفضة بسبب ان هنالك مستويات متباينة من الفهم والمعرفة لدى افراد الشرطة الفلسطينية تجاه الاسهامات التي يقدمها تقييم الاداء في حفظ الحقوق بالترقيات، حيث انه وبالاساس فان عملية الترقيات والترفيعات في جهاز الشرطة تكون مبينة وبالاساس على معايير مهنية واضحة سواء اكانت متعلقة بتقييم الاداء او بانقضاء سنوات محددة على الدرجة، ولكن في الواقع الفعلي فإن عملية الترقية وخلال الفترة الماضية شهدت عدة تقللبات وكان من اهمها تأخير نشرة الترقيات واعتمادة من سيادة الرئيس وصعوبة الوضع المالي في الدولة، الامر الذي ادى الى إضاعة عدة سنوات لبعض أفراد الشرطة وبقائهم على نفس الدرجة مع استحقاقهم لهذه الترقية، وبالتالي وضمن هذه الحالة فقد كان هنالك تأثير ضعيف لعملية تقييم الاداء في منح واستحقاق الترقيات، وتوافق ذلك مع دراسة International journal of business and management 2016، حول أن الرضا

الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا ويتأثر بالإنصاف في نظام التقييم وربط التقييمات بالترقية ووضوح الادوار وردود الفعل حول أدائهم، وتوافق ذلك أيضاً مع دراسة دراسة أبو شرخ 2010 حول ووجود نظام حوافز واضح منصف ومعلن لجميع الموظفين يساهم في تحسن الأداء ومعرفة الموظفين لحقوقهم وواجباتهم. كذلك دراسة الغامدي 2015 حول ان الترقيات تعتبر عاملا من عوامل الحوافز وبالتالي تؤثر على الاداء للمنتسبين.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.04)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.8%)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن هنالك مستويات جيدة من الفهم والادراك لدى أفراد عينة الدراسة في تأثير عملية تقييم الاداء على الروح المعنوية الخاصة بهم، حيث ان هذه العملية والتي تتم بصورة مهنية وضمن معايير واضحة وعادلة ومعممة على الجميع، تضمن تحقيق مستويات عالية من الشعور بالرضا ورفع الروح المعنوية لأفراد الشرطة، حيث انهم لديهم معرفة تامة بأن نتائج عملية التقييم الخاصة بهم والتي تقوم الادارة بممارستها وبشكل مستمر سيكون لها تأثير مباشر في حصوصلهم على استحقاقات وامتيازات متنوعة سواء كالترقية او التحفيز المادي او المعنوي، الامر الذي يخلق لديهم مستويات عالية من الرضا والرغبة والدافعية تجاه العمل وتحقيق مستويات عالية من الابداع والانجاز من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الجهاز، الامر الذي من شأنه تطوير خدمات الجهاز وتقديمها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى المواطن الفلسطين، وتوافق ذلك مع ما جاء بدراسة الغامدي 2005 حول أن رفع الروح المعنوية يعتبر من مقومات الحوافز التي تشكل الاداء للمنتسبين، كذلك دراسة دراسة International journal of business and management 2016، حول أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا ويتأثر بالإنصاف في نظام التقييم وربط التقييمات بالترقية ووضوح الادوار وردود الفعل حول أدائهم، أن التزام الموظفين يرتبط ارتباط ارتباطا ايجابيا بالعلاقة بين التقييمات والمرتبات وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضوح غرض تقييم الاداء ومشاركه الموظفين في صياغه أدوات التقييم

4.2.4. تأثر تقييم الأداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
.1	تقييم الأداء الوظيفي يحسن من عملية الإشراف لدى الرؤساء	4.20	0.86	0.20	%84	بدرجة كبيرة
.2	يسهم التطبيق السليم لتقييم الاداء الوظيفي الى تحمل المسؤوليه	4.13	0.77	0.18	%82.6	بدرجة كبيرة
.3	تقييم الاداء الوظيفي الفعال يسهم في اتخاذ القرارات	4.08	0.83	0.20	%81.6	بدرجة كبيرة
.4	تقييم الاداء الوظيفي يؤدي الى الالتزام بالمسؤوليه تجاه جهاز الشرطة	4.00	0.92	0.23	%80	بدرجة كبيرة
.5	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التأثير على سلوك المنتسب في اتمام المهام	3.93	0.92	0.23	%78.6	بدرجة كبيرة
.6	تقييم الاداء الوظيفي يعزز عداله المعامله	3.98	0.97	0.24	%79.6	بدرجة كبيرة
.7	تقييم الاداء الوظيفي يحدد الخطه التدريبية	3.87	1.03	0.26	%77.4	بدرجة كبيرة
.8	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التخطيط للمورد البشري	3.90	0.98	0.25	%78	بدرجة كبيرة
.9	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في الترقيات	3.82	1.05	0.27	%76.4	بدرجة كبيرة
.10	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التنقلات	3.81	1.05	0.28	%76.2	بدرجة كبيرة
.11	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في عملية الاختيار للمسميات الوظيفية	3.90	0.99	0.25	%78	بدرجة كبيرة
.12	تقييم الأداء الوظيفي ينمي الشعور بالامان الوظيفي	3.97	1.02	0.25	%79.4	بدرجة كبيرة
المتوسط العام		3.96	0.69	0.17	%79.2	بدرجة كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتبين من الجدول (4.4) معامل الاختلاف لفقرات مجال تأثر تقييم الأداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، حيث حظيت الفقرة الثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالتطبيق السليم لتقييم الاداء الوظيفي له دور فاعل ويعزز تحمل المسؤوليه، يليها الفقرة الأولى والثالثة المتثلة بإعتبار تقييم الأداء الوظيفي يحسن من عملية الإشراف لدى الرؤساء ويعزز من اتخاذ القرارات وجودتها وقد كانت الفقرتين اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كذلك أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تأثير

تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة كانت الفقرة الاولى التي تنص (تقييم الاداء الوظيفي يحسن من عملية الاشراف لدى الرؤساء)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة (84%) من مجموع المستجيبين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة على أداة الدراسة، وعليه فإن الباحث يعزو سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يلمسون للدور الكبير الناتج عن عملية تقييم الاداء في زيادة مستوى تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة، وتحسين عملية الاشراف لدى الرؤساء، وذلك نتيجة ما تقوم به عملية تقييم الاداء بقياس الاداء الفعلي لافراد الشرطة ومدى قدرتهم على انجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية ومساهتمهم في تحقيق الاهداف العامة للجهاز، وان انعكاس قدرتهم على اداء مهامهم هو مؤشر جيد يعكس امكانية توسيع نطاق الاشراف الخاص بالرؤساء، نتيجة المهارات والقدرات التي يتمتع بها افراد جهاز الشرطة والتي تعمل على تخفيض درجة التوجيه والاشراف عليهم، وهذا يتوافق مع دراسة ديوان الموظفين 2012 حول أهمية أن تتوافق نماذج التقييم مع الفئات الوظيفية من أجل تسهيل عملية الاشراف والمتابعة، كذلك دراسة الرومي 2007 حول أن تعديل نظام التقييم وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين.

كما نجد من جدول (4.4) أن الفقرة العاشرة والتي تنص على (يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التنقلات)، حظيت بأقل متوسط حسابي حيث كان (3.81)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (76.2%)، وهذه الفقرة كانت منسجمة مع المستوى العام، ولكنها انخفضت وبشكل نسبي نتيجة التابين في مستويات الفهم والادارك لدى أفراد عينة الدراسة من افراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تجاه مساهمة عملية تقييم الاداء الوظيفي في اجراء التنقلات بين صفوف افراد الشرطة الفلسطينية، حيث أن عملية تقييم الاداء الوظيفي لديها انعكاسات متنوعة ترتبط بأفراد الشرطة منها العلاوات والترقيات والحوافز المادية والمعنوية، بشكلها الايجابي، وكذلك هنالك تأثير سلبي لنتيجة هذه التقييمات على افراد الشرطة، كون الاداء الضعيف قد يستوجب عقوبة كالنقل من مكان مركز الى مركز او محافظة الى محافظة أخرى، بالاضافة قد يكون الهدف من هذه التنقلات هو اكتساب خبرات ومهارات ومعارف جديدة اظهرتها نتائج تقييم الاداء والتي يفتقرون لها، وعملية اجراء هذه التنقلات تساعدهم على تجاوز نقاط الضعف الخاصة بهم، والعمل على تعزيز سلوكياتهم بشكل ايجابي وانجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية الامر الذي يساعدهم على تحقيق اهدافهم الشخصية والمؤسسية، وصولاً الى تحقيق التميز المؤسسي في جهاز الشرطة وتقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني، وتوافق ذلك مع **دراسة** International journal of business and management 2016، من حيث أن التزام الموظفين يرتبط ارتباط ارتباطا ايجابيا بالعلاقة بين التقييمات والمرتبات وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضوح غرض تقييم الاداء ومشاركه الموظفين في صياغه أدوات

التقييم.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.96)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (79.2%)، ويعزو الباحث ذلك لاهمية الاثر الناتج عن عملية تقييم الاداء في زيادة القدرة على تحمل المسؤولية لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، حيث ان افراد عينة الدراسة يدركون الاثار المرتبطة بعملية تقييم الاداء سواء اكان ذلك في منح الحوافز او العقوبات، وبالتالي فانها تجعلهم اكثر حرصاً على تأدية مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، وتدفعهم لمزيد من الابداع والابتكار والتميز في تأديهم المهام الموكلة اليهم، من اجل الحصول على الاثار الايجابية التي تكون مبنية على نتائج تقييم الاداء في الحصول على الحوافز والترقيات والتكريم والترفيع، وتحييد الحصول على نتائج تقييم اداء ضعيفة يرتبط بها أثار سلبية تؤثر على حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي فان وجود نظام واضح وعادل خاص بعملية تقييم الاداء يشكل رافعة وداعمة لافراد الشرطة لزيادة انضباطهم العسكري وانجاز ما هو مطلوب منهم ضمن المستوى المرغوب من قبل قيادة المؤسسة، ويتوافق ذلك مع دراسة البريمي 2007 حول وجود علاقة بين نظام تقييم الاداء الوظيفي الشفاف والمنظم والرضا الوظيفي، ودراسة الرومي 2007 حول أن تعديل نظام التقييم الحالي وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين .

5.2.4. تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المنسبين.

جدول 5.4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
.1	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في احترام ذاته	4.18	0.77	0.18	%83.6	بدرجة كبيرة
.2	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في حفظ الحقوق لدى المنتسبين	4.17	0.78	0.18	%83.4	بدرجة كبيرة
.3	يسهم تقييم الوظيفي الأداء في الرضا الوظيفي في قبول الفرد لمهامه	4.14	0.75	0.18	%82.8	بدرجة كبيرة
.4	يسهم تقييم الوظيفي الأداء في الرضا الوظيفي بفاعليته بالانتاج	4.08	0.82	0.20	%81.6	بدرجة كبيرة
.5	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في قيامه بعمله بدون ملل	4.12	0.85	0.20	%82.4	بدرجة كبيرة
.6	يؤثر تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء	4.13	0.87	0.21	%82.6	بدرجة كبيرة
.7	يؤثر تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في الروح المعنويه	4.13	0.89	0.21	%82.6	بدرجة كبيرة
.8	يؤثر تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في الطموح	4.12	0.82	0.19	%82.4	بدرجة كبيرة
.9	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تقليل نسبة الغياب	4.20	0.73	0.17	%84	بدرجة كبيرة
.10	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تقليل نسبة الاخطاء	4.15	0.80	0.19	%83	بدرجة كبيرة
.11	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تحقيق حاجاته الوظيفيه	4.21	0.74	0.17	%84.2	بدرجة كبيرة
.12	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في التوافق بين قيم الفرد وطبيعه عمله	4.06	0.90	0.22	%81.2	بدرجة كبيرة
المتوسط العام		4.14	0.54	0.13	%82.8	بدرجة كبيرة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتبين من الجدول (5.4) معامل الاختلاف لفقرات مجال تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة ، حيث حظيت الفقرة التاسعة والحادية عشر بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن تركيز افراد عينة الدراسة وعدم تشتتهم بأهمية تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تقيلي نسبة الغياب، وفي تحقيق واجباتهم الوظيفية. أما الفقرات الأولى والثانية والثالثة فقد حظيت بالمرتبة الثانية في معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بمدى اسهام تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تحقبق احترام الذات، وحفظ حقوق المنتسبين للجهاز، مما يعزز قبول الأفراد بمهامهم الوظيفية.

كذلك أظهرت نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المتسبين كانت الفقرة الحادية عشرة التي تنص (يسهم تقييم الاداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تحقيق حاجاته الوظيفية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبنسبة (84.2%) من مجموع المستجيبين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة على أداة الدراسة، وعليه فإن الباحث يعزو سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك لاهمية عملية تقييم الاداء التي يتم تطبقيها في جهاز الشرطة الفلسطيني في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال قدرتها على تلبية الاحتياجات المتنوعة لأفراد الشرطة الفسلطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث ان هذه العملية تساعدهم في الحصول على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والحصول على الترقيات والجوائز وكتب الشكر، وذلك لكونها مبنية على اسس عادلة ويتم اجراء عملية التقييم بطريقة شفافة ومهنية لا تتأثر باي اعتبارات شخصية، وان اساسها هو الانجاز والانضباط في العمل وخدمة أهداف الجهاز المرسومة له، وبالتالي فأن أفراد الشرطة لديهم ثقة كبيرة بهذه العملية وبالنتائج التي ترتبط بها وبشكل مباشر، الامر الذي ينعكس على زيادة مستوى دافعية ورغبتهم في العمل، من أجل تحقيق أعلى مستويات الانجاز وتحقيق اهدافهم الشخصية واهداف الجهاز بصورة متوازية، ويتوافق ذلك مع ما جاء بدراسة كاراش وآخرون 2005 حول وجود تأُير لخصائص بيئة العمل وبيئة تطوير الجودة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، واستخدام ذلك كمؤشر للتنبؤ بمستويات الدوران الوظيفي.

كما ونجد من جدول (5.4) أن الفقرة الثانية عشر والتي تنص على (يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في التوافق بين قيم الفرد وطبيعه عمله)، حظيت بأقل متوسط حسابي حيث كان

(4.06)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.2%)، وهذه الفقرة كانت منسجمة مع المستوى العام، ولكنها انخفضت وبشكل نسبي نتيجة التابين في مستويات الفهم والادراك لدى أفراد عينة الدراسة من افراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تجاه مساهمة عملية تقييم الاداء الوظيفي في الرضا الوظيفي وايجاد توافق بين قيم الفرد وطبيعة عملية، حيث أن عملية تقييم الاداء وبشكل اساسي مبينة على اسس ومعايير واضحة وعادلة وبالتالي سوف تؤثر وبشكل مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد الشرطة، وهذا الرضا الناتج عن وجود بيئة وانظمة حاضنة وداعمة لهم تعزز من قدراتهم وخبراهم وقيمهم الشخصية والمهنية وتعمل على دعمها، وايجاد التوافق من القيم والقناعات الخاصة بالفرد وبين المهام والمسؤوليات الخاصة بنطاق عمله.

أما بالنسبة للمتوسط العام المتعلق بمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المنتسبين، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.14)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (82.8%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يدركون الاثار المرتبطة بعملية تقييم الاداء ودورها في تحقيق اعلى درجات الرضا الوظيفي حيث أن هذه العملية ترتبط بمعايير عادلة وخطط عمل تعمل محددة، وتعمل على تحسين مستوى الاداء من خلال الالتزام بالقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل، وانجازه بكفاءة وفاعلية، وتحفيز العاملين على الابتكار والتجديد وتطوير القدرات الخاصة بأفراد الشرطة وتنمية مهاراتهم، الامر الذي يعزز مستوى الرضا الوظيفي ويحسن من مستوى الاداء العام للأفراد وللجهاز، ويشعرهم بالامان الوظيفي والعدالة في التعامل، الامر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى ادائهم الوظيفي ويزيد من انتمائهم ويعزز من رغبتهم بالعمل والانجاز وبالتالي جعله أكثر قدره على تحقيق الاهداف والغايات المحدة له، وصولاً لتوفير خدمات متميزة تلقى قبول ورضا المواطن الفلسطيني، وتوافق ذلك مع دراسة البيضة 2016 حول تأثير الحوافز الممنوحة للموظفين على تحسين أداء الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطيني، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم بالجهاز، وزيادة دافعيتهم لتقديم الخدمات، وزيادة الشعور والانتماء للفريق، ودفعه نحو التجديد والابتكار والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، حيث إنها تزيد من معدل الرضا الوظيفي.

6.2.4. مجالات الدراسة ومجالها الكلي

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمجال الكلي لـــلأداء الوظيفي والمجال الكلي للرضا الوظيفي.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	المجال الكلي للأداء الوظيفي	4.03	0.47	0.11	%80.6	بدرجة كبيرة
2	المجال الكلي للرضا الوظيفي	4.14	0.54	0.13	%82.8	بدرجة كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن المجال الكلي للأداء الوظيفي قد كان المتوسط الحسابي له (4.03)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.6%) وبمعامل اختلاف اقل تشتتاً بلغ (0.11)، كما أن المجال الكلي للرضا الوظيفي، فقد كان المتوسط الحسابي له (4.14)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (82.8%)، وبمعامل اختلاف اقل تشتتا بلغ (0.13)، وهذا يؤكد وبشكل مباشر على الأثر والدور الهام لعملية تقييم الاداء الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة، من خلال ما ينتج عن هذه العملية من وجود أثار ايجابية نوعية تخدمة مصالح افراد الشرطة والجهاز على حد سواء، حيث انها تعمل على خلق بيئة عمل يسودها جود من العدالة في التعامل، والاحترام والتقدير للجهود المبذولة في خدمة العمل، ووجود مكافات وحوافز وترقيات وتقدير من المستوى القيادي لجميع الانجازات والجهود التي يبذلها عناصر جهاز الشرطة، الامر الذي يعزز رغبتهم وانتمائهم لجهاز الشرطة، والعمل على زيادة دافعيتهم للعمل من أجل تحقيق ألاهداف والمسؤوليات الخاصة بالجهاز، وزيادة انتاجيهم وانجازهم للاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات متميزة من اجل خدمة أمن المواطن الفلسطيني.

3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير الكلي للأداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تأثير الاداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7.4): معامل ارتباط بيرسون بين تأثير الاداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

Pearson Correlation		الرضا الوظيفي
تأثير الاداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	.648**
	مستوى المعنوية	0.00
	عدد أفراد العينة	189

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تأثير الاداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (7.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.648) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث أن عملية تقييم الاداء التي يتم ممارستها في جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة تسهم في تعزيز احترام أفراد الشرطة الفلسطينية لذاتهم نتيجة تقدير الجهود التي يبذلونها في خدمة الجهاز، كذلك المساهمة في حفظ حقوقهم فيما يتعلق بنتائج تقييم الاداء في الحصول على المكافآت والترقيات المستحقة، حيث أن عملية التقييم تتم من خلال مقرنة الجهود الفعلية مع لافراد الشرطة مع الجهود المخططة والمتوقعة والتي يتم تحديدها لهم بشكل واضح في بداية عملهم، حيث ان لكل فرد خطة عمل واضحة مرتبطة بمؤشرات للأداء يتم على اساسها اجراء عملية التقييم، وبالتالي فإن التكامل في نظام تقييم الاداء ووضوح الاجراءات الخاصة به، تساعد أفراد الشرطة على زيادة انتاجيتهم وانجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتوافق ذلك مع دراسة حرزالله 2017 حول وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المحاور الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء المؤسسي.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي.

Pearson Correlation		الرضا الوظيفي
تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة	معامل ارتباط بيرسون	0.398**
	مستوى المعنوية	0.00
	عدد أفراد العينة	189

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تأثير تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي، ويظهر الجدول رقم (8.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.398) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي، حيث أن أفراد عينة الدراسة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لديهم اتجاهات ومعرفة ايجابية تجاه الدور المباشر لعملية تقييم الاداء في تحسين مستوى الاداء العام الخاص بهم، من خلال الاسهامات التي يقدمها نظام تقييم الاداء في تحقيق التكامل بين الاهداف الشخصية لأفراد الشرطة وبين الاهداف وأهداف الجهاز، حيث ان الهدف من نظام تقييم الاداء مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط، وتقدير مستوى الجهود المبذولة من قبل العناصر في تحقيق هذه الاهداف، وبالتالي فأن الفرد ينظر لعملية التقييم بانها لقياس مستوى اداءه، وبينما تنظر المؤسسة لهذه العملية لمعرفة مدى الاسهامات الخاصة بالافراد في تحقيق الاهداف الكلية، كما وتسهم هذه العملية في صنع القرارات على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة، حيث أن نتائج تقييم الاداء يتم الاستناد عليها في اتخاذ قرارات تتعلق بمنح الحوافز او العقوبات، او منح الترقيات والعلاوات، او فرض عقوبات تأديبية على المقصرين، وعلى مستوى المؤسسة في تخفيض مستوى التوقعات او زيادتها او تعديل اهدافها ومهامها وتوجهاتها المستقبلية بالاستناد على مخزون الكفاءات المتوفرة لديها، وبالتالي فأن تحقيق هذا التوازن بين الاهداف الفردية واهداف المؤسسة يعمل على خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة لتحقيق التميز والابداع وانجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية، وصولاً لخدمة المواطن

الفلسطيني، وتعارض ذلك مع دراسة البياطنة 2016 والتي أشارت الى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

Pearson Correlation		الرضا الوظيفي
تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	معامل إرتباط بيرسون	.543**
	مستوى المعنوية	0.00
	عدد أفراد العينة	190

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تأثير تقييم الاداء في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.543) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة لما تسهمة عملية تقييم الاداء في الشكف عن الكفاءات المهنية المتميزة في جهاز الشرطة، وهذا ما يؤكد عليه عينة الدراسة من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن عملية تقييم الاداء الوظيفي تعتبر معياراً لتحديد قيام المنتسبين بمهامهم الوظيفية من خلال قياس مستوى الاداء الفعلي مع المخطط له، بالاضافة الى الكشف عن السمات والاضافات الابداعية التي يقوم بها عناصر الشرطة الفلسطينية، والتي من شأنها تطوير العمل وايجاد وسائل واساليب نوعية من اجل انجازه، وهذه الاضافات النوعية من شأنها الكشف عن مخزون الطاقات الكامنة لدى افاراد الشرطة والتي يتم الاستفادة منها في تحقيق الاهداف العامة لجهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة، وتوافق ذلك مع دراسة أبو شرخ 2010 حول وجود علاقة بين الحوافز المرتبطة بتقييم الاداء وأداء الموظفين، كذلك دراسة البريمي 2007 حول وجود علاقة بين نظام تقييم الاداء الوظيفي الشفاف والمنظم والرضا الوظيفي، ودراسة الرومي

2007 حول وجود علاقة بين معايير تقييم الاداء والخدمات المطلوب تقديمها للجمهور.

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

Pearson Correlation		الرضا الوظيفي
تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	معامل إرتباط بيرسون	0.633**
	مستوى المعنوية	0.00
	عدد أفراد العينة	190

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.633) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء الوظيفي على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت نتيجة لما تساهمه عملية تقييم الاداء من خلق توجهات ايجابية تسهم في رفع الروح المعنوية لدى افراد الشرطة، حيث انهم يدركون ويلمسون لتأثير نتائج تقييم الاداء على تعزيز ودعم مسيرتهم المهنية وخلق بيئة عمل أمنة تشجعهم على الابداع والتميز، نتيئجة لما يقوم به نظام تقييم الاداء من تعزيز لمبدأ العدالة والمساواة من خلال عكس نتائج التقييم الوظيفي على الافراد بشكل مباشر سواء اكانت سلبية او ايجابية، كما ان تقييم الاداء يسهم في زيادة مستوى التفاعل والانسجام ما بين الرساء والمرؤوسين في جهاز الشرطة من خلال المناقشة المباشرة لمستوى الاداء والتعاون في تعزيز نقاط القوة ووضع الحلول والعلاج لنقاط الضعف بشكل مشترك بين الطرفين، الامر الذي يعزز الشعور بتقدير الذات من قبل أفراد الشرطة، ويزيد من دافعيتهم نحو انجاز الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وبالتالي المساهمة المباشرة في تحقيق الاهداف التنظيمية لجهاز الشرطة والسعي المستمر لتحقيق رؤيته ورسالته وتوجهاته الاستراتيجية في تقديم خدمات متميزة للمواطن الفلسطيني،

وتوافق ذلك مع دراسة البريمي 2007 حول وجود علاقة بين نظم تقييم الاداء الوظيفي الشفاف والرضا الوظيفي.

4.1.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

Pearson Correlation		الرضا الوظيفي
تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	معامل إرتباط بيرسون	0.438**
	مستوى المعنوية	0.00
	عدد أفراد العينة	190

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تأثير تقييم الاداء على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.438) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطيني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت انعكاس للدور المباشر لعملية تقييم الاداء في زيادة مستوى تحمل المسؤولية لدى عناصر الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، كونها هذه العملية تعمل على تحسين مستوى الاشراف الاداري لدى الرؤساء نتيجة تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل عنصر، ووجود خطة عمل يتم على اساسها متابعة وتوثيق انجازات واعمال الافراد بشكل مستمر، الامر الذي يولد لدى عناصر الشرطة الحس بتحمل المسؤولية نتيجة للوضوح في المهام الموكلة اليهم والتي سيتم تقييمهم على اساسها بشكل عادل، كما ان هنالك اسهام لهذه العملية في اتخاذ قرارات تتعلق بالمسيرة المهنية لافراد الشرطة سواء بمنح الامتيازات او فرض العقوبات عليهم، وبالتالي فان كل ذلك يولد لدى افراد الشرطة الحس بالمسؤولية العامة تجاه ذاتهم وتجاه الجها الذي يعملون به، ويخلق لديهم دافعية ورغبة في العمل وتحقيق التميز الوظيفي، وذلك لتحقيق طموحاتهم واهدافهم

الشخصية والتي تصب في المحصلة النهائية في تحقيق أهداف جهاز الشرطة الفلسطيني، وتوافق ذلك مع دراسة الرومي 2007 حول وجود علاقة بين معايير تقييم الاداء والخدمات المطلوب تقديمها للجمهور، وأن وجود نظام تقييم فعال يؤدي الى تحسين مستوى الخدمة.

2.3.4 الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب المؤهل العلمي.

المحاور	المتوسطات الحسابية			
	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريس	ماجستير فأعلى
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	4.06	4.07	4.06	4.26
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	3.98	4.03	4.07	4.11
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	3.99	4.17	4.04	4.06
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	3.90	4.00	4.05	4.13
محور تقييم الأداء الكلي	4.00	4.07	4.06	4.14
محور تأثير تقييم الأداء على الرضا	4.10	4.20	4.17	4.16

أظهرت بيانات جدول (12.4) المتوسطات الحسابية الخاصة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على

الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (13.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	بين المجموعات	.204	3	.06	.22	0.87
	داخل المجموعات	54.90	185	.29		
	المجموع	55.10	188			
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	بين المجموعات	.311	3	.10	.31	0.81
	داخل المجموعات	61.14	186	.32		
	المجموع	61.45	189			
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	بين المجموعات	.829	3	.27	.88	0.45
	داخل المجموعات	58.17	186	.31		
	المجموع	59.00	189			
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	بين المجموعات	.974	3	.32	.67	0.56
	داخل المجموعات	89.15	186	.47		
	المجموع	90.12	189			
محور تقييم الأداء الكلي	بين المجموعات	.246	3	.08	.36	0.78
	داخل المجموعات	41.95	185	.22		
	المجموع	42.20	188			
محور الرضا الوظيفي الكلي	بين المجموعات	.331	3	.11	.36	0.77
	داخل المجموعات	55.64	186	.29		
	المجموع	55.97	189			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور تقييم الاداء الوظيفيعلى أداء جهاز الشرطة (0.87)، ولمحور تأثير تقييم الاداء في الكشف عن الكفاءات (0.81)، ولمحور تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية

(0.45)، ولمحورتأثير تقييم الاداء على تحمل المسؤولية (0.56)، ولمحور تقييم الاداء الكلي (0.78)، ولمحور الرضا الوظيفي الكلي (0.77) حسب متغير المؤهل العلمي، وهذا القيم أعلى من الدلالة المفترضة ($\alpha \geq 0.05$) ويدل على عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف أعمارهم، ويعزو الباحثة سبب ذلك الى أن افراد العينة من الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على الدور المباشر والمؤثر لعملية تقييم الاداء الوظيفي في تحقيق الدافعية والتحفيز لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني تجاه انجاز الاعمال الموكلة اليهم واشباع رغباتهم واحتياجاتهم على الصعيد الشخصي والمهني وصولاً لتحقيق الرضا الوظيفي، بالاضافة لمساهمة التقييم في عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال الاثار المترتبة على نتائج تقييم الاداء وتقديم الحوافز والمكافآت لأفراد جهاز الشرطة في مخافظة رام الله والبيرة، كما ان كل ذلك يساعد في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة وتعزيز الشعور بالعدالة والمساواة كون عملية التقييم تتم وفق منهجية واضحة للجميع، ويتم تطبيق نتائجها بغض النظر عن المنصب او الدرجة او طبيعة العمل، وكل ذلك من شأنه العمل على تحسن بيئة العمل ورفع الروح المعنوية لدى أفراد الشرطة نتيجة لما يساهمه هذا النظام في حفظ الحقوق بالمكافآت والترقيات، الامر الذي يعزز الشعور بالمسؤولية والعدالة بالتعامل، حيث ان نتائج التقييم تستخدم في تحديد الاحتياجات ووضع الخطط التدريبية لافراد الشرطة نتيجة تحديد جوانب القوة والضعف في مستوى أدائهم الوظيفي، كذلك الاسهام الكبير في تخطيط الموارد البشرية ومعرفة مخزون الكفاءات والخبرات المتوفرة بالمقارنة مع حجم العمل والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق الجهاز، كل ذلك من شأنه وبشكل اساسي التأثير على مستوى الرضا الوظيفي ودفع العاملين لانجاز الاعمال بفاعلية والحد من المؤثرات السلبية في بيئة العمل وتعزيز الولاء والانتماء لجهاز الشرطة، وصولاً لتحقيق الغايات والاهداف المستقبلية المرسومة للجهاز، وصولاً الى تقديم خدمات نوعية ذات كفاءة عالية، من اجل خدمة المواطن الفلسطيني، وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، وتوافق ذلك مع دراسة حرز الله 2017 حول فحص الفرضية الاحصائية، دراسة البريمي 2007 حول ان هناك علاقة بين نظام تقييم الاداء الوظيفي الشفاف والمنظم والرضا الوظيفي.

2.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (way- ANOVA One) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب الرتبة العسكرية.

المحاور	المتوسطات الحسابية			
	جندي	صف ضابط	ضابط	ضابط برتبة سامية
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	4.33	3.97	4.04	4.27
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	4.16	3.90	4.09	4.19
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	4.20	3.95	4.12	4.00
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	4.15	3.85	4.00	4.13
محور تقييم الأداء الكلي	4.29	3.92	4.07	4.14
محور تأثير تقييم الأداء على الرضا	4.23	4.10	4.17	4.17

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة حسب متغير الرتبة العسكرية، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	بين المجموعات	2.93	3	.97	3.47	*0.01
	داخل المجموعات	52.16	185	.28		
	المجموع	55.10	188			
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	بين المجموعات	2.55	3	.85	2.69	*0.04
	داخل المجموعات	58.89	186	.31		
	المجموع	61.45	189			
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	بين المجموعات	1.76	3	.59	1.91	0.12
	داخل المجموعات	57.23	186	.30		
	المجموع	59.00	189			
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	بين المجموعات	2.38	3	.79	1.68	0.17
	داخل المجموعات	87.73	186	.47		
	المجموع	90.12	189			
محور تقييم الأداء الكلي	بين المجموعات	2.81	3	.93	4.39	*0.00
	داخل المجموعات	39.39	185	.21		
	المجموع	42.20	188			
محور الرضا الوظيفي الكلي	بين المجموعات	.39	3	.13	.44	0.72
	داخل المجموعات	55.57	186	.29		
	المجموع	55.97	189			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية في جميع محاور الدراسة، ما عدا محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه ومحور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات ومحور تقييم الأداء الكلي.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه (0.01)، ومحور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات (0.04)، ومحور تقييم الأداء الكلي (0.000)، حسب متغير الرتبة العسكرية، وهذا القيم أقل من الدلالة المفترضة ($0.05\geq\alpha$) ويدل على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف رتبهم العسكرية، وقد كانت الفروق لصالح فئة

الجندي ذات المتوسط الحسابي (4.33) في محور تقييم الاداء الوظيفي على اداء جهاز الشرطة، ولصالح فئة ضابط برتبة سامية ذات المتوسط الحسابي (4.19) بمحور تأثير تقييم الاداء في الكشف عن الكفاءات، ولصالح فئة الجندي ذات المتوسط (4.29) في محور تقييم الاداء الكلي، ويعزو الباحث سبب ذلك الى وجود وجهات نظر مختلفة ومتباينة في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف رتبهم العسكرية، تجاه دور تقييم الاداء في التأثير على الاداء العام في جهاز الشرطة والكشف عن الكفاءات وعلية تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة.

كما كانت الدلالات الإحصائية لمحور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية (0.12)، ولمحور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية (0.17)، ولمحور الرضا الوظيفي الكلي (0.72)، عند متغير الرتبة العسكرية وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05\geq\alpha$) وعلية تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك الى درجة وعي المستجيبين من أفراد عينة الدراسة على اختلاف رتبهم العسكرية بأن هناك أنعكاسات حقيقية إيجابية لعملية تقييم الاداء على رفع الروح المعنوية وزيادة القدرة على تحمل المسؤولية وصولاً لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث ان هذه العملية تساعد أفراد جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة في حفظ حقوقهم في الحصول على الحوافز المادية والمعنوية التي يستحقونها نتيجة تقييم الاداء الجيد المرتبط بانجازات ملموسة، بالاضافة الى دوره المباشر في اقرار ووضع معايير ملموسة لنظام العقوبات المبني على نتائج التقييم، كما وؤكد افراد العينة على مساهمة نظام التقييم في منحهم استحقاق لبعض الترقيات والتنقلات المسببة والمرتبطة بنتائج التقييم الايجابي، كل ذلك من شأنه أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة ورفع مستويات الادراك والطموح البناء، وزيادة مستويات الانتماء للمؤسسة وتقليل معدلات الغياب والاخطاء وزيادة الرغبة بالعمل وتحقيق انجازات ملموسة يستطيع من خلالها عناصر الشرطة تحقيق اهدافهم الشخصية والمهني، كل ذلك من شأنه العمل على مساندة جهاز الشرطة الفلسطيني في تحقيق اهدافه الامنية، وتوفير الامن والسلامة لجميع الموطنين وصولاً للحصول على ثقة المواطن الفلسطيني بكفاءه هذا الجهاز، وتقديم الدعم والاسناد للعاملين فيه، وتوافق ذلك مع دراسة الرومي 2007 حول أن ضرورة التوصل الى معايير موحدة تكون اداة لتقييم الاداء، ووجود هناك علاقة بين معايير تقييم الاداء والخدمات المطلوب تقديمها للجمهور، كذلك وجود نظام تقييم فعال يؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة للجمهور، بالاضافة الى ان تعديل نظام التقييم الحالي وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين .

3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05\geq\alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طبيعة العمل".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (16.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب متغير طبيعة العمل".

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T– Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	ميداني	116	4.04	0.55	-.95-	187	0.33
	مكتبي	73	4.11	0.52	-.97-	159.2	
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	ميداني	117	3.99	0.63	-1.05-	188	0.29
	مكتبي	73	4.08	0.45	-1.13-	183.9	
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	ميداني	117	4.08	0.56	1.27	188	0.20
	مكتبي	73	3.97	0.54	1.28	158.0	
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	ميداني	117	4.03	0.57	1.78	188	0.07
	مكتبي	73	3.85	0.83	1.63	114.2	
محور تقييم الأداء الكلي	ميداني	116	4.05	0.47	.62	187	0.53
	مكتبي	73	4.00	0.46	.62	156.6	
محور تأثير تقييم الأداء على الرضا	ميداني	117	4.19	0.57	1.39	188	0.16
	مكتبي	73	4.07	0.49	1.43	169.9	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طبيعة العمل في جميع محاور الدراسة.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة (0.33)، ولمحور تأثير تقييم الاداء في الكشف عن الكفاءات (0.29)، ولمحور تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية (0.20)، ولمحور تأثير تقييم الاداء على تحمل المسؤولية (0.07)، ولمحور تقييم الاداء الكلي

(0.53)، ولمحور الرضا الوظيفي الكلي (0.16) حسب متغير طبيعة العمل، وهذا القيم أعلى من الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$) وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، وهذا يدل على عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف طبيعة اعمالهم، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن افراد العينة من الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على التأثير المباشر لعملية تقييم الاداء الوظيفي في تحسين مستوى اداء افراد الشرطة الفلسطينية وتحفيزهم نحو بذل مزيد من الجهود الابداعية في تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم كون ذلك سيؤدي الى رفع مستوى تقييم ادائهم وحصولهم على امتيازات وعلاوات ايجابية نتيجة ذلك، كذلك العمل في ايجاد وفورات في التكاليف الخاصة بالعمل نتيجة اتقان افراد الشرطة لمهامهم الوظيفية وعدم وجود وقت ضائع خلال انجاز العمل او هدر في الموارد، كذلك تساعد عملية التقييم في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة وزيادة مستوى التحفيز ورسم السياسات الخاصة به، كون أن هذا النظام مبنى على اسس علمية ومهنية واضحة وعادلة ومعممة على الجميع، حيث يدرك عنصر الشرطة طبيعة ونوع الانجاز الذي يستحق على اساسه الحصول على امتيازات او حوافز، بالاضافة لكل ذلك فإن عملية التقييم تؤثر وبشكل مباشر في رفع الروح المعنوية لدى أفراد الشرطة نتيجة أن هذا العملية تتمتيع بمستوى عالي من الموضوعية والكفاءة في التطبيق، وتساعد في زيادة مستوى التحمل للمسؤولية لدى أفراد الجهاز وتسهم في تحديد المهام الوظيفية التي تتناسب مع كل مسمى وظيفي، وبالتالي يحد ذلك من مستوى الخوف لدى عنصر الشرطة من المهام الموكلة اليه كونها تم تحديدها بناء على اسس علمية ومهنية وهنالك توافق بين قيم الفرد وطبيعة الاعمال الموكلة اليه، الامر الذي يسهم وبشكل اساسي في زيادة الشعور بالامان الوظيفي لديهم نتيجة اشباع حاجاته الوظيفية، ويزد من رغبتهم في العمل من أجل تحقيق اهدافهم الذاتية والمهنية وصولاً لتحقيق اهداف جهاز الشرطة، وتحقيق رضا المواطن الفلسطيني، وتوافق ذلك مع دراسة International journal of business and management 2016، حول أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا ويتأثر بالإنصاف في نظام التقييم وربط التقييمات بالترقية ووضوح الادوار وردود الفعل حول أدائهم، وأن التزام الموظفين يرتبط ارتباط ارتباطا ايجابيا بالعلاقة بين التقييمات والمرتبات وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضوح غرض تقييم الاداء ومشاركه الموظفين في صياغه أدوات التقييم.

4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب سنوات الخبرة.

المحاور	المتوسطات الحسابية		
	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	4.04	4.13	4.04
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	4.02	4.11	3.98
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	4.00	4.18	3.99
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	4.00	3.96	3.95
محور تقييم الأداء الكلي	4.06	4.10	3.99
محور تأثير تقييم الأداء على الرضا	4.20	4.25	4.08

أظهرت بيانات جدول (17.4) المتوسطات الحسابية الخاصة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (18.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه	بين المجموعات	.29	2	.14	.49	0.61
	داخل المجموعات	54.81	186	.29		
	المجموع	55.10	188			
محور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات	بين المجموعات	.59	2	.29	.91	0.40
	داخل المجموعات	60.86	187	.32		
	المجموع	61.45	189			
محور تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية	بين المجموعات	1.19	2	.59	1.93	0.14
	داخل المجموعات	57.80	187	.30		
	المجموع	59.00	189			
محور تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية	بين المجموعات	.067	2	.03	.07	0.93
	داخل المجموعات	90.05	187	.48		
	المجموع	90.12	189			
محور تقييم الأداء الكلي	بين المجموعات	.37	2	.18	.83	0.43
	داخل المجموعات	41.82	186	.22		
	المجموع	42.202	188			
محور الرضا الوظيفي الكلي	بين المجموعات	1.19	2	.59	2.03	0.13
	داخل المجموعات	54.78	187	.29		
	المجموع	55.97	189			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة (0.61)، ولمحور تأثير تقييم الاداء في الكشف عن الكفاءات (0.40)، ولمحور تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية (0.14)، ولمحور تأثير تقييم الاداء على تحمل المسؤولية (0.93)، ولمحور تقييم الاداء الكلي (0.43)، ولمحور الرضا الوظيفي الكلي (0.13) حسب متغير سنوات الخبرة، وهذا القيم أعلى من الدلالة المفترضة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة

على اختلاف سنوات خبراتهم، وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن افراد العينة من الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية عملية تقييم الاداء الوظيفي في تحقيق العديد من الاثار الايجابية على مجمل حياتهم الوظيفية ابتداءاً من تحديد مهامهم وتدريبهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية والحصول على الترقيات وحتى استحقاق العقوبات التأديبية التي ترتبط بنتائج تقييم الاداء، حيث انها عملية تقييم الاداء تساعد في تحسين مستوى الاداء العام لافراد جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة من خلال تحديد الاهداف التي يجب على الفرد تحقيقها والتي تنسجم مع الاهداف العامة للجهاز، كذلك المساهمة في الكشف عن الكفاءات والخبرات الموجودة من خلال متابعة العناصر وتحديد مستوى الجهود المبذولة من كل فرد، بالاضافة الى أن نتائج التقييم تؤثر وبشكل اساسي على الروح المعنوية لافراد جهاز الشرطة كونها تعزز شعورهم بتقدير الذات واشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، كون جميع الانشطة والمهام والجهود يتم تقديرها بشكل عادل، الامر الذي يخلق لديهم دافع نحو انجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وزيادة تحملهم للمسؤولية تجاه ما يقوموا به من مهام وواجبات، نتيجة ادراكهم بان هذه الجهود المبذولة في انجاز مسؤولياتهم سيكون لها أثر ومردود مباشر على حياتهم المهنية والوظيفية وحتى الشخصية، وان منحهم للترقيات والمكافات يتم بطريقة عادلة، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يؤثر بالنتيجة النهائية على الاداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها وصولاً لنيل رضا المواطن الفلسطيني، وتوافق ذلك مع دراسة البريمي 2007 حول ان هناك علاقة بين نظام تقييم الاداء الوظيفي الشفاف والمنظم والرضا الوظيفي، كذلك دراسة الرومي 2007 حول أن ضرورة التوصل الى معايير موحدة تكون اداة لتقييم الاداء، ووجود هناك علاقة بين معايير تقييم الاداء والخدمات المطلوب تقديمها للجمهور، كذلك وجود نظام تقييم فعال يؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة للجمهور، بالاضافة الى ان تعديل نظام التقييم الحالي وتطويره يؤدي الى رفع كفاءة العاملين، ودراسة International journal of business and management 2016، حول أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا ويتأثر بالإنصاف في نظام التقييم وربط التقييمات بالترقية ووضوح الادوار وردود الفعل حول أدائهم، وأن التزام الموظفين يرتبط ارتباط ارتباطا ايجابيا بالعلاقة بين التقييمات والمرتبات وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضوح غرض تقييم الاداء ومشاركه الموظفين في صياغه أدوات التقييم.

الفصل الخامس

ملخص لأهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5. ملخص لأهم النتائج

أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثير لعملية تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة رام الله والبيرة، من وجهة نظر أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، فقد كان المتوسط الحسابي العام له (4.03)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.6%)، ويتبين ذلك مما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي للرضا الوظيفي (4.14)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (82.8%).
2. بلغ المتوسط الحسابي لمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة (4.07)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (81.4%).
3. بلغ المتوسط الحسابي لمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة (4.02)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.4%).
4. بلغ المتوسط الحسابي لمجال تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة (4.04)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (80.8%).
5. بلغ المتوسط الحسابي لمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة (3.96)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (79.2%).
6. بلغ المتوسط الحسابي لمجال تأثير تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المنتسبين (4.14)، وبدرجة كبيرة وبنسبة (82.8%).
7. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء الوظيفي وبين جميع محاور الدارسة.
8. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة نحو تأثير تقييم الأداء

الوظيفي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، وتبين وجود فروق دالة احصائياً عند متغير الرتبة العسكرية وذلك في محور تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطه ومحور تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات ومحور تقييم الأداء الكلي.

2.5. الاستنتاجات

1. هنالك أثر ودور مباشر لعملية تقييم الاداء الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة، حيث أن عملية التقييم ينتج عنها أثار ايجابية نوعية تخدمة مصالح افراد وجهاز الشرطة، من خلال ما تقوم به من ايجاد بيئة عمل يسودها جود من العدالة في التعامل بين الجميع، وتوفير مستوى جيد من الاحترام والتقدير للجهود المبذولة من قبل أفراد الشرطة في تحقيق الاهداف والغايات الخاصة بالجهاز، وينتج عن هذه العملية العديد من الاثار المتعلقة بمنح المكافات والحوافز والترقيات وزيادة مستوى التقدير والاحترام من المستوى القيادي لجميع الانجازات والجهود التي يبذلها عناصر جهاز الشرطة، الامر الذي يعزز رغبتهم وانتمائهم، ويزيد من دافعيتهم تجاه انجاز الاعمال والمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات متميزة من اجل خدمة أمن المواطن الفلسطيني.
2. يؤثر تقييم الاداء الوظيفي على مستوى الاداء العام للعاملين من أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن عملية تقييم الاداء التي يتم تطبيقها في جهاز الشرطة الفلسطيني هي عملية منظمة مبينة على أسس علمية تحقق معايير النزاهة والمساواة والعدالة بين جميع عناصر جهاز الشرطة في محافظة رام الله والبيرة، وتعطي عناصر الشرطة تغذية راجعة عن مستوى كفائتهم وخبراتهم في العمل، وتوجههم نحو تطوير ادائهم بالمستقبل، وتمكنهم من الالتحاق بدورات تدريبية متخصصية، الامر الذي الذي يسهم في بذل مزيداً من الجهود من قبل عناصر الشرطة للوصول للمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات، وتحقيق الاهداف التنظيمية لجهاز الشرطة.
3. هنالك دور وأثر مباشر لعملية تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات الخاصة لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أن هذه العملية تصمم وبشكل اساسي ضمن اطر وسياسات ومعايير مهنية عادلة وواضحة ومعممة على الجميع، ويتم استخدام منهجيات متنوعة تساعد المسؤولين في الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى منتسبي جهاز الشرطة، ومعرفة مستوى ودرجة الابداع والتميز في تأدية الاعمال الموكلة لهم، وقدرتهم على ابتكار اساليب وطرق جديدة في العمل والتي من شأنها تسن نوعية وجودة

الخدمات المقدمة من جهاز الشرطة الفلسطيني، الامر الذي ينعكس بشكل مباشر على الوصول لرضا المواطن الفلسطيني.

4. هنالك تأثير مباشر لعملية تقييم الاداء على رفع مستوى الروح المعنوية لافرد جهاز الشرطة، كون هذه العملية تتم بصورة مهنية وضمن وضمن أطر واضحة، تضمن تحقيق مستويات عالية من الشعور بالرضا ورفع مستوى الروح المعنوية لأفراد الشرطة، حيث انه يتم استخدام نتائج عملية تقييم الاداء في حصولهم على استحقاقات وامتيازات متنوعة سواء كالترقية او التحفيز المادي او المعنوي، الامر الذي يولد لديهم مستويات عالية من الرضا والدافعية تجاه العمل وتحقيق مستويات عالية من الابداع والانجاز من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الجهاز، الامر الذي من شأنه تطوير خدمات الجهاز وتقديمها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

5. تسهم عملية تقييم الاداء في زيادة القدرة لدى أفراد الشرطة على تحمل المسؤولية، حيث انه يوجد أثار مباشرة مرتبطة بعملية التقييم تؤثر عليهم بشكل مباشر من خلال الحصول على الحوافز او العقوبات، وبالتالي فانها تجعلهم اكثر حرصاً على تأدية مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، وتدفعهم لمزيد من الابداع والابتكار والتميز في تأديهم المهام الموكلة اليهم، للحصول على الامتيازات الايجابية كالحوافز والترقيات والتكريم والترفيع، وبذل مزيداً من الجهود لتفادي الحصول على نتائج تقييم اداء ضعيفة يرتبط بها أثار سلبية تؤثر على حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي فان وجود نظام واضح وعادل خاص بعملية تقييم الاداء يشكل رافعة وداعمة لافراد الشرطة لزيادة انضباطهم العسكري وانجاز ما هو مطلوب ضمن المستوى المرغوب من قبل قيادة المؤسسة.

6. عملية تقييم الاداء لها أثر ودور مباشر في تحقيق اعلى درجات الرضا الوظيفي، نتيجة تطبيق هذه العملية الادارية بطريقة عادلة ومرتبطة بخطط واضحة، الامر الذي يؤدي الى تحسين مستوى الاداء من خلال الالتزام بالقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل، وانجازه بكفاءة وفاعلية، وتحفيز العاملين على الابتكار والتجديد وتطوير القدرات الخاصة بأفراد الشرطة وتنمية مهاراتهم، وصولاً الى تعزيز مستوى الرضا الوظيفي والاداء العام للأفراد وللجهاز، وزيادة شعورهم بالامان الوظيفي، الامر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين مستوى ادائهم الوظيفي وزيادة انتمائهم ورغبتهم بالعمل، وصولاً لتوفير خدمات متميزة تلقى قبول ورضا المواطن الفلسطيني.

3.5. التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات المهمة وهي:

1. تطوير معايير تقييم الاداء بحيث تكون موضوعية وواضحة وقادرة على قياس أداء أفراد الشرطة ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة، مع أهمية توفير وصف وظيفي مكتوب يحدد متطلبات الوظيفة والواجبات والمسؤوليات لان ذلك ضمانة لاستمرارية العمل بشكل لا تتعارض معه المهام الوظيفية.
2. ضرورة أن توضع معايير تقييم الاداء من قبل لجنة مهنية تراعي جميع الوظائف ومناسبة لجميع افراد الشرطة وبذلك تكون هنالك عدالة في عملية التقييم.
3. ضرورة استخدام اساليب وطرق مختلفة لتقييم الاداء الوظيفي وفقاً لطبيعة المهام التي يمارسها افراد الشرطة.
4. ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الاداء حتى يتمكن افراد الشرطة من التعرف على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الاداء الوظيفي، مع وجود نظام خاص بتظلمات أفراد الشرطة لممارسة حقهم في التظلم من نتيجة التقييم.
5. تحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الاداء مما لها الاثر الكبير في تقدم وتطور مستوى الاداء وتحقيق الرضا الوظيفي.
6. العمل على جعل الهدف من نظام تقييم الاداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة أفراد الشرطة من أجل معاقبتهم او مكافأتهم، الامر الذي يعمل على تحسين الروح المعنوية.
7. رفع مستوى وعي افراد الشرطة بأهمية عملية تقييم الاداء الوظيفي وعلاقتها بالترقيات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية، وبالتالي رزيادة مستويات الرضا الوظيفي.
8. ضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الاداء وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوهم.
9. ضرورة أن لا تكون نتائج تقييم الاداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح او حجب العلاوة او الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أدائهم خلال سنوات عمله الوظيفي.
10. العمل على أن يتم تقييم أفراد الشرطة على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية حتى يتساوى الجميع في عملية التقييم، الامر الذي يحسن متسويات الاداء ويزد

من تحملهم للمسؤولية والبحث عن أنموذج لتحديد معايير قياس الأداء.

4.5. المقترحات البحثية:

1. العوامل المؤثرة في دافعية العاملين في القطاع العام الفلسطيني.
2. محددات ثقة العاملين في نظام تقييم الاداء الوظيفي.
3. أثر تقييم الاداء في وضع البرامج التدريبية.
4. علاقة نظام تقييم الاداء الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.

المراجع

المراجع العربية:

1. القرآن الكريم
2. أبو النصر، م.(2009م) : الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهره.
3. أبو شرخ، ن.(2010م) : تقييم أثر الحوافز عى مستوى الأداء الوظيفي في شركه الاتصالات الفلسطينيه من وجهه نظر العاملين، جامعه الازهر، فلسطين.
4. بحر، العجلة، ي، ت.(2010م): المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
5. البطاينه، ت.(2016): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية مجلد1، العدد 43، الجامعة
6. البيضة، و.(2016م):اثر الحوافز على اداء المورد البشري في جهاز الشرطه، الفلسطينية/الضفه الغربية، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
7. جاكسون وماثير،ج(2009م): أداره الموارد البشريه، ترجمه محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا
8. حرز الله، م.(2017): فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع الإتصالات الفلسطيني وعلاقتها بالأداء المؤسسي، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
9. حريم،ح.(2013م) : أداره الموارد البشريه، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
10. حسونة، ف.(2011م): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
11. الخزار، م . (1987م) : الحوافز وأثرها على العمال، مكتبه دار الحق، مسقط ، عمان
12. الخزامي،ع.(1999م) : تكنولوجيا الاداء من تقييم الى التحسين : تقييم الاداء، الجزء الاول، مكتبه ابن سينا ، القاهره، مصر .

13. درة، ع، جودة، م.(2012): الأساليب في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.

14. دره والصباغ,ع.(2010م) : أداره الموارد البشريه في القرن الحادي عشر، الطبعه الثانيه، دار الاوائل للنشر، الاردن

15. الدروبي، س. (2006م) : التحفيز عن طريق أدراك الذات، الطبعه الاولى، دار عالم الثقافه للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

16. رجم، خ.(2010م) : أثر نظام معلومات الموارد البشريه على أداء العاملين، جامعه ورقله، جزائر.

17. الزبيدي، غ.الزبيدي، ن. عباس، ح.(2015م): أداره الموارد البشريه، مفاهيم وتوجيهات معاصره ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

18. سيملانسكي، جوناثان.(2012م): إدارة الموارد البشرية، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.

19. شنوقي، ن.(2005م) : تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسه العموميه الاقتصاديه , أطروحه لنيل درجه دكتوراه دوليه، جامعه الجزائر، الجزائر.

20. الشهراني، س. (2003م): التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل للأمن، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.

21. صالح ، م .(2004م): إداره الموارد البشريه، الطبعه الاولى، دار الحامد عمان، الاردن

22. الطالباني، خ.(2013م): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، المعهد التقني/بابل، مجلة جامعة بابل، مجلد 21، العدد3

23. الطيب، أ. (2008م) : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركه الاتصالات الفلسطينه – دراسه حاله ، الجامعه الاسلاميه ، غزه ، فلسطين.

24. الظاهر، ن. (2009م) : تنميه الموارد البشريه، الطبعه الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد ، عمان .

25. عاشور، أ.(1997م) : السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفه الجامعيه، القاهره، مصر .

26. عامر، س. (2011م) : استراتجيات أداره الموارد البشريه، الطبعه الاولى، دار الفكر عمان، الاردن.

27. عبد الباقي، ص.(2003م): السلوك التنظيمي- مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

28. عبد الحفيظ، إ، باهي، م.(2000م): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

29. عكاشة، أ. (2008م): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

30. فلسطين، الشرطة الفلسطينية.(2013–2016): اطار العمل الاستراتيجي للشرطة المدنية الفلسطينية، رام الله.

31. فلسطين، الشرطة الفلسطينية.(2015–2016): التفويض الاساسي لمراكز الشرطة المجتمعية ، رام الله.

32. فلسطين، ديوان الموظفين العام(2012) : تقييم اداء الموظفين العاملين في الخدمة المدنية، رام الله.

33. الكلالدة، ط.(2010م): أساسيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، عمان.

34. محيسن ,و. (2004م) : مدى الرضا الوظيفي وكاله الغوث العاملين في وكاله الغوث بقطاع غزه عن الانظمه التعويض والحوافز، الجامعه الاسلاميه، فلسطين.

35. المدهون , م. (2005م) : تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطه الوطنيه الفلسطينيه، غزة، فلسطين .

36. المطيري ,ج. (1998م) : الحوافز وعلاقتها برفع الاداء الامني، أكاديميه نايف العربيه للعلوم الامنيه، الرياض السعوديه .

37. المطيري ,ج. (2005م) : مهاره القائد الامني في استخدام الحوافز رفع الاداء رجل الامن جامعه نايف العربيه للعلوم الامنيه، الرياض، السعوديه .

38. نجار، م.(2012): دراسة بعنوان واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعيقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

39. نصر الله، ح. (2009م) : اداره الموارد البشريه، الطبعه الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

40. الهلالات، ص.(2016): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الأولى.

41. الوابل ,ع. (2005م) : دور الحوافز الماديه والمعنويه في رفع مستوى أداء العاملين من وجهه نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج، رساله ماجستير غير منشوره , جامعه نايف العربيه للعلوم الامنيه، رياض، السعوديه .

42. وادي، ر. (2010): مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزه، فلسطين.

43. الوذاني، ع. (1999م) : أثر الحوافز على فاعليه الاداء والرضا الوظيفي في الاجهزه الامنيه، رساله ماجستير غير منشوره ، أكاديميه نايف العربيه للعلوم الامنيه، الرياض، السعوديه .

44. ياغي , م. (1986م) : تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن، المنظمه العربيه للعلوم الاداريه، الاردن .

45. يوسف , م. (2011م) : التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشات القطاع الصناعي بالمدنيه الصناعيه بمكه المكرمه، الاكاديميه العربيه البريطانيه للتعليم العالى، السعوديه .

المراجع الاجنبية:

1. GeoGakia online [tm] Malaysian journal of society and space 12 issue (15-26) themed issue on contemporary financial business , investment and entrepreneurial facets of Malaysia's development.

2. International journal of business and management vol 11,namber 9.2016 the impacts of performance appraisal on employee job satisfaction and organizational commitment : A case of microfinance institutions in Ghana

3. Karsh, B, Boosk, B, & Sainfort, F: "Job and Organizational Determinants Of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent To Turnover". Ergonomics, Vol 48, NO 10 , August 2005, PP 1260- 1281.Usa.
4. Paul Ogunyomi & Nealia S. Bruning (2015): Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2015.1033640.

المواقع الالكترونية:

1. https://hrdiscussion.com/hr2011.html.
2. http://www.ypwatch.org/upfiles/ypwatch .
3. . https://hrdiscussion.com/hr112168. html.
4. https://hrdiscussion.com/hr66393. html

ملحق1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الكريم ...أختي الكريمة

تحية طيبه وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **(اثر تقيم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطه محافظـــــــــة رام الله والبيره)**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بان إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إشراف الدكتور عزمي الأطرش

الباحث جهاد أحمد نعيرات

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة **(√)** أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس : □ **1. ذكر** □ 2. **أنثى**

2. المؤهل العلمي: □ **1. دبلوم متوسط فأقل** □ 2. **بكالوريوس** □ 3 . **ماجستير فاعلى**

3. الرتبة العسكرية: □ **1. جندي** □ 2. **صف ضابط** □ 3. **ضابط** □ 4. **ضابط برتبة سامية**

4. طبيعة العمل: □ **1. ميداني** □ 2. **مكتبي**

5. سنوات الخبرة: □ 1. **أقل من 5 سنوات** □ 2. **من 5-10 سنوات** □ 3. **أكثر من 10 سنوات**

6. نوع عملية التقييم التي خضعت لها: □ 1. **مقابلة** □ 2. **نموذج ورقي** □ 3. **غير ذلك**

7. عدد تكرار عملية التقييم: □ 1. **أقل من3 مرات** □ 2. **من 3-7 مرات** □ 3. **8 مرات فأعلى** □ 3. **ولا مرة**

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى **اثر تقيم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطه محافظـــــــة رام الله والبيره** ، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:

	أولاً: تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة :	أوافق بشدة	اوافق	ارفض	ارفض بشدة	لا اعلم
.1	يسهم تقييم الاداء الوظيفي بتناغم بين الاهداف الاستراتيجيه و التشغيلية.					
.2	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في الاستجابة للمتغيرات					
.3	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في عمليه صنع القرارات					
.4	يعتبر البعد الاخلاقي معيارا مهما لتقييم الاداء الوظيفي في صنع القرارات					
.5	تؤثر عوامل الدافعيه على تحقيق مقومات الرضا الوظيفي					
.6	تعد المسؤوليه الاجتماعيه في المستويات الاداريه العليا ذات اهميه في صنع القرار					
.7	يعتبر تقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية في الكشف عن السمات الإبداعية					
.8	ضعف تقييم الاداء يؤدي الى زيادة التكاليف					
.9	يسهم تقييم الاداء الوظيفي بتحقيق الاهداف المرجوة					
	ثانياً: تأثير تقييم الاداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لمنتسبي جهاز الشرطة:	**أوافق بشدة**	**اوافق**	**ارفض**	**ارفض بشدة**	**لا اعلم**
.10	يعتبر تقييم الاداء الوظيفي معيارا لتحديد قيام المنتسبين بمهامهم					
.11	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في كشف السمات الابداعيه					
.12	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في كشف الطاقات الكامنه					
.13	يسهم تقيم الاداء الوظيفي في كشف الحدس					
.14	يسهم تقيم الاداء الوظيفي بتعزيز الشعور بالعداله					
.15	يسهم تقيم الاداء الوظيفي بالتحفيز					
.16	لا يسهم تقييم الاداء الوظيفي في رسم سياسات الحوافز					

ثالثاً: تأثير تقييم الاداء على الروح المعنوية لدى المنتسبين		أوافق بشدة	اوافق	ارفض	ارفض بشدة	لا اعلم
.17	يعزز تقييم الاداء الوظيفي مبدا العداله					
.18	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين					
.19	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في تعزيز الشعور بتقدير الذات					
.20	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في معالجه ضعف الاداء					
.21	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالمكافات					
.22	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالترقيات					
.23	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في حفظ الحقوق بالحوافز					
.24	يعتبر تقيم الاداء الوظيفي معيارا لتحديد نظام العقوبات					
.25	تعتبر عمليه تقيم الاداء الوظيفي موضوعيه					
رابعا: تاثير تقييم الاداء الوظيفي على تحمل المسؤلية لدى منتسبي جهاز الشرطة :		**أوافق بشدة**	**اوافق**	**ارفض**	**ارفض بشدة**	**لا اعلم**
.26	يسهم التطبيق السليم لتقييم الاداء الوظيفي الى تحمل المسؤوليه					
.27	تقييم الاداء الوظيفي الفعال يسهم في اتخاذ القرارات					
.28	تقييم الاداء الوظيفي يؤدي الى الالتزام بالمسؤوليه تجاه جهاز الشرطة					
.29	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التأثير على سلوك المنتسب في اتمام المهام					
.30	تقييم الاداء الوظيفي يعزز عداله المعامله					
.31	تقييم الاداء الوظيفي يحدد الخطه التدريبية					
.32	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التخطيط للمورد البشري					
.33	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في الترقيات					
.34	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في التنقلات					
.35	يسهم تقييم الاداء الوظيفي في عملية الاختيار للمسميات الوظيفية					
.36	تقييم الأداء الوظيفي ينمي الشعور بالامان الوظيفي					
.37	تقييم الأداء الوظيفي يحسن من عملية الإشراف لدى الرؤساء					

خامسا: تاثير تقييم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى المنتسبين:		أوافق بشدة	اوافق	ارفض	ارفض بشدة	لا اعلم
.38	يسهم تقييم الوظيفي الأداء في الرضا الوظيفي في قبول الفرد لمهامه					
.39	يسهم تقييم الوظيفي الأداء في الرضا الوظيفي بفاعليته بالانتاج					
.40	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في قيامه بعمله بدون ملل					
.41	يؤثر تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تعزيز الولاء					
.42	يؤثر تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في الروح المعنويه					
.43	يؤثر تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في الطموح					
.44	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تقليل نسبة الغياب					
.45	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تقليل نسبة الاخطاء					
.46	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في تحقيق حاجاته الوظيفيه					
.47	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في التوافق بين قيم الفرد وطبيعه عمله					
.48	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في احترام ذاته					
.49	يسهم تقييم الأداء الوظيفي في الرضا الوظيفي في حفظ الحقوق لدى المنتسبين					

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانه لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" **اثر تقيم الاداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطه محافظـــــــة رام الله والبيره)**"

إشراف: د. عزمي الأطرش

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث : جهاد أحمد نعيرات

قائمة المحكمين:

1	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
2	د. ابراهيم عوض	جامعة القدس.
3	د. عمر رحال	مؤسسة شمس/ فلسطين.
4	د. خالد أبو زهرة	الشرطة الفلسطينية/ فلسطين.
5	د. خولة زريق	الشرطة الفلسطينية/ الأردن.
6	د. عمر البزور	الدفاع المدني/ فلسطين.
7	د. محمد عبدو	جامعة الاستقلال/ فلسطين.

Custom Tables

	لا اعلم		لا اعلم		
الرقم	Count	Row N %	الرقم	Count	Row N %
1.	4	2.1%	31	6	3.2%
2.	7	3.7%	32	6	3.2%
3.	3	1.6%	33	6	3.2%
4.	6	3.2%	34	6	3.2%
5.	5	2.6%	35	7	3.7%
6.	5	2.6%	36	4	2.1%
7.	4	2.1%	37	5	2.6%
8.	3	1.6%	38	4	2.1%
9.	4	2.1%	39	4	2.1%
10.	5	2.6%	40	3	1.6%
11.	5	2.6%	41	4	2.1%
12.	7	3.7%	42	6	3.2%
13.	7	3.7%	43	7	3.7%
14.	5	2.6%	44	7	3.7%
15.	3	1.6%	45	6	3.2%
16.	6	3.2%	46	3	1.6%
17.	2	1.1%	47	5	2.6%
18.	2	1.1%	48	5	2.6%
19.	2	1.1%	49	6	3.2%
20.	5	2.6%	يوضح هذا الجدول نسبة (لا أعلم) في مفتاح الاستجابة لأداة الدراسة من إجمالي الاستجابات للمبحوثين والبالغ عددهم (190)		
21.	4	2.1%			
22.	5	2.6%			
23.	3	1.6%			
24.	5	2.6%			
25.	5	2.6%			
26.	5	2.6%			
27.	5	2.6%			
28.	6	3.2%			
29.	6	3.2%			
30.	5	2.6%			

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهاية.....	89
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	93

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة.....	41
2.3	معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية حسب معادلة (كرونباخ – ألفا).....	42
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	43
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	43
5.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الرتبة العسكرية.....	43
6.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.....	44
7.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	44
8.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع عملية التقييم.....	44
9.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد تكرار عملية التقييم.....	45
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة الفلسطيني محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.....	48
2.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على تأثر تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن الكفاءات لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.....	50
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على الروح المعنوية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.....	53

4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثر تقييم الأداء الوظيفي على تحمل المسؤولية لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.....	56
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لأفراد عينة البحث على تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.....	59
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمجال الكلي للأداء الوظيفي والمجال الكلي للرضا الوظيفي.....	62
7.4	معامل ارتباط بيرسون بين تأثير الاداء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.....	63
8.4	معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقيم الاداء الوظيفي على أداء جهاز الشرطة وبين الرضا الوظيفي.....	64
9.4	معامل ارتباط بيرسون بين تأثير تقييم الأداء في الكشف عن الكفاءات وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.....	65
10.4	معامل ارتباط بيرسون تأثير تقييم الأداء على الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.....	66
11.4	معامل ارتباط بيرسون تأثير تقييم الأداء على تحمل المسؤولية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمنتسبين في جهاز الشرطة الفلسطينية.....	67
12.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب المؤهل العلمي.....	68
13.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	69

14.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب الرتبة العسكرية.....	71
15.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية.....	72
16.4	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب متغير طبيعة العمل".....	74
17.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة بحسب سنوات الخبرة.....	76
18.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	77

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.3	نموذج الدراسة.....	46

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	شكر وعرفان.....	ب
	تعريفات.....	ت
	الملخص بالعربية.....	ث
	الملخص بالإنجليزية.....	ج
	الفصل الأول: خلفية الدراسة واهميتها.....	1
.1.1	المقدمة	1
.2.1	مشكلة الدراسة	4
.3.1	مبررات الدراسة.....	4
.4.1	أهمية الدراسة	5
.5.1	أهداف الدراسة.....	5
.6.1	أسئلة الدراسة.....	6
.7.1	فرضيات الدراسة.....	6
.8.1	حدود الدراسة.....	7
.9.1	متغيرات الدراسة.....	8
10.1	مصادر جمع المعلومات والبيانات	8
11.1	هيكلية الدراسة.....	8
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	9
1.2	مقدمة.....	9
2.2	الإطار النظري.....	9
1.2.2	الأداء.....	9
1.1.2.2	مفهوم الأداء.....	10

2.1.2.2	طبيعة تقييم الاداء.....	11
3.1.2.2	مفهوم تقييم الاداء.....	11
4.1.2.2	الفرق بين التقييم والتقويم.....	12
5.1.2.2	اهمية تقييم الاداء الوظيفي.....	13
1.5.1.2.2	أهميته للمنظمة.....	13
2.5.1.2.2	أهميته على أداء المنظمة.....	13
3.5.1.2.2	فاعليه عمليه التقييم الوظيفي في تحديد نقاط القوه والضعف لدى المنتسبين.....	13
4.5.1.2.2	فاعليه عمليه التقييم الوظيفي في اتخاذ القرارات في المنظمة.....	14
5.5.1.2.2	فاعليه عمليه التقييم الوظيفي في الكشف عن الكفاءات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.....	14
6.1.2.2	اهميه تقييم الأداء للأفراد.....	15
1.6.1.2.2	اثر تقيم الاداء على الرضا الوظيفي للأفراد.....	15
2.6.1.2.2	اثر تقييم الاداء على الروح المعنوية للمنتسبين.....	15
3.6.1.2.2	اثر تقييم الاداء على تحمل المسؤلية للمنتسبين.....	16
4.6.1.2.2	اثر تقييم الاداء على العدالة في المعاملة للمنتسبين.....	16
7.1.2.2	أهميته تقييم الاداء لإدارة الموارد البشرية.....	16
8.1.2.2	أهداف تقييم الاداء.....	17
1.8.1.2.2	أهداف تقييم الأداء الشرطي.....	18
2.8.1.2.2	أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة.....	18
3.8.1.2.2	أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين.....	19
4.8.1.2.2	أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسي.....	19
9.1.2.2	معايير تقييم الأداء.....	20
1.9.1.2.2	معايير معدلات العناصر.....	20
2.9.1.2.2	معايير معدلات الأداء.....	20
3.9.1.2.2	مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء.....	21
10.1.2.2	أدوار عملية تقييم الاداء.....	22

1.10.1.2.2	دور إدارة الموارد البشرية.....	22
2.10.1.2.2	دور المقيّم.....	23
3.10.1.2.2	دور المقيّم أدائه.....	23
2.2.2	مفهوم الرضا الوظيفي.....	24
1.2.2.2	أبعاد الرضا الوظيفي.....	24
2.2.2.2	أوجه الرضا الوظيفي.....	25
3.2.2.2	مكونات الرضا الوظيفي وأثرها على تقييم الاداء.....	25
3.2.2	العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.....	28
3.2	الدراسات السابقة.....	31
1.3.2	الدراسات العربية.....	31
2.3.2	الدراسات الأجنبية.....	35
3.3.2	تعقيب عام على الدراسات السابقة	37
الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....		39
1.3	المقدمة.....	39
2.3	منهج الدراسة.....	39
.3.3	أداة الدراسة.....	39
.1.3.3	صدق أداة الدراسة:.....	40
.2.3.3	الإتساق الداخلي.....	42
4.3	مجتمع الدراسة.....	42
5.3	عينة الدراســـة.....	42
6.3	إجراءات تطبيق الدراسة.....	45
7.3	نموذج الدراسة.....	46
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....		47
1.4	المقدمة	47
2.4	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	47
3.4	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	63

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....		79
1.5	النتائج.....	79
2.5	الاستنتاجات.....	80
3.5	التوصيات.....	82
4.5	المقترحات البحثية.....	83
المراجع.....		84
فهرس الملاحق.....		95
فهرس الجداول.....		96
فهرس الاشكال.....		99
فهرس المحتويات.....		100