

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: محمد حازم أبو السعود

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2016 / 01 / 31



الجامعة الإسلامية - غزة  
الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

## واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى

The Reality of Implementing the Governmental Unified  
Cadre and Its Relationship with The Performance of  
Employees At Al-Aqsa University

إعداد الباحث

محمد حازم ابو السعود

إشراف الدكتور

ياسر عبد الشرفا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
من كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة

1436هـ - 2015م




## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد حازم توفيق أبوالسعود لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى The Reality of Implementing the Governmental Unified Cadre and its Relationship with The Performance of Employees at Al-Aqsa University

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 16 ربيع الأول 1437هـ، الموافق 2015/12/27م الساعة

الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

  
.....  
.....  
.....

د. ياسر عبد الشرفا مشرفاً و رئيساً  
د. وسيم إسماعيل الهاجيل مناقشاً داخلياً  
د. وفيق حلمي الأغيا مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله و لزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

سورة النساء الآية (113)

# إهداء

- إلى الذي شق نور رسالته ظلمات الكون، فأضاء مشارق الأرض ومغاربها بعلمه وعمله وأخلاقه حبيب القلوب وطيبها رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام....
- إلى من علمت أجيالا.. وعلمتني وهذبت أجيالا.. وهذبتني... روح أُمي رحمها الله **عايدة صبحي الطباع** والتي منحني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس وعلمتني من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار وأحبت أن تراني في هذا المقام أسأل الله العلي القدير أن يرحمها ويسكنها فسيح جناته
- إلى الشمعة التي أنارت ظلمة حياتي، إلى من أكرمني الله بها، إلى من شجعني ودعمتني على مواصلة طريق العلم والتعليم.. أختي الحبيبة **علا**
- إلى بنت الأكرمين، رفيقة دربي والتي تحملت الصعاب بجانبني طيلة أيام دراستي زوجتي الحبيبة **حنان**
- إلى مهجة فؤادي ونور قلبي أبنائي **مالك وعايدة**

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

محمد حازم ابو السعود

# شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (سورة النمل : آية 19).

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه الحمد لله على فضله وامتنانه الحمد لله على كرمه واحسانه الحمد لله على توفيقه في اتمام هذه الدراسة والتي نأمل من الله عز وجل أن تكون عوناً لأهل العلم والتعليم وأصلى وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين وبعد:

يسرني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرف الرسالة الدكتور الفاضل/ ياسر عبد الشرفا على كل ما قدمه من النصح والارشاد والتوجيه والتي كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بشكل لائق ومميز.

ويسعدني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل/ وسيم اسماعيل الهابيل والدكتور الفاضل/ وفيق حلمي الاغا على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة واثرائها بملاحظتهما لإخراجها بالشكل العلمي السليم.

كما أتقدم ببالغ الشكر والتقدير للسادة المحكمين لاستبانة الدراسة كل باسمه ولقبه لما أضافوه من قيمة علمية ساعدت على إخراج الاستبانة على أكمل وجه.

كما أتقدم لزملائي وزميلاتي في جامعة الأقصى باسمي آيات الشكر والتقدير لمساهمتهن في تعبئة استبانة الدراسة فلهن مني كل الاحترام والتقدير.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة على وجه لائق ومميز وأسأل الله العظيم أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

## والله ولي التوفيق

الباحث

محمد ابو السعود

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى في قطاع غزة، اشتملت عينة الدراسة على (255) موظفاً من الموظفين العاملين في جامعة الأقصى، وتم استرداد (250) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد كانت 98.03% حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات واستردادها بنفسه، وبعد فحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي استبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (250) استبانة.

واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### ومن اهم نتائج الدراسة ما يلي:

- لا يوجد مستوى للكادر الموحد الحكومي في جامعة الأقصى بقطاع غزة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- عدم رضا الموظفين على الراتب حسب الكادر الموحد من وجهة نظرهم .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة في التطبيق وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- عدم وجود ثقة تنظيمية من وجهة نظر موظفين جامعة الأقصى.
- عدم رضا الموظفين عن الكادر الموحد الحكومي من وجهة نظرهم.
- عدم تقدير جهود النقابة من وجهة نظر الموظفين في جامعة الأقصى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الأداء الموظفين تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

### ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة الدراسة:-

1. العمل على تطبيق الكادر الموحد الحكومي على جميع الموظفين في جامعة الاقصى ومساواتهم بزملائهم العاملين في الجامعات العامة
2. العمل على تشكيل لجنة رقابية ادارية تتابع المشاكل الخاصة المتعلقة بتطبيق الكادر الموحد الحكومي ووضع الحلول المنصفة لها
3. العمل على ترسيخ مبدأ العدالة في تطبيق الكادر الموحد الحكومي فيما يخص العلاوات والترقيات ومكافأة نهاية الخدمة وربطه بجدول غلاء المعيشة
4. أن تعمل نقابة العاملين بجامعة الاقصى بصورة اكثر فعالية بما يخص الكادر الموحد الحكومي وحقوق الموظفين
5. العمل على اخراج جامعة الاقصى من دائرة التجاذبات السياسية بما يضمن تحقيق مبدأ العدل والانصاف بين الموظفين.

## Abstract

This study aimed at identify the reality of applying the governmental unified cadre and its relationship with the performance of employees at Al-Aqsa university in the Gaza Strip, the study sample consisted of (255) employees from Al-Aqsa University (250) questionnaires were withdrawn, namely the withdrawal rate was 98.03%. The researcher distributed and withdrew the questionnaires by himself, after examining the questionnaires, the researcher did not exclude any questionnaire, thus the number of questionnaires under the study was (250).

The researcher adopted analytical descriptive method based on the description of a phenomenon to provide the relevant explanations. He also adopted the method of questionnaire to collect data from the study sample.

### **The most important results of the study are as follows:**

- There is no level for the unified government cadre at Al-Aqsa University in Gaza Strip.
- There is statistically significant relationship between the unified government cadre and the performance of employees at Al-Aqsa University.
- Lack of employees satisfaction with the salary according to the unified government cadre from their point of view.
- There is statistically significant relationship between the application of justice and the performance of employees at Al-Aqsa University.
- lack of organizational confidence from the viewpoint of Al-Aqsa University employees.
- lack of satisfaction among employees concerning the unified government cadre.
- lack of appreciation to the efforts of the union from the viewpoint of employees at Al-Aqsa University.
- NO statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the respondents concerning the performance of employees attributed to the following variables: (gender, marital status, job title, academic rank, years of experience).

### **The most important recommendations of the study are as follows**

1. Working towards applying the unified government cadre to all employees at Al-Aqsa University and treating them equally with their colleagues in public universities.
2. Working towards forming a supervisory committee that follows up the problems related to the application of the unified government cadre, thereby providing equitable solutions.
3. Working towards establishing the principle of justice in applying the unified government cadre concerning bonuses, promotions and end of services rewards as well as its linkage to the high cost of living.
4. Working towards an effective unified government cadre and the rights of employees by the employee union.
5. Working towards bringing Al-Aqsa university out of circle of political attractions to ensure the principles of justice and equity among employees.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	•
أ	الاستهلال	•
ب	الإهداء	•
ج	الشكر والتقدير	•
د	ملخص الدراسة باللغة العربية	•
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	•
و	قائمة المحتويات	•
ح	قائمة الجداول	•
ك	قائمة الأشكال	•
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	•
2	مقدمة.	•
3	مشكلة الدراسة.	•
4	أسئلة الدراسة.	•
4	أهداف الدراسة.	•
5	أهمية الدراسة.	•
5	متغيرات الدراسة.	•
5	فرضيات الدراسة.	•
7	مبررات الدراسة.	•
7	مصطلحات الدراسة.	•
9	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	•
11	<b>المبحث الأول: الكادر الموحد الحكومي ومتغيراته الفرعية</b>	•
12	مقدمة.	•
13	المحور الأول: الراتب حسب الكادر الجديد.	•
21	المحور الثاني: العدالة في تطبيق الكادر.	•
26	المحور الثالث: الثقة التنظيمية.	•
31	المحور الرابع: رضا الموظفين عن الكادر.	•
34	المحور الخامس: تقدير جهود النقابة.	•

39	<b>المبحث الثاني الأداء الوظيفي</b>	•
40	مقدمة.	•
40	مفهوم الأداء الوظيفي.	•
43	عناصر الأداء الوظيفي.	•
45	محددات الأداء الوظيفي.	•
47	أنواع الأداء الوظيفي.	•
48	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.	•
49	طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي.	•
54	معايير تقويم الأداء الوظيفي.	•
55	تقييم الأداء الوظيفي.	•
56	مراحل عملية تقييم الأداء.	•
57	الطرق الحديثة في تقييم الأداء.	•
62	<b>المبحث الثالث جامعة الأقصى</b>	•
62	مقدمة.	•
63	نبذة عن جامعة الأقصى الحكومية.	•
63	رسالة الجامعة.	•
63	رؤية الجامعة.	•
63	الأهداف الاستراتيجية.	•
64	إدارة الجامعة ومجالسها.	•
64	كليات الجامعة.	•
65	العمادات والدوائر.	•
65	العاملون في جامعة الأقصى.	•
67	طلبة الجامعة وخريجها.	•
68	الجامعة والمجتمع المحلي.	•
70	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>	•
71	الدراسات التي تناولت اتفاقية الكادر الموحد الحكومي.	•
77	الدراسات التي تناولت أداء العاملين والمتغيرات التي تؤثر فيه بصفة عامة.	•
106	التعقيب على الدراسات السابقة.	•

110	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>	•
111	منهجية الدراسة	•
112	مجتمع الدراسة.	•
112	عينة الدراسة.	•
116	صدق وثبات الإستبانة.	•
126	المعالجات الإحصائية.	•
127	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	•
128	نتائج الدراسة.	•
139	إثبات الفرضيات.	•
153	النتائج.	•
156	التوصيات.	•
157	<b>المراجع</b>	•
168	<b>الملاحق</b>	•

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
3	جدول رقم (1) يوضح فروقات الراتب قبل وبعد تطبيق الكادر الموحد الحكومي.
66	جدول رقم (2) الموظفين الأكاديميين والإداريين المثبتين في جامعة الأقصى.
66	جدول رقم (3) تصنيف عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الكليات العلمية في جامعة الأقصى.
67	جدول رقم (4) أعداد الطلبة.
112	جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.
112	جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.
113	جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .
113	جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.
113	جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.
114	جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.
114	جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .
117	جدول رقم (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول: (الراتب حسب الكادر

	الجديد) مع الدرجة الكلية للمحور الأول.
118	جدول رقم (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني " العدالة في التطبيق " مع الدرجة الكلية للمحور الثاني.
119	جدول رقم (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "الثقة التنظيمية" مع الدرجة الكلية للمحور الثالث.
120	جدول رقم (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "رضا الموظفين عن الكادر" مع الدرجة الكلية للمحور الرابع.
121	جدول رقم (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس "تقدير جهود النقابة" مع الدرجة الكلية للمحور الخامس.
122	جدول رقم (17) مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.
123	جدول رقم (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراتها.
124	جدول رقم (19) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.
125	جدول رقم (20) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.
128	جدول رقم (21) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الأول الراتب حسب الكادر الموحد وكذلك ترتيبها (ن = 250).
129	جدول رقم (22) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني العدالة في التطبيق وكذلك ترتيبها (ن = 250).
131	جدول رقم (23) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث الثقة التنظيمية وكذلك ترتيبها (ن = 250)
132	جدول رقم (24) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الرابع رضا الموظفين عن الكادر وكذلك ترتيبها (ن = 250)
134	جدول رقم (25) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الخامس تقدير جهود النقابة وكذلك ترتيبها (ن = 250)
136	جدول رقم (26) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 250)

137	جدول رقم (27) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 250)
139	جدول رقم (28) معامل ارتباط بين الكادر الموحد الحكومي وأداء الموظفين
139	جدول رقم (29) معامل ارتباط بين الراتب حسب الكادر الموحد وأداء الموظفين
140	جدول رقم (30) معامل ارتباط بين العدالة في التطبيق وأداء الموظفين
140	جدول رقم (31) معامل ارتباط بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين
141	جدول رقم (32) معامل ارتباط بين رضا الموظفين عن الكادر وأداء الموظفين
141	جدول رقم (33) معامل ارتباط بين تقدير جهود النقابة وأداء الموظفين
142	جدول رقم (34) تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع
143	جدول رقم (35) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)
144	جدول رقم (36) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر
146	جدول رقم (37) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية
147	جدول رقم (38) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير نوع الوظيفة
148	جدول رقم (39) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
149	جدول رقم (40) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة العلمية
151	جدول رقم (41) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
172	جدول رقم (42) تعديلات زيادة في رواتب الأكاديميين

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
6	شكل رقم (1) الخارطة الفكرية لمتغيرات الدراسة
38	شكل رقم (2) هيكل النقابة المحلية
44	شكل رقم (3) عناصر الأداء الفعال
47	شكل رقم (4) أنواع الأداء الوظيفي
52	شكل رقم (5) يوضح النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه
53	شكل رقم (6) يوضح النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء
56	شكل رقم (7) مراحل عملية تقييم الأداء

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- مبررات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## مقدمة:

يعتبر الكادر البشري في المؤسسات العامل الأساس لنجاح إدارتها، إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه. فالموظفون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات الى أفعال ومنجزات، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام على مدى اهتمام الادارة بالعاملين من حيث رفع انتاجيتهم، من خلال تنمية قدراتهم، ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل والانتاج(الشرايدة، 2010: 13).

ولتطبيق الكادر الموحد الحكومي علاقة وثيقة بأداء الموظفين في جامعة الأقصى وهو محرك أساس حيث يعتبر وظيفة هامة من وظائف الموارد البشرية تتعلق بالحقوق التي يستحقها الموظفين كما وتدعم نقاش الموظفين في الجامعة بخصوص الكادر الموحد الحكومي في زمن زادت فيه الصعوبات المالية على كل المستويات كما أن له علاقة بتحقيق نتائج هامة منها ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الانتاجية والبقاء في المؤسسة واستمراريتها والارتقاء بها ومنافستها لباقي الجامعات على المستوى المحلي والاقليمي.

ويمثل تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيق الكادر الموحد الحكومي أول وأهم المتطلبات والتي تعزز ثقة الموظف بالإدارة وانتمائه لجامعته بتحقيق رسالتها وأهدافها في المجتمع.

ويمكن القول بأن المؤسسة والمنظمة تجني العديد من الفوائد، من خلال العدالة في الحقوق الوظيفية للموظف، فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وأشعار العاملين بمسئولياتهم وهي وسيلة لضمان عدالة المعاملة فاذا شعر الموظف بالعدالة، ذلك يدفعه الى العمل بكفاءة وجودة عالية، ويعتبر تطبيق مبدأ المساواة والعدالة، وتقدير جهود العامل دون تحيز او ذاتية تأتي بالثمار المرجوة منها لأداء الموظف ( زويلف، 1994: 289).

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم (السلمى، 2015: 1).

وانطلاقاً من أهمية المؤسسات التعليمية، ودورها الكبير في رفعة الأمم، حرص مسؤولوها على دراسة كل الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تحقق تميز الأداء، الذي أصبح المحطة المتقدمة في منظومة الجودة، حيث يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى التقييم الدوري لأدائها، وتعرف جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها.

ومن خلال عمل الباحث في الميدان الوظيفي في جامعة الأقصى، وبناءً على هذه التبعات التي صاحبت تطبيق الكادر الحالي، والاعتراض والتذمر والشكوى من قبل شريحة واسعة من



الموظفين، أراد الباحث أن يدرس هذه المشكلة ويعمق أكبر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي على أداء موظفي جامعة الأقصى من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة:

خلال لقاء مع رئيس لجنة الكادر الموحد الحكومي في قطاع غزة (رضوان، 2015) اعتبر أن هناك قصور في تطبيق الكادر الموحد الحكومي من خلال عدم اضافته على الراتب الاساسي، وعدم تأثر العلاوات، وعدم وجود مزايا مرتبطة بمكافأة نهاية الخدمة ونظام التقاعد وايضا وجود فروق كبيرة بين كادر الجامعات العامة والكادر الحكومي الجديد في جامعة الأقصى مما أدى الى تدمير شريحة واسعة من الموظفين فاراد الباحث ان يدرس الجوانب المحيطة بتطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقة ذلك بأداء الموظفين في جامعة الأقصى.

وتشير دراسة (كمال وآخرون، 2008) حول دراسة تطوير الكادر الموحد للعاملين في الجامعات الفلسطينية بأن الكادر الموحد الجديد يتطلب بعض الإجراءات المالية لتحقيق التوازن بين دخل الجامعات ومصروفاتها.

وجداول رقم (1) يوضح فروقات الراتب بعملة الشيك قبل وبعد تطبيق الكادر الموحد الحكومي :

المؤهل	الخبرة	الراتب حسب الجامعات العامة	الراتب حسب قانون الخدمة المدنية	نسبة الفرق	الراتب الحكومي المطبق	نسبة الفرق كادر الجامعات العامة والكادر الحكومي
دكتوراه (أستاذ)	5 سنوات	13761	7554	45%	10694	22%
	10 سنوات	16050	8224	49%	11648	27%
دكتوراه (أستاذ مشارك)	5 سنوات	11351	6578	42%	9015	21%
	10 سنوات	13266	7185	46%	9850	26%
دكتوراه (أستاذ مساعد)	5 سنوات	9350	5602	40%	7431	21%
	10 سنوات	11043	6146	44%	8154	26%
ماجستير (محاضر)	5 سنوات	7481	3814	49%	4940	34%
	10 سنوات	8837	4251	52%	5511	38%
مدرس جامعي	5 سنوات	6011	3314	43%	4177	31%
	10 سنوات	7230	3700	47%	4659	36%
بكالوريوس	5 سنوات	3875	2244	42%	2997	23%
	10 سنوات	4450	2667	40%	3410	23%

المصدر : اللجنة الفنية لدراسة نظام كادر الجامعات والكليات الحكومية الفلسطينية (2012)

نلاحظ في الجدول المرفق أعلاه الفروقات المالية قبل وبعد تطبيق الكادر الحكومي الموحد بعملة الشيكل بناء على اللجنة الفنية لدراسة نظام الكادر الموحد الحكومي. وبناء على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

**ما هو واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي و ماعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى؟**  
**أسئلة الدراسة:**

- 1- ما مستوى تطبيق الكادر الموحد الحكومي في جامعة الاقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين؟
- 2- ما مستوى الاداء الوظيفي للموظفين في جامعة الاقصى بقطاع غزة؟
- 3- ما علاقة مستوى تطبيق الكادر الموحد الحكومي الكادر الموحد الحكومي بمستوى أداء الموظفين في جامعة الاقصى؟

**أهداف الدراسة:**

**تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :**

- 1- تحديد مستوى تطبيق الكادر الموحد الحكومي في جامعة الاقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين.
- 2- الكشف عن مستوى الاداء الوظيفي للموظفين في جامعة الاقصى بقطاع غزة.
- 3- التعرف على علاقة مستوى تطبيق الكادر الموحد الحكومي بمستوى الاداء الوظيفي للموظفين في جامعة الاقصى بقطاع غزة.
- 4- التعرف على مستوى رضا الموظفين عن الراتب حسب الكادر الجديد في جامعة الاقصى بقطاع غزة.
- 5- التعرف على درجة توفر العدالة في تطبيق الكادر الموحد الحكومي في جامعة الاقصى من وجهة نظر الموظفين.
- 6- التعرف على درجة ثقة الموظفين بإدارة جامعة الاقصى فيما يخص تطبيق الكادر الموحد الحكومي.
- 7- التعرف على مستوى التقدير التي تحظى به نقابة العاملين في جامعة الاقصى فيما يخص جهودهم المبذولة بخصوص الكادر الموحد الحكومي.
- 8- تقديم توصيات تهدف الى تحسين درجة تطبيق الكادر الموحد الحكومي في جامعة الاقصى بقطاع غزة.

## أهمية الدراسة:

### 1. أهمية الدراسة بالنسبة للباحث

- من خلال الدراسة سيتمكن الباحث من الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال.
- تضيف الدراسة علما جديدا وافاقا واسعة للباحث في هذا المجال.

### 2. أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع

- تتناول هذه الدراسة موضوعا جديدا للمجتمع الفلسطيني في قطاع غزة بصفة خاصة ، وفي الدول العربية بصفة عامة.
- أن أداء الموظفين تعتبر حلقة هامة في مجال تأثيرات الكادر فإن هذا يزيد من أهمية البحث نظراً لأنها تتعلق بعناصر ومتغيرات هامة تستحق البحث لأجل التحليل وتقديم الحلول والتطوير والتوصل إلى تحقيق أداء وإنتاجية مرتفعين واستمرارية المؤسسة مما ينعكس إيجابا على تقديم خدمة أفضل للطالب وللمجتمع الفلسطيني.

### 3. أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسات الاكاديمية

- تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها للمؤسسات الاكاديمية حيث لا تزال مكتباتها تفتقر الى المعلومات في موضوع الكادر الموحد الحكومي.
  - تعتبر هذه الدراسة مرجعا هاما للباحثين والمهتمين في مجال الكادر الموحد الحكومي بشكل خاص
- ### 4. أهمية الدراسة بالنسبة لجامعة الاقصى
- تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء الوظيفي في جامعة الأقصى الحكومية من خلال تطبيق الكادر الموحد الحكومي.
  - اطلاع المسؤولين في جامعة الاقصى على جانب آثار جدلاً واسعاً في الميدان، والحد قدر الإمكان من الآثار السلبية الجانبية التي صاحبت تطبيق الكادر الموحد الحكومي .
  - الحد من انتقال الكفاءات العلمية وحملة الشهادات العليا الى جامعات اخرى بهدف تحسين رواتبهم وزيادة دخلهم مما يؤثر بالسلب على مستقبل الجامعة ومستقبل الاجيال القادمة.

## متغيرات الدراسة:

### أ. المتغير التابع:

أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

### ب . المتغيرات المستقلة: الكادر الموحد الحكومي ويتكون من:

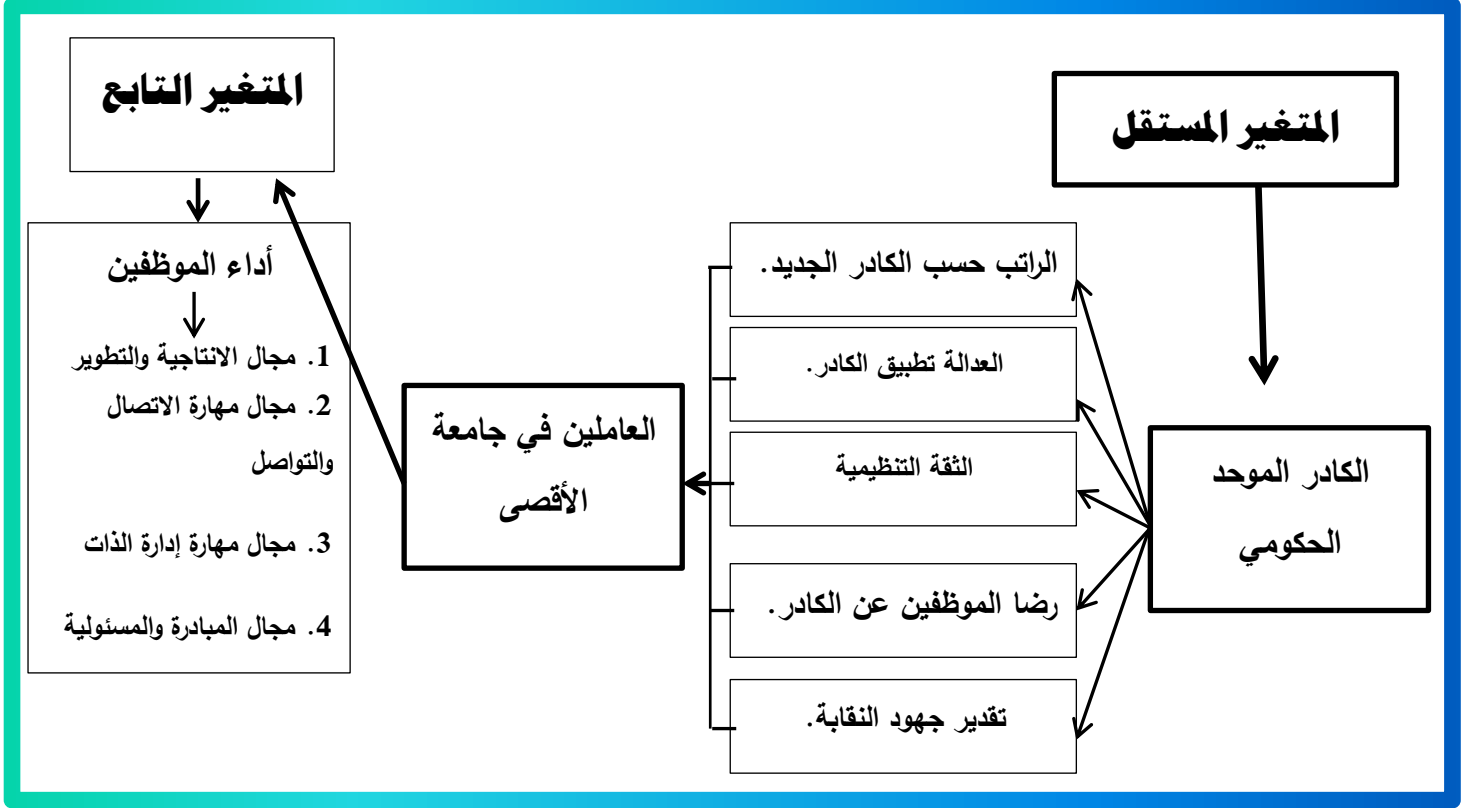
1. الراتب حسب الكادر الجديد.

2. العدالة في تطبيق الكادر.

3. الثقة التنظيمية.

4. رضا الموظفين عن الكادر.  
5. تقدير جهود النقابة.

### شكل رقم (1) الخارطة الفكرية لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (1) يوضح علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، المصدر: (إعداد الباحث، 2015)

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.  
وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:
1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الراتب حسب الكادر الجديد وأداء الموظفين في جامعة الأقصى.
  2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة في تطبيق الكادر وأداء الموظفين في جامعة الأقصى.
  3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين في جامعة الأقصى.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رضا الموظفين عن الكادر الموحد الحكومي وأداء الموظفين في جامعة الأقصى.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقدير جهود النقابة وأداء الموظفين في جامعة الأقصى.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين تعزى الى الخصائص الشخصية: (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد سنوات الخبرة).

### مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى للمبررات التالية:

- نظرا لأهمية موضوع الكادر الموحد الحكومي.
- الجدل القائم بين النقابات المختلفة وادارات الجامعات الحكومية بصفة عامة وجامعة الأقصى بصفة خاصة حتى اوشك ان يصبح قضية رأي عام.
- عدم وجود دراسات سابقة تخصص موضوع الكادر الموحد الحكومي بصفة مباشرة على حد علم الباحث.

### مصطلحات الدراسة:

**الأداء الوظيفي:** يعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد قدرات الموظف، وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وأيضاً متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقي الخدمة ( أبو سلطان، 2011: 37)، ويعرف أيضاً بأنه " الأداء الإنساني لأي موظف وهو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل، ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته ( شاهين، 2010: 6).

أما تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً: فيمكن تعريفه بأنه السلوك المتوقع للموظف في جامعة الأقصى في اربعة مجالات وهي الإنتاجية والتطوير، ومهارات الاتصال والتواصل، والعمل بروح الفريق، وإدارة الذات، والمسئولية والمبادرة.

**تطبيق الكادر الموحد الحكومي:** تم تطبيق الكادر الموحد الحكومي في جامعة الاقصى على جميع الموظفين الاكاديميين والاداريين بقرار من ادارة الجامعة وذلك بصرف علاوة شهرية قدرها 10% من الراتب الاساسي للموظفين الاداريين وعلاوة شهرية تتراوح ما بين 65% و 85% للموظفين الاكاديميين حسب الدرجة العلمية وسنوات الخبرة ابتداء من تاريخ 2012/1/1 كما تم تطبيق الكادر من قبل وزارة المالية ابتداء من تاريخ 2013/1/1 بصرف علاوة 10% من الراتب الاساسي للموظفين الاداريين وصرف علاوة للموظفين الاكاديميين تتراوح بين 65% و 85% للموظفين الاكاديميين حسب الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

**ويعرف الباحث الكادر الموحد الحكومي اجرائيا:** هو عبارة عن قانون وظيفي عام للعاملين في الجامعات والكليات الحكومية يتعلق بسلم الرواتب وما يشمل من راتب اساسي وعلاوات ومكافأة نهائية الخدمة ويتم تطبيقه بنسب مالية متفاوتة حسب الدرجة العلمية وسنوات الخبرة لتكون متقاربة مع الكادر الموحد للجامعات العامة.

# **الفصل الثاني**

## **الإطار النظري للدراسة**

**المبحث الأول:**

**الكادر الموحد الحكومي ومتغيراته البحثية.**

**المبحث الثاني:**

**الأداء الوظيفي.**

**المبحث الثالث:**

**جامعة الأقصى نموذجاً.**

## الفصل الثاني

### الكادر الموحد الحكومي وأداء الموظفين

#### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكادر الموحد الحكومي وبالأداء الوظيفي، والتعرف على مفهوم الكادر الموحد وتعريفاته، وعلاقته ومزاياه على العاملين في الجامعات الحكومية، وتوضيح العلاقة بينه وبين أداء الموظفين.

وسيتم الوقوف على المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق الكادر الموحد الحكومي، والتعرف على أدوات دعم الجامعات الحكومية بالركائز الأساسية لضمان بناء نظام سليم وناجح لأداء العاملين، وفي سبيل التطبيق الأمثل لمفاهيم إدارة الموارد البشرية.

ويسعى الباحث إلى توضيح الملامح الاستراتيجية والرؤية الشاملة للكادر الموحد الحكومي، وعلاقته بأداء الموظفين، وبيان خطوات تصميم أنشطة أداء الموظفين من منظور استراتيجي.

ويتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث رئيسية هي كالتالي:

- المبحث الأول: الكادر الموحد الحكومي ومتغيراته الفرعية.
- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: جامعة الأقصى.



## المبحث الأول

### الكادر الموحد الحكومي ومتغيراته الفرعية

- المحور الأول: الراتب حسب الكادر الجديد.
- المحور الثاني: العدالة في تطبيق الكادر.
- المحور الثالث: الثقة التنظيمية.
- المحور الرابع: رضا الموظفين عن الكادر.
- المحور الخامس: تقدير جهود النقابة.

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يركز عليها نجاح المنظمات لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباته، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من أهم الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها تلك المنظمات، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين واستقرارهم في المنظمة(عباس: 2006: 225).

ولا يمكن الفصل بين الرواتب والحوافز التي تعطى للعاملين وبين ما يقومون به من عمل. فالموظف يعمل ويتوقع أن يتلقى مردوداً مجزياً، وإذا قل هذا العائد عن توقعات الموظف فإن استمرار أداء الموظف يصبح محل شك، وحتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشجعاً لتلك الحاجات، فكلما كانت الرواتب والأجور مناسبة لحاجات الموظف كلما كان الأداء إيجابياً (القريوتي، 2010: 223)

يتناول المبحث الأول للدراسة للكادر الموحد الحكومي وكذلك المتغيرات الفرعية التي اندرجت في الدراسة كمتغيرات مستقلة، وقد قسم الباحث المبحث الأول إلى ست محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: الراتب حسب الكادر الجديد.
- المحور الثاني: العدالة في تطبيق الكادر.
- المحور الثالث: الثقة التنظيمية.
- المحور الرابع: رضا الموظفين عن الكادر.
- المحور الخامس: تقدير جهود النقابة.

## المحور الأول: الرواتب.

تعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد لقاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الرواتب Salary ومصطلح الأجور Wages. فمصطلح الرواتب Salary هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم أسم الموظفين، أما مصطلح الأجور Wages فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، ففي فرنسا مثلاً يفرق الاجتهاد بين مصطلح الأجر ومصطلح الرواتب(سلطان، 2011: 196). أما بالنسبة للدول العربية فهناك أيضا عدة تسميات لما يدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها في مؤسسات وشركات الدولة، ففي لبنان مثلاً يستعمل مصطلح راتب للموظفين الدائمين والمؤقتين، ومصطلح أجور لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة، وفي العراق وقطر يستعمل مصطلح رواتب، بينما في مصر والإمارات العربية المتحدة واليمن وغيرها فيتم استعمال مصطلح مرتبات، وفي بعض الدول الأخرى يستعمل مصطلح معاشات(الهيتمي، 2003: 122).

مما تقدم نلاحظ أن الاختلاف السابق في المصطلحات هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون، فكل المصطلحات السابقة تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها، كون دراستنا تتحدث عن واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وأثره على أداء الموظفين في جامعة الأقصى .

### مفهوم الرواتب:

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الرواتب وتباينت واختلفت هذه التعاريف تبعاً لوجهة نظر كل كاتب، حيث عرفت الرواتب كما يلي:

الرواتب في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناء عليه تتضمن الرواتب، الراتب بالساعة أو بالأسبوع للعمال، والرواتب الشهرية مضافاً إليها امتيازات أخرى، أما في معناها الاقتصادي الضيق (عبد الباقي، 2005: 96).

كما عرف الراتب على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل والموظف لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة، وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة(عباس، 2006: 195)

وعرفت الرواتب على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الراتب نقدياً أو حقيقياً، فالراتب النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية

معينة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معينة، أما الراتب الحقيقي فهو عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير راتبه النقدي. (حجازي، 2005: 226 )  
وعرفت الرواتب أيضا بأنها مجموع ما يستحق للمشتغلين في العملية الإنتاجية من الموظفين والعمال نظير عملهم خلال السنة، سواء أكان المشتغل يتقاضى راتباً فعلياً نقدياً أو عينياً، أو كان صاحب عمل يحسب لنفسه راتباً أو يحسب له راتب المثل ضمنياً، ولا تشمل الرواتب ما يدفع نقداً أو عينياً منها فحسب، بل تشمل أيضاً ما يحتجز من الاستحقاقات عن العمل لاستخدامها في أغراض التأمين الاجتماعي والادخار وما يتقاضاه المشتغلون من بدلات أجور إضافية(الصيرفي، 2006: 20).

مما تقدم نلاحظ بأن التعاريف السابقة كلها تناولت تعريف الرواتب على أنه مبلغ نقدي يدفع للأفراد لقاء عملهم في المنشأة، ويرى الباحث أن الرواتب يمكن أن تعرف كما يلي:  
**الرواتب:** هي تلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في الجامعة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، وتمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار، وبحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما نوعاً، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج المحلي ونوعيته، دون إلحاق الضرر بالمنشأة أو الأفراد.

### أهمية الرواتب:

تلعب الرواتب دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين، فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من راتب، تنعكس نتائجها على النتائج المتوقع تحقيقها من الأفراد مما يؤثر على النتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة وبالتالي على مستوى المجتمع، لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة ومنطقية للرواتب تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد، ومستويات المعيشة وتكاليفها، من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشآت، وبالتالي نجاح إدارات هذه المنشآت في تحقيق أهدافها، فقصور الرواتب عن تأمين الاحتياجات الأساسية للأفراد، وانخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد، يترتب عليه الكثير من النتائج الخطية التي تستدعي منا الوقوف عندها وإدراك خطورتها، ومن أهم هذه النتائج ما يلي (شاويش، 2005: 148):

1. اضطراب الأفراد إلى البحث عن عم آخر خارج أوقات الدوام الرسمي لمنشآت القطاع العام، لتأمين دخل إضافي لسد الثغرة بين الإمكانيات التي يتيحها لهم راتبهم المنخفض والحاجات التي يعتبرونها أساسية وتعجز الرواتب التي يتقاضونها عن تأمينها، وبالتالي تصبح المنشآت

- العامّة أماكن لاكتساب الخبرات والمعارف وتسخيرها لخدمة الأعمال الإضافية التي يقومون بها، إضافة إلى إضاعة الوقت وتحويل هذه المنشآت إلى أماكن للتسلية.
2. إن الآباء عندما يبحثون عن عمل آخر يدفعهم إلى الغياب عن أسرهم بشكل أكبر مما يؤدي إلى تراجع دور الآباء في توجيه أسرهم ولا يخفى ما يترتب على ذلك من نتائج اجتماعية خطيرة.
3. هجرة الأفراد وخاصة الكفاء منهم من مكان عملهم الحالي للعمل في منشآت أخرى ذات الراتب المرتفع، وقد يدفعهم ذلك إلى الهجرة خارج البلد، مما يحرم البلد من الكفاءات وخاصة الشبابية، وهذا ما نلاحظه في الكثير من منشآت القطاع العام حيث نجد أن بعض الأفراد يلجؤون للحصول على إنجازات خاصة بلا راتب لمدة أربع سنوات (أو أقل) يؤمنون خلالها فرص عمل خارج البلد، ثم يقدمون استقالاتهم من المنشآت العامة.
4. زيادة معدلات الغياب عن العمل سواء عن طريق الغياب المبرر عن العمل أو غير المبرر أو من خلال الإجازات المرضية، والتهرب من العمل بحجة أن الراتب منخفض ولا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، ومع الجهود التي يبذلونها في العمل، إضافة إلى كثرة الإجازات الصحية وعدم التصدي للمشاكل والمعوقات بشكل جدي.
5. ارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل، مما يجعل الأفراد يعملون بالحد الأدنى من طاقاتهم.
6. انتشار الفساد ومظاهره المختلفة في المجتمع كالرشوة، واللجوء إلى الابتزاز، والاختلاس، حيث أظهرت إحدى الدراسات في مصر، ومن واقع الملفات المدروسة، بأن قلة الدخل الفردي العام والحاجة الملحة للمال تعتبران من أهم العوامل التي تدفع بالكثير من الأفراد للإقدام على مثل هذه الأعمال.

### الاعتبارات التي تنطوي عليها الرواتب:

انطلاقاً من أهمية الرواتب بالنسبة لكل من الأفراد والمنشآت والمجتمع نستطيع القول بأن هنالك مجموعة من الاعتبارات التي تنطوي عليها الرواتب، وقد حدد Belcher هذه الاعتبارات بأنها اعتبارات اقتصادية، اجتماعية، نفسية، سياسية، وأخلاقية (أبو شيخة، 2000: 683).

#### 1. الاعتبارات الاقتصادية للرواتب:

إن الاعتبارات الاقتصادية للرواتب يجب أن تنطوي على تأثير الرواتب على الاقتصاد، وتأثيرها به، أي على العلاقة المتبادلة بينهما، فالرواتب يمكن أن تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال تنشيط عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الإنتاج، ومن خلال استخدام المتبقي أو الفائض من الرواتب

في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وزيادة إمكانياته لدفع رواتب مرتفعة تساعد في تحسين الوضع المعاشي لجميع الأفراد.

## 2. الاعتبارات الاجتماعية للرواتب:

أن الفرد ينظر إلى الراتب كونه يمثل مقياساً لقيمته في المنشأة التي يعمل بها، وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه، أي أن الراتب يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من آمال على زيادة الرواتب وارتفاعها، ويفسر أيضاً نظرة المجتمع للأفراد من خلال الرواتب التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع وخدمات، مما يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم في العمل وتطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الرواتب، وهذا ما يدفع بعض الأفراد إلى اللجوء لما يسمى بتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعينين على أساسها حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة جديدة للرواتب وبالتالي الحصول على راتب أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك إلى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي.

## 3. الاعتبارات النفسية للرواتب:

إن الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الأداء، وهذه العوامل النفسية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الرواتب، وبالتالي بقدر ما تساهم فيه الرواتب في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الرواتب غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقعة تحقيقها منهم.

ومن هنا يجب أن نلفت نظر الإدارات إلى هذه الناحية الهامة لزيادة التركيز والاهتمام على الحالة المعنوية والنفسية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضاً (غير الراتب) والابتعاد عن المعايير الشخصية والحكم الشخصي للرؤساء في العمل، والاعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح هذه التعويضات (كالحوافز والمكافآت التشجيعية).

## 4. الاعتبارات السياسية للرواتب:

تنطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الرواتب المطبقة في البلد خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق ب الرواتب، حيث تستطيع الدولة ومن خلال اتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها رواتباً مرتفعة، أن تساهم في تحسين علاقاتها معهم.

## 5. الاعتبارات الأخلاقية للرواتب:

تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالرواتب التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الرواتب والمساواة فيما بين الأفراد، وذلك بالنسبة لبعض الأعمال، بالتالي يجب

أن تساهم الرواتب في المحافظة على السوية الأخلاقية للأفراد والعمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الرواتب قد يدفع الأفراد إلى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة وغيرها.

### طرق دفع الرواتب (الأسس المعتمدة في دفع الرواتب):

مهما اختلفت المنظمات من حيث نوعية النشاط الذي تمارسه فإنه توجد ثلاث طرق لدفع الرواتب هي (الهيئي، 2003: 214):

#### 1. الراتب على أساس الزمن:

وتعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم وأبسط الطرق في دفع الرواتب، وأكثرها استعمالاً، حيث يتم دفع الرواتب بناءً على هذه الطريقة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في العمل وذلك بغض النظر عن الإنتاج، كالساعة، أو اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، أي أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الراتب والإنتاج.

#### ويتم استخدام هذه الطريقة في العديد من الحالات أهمها:

1. إذا كان من الصعب تحديد كمية الإنتاج لكل فرد، كأعمال الصيانة.
2. عندما يكون الفرد غير قادر على التحكم في كمية إنتاجية كعمال خط التجميع، حيث تكون سرعة الفرد محكومة بسرعة الآلات.
3. عندما تكون الجودة أهم من كمية الإنتاج.
4. عندما يكون العمل معرضاً للانقطاع نتيجة لوجود أعطال متكررة لا دخل للعامل فيها.
5. عندما تكون المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مرتفعة القيمة تحتاج إلى عناية واهتمام كبيرين.
6. إذا كانت الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية دقيقة وعالية الحساسية بحيث تحتاج إلى درجة عالية من العناية والاهتمام.

7. إذا كانت المنشأة تقوم بنشاط خدمي حيث لا يوجد إنتاج ملموس.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها إذ لا تحتاج إلى عمليات حسابية كثيرة، كما تزيد من أواصر التعاون بين الأفراد إذ يحصل الجميع على نفس الراتب خلال نفس المدة الزمنية، كما تشعر الأفراد بالاطمئنان والراحة النفسية نظراً لأنها تضمن للأفراد الحصول على دخل ثابت لا يتغير بتغير انتاجهم، ولكن بالمقابل يؤخذ على هذه الطريقة العديد من العيوب أهمها، أنها تساوي بين جميع الأفراد في المنظمة مما يجعلها لا تشكل حافزاً قوياً للأفراد وخاصة الجيدين منهم.

#### 2. الراتب على أساس الإنتاج:

ويتم الدفع بناءً على هذه الطريقة على أساس المتحقق في العملية الإنتاجية، مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطبيق في المنشآت التي يكون فيها الإنتاج ملموساً، حيث يحدد سعر الوحدة المنتجة،

تمهيداً لحساب الراتب وذلك بضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة مباشرة، ونميز هنا بين حالتين للدفع هما:

أ. حالة الإنتاج الفردي: حيث يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد، ويكون الراتب عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب. حالة الإنتاج الجماعي: تستخدم هذه الحالة عندما لا يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق، وبالتالي يحسب الراتب هنا بضرب عدد الوحدات التي تنتجها مجموعة من الأفراد بسعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج على عدد الأفراد. وتستخدم طريقة الدفع على أساس الإنتاج في العديد من الحالات أهمها:

- 1) إذا كان بالإمكان تحديد كمية الإنتاج الفردي أو الجماعي.
- 2) إذا كان لا يوجد أي أعطال في العمل.
- 3) إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.
- 4) إذا كانت التكلفة الثابتة مرتفعة، مما يدعو إلى زيادة الإنتاج حتى يمكن توزيع هذه التكاليف على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة فيقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف. وتتميز هذه الطريقة في أنها تشكل وسيلة للأفراد لزيادة دخلهم عن طريق زيادة إنتاجهم حيث يرتبط الراتب بالإنتاج بشكل مباشر، كما أنها تدفع الأفراد على التفكير والإبداع لإيجاد أفضل الطرق لتحسين أدائهم في العمل، إضافة إلى أنها تخلق جواً من المنافسة بين الأفراد. ولهذه الطريقة كما لسابقتها العديد من العيوب التي تقلل من أهميتها، وأهمها:

1. صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال وخاصة الإدارية منها.
2. تناسب هذه الطريقة للأفراد الأكفاء فقط مما قد يشكل الغيرة لدى الأفراد، وخاصة الأقل كفاءة.
3. تؤدي هذه الطريقة إلى إنهاك قوى العامل من حيث تدفع الأفراد إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى إنتاج ممكن.
4. هناك بعض الأعمال التي يرتبط فيها الإنتاج بالحالة الفنية للآلات، مما يشعر الأفراد بعدم عدالة الرواتب.

5. إن هذه الطريقة تجعل الأفراد يقومون بتشغيل الآلات بأكثر طاقة ممكنة من أجل زيادة إنتاجهم مما قد يلحق الضرر بالآلات.

### 3. الرواتب التشجيعية:

يختلف نظام الرواتب التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدة طرق، وتشمل الرواتب التشجيعية



على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن، وبعض خصائص نظام الدفع على أساس الإنتاج.

وتقوم الرواتب التشجيعية على مجموعة من الأسس أهمها:

1. تحديد زمن معياري للإنتاج.
2. تحديد معدل معياري للإنتاج.
3. الدفع على أساس المعدلات العادية للراتب للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج.
4. الدفع على أساس إعطاء راتب إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج.

### العوامل المؤثرة في نظام الرواتب:

أيًا كان نظام الرواتب المستخدم في أية منظمة كانت أو بلد كان، فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا النظام، أهمها: (ناصر، 2004: 470).

#### 1. العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل:

كان عرض الأيدي العاملة والطلب عليها من أهم العوامل المؤثرة في نظام الرواتب، قبل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وإصدارها للقوانين واللوائح الناظمة لموضوع الأجور التي يتقاضاها الأفراد، وقبل ظهور النقابات العمالية واتحاداتها التي أخذت تستخدم نفوذها وقوتها وضغوطاتها على أرباب العمل وأصحاب المنشآت لمعاملة الأفراد بشكل أكثر إنسانية، إذ كان ينظر إلى الأيدي العاملة على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض وطلب، فعندما يكون عرض الأيدي العاملة كبيراً والطلب عليها قليلاً تكون الرواتب منخفضة، وإذا كان عرض الأيدي العاملة قليلاً والطلب عليها كبيراً تكون الرواتب مرتفعة.

#### 2. القوانين واللوائح الحكومية:

ويقصد بها القوانين واللوائح التي تصدرها الحكومات والتي تحدد فيها السياسة التي ستتبعها فيما يتعلق بالرواتب، والأسس الناظمة لها، حيث تعتبر هذه القوانين واللوائح من أهم العوامل المؤثرة في نظام الرواتب، لا بل والمحددة له في الكثير من الدول، حيث يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى للرواتب لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وموعد استحقاق الراتب وغيرها، وبالتالي يجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية، وتكاليف المعيشة (بشكل)، وينطوي تدخل الدولة في وضع هذه القوانين واللوائح على تأمين الحياة اللائقة للأفراد بحيث تحمي السياسة المتبعة الأفراد من أصحاب الأعمال وتؤمن لهم حقوقهم كاملة، وهنا

يجب أن نؤكد أنه يجب أن تكون هذه القوانين واللوائح محددة لنظام أجور محفز للأفراد وعادل يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، وأهداف الدولة ككل.

### 3. النقابات العمالية واتحادها العمالي:

نشأت النقابات العمالية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات التي حصلت في فترة زمنية سابقة، حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال، ويتبنى قضاياهم، ويدافع عن مصالحهم، فكان ظهور النقابات العمالية تحديداً بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث اقتضت على قطاعات اقتصادية معنية كالصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في نفس الوقت (عباس، 2006: 54)، وازدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث امتدت إلى القطاعات الأخرى، حتى إلى القطاع العام، فظهرت مثلاً نقابة المحامين، ونقابة المهندسين، وغيرها.

### 4. تكاليف المعيشة:

إن أي سياسة أو نظام رواتب لكي يكون ناجحاً يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال إجراء دراسات واقعية تضمن الوصول إلى نتائج واقعية تمكن من وضع نظام للرواتب يغطي هذه التكاليف، وبالتالي المحافظة على القوة الشرائية للرواتب، لذلك يجب أن يكون هناك تناسب وانسجام بين الرواتب ومستويات الأسعار وتكاليف المعيشة بحيث أن أي زيادة في الأسعار يجب أن يرافقها زيادة حقيقية للرواتب.

### 5. المستوى السائد للرواتب:

ويقصد بالمستوى السائد للرواتب، هو مستويات الرواتب السائدة في المنشآت الأخرى، وفي الدول الأخرى المجاورة، إذ يجب على أية منشأة تقوم بوضع نظام للرواتب أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الرواتب في المنشآت الأخرى، وبالنسبة لنفس الأعمال، لأن دفعها لرواتب أقل سيجعلها تتعرض لمشكلة تأمين الأيدي العاملة المناسبة.

أما فيما يتعلق بمستوى الرواتب السائد في الدول الأخرى فتقصد به الرواتب في الدول المجاورة المتشابهة من حيث ظروفها الاقتصادية مع مراعاة خصوصية كل بلد، فعندما تكون الرواتب في البلدان المجاورة مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى هجرة الأفراد الجيدين من البلد وحرمانه منهم.

### 6. قدرة المنشآت على الدفع:

إن إحدى العوامل المؤثرة أيضاً في نظام الرواتب هو قدرة المنشآت على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الرواتب، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرات المنشأة المالية، ووضعها التنافسي بين المنشآت الأخرى، ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية، فمن غير الممكن مثلاً أن تدفع منشأة تعاني من مشاكل مالية رواتباً مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما يجعل الأفراد يبحثون عن المنشآت التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى.

## المحور الثاني: العدالة في تطبيق الكادر.

تمثل العدالة في التطبيق وخاصة نتحدث في بحثنا عن الكادر الموحد الكومي أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة، وتعود أهمية العدالة التنظيمية لسببين، الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، الثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم (المغربي، 2007: 201)، ونحاول من خلال هذا المحور تسليط الضوء على مفهوم وأهمية وأبعاد العدالة فب التطبيق.

### مفهوم العدالة في التطبيق:

تعريف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق، ولقد وردت مفردات كثيرة تتحدث عن العدالة في القرآن الكريم، كقوله تعالى (إن الله يأمر بالعدل والإحسان) "النحل: 90"، كما أن من أسماء الله الحسنى العدل، ولقد تميزت سيرته صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين بالعدل والمساواة. ولقد تم تعريف العدالة في التطبيق بأنها إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي. (العتيبي، 2003: 343)

كما عرفت بأنها الطريقة التي يحكم الفر من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. (وادي، 2007: 4)

وقد عرفها (Byars and Rue, 1997) بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (الفهداوي والقطاونة، 2004: 14)

وقد عرفها (Byrne & Cropanzano, 2001) بأنها دراسة النزاهة في العمل. (Marie Burns Walsh, 2003: 4)

### نظرية العدالة أو المساواة

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها Adam عام 1965 أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية، ومضمون هذه النظرية: أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة. (جربينج وبارون، 2004: 175)

وهناك توضيح آخر لمفهوم هذه النظرية ينص على أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد Adam هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من

خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. (ماهر، 2002: 163)

وفي توضيح آخر للنظرية تبين بأن سلوك الفرد هو بمثابة عملية تفاعل بين عمليتي التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي أما إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين مقدار الجهد المبذول والعائد المتوقع منه أي أن أساس الدافعية هنا الشعور بعدالة المعاملة. (الصيرفي، 2007: 272)

وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبية لأمثاله في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا في عمله ويمكن التعبير عن معادلة هذه كالتالي:

عوائد الفرد/ مساهمات الفرد تتم مقارنتها بـ عوائد الآخرين/ مساهمات الآخرين. (الصيرفي، 2005: 305)

وتشير المدخلات إلى عوامل مثل: الجهد، والمهارات، والمعرفة، وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في أعماله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز. (عبد الباقي، 2004: 147)

ومن ثم يمكن القول إن هذه النظرية تشتمل على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة، السلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات والمخرجات، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة، فإنه يستجيب بشكل إيجابي وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. (العميان، 2002: 299)

وقد تم التوصل إلى نتيجة جديدة في مجال البحوث التي أجريت لاختبار النظرية، مؤداها أن هناك أفراد أكثر حساسية عن غيرهم لإدراك عدم العدالة. (حسن، 2004: 131)

### أبعاد ونظريات العدالة في التطبيق:

تم تناول العدالة في التطبيق من قبل بعض باعتبارها تتضمن بعدين: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وأشار البعض إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات.

تشتمل العدالة في التطبيق على ثلاثة أبعاد هي (المغربي، 2007: 302):

1. عدالة التوزيع. Distributive Justice

2. عدالة الإجراءات. Procedural Justice

### 3. عدالة التعاملات. Interactional Justice

إن لكل بعد من أبعاد العدالة في التطبيق معاييرها الخاصة التي تعبر عنه، حيث له علاقاته وتأثيراته التي قد تختلف عن الأبعاد الأخرى، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي:

#### 1. عدالة التوزيع Distributive Justice:

يمكن تعريفها بأنها عبارة عن العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد. (عواد، 2003: 15)

وهي تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج (المغربي، 2007: 202)، كما أنها تنص على أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد. (الصيرفي، 2005: 309)

#### 2. عدالة الإجراءات Procedural Justice:

هي عبارة عن إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل إجراءات تقييم الأداء.

كما تشير إلى تلك الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقيق مصالحة كل الافراد ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار. ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة، وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعني العدالة. (المغربي، 2007: 302)

وهي الاهتمام بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات أو النتائج أو هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق، والآليات، والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. (عواد، 2003: 15)

وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنةً بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية (الصيرفي، 2005: 311):

أ. قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب. قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج. قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة. (المغربي، 2007: 302)

د. قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات. (المغربي، 2007: 303)

هـ. قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

و. قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

ومفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون، ويتعلق هذا المفهوم بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر إحساساً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوى لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها، وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية وهما (جرينبرج وبارون، 2004: 179):

أ- الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية:

ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات، وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي:

1) أن يكون للناس صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

2) إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.

3) تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

4) عدم التحيز عند اتخاذ القرارات.

ب- الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية:

ويتعلق ذلك بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين: الأولى بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات، والثانية تتعلق بالحساسية الاجتماعية: أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقم لهم معلومات كاملة عنها.

إن الالتزام بمعايير العدالة الإجرائية يترك تأثيرات دافعة غير مباشرة من خلال رفع درجة الالتزام بالهدف ومن خلال اختيار تحديد اتجاه التصرف وكثافة الجهود المخصصة لإنجاز ذلك الهدف هذا مع ضرورة التأكيد على أن العدالة الإجرائية أكثر قدرة من العدالة التوزيعية في تفسير اختلافات الأفراد في الولاء التنظيمي وفي الثقة بالمشرف. (الصيرفي، 2005: 311)

### 3. عدالة التعاملات Interactional Justice:

تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (المغربي، 2007: 309)، وهي معتقدات أو أفكار بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أوضاع الإجراءات، وغالباً ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية (عواد، 2003: 15)، وهي تعني أن مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين (الصيرفي، 2005: 311)، وتتضمن عدالة التعاملات الأمور التالية (المغربي، 2007: 309):

1. مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات.
  2. ليست منفصلة تماماً عن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
  3. تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
  4. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
  5. عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.
- وهناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها لتحقيق الاستفادة من نظرية العدالة (جرينبرج وبارون، 2004: 180):

- **تجنب دفع أجور أقل مما يجب:** فالوحدات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها السرقة، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج، كما قد يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الآخر بصورة متطرفة من خلال الإضراب، أو ترك العمل كلية.
- **تجنب دفع أجور أعلى مما يجب:** يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجوراً أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر وزيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس.
- **أولاً:** لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتاً، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي.
- **وثانياً:** لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة.
- **أن يكون هناك وعي جيد لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها:** حيث أن هؤلاء الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم وخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين ومن سوء الحظ فقد يكون الآخرون هؤلاء أناساً يعملون في نفس المنظمة أو أناساً يعملون في منظمات

أخرى، ويمثل هذا الواقع تحدياً للمديرين ومسؤولي إدارات الموارد البشرية الذين لا يستطيعون التحكم في رواتب وامتيازات المؤسسات الأخرى. (درة والصباغ، 2008: 404)

وعليه يمكن القول بأن مفهوم العدالة في التطبيق من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر إن الاجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر موظف آخر (زايد، 2003: 273)، كما أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (محارمة، 2000: 326)

### **المحور الثالث: الثقة التنظيمية.**

حظي موضوع الثقة في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة، ولا سيما في مجال السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم، ففي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات لا تملك الخيار في التحول من منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة إلى منظمات تعتمد على المعلومات، فإن تعدد المطالب الأساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية بعد عاملاً هاماً يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التغيير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية، في حين أنهم لا يلقون بالأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يتقنون بها. (الحوامدة والكاسبية، 2000: 143).

وقد أخذت دراسة الثقة تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة. وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وعدالة المنظمات. (السعودي، 2005: 100).

وتزخر الأدبيات في هذا المجال بالعديد من الشواهد التي تشير إلى الثقة باعتبارها عاملاً محورياً في تحقيق النجاح للمنظمات، وأنها عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفي تحقيق مصلحة أعضاء المنظمة، بل إن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات. (رشيد، 2003: 438).

ويسعى هذا المطلب إلى الإسهام في توضيح مفهوم الثقة في المنظمات من خلال تناول بعض الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم وأهمية وأبعاد وأنواع الثقة التنظيمية.

### **مفهوم الثقة:**

رغم الاتفاق بين المنظرين والباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم. (رشيد، 2003: 446)



وتعرف الثقة في اللغة على أنها كلمة تدل على الضبط والقوة والإحكام، ويقال وثقت الشيء أي أحكمته، والميثاق هو العهد المحكم، والموثقة هي المعاهدة، بمعنى أن الثقة هي إحكام الأمر والاطمئنان إليه، وضبطه بحيث يمكن الانتفاع به والاستفادة منه، والاعتماد عليه والبناء عليه، ويقول سبحانه وتعالى في كتابه العزيز "وميثاقه الذي واثقكم به" (المائدة: 6).

ولقد تم تعريف الثقة في علم الإدارة بأنها "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام". (الحوامدة والكساسبة، 2001: 149)، كما تم تعريفها بأنها "عبارة عن لاصق اجتماعي يمكن أن يربط أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية معا" (Ulla Tolvanen & Anu Puusa, 2006: 30)، ولقد عرفها آخرون بأنها عبارة عن "مستوى التوقعات أو درجة اليقين في الإعتماد على شخص أو شيء" (Cynthia Claybrook, 2004: 15)، وقد عرفها (Mayer, et al, 1995) على أنها إستعداد طرف معين (مناح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثير بتصرفات طرف آخر (الموثوق به)، وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص (مناح الثقة)، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق بيه) أو التحكم بها. (رشيد، 2003: 446)

ولقد عرفها بعض الباحثين بأنها "التوقعات الإيجابية للموظف حول تطبيقات وسياسات المنظمة حتى في الحالات الخطرة التي تتطلب دعمه للمنظمة" (Atalay & Yilmaz, 2009: 343).

ويذكر أن مفهوم الثقة أخذ يتأرجح بين مفهومين الأول: يؤكد على الثقة بين الأفراد والمجموعات من خلال النظر إلى الثقة على أنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيأً أو كتابياً من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه"، والمفهوم الثاني الذي ينظر إلى الثقة على أنها تركز على نتائج القرارات المتوقعة عندما يعرف الثقة بأنها "التوقع بأن نظام صنع القرار سيحقق نتائج للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة التأثير على هذا النظام". (الحوامدة والكساسبة، 2000: 153)

وعلى الرغم من التعاريف المختلفة لمفهوم الثقة التنظيمية يمكن ملاحظة أن هناك نقاطاً مشتركة تساهم في تعزيزها تتمثل في الآتي:

- الإيمان بالإدارة.
- الثقة بأفكار الزملاء.
- الصدق في العلاقة مع الزملاء.
- التوقعات الإيجابية حول سياسات المنظمة.

## أهمية الثقة:

تحقيق الثقة للمنظمة ميزات جوهرية في دعمها ودفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ووفقاً لتايلور (1990) فإن الثقة التنظيمية أربعة تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة وهي (Atalay & Yilmaz, 2009: 343):

- الثقة تسهل عمل الإدارة.
- الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية.
- الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد.
- الثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة.

وقد أقر الباحثون بأهمية الثقة في خلق التعاون وتحقيق الأهداف، كما أنها تسهم في تكامل عملية الرقابة وشموليتها، ضمن المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها في بناء مصداقية الجهود الرقابية، من خلال خلق التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء ومسايرتهم للأوامر الداخلية، ومعرفتهم بخطوط السلطة، حيث تصبح الثقة نمطاً للرقابة الرمزية، التي تساعد على تقليل تعقيدات الأنظمة في المنظمة. (الفهداوي، 2005: 69)

ويرى بعض الباحثين أن الثقة توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية، كما أن جو الثقة له دور في الدفع نحو التطور والتنمية وفي الاتصالات الفعالة وفي زيادة فاعلية المنظمات، كما أن المؤسسات التي تتميز بالثقة، يمكن للمرء أن يرى فيها الجو المفتوح للمشاركة، والموظفين الذين يتحملون المسؤولية، وارتفاع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة في الإنتاجية، والتحفيز والابداع. (Yilmaz, 2005: 2293).

وقد أوضح (Tan And Tan) بأن السلوك الإبداعي في الأداء وتبني الأفكار الجديدة والمفيدة والعمل على تطبيقها، كل ذلك يعتمد على وجود المستويات العالية من الثقة التنظيمية، التي بمقدورها خلق البيئة الإبداعية، من جراء إحساس الأعضاء بالثقة حيالة مشرفيهم الداعمين لهم. (الفهداوي، 2005: 70)

ويرى بعض الباحثين أن للثقة العالية فوائد عديدة من قبيل ( Tuggle, & Ribière, )  
70: (2005):

- العمل على تحفيز الابتكار.
- تؤدي إلى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي.
- تيسر القبول والانفتاح وحرية التعبير.
- تشجيع على المخاطرة.
- كما أن هناك آثار سلبية مترتبة على انخفاض الثقة وتشمل:
- تختفي القيم والدوافع لدى الآخرين.

- يصبح الاتصال أقل دقة، ويكون هناك سوء استقبال.
- تضاؤل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة.
- زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية.
- تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع.
- تزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعدائي.ق4

### أنواع الثقة:

يمكن تحديد نوعين من الثقة هما (السعودي، 2005: 105):

#### • الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية.

#### • الثقة المكشوفة (السبعان، 2009: 240-241):

هي عبارة عن التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للأخرين بطريقة لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطراً والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية. إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي، حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية، فمن الأفضل بصفة عامة، أن يكون أنماطاً حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة، هما:

- **الصدقة:** وذلك من خلال المشاركة الشخصية والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة وهذا النوع من المشاركة يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل الفردية والجماعية.
- **المهام:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعمي: الميل لمشاركة المعلومات.

#### أبعاد الثقة (السعودي، 2005: 105):

تحدث علماء الإدارة عن كثير من الأبعاد المتعلقة بالثقة التنظيمية بوجهات نظر مختلفة، فقد حاول كورازيني Coarazini إظهار الثقة كتركيب متعدد، وقد توصل إلى أربعة عوامل تؤثر في الثقة وهي:

عامل الشك وأخذ المخاطرة والأناية وعامل أخذ المخاطرة الشخصية، وقد حدد بعض الباحثين الأبعاد التالية للثقة:

- الصدق والإخلاص.
- تدني مستوى الحذر.
- تدني مستوى الشك.
- الرغبة في العلاقة الحميمة.
- الإيمان بعدالة السلطة.
- توقيح العلاقات الجيدة.
- الانسجام العام من الآخرين.

وذكر بعض الباحثين أن هناك ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية هي (الكفاءة وحسن النية والسلوك) (Claybrook, 2004: 19)، كما ذكر آخرون بأن هناك أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: الكفاءة، والانفتاح على الآخرين، والاهتمام والقلق على الآخرين، وتحري الدقة فيما يقال وفيما يفعل. (MISHRA, 2004: 6-8)

ويرى آخرون بأن هناك أربعة أبعاد أخرى للثقة التنظيمية وهي العدالة في الترقية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائد وتوافر المعلومات. (السعودي، 2005: 105)

### عوامل تحسين وتعزيز الثقة داخل المنظمة:

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما (Atalay & Yilmaz, 2009: 343):

#### أ. العوامل التنظيمية:

لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، فإن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

#### ب. العوامل الفردية:

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق.

## المحور الرابع: رضا الموظفين عن الكادر.

على الرغم من أن المصطلح العلمي للرضا الوظيفي لم يظهر إلا في الثلاثينات من القرن السابق، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن وظائفهم قد بحث قبل ذلك التاريخ بزمان طويل، فلقد بحث تايلور في دراساته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون راضياً عن وظيفته ومنتجاً فيها، وفي أواخر العشرينات ظهرت دراسات هوثورن والتي قام بها التون مايو وزملاؤه، فلقد درسوا اتجاهات الموظفين، وذلك من أجل معرفة أسباب عدم الرضا الوظيفي، وأظهرت هذه الدراسات أهمية العلاقة بين الموظف ورئيسه، وهنا بدأت حركة "مدرسة العلاقات الإنسانية"، والتي تدعو إلى التركيز على أهمية العلاقة بين الموظفين وإدارتهم، وبينهم وبين بعضهم البعض، وذلك ضماناً للحصول على أعلى مستوى من الراحة النفسية والرضا، لأن ذلك سيعمل على زيادة الإنتاجية، وسيقلل من نسبة ترك العمل والحوادث الأمر الذي من شأنه أن يجنب المنشأة مشكلات ومعوقات كثيرة. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة "قبل الثلاثينات" لم تنشر بشكل صريح إلى الرضا الوظيفي، إلا إنها تشير بشكل صريح إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر نسبية كما أنها قد تكون سلبية أو إيجابية تبعاً للإشباع الذي يتوقعه الفرد. (المدهون، 2005: 210-211)

### تعريف الرضا الوظيفي:

إن الرضا عن العمل شيء نسبي حيث أن البعض يكون راضياً عن العمل، في حين أن الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم التي يصعب قياسها نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة، وهناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أن هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الناس، وقد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة للرضا، لذلك هناك تعريفات متعددة من قبل الباحثين، فلقد عرفه "LOCK" على أنه "حالة من السعادة أو الشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته في تلك الوظيفة"، ويلاحظ أن "الرضا يمثل الإشباعان التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها" (عبد الباقي، 2001: 172).

كما ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يمد الموظف من وظيفته، وجماعة العمل وما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة، ومن فرص التقدم المهني والتقدم الوظيفي" (الشريدة، 2010: 64).

وأيضاً عرف الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به". (عباس، 2003: 175)

## العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبياً وإيجابياً بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه العوامل حسب رأي روبنز إلى ثلاثة مجموعات رئيسية موضحة بالتالي:

1. **مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية:** وتتمثل بالعمرو، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الصحية، الشخصية، القدرات الفردية، الدرجة الوظيفية، القيم، الاتجاهات، الدافعية.
2. **مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل:** وتتمثل بالعلاقة مع الرؤساء، زملاء العمل، تقدير الآخرين.
3. **مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة:** وتتمثل بالأجور والمكافآت المادية، عدالة العائد، ظروف العمل، المزايا والخدمات، فرص التقدم والترقية، تدريب العاملين، الاستقرار في العمل "الأمن الوظيفي"، محتوى العمل وتنوع المهام، السياسات.

## قياس الرضا الوظيفي:

القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم، ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة أن تعد الدراسات أو قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة ما لم تكن الإدارة في المنظمة مستعدة لاتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا، وتنفيذ ما تخلص إليه هذه الدراسات من توصيات ونتائج، أما طرق قياس الرضا الوظيفي فهي متعددة ومن أهمها وأكثر شيوعاً طريقة الاستقصاء المقابلة، طريقة الملاحظة، طريقة تحليل البيانات الثانوية. (عبد الخالق، 1992: 77)

## أثر الرضا على العمل:

السؤال التقليدي ما هي العلاقة التي تربط الأداء بالرضا الوظيفي؟ هو المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الرضا الوظيفي، وذلك للوقوف على حقيقة العلاقة بين هذين المتغيرين. اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، حيث أن التفسير التقليدي يرى أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء. وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء، وفيما يلي مناقشة العوامل التي تعطي دلالة في مجملها على مستوى الأداء:

1. **الرضا الوظيفي والإنتاجية:** لقد دلت نتائج الكثير من الدراسات على أنه ليس هناك علاقة مباشرة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، أي أنه ليس من الضروري أن يرتفع الأداء أو تتحسن

الإنتاجية بزيادة رضا العامل في المنظمة، مما يفسر صحة هذه النتائج على أن الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية، بينما الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية، لذلك فإن رفع مستوى الأداء أو الإنتاجية مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد أمر صعب، وإنما لابد من التنازل عن إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى مما يبعث على عدم الرضا والعكس صحيح. لذلك ينبغي عدم التعميم حول علاقة الرضا بالأداء الوظيفي خاصة في الأعمال ذات الطابع الذهني والتي تتخفف درجة الآلية فيها، فقد نجد حالات يرتفع فيها الرضا وينخفض الأداء (عبد الخالق، 1992: 9) والنتيجة الآمنة إنه لا يوجد علاقة ثابتة أو منتظمة بين الرضا والأداء. ومما تقدم فإن أي قصور في أحد العوامل السابقة سيؤثر سلباً على الفرد، فعلى الإدارة الواعية أن تهتم بتعزيز كل العوامل سعياً وراء بلوغ أهدافها. (مصطفى، 2000: 147)

2. **الرضا الوظيفي والغياب:** الغياب عدم حضور العامل للعمل والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي كلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور (شاويش، 2005: 112-116)، لذلك نجد أن هناك علاقة سلبية وثابتة بين الرضا الوظيفي والغياب، فمن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً للغياب عن العمل، مما يؤدي إلى مشكلات متعددة للإدارة، وزيادة تكاليف المنظمة. (العطية، 2003: 109)

3. **الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل:** يرتبط الرضا عكسياً مع دوران العمل، ولكن معامل الارتباط هنا أقوى مما في حالة الغياب، ولكن هناك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، وهي من المحددات الأساسية على القرار الفعلي لتترك العمل الحالي. وتشير المؤشرات أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل، هو مستوى أداء العامل. (العطية، 2003: 110)

4. **الرضا الوظيفي وعوامل أخرى:** أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا عن العمل، وعدم انضمام العاملين إلى النقابات العمالية، وأشارت في الوقت ذاته أن ارتفاع الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على خارج العمل. وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسرقة، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبباً أو غير راض في عمله. (شاويش، 2005: 112)

## المحور الخامس: تقدير جهود النقابة.

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الخلق والصراع بين الخير والشر موجود، ولنا في قصة هابيل وقابيل وقصص الأنبياء الكرام.. عليهم الصلاة والسلام أجمعين..خير مثال على هذا الصراع، وعلى الظلم الذي يتعرض له ضعاف الناس وبسطائهم، والمتتبع يجد أن العبيد في أوروبا ظلموا كثيراً، حيث أنهم كانوا يعملون في المناجم وفي ظروف سيئة وأجور متدنية حتى أنهم كانوا يأكلون الحصى من شدة الجوع، وكمن الألوف والملايين ماتوا في ظل هذا العمل السيئ والرديء. (جاد الرب، 2009: 427).

إن الحركة النقابية في أي بلد من بلاد العالم ما هي في الحقيقة إلا انعكاس لمدى وعي الطبقة العاملة وهذا المقياس يتوقف على درجة النمو الاجتماعي الذي بلغته هذه الطبقة، فإن الحركة النقابية لا تنشأ من فراغ، وإنما هي تعبير عن مكنون اجتماعي للطبقة العاملة، ومن هنا تتفاوت درجة النمو والنضج للحركات النقابية في مختلف بلاد العالم (إبراهيم، 1995: 175).

ولقد كانت النشأة الحقيقية للنقابات يشوبها بعض الغموض، بيد أن بعض المؤرخين ذهبوا إلى أن بدايتها كانت خلال القرون الوسطى، حيث نبعث من فكرة الطبقة التي تغلغت في هذا العصر. ثم ارتبطت بظهور الإنتاج الصناعي (الحرفي) وما ترتب عليه من ظهور نظام الطوائف الحرفية وقد كانت بذلك الطوائف الحرفية أول تعبير تنظيمي عن الحركة العمالية في صورتها البسيطة حفاظاً على الحرفة ودفاعاً عن مصالح الأعضاء.

وتطورت الأوضاع سواء في مرحلة الثورة الصناعية أو ما قبلها، حيث تعرض العاملون لأصناف شتى من الظلم والاستعباد، ثم جاءت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، وبالرغم من مزاياها المتعددة إلا أنها حملت كثيراً من الأعباء على العاملين لصالح أصحاب العمل، فكان الأجر بالقطعة في ظروف غير مواتية، ولم يكن هناك علاج أو تأمين أو تعويض لأي إصابات أو حوادث وغيرها (ديسلر، 2005: 485).

وفي ظل ما سبق ومع كبر حجم المنظمات بعد فترة الثلاثينات من القرن العشرين، ازدادت مشكلات العاملين تعقداً وتشابكاً، وكان لابد من ظهور بعض الأصوات من بين العاملين أنفسهم تنادي برفع الظلم عن زملائهم وإعطائهم حقوقهم ومستحقاتهم كاملة غير منقوصة، وقد لعبت تجارب الهاوثورن بقيادة إلتون مايو دوراً في هذا الاتجاه، حيث ظهر من خلالها ديناميات الجماعة وتكاتف الأعضاء ضد الظلم والاضطهاد الذي يفرض من المشرفين أو الملاحظين، وكان الحدث الأكبر هو نشوء ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.



قامت كثير من الدول بالاعتراف بالنقابات العمالية ودورها وتأثيرها، ولذا أصدرت العديد منها قوانين منظمة للعمل النقابي سواء على مستوى القطاع الحكومي أو القطاع الخاص (جاد الرب، 2009: 428).

### مفهوم النقابة

يمكن القول بأن النقابة العمالية بأنها تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء من العاملين في إحدى الأنشطة الاقتصادية المختلفة داخل الدولة (مصطفى، 1999: 391) وأيضاً هي منظمة اجتماعية، تضم عمال صناعة معينة أن الدافع الأساسي للتجمع العمالي في إطار النقابة هو تكوين شخصية قانونية لنقابة معينة يمكنها القيام بوظيفتها التمثيلية (شاويش، 2005: 294). وهي عبارة عن "مجموعة من العاملين في المنظمة يتم اختيارهم عن طريق الانتخابات من قبل زملائهم، وذلك بهدف بناء علاقات تعاونية واستراتيجية في الأجل الطويل، وبما يضمن تحقيق التوازن والعدالة بين إدارة المنظمة وبين العاملين فيها".

### ومن التعريفين السابقين نستخلص ما يلي:

1. إن الهدف من النقابة هو حماية حقوق العاملين وبما لا يؤدي إلى إحداث الضرر بأصحاب العمل أو المنظمات، لذلك فإن النقابة كما يجب أن تسعى إلى تحقيق أهداف العاملين لا تسعى في نفس الوقت إلى المبالغة في هذه الأهداف وإحداث الضرر نحو تحقيق أهداف المنظمة أو أصحاب العمل.
2. وتتحدد وظائف النقابة طبقاً للقانون الخاص بإنشائها ودستور الدولة وتعتبر الوظيفة الأصلية للنقابات العمالية هي الدفاع عن مصالح الأعضاء في مواجهة أصحاب الأعمال بهدف الحصول على أجور عادلة وشروط مناسبة.
3. أن النقابة عبارة عن مجموعة من الأفراد وليست فرداً واحداً، فقد تكون 5 أو 7 أو أكثر في إطار ما تحدد القوانين العامة في المجتمع.
4. يتم تحديد هؤلاء الأفراد من خلال انتخاب باقي العاملين في المنظمة لهم، وبالتالي فإن أعضاء النقابة هم ممثلون حقيقيون وشرعيون لجميع العاملين في أي منظمة.
5. إن بعض القوانين في بعض الدول تتيح انتخاب جزء من أعضاء النقابة هم الغالبية وتعيين جزءاً آخر وهم الأقلية لاعتبارات معينة.

### أهمية النقابات العمالية

يستهدف الانضمام للنقابات العمالية إلى حماية حقوق العمال المنضمين إليها، والدفاع عنهم وحماية مصالحهم، وتحسين ظروف وشروط العمل، وعلى وجه الخصوص يعمل التنظيم النقابي على ما يلي (نشر جمعية المساعدة القانونية لحقوق الإنسان، مايو 2004: 1-2):-

1. نشر الوعي النقابي وحماية النقابة بهدف تحقيق الأغراض التي قامت من أجلها.
2. رفع المستوى الثقافي للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والإعلام.
3. رفع الكفاءة المهنية للعمال والانضمام بمستواهم المهني والفني وتشجيع المنافسات وصيانة المال وحماية المال العام وحماية وسائل الإنتاج.
4. رفع المستوى الصحي والاقتصادي والاجتماعي للأعضاء وعائلاتهم.
5. المشاركة في مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف الخطط والإسهام في تنفيذها.
6. المشاركة في المجالات العمالية العربية والأفريقية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابية العمالية المصرية في هذه المجالات.

### أهداف النقابات العمالية:

تسعى النقابات العمالية إلى تحقيق الأهداف التالية (جاد الرب، 2009: 430):

1. حماية أجور العاملين في إطار المنظمات المماثلة.
2. المساهمة في زيادة أجور العاملين في إطار ارتفاع الأسعار.
3. تحسين ظروف العمل بتوفير متطلبات الوقاية السلامة والصحة المهنية.
4. توفير متطلبات الرعاية الصحية والتأمينية للعاملين.
5. علاج العاملين من الأمراض المهنية وحوادث العمل والإصابات.
6. ضمان صرف التعويضات المناسبة للعاملين عما يصيبهم من أذى.
7. تطبيق القوانين المنظمة للعلاج بين العامل وصاحب العمل.
8. توفير خدمات الرعاية الاجتماعية والثقافية للعاملين.
9. حماية العاملين من التعسف والتمييز العنصري وغيرها.
10. التأكيد على حقوق العاملين عند سن التقاعد وخدمات ما بعد التقاعد.
11. المساهمة في حل النزاعات ومعالجة القضايا الخلافية بين العاملين وأصحاب الأعمال.

### أنواع النقابات:

يمكن تقسيم النقابات العمالية إلى أربعة مجموعات رئيسية يمكن عرضها كالتالي (مصطفى 1999، 395):

1. النقابات الحرفية: وهي من أقدم التنظيمات النقابية التي عرفها العالم، وتضم إلى عضويتها العمال المهرة في الحرفة الواحدة وهم الصناع.
2. النقابات العامة: وهي نقابات تكونت في أواخر القرن التاسع عشر ونتيجة لدخول العمالة النصف ماهرة وعديمة المهارة إلى مجال الصناعة.

3. النقابات الصناعية: تتمثل في النقابات التي تضم عضويتها جميع أو أغلبية العمالة اليدوية في صناعة من الصناعات القائمة.

4. النقابات المهنية: وهي تصم لعضويتها القائمين بالأعمال الكتابية والعاملين في المكتب أو الإداريين أو المهنيين وبالتالي فهي تشترط أن يكون الأعضاء شغالين لوظائف معينة (ذوي الياقات البيضاء).

### هيكل ومستويات النقابات العمالية (جاد الرب، 2009: 432):

إن نمو المنظمات أدى إلى فقد العاملين الاتصال بالمالكين أو أصحاب المنظمة، وجاءت النقابات لتساعد في هذا الاتجاه ولتؤثر في قرارات بيئة العمل التنظيمية فمن خلال النقابات يمكن للعاملين مراقبة وظائفهم وبيئات العمل التي يعملون فيها وعندما يحاول أصحاب العمل تخفيض الأجور مثلاً فإن العاملين يعتمدون على النقابات لمقاومة هذه الأفعال وتلك الممارسات الضارة بهم.

إن النقابات العمالية تساهم في توفير ظروف عمل صحية للعاملين، كما تساهم في إبعاد الظلم والاستبعاد الذي يقع عليهم من أصحاب العمل، إلا أنها تؤمنهم ضد العبودية، والمحاولات الأولى للنقابات العمالية كانت للرقابة على ظروف العمل على المستوى المحلي ثم تطور الأمر إلى المستوى القومي والآن هناك تعاون بين النقابات العمالية على المستوى الدولي.

وفيما يلي نناقش المستويات الثلاث للنقابات العمالية وفقاً للنقابات العمالية في كل من جمهورية مصر العربية والسلطة الوطنية الفلسطينية.

### 1- النقابات المحلية: في إطار دور ونطاق عمل المنظمات صغيرة الحجم فإن النقابات المحلية

تنتشر على هذا المستوى، والنقابات المحلية تشكل الجزء الهام من الهيكل النقابي، حيث أنها تقدم الأعضاء والعوائد وتدعم القوة الداخلية للحركة النقابية، وتوجد ثلاث أنماط للنقابات المحلية هي:

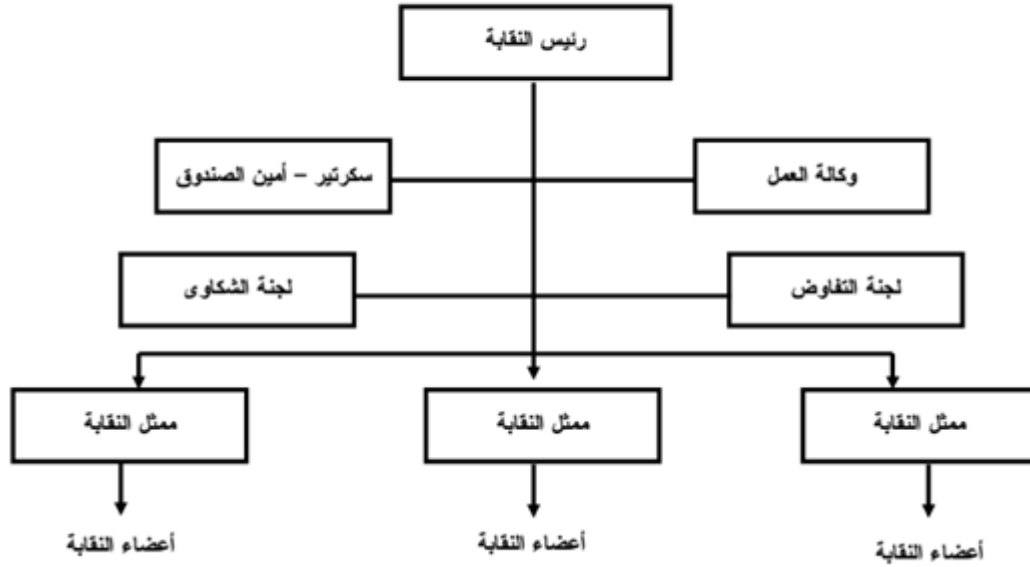
أ- **النقابة المهنية:** والتي تتألف من العاملين الذين يشتركون في نفس المهارة أو التجارة، مثل جميع النجارين الذين يعملون في منطقة جغرافية واحدة.

ب- **النقابات الصناعية:** وهي التي تشمل العاملين ذوي المهارات المتوسطة والذين يعملون في مكان أو موقع واحد، فعندما يمتلك صاحب العمل مواقع إنتاجية متعددة منظمة نقابياً فإن العاملين في موقع يتم تمثيلهم من خلال النقابات العمالية في مختلف مواقع العمل، مثل العاملين في صناعة السيارات الأمريكية.

ت- **النقابات المتعددة:** قد يجمع الموقع الواحد عمالة مهنية وأخرى غير مهنية، ويشيع هذا النمط في صناعة الكهرباء حيث تندمج في هذه الصناعة العمالة المهنية وشبه المهنية وغير المهنية وهو ما يسمى بأبناء المهنة الواحدة في الموقع المتعدد مهنيًا.

هذا ويوضح الشكل التالي هيكل النقابة المحلية:

شكل رقم (2) هيكل النقابة



### أهداف العمل النقابي جامعة الأقصى:

يفهم اتحاد العاملين في الجامعات والكليات الحكومية دوره المحدد في تمثيل أعضائه وفي التسامي باهتمامه وبأهداف جامعة الأقصى وبخدمات الموظفين والأكاديميين، وتتمثل أهداف الاتحاد فيما يلي:

1- المساهمة في رفع كفاية الموظفين وفي الأداء القانوني للوظائف الموكلة إليهم لتحقيق أفضل عائد ورفاهية لهم.

2- تعزيز وحماية الحقوق والعوائد والرفاهية للموظفين.

3- تعزيز العوائد على الموظفين من ناحية شروط عملهم.

4- تقديم مقترحات إلى الإدارة لتحسين شروط عمل الموظفين - ومتابعة هذه المقترحات.

5- مواصلة التواصل مع الإدارة والمتابعة معها للقضايا ذات الأهمية والسياسة التي تؤثر في اهتمامات الموظف.

6- تقديم مساعدة رفاهية اجتماعية للموظفين وعائلاتهم خالية بدون مساهمات تطوعية (الاتجاه الديمقراطي، جامعة الأقصى).

# المبحث الثاني

## الأداء الوظيفي

- مقدمة .
- مفهوم الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء الوظيفي.
- محددات الأداء الوظيفي.
- أنواع الأداء الوظيفي.
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي.
- معايير تقويم الأداء الوظيفي .
- تقييم الأداء الوظيفي.
- مراحل عملية تقييم الأداء .
- الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

## مقدمة:

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة. وفي هذا الفصل سنستعرض المتغير التابع من الإطار النظري وهو الأداء الوظيفي ومفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه.

ويعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (العشى، 2013: 57).

ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحثاً مستمراً للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحداث نظام حلقات الجودة، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (العجلة، 2009: 63).

## مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى (المحاسنة، 2013: 103).

ويشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة من السلوكية الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (الصريرة، 2011: 608).

كما ويشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2000: 215).

ومما لاشك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإن كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى ادائهم (المربع، 2004: 38).

### تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً" (كلوب، 2013: 258).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2004: 219). كما ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها". (عامر، 2011: 112).

ولقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميز في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (الطعامنة، 2009: 88).

كما أشير إليه أيضاً على أنه "يمثل درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج". (الصواف، 2000: 169).

وقد عرف أيضاً بأنه "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها" (الهيبي، 2003: 195).

كما يعرف بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب" (عبد الباقي، 2005: 290).

ومن منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (شاويش، 2005: 94).

ويقصد بمفهوم الأداء بأنه "مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات". (العطية، 2003: 186).

كذلك يعرف الأداء بأنه "مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك". (ربايعة، 2003: 22).

ويلقي (توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويقول: بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (درة، 2003: 97).

ومن خلال العرض السابق لتعريفات الأداء الوظيفي نجد:

أن هناك تعدد في تعريفات الأداء، فمن الكتاب من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن (هاينز) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (هاينز، 1998: 273)

**التعريف الإجرائي:** مما سبق من التعريفات، يعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظفين الإداريين أو الأكاديميين في جامعة الأقصى سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام المهام الوظيفة الموكلة لهم.



## عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يوجد أداء فعال وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات. ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (العماج، 2003: 76).
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (جبر، 2010: 52).
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (العطية، 2003: 132).
4. **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (حسن، 2005: 72).

### وقد حدد (درة، 2003) ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي وهي:

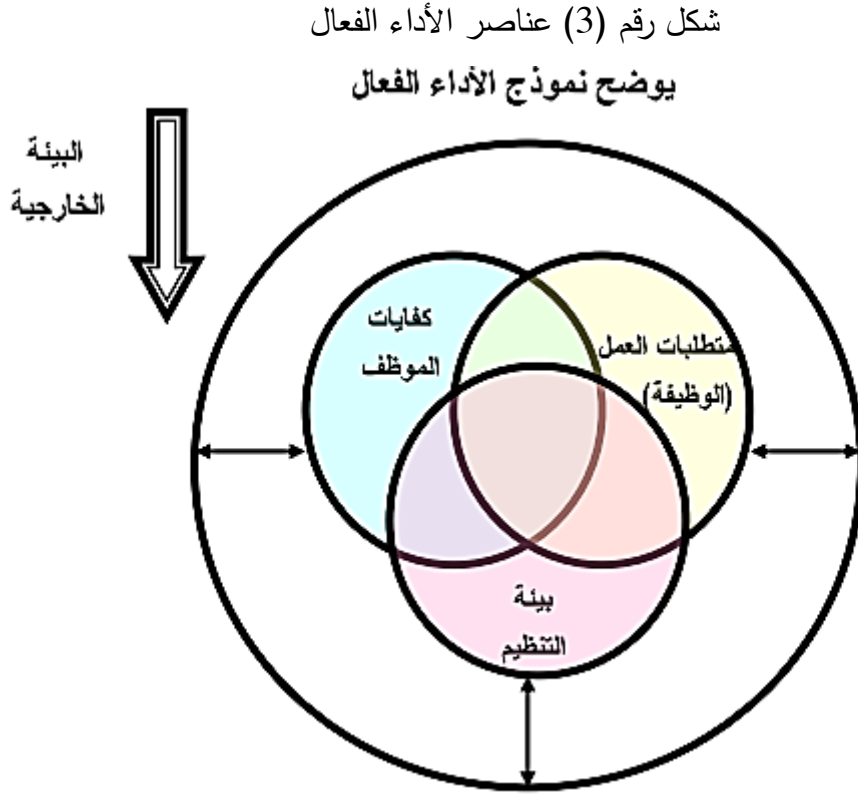
1. **كفايات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل الخصائص الأساسية للموظف والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية وأخرى خارجية فالعوامل الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة والتي قد لا تمس المنظمات الأخرى بل قد لا تمس إلا المنظمة المعنية والسمة الأساسية في هذا النوع من البيئة هو كون أثرها يأتي إلى المنظمة من الخارج وتشمل تلك العوامل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (درة والصباع، 2003: 154).

كما ذكر هاينز أيضاً ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف كثيراً عما ذكره درة والصباع وهي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من قدرات ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

• **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الفايدي، 2008: 85).

والشكل التالي يوضح عناصر الأداء الفعال الثالثة التي ذكرها (درة والصباغ) والتداخل بينها للوصول إلى الأداء الفعال.



المصدر: درة، عبد الباري إبراهيم ، والصباغ، زهير نعيم (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 306

ويضيف بعض الكتاب أربعة عناصر أخرى للأداء بالإضافة للثلاثة التي وسبق ذكرها لكلاً من (درة والصباغ) وهذه العناصر هي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (السكران، 2004: 55).

### محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (العجلة، 2009: 66)

ويرى (هلال، 1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشاته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، 1996: 20).

ولقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة اعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله نموذجاً يتضمن ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- **الجهد المبذول:** هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- **القدرات والخصائص الفردية:** يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (بحر وأبو سويرح، 2010: 1159).

ومما سبق فإن محددات الأداء الوظيفي تتحدد للفرد بثلاث عوامل حسب العلاقة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{الإدراك. (حسن، 2000: 217)}$$

### 1. القدرات:

هي "الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وتندرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين هما (سلطان، 2004: 107):

• **القدرات الذهنية:** هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية.

• **القدرات البدنية:** تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما ترتبط بالمرونة وهي القدرة على التكيف مع المهام البدنية، وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في كثير من الوظائف، لذا تؤخذ في اعتبار الأفراد والمنظمات.

## 2. الدافعية:

الدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك، والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات. (القريوتي، 2003: 35)

## 3. الإدراك:

تعرف عملية الإدراك بأنها " العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية، لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطبق عليه الواقع". (حسن، 2000: 55)

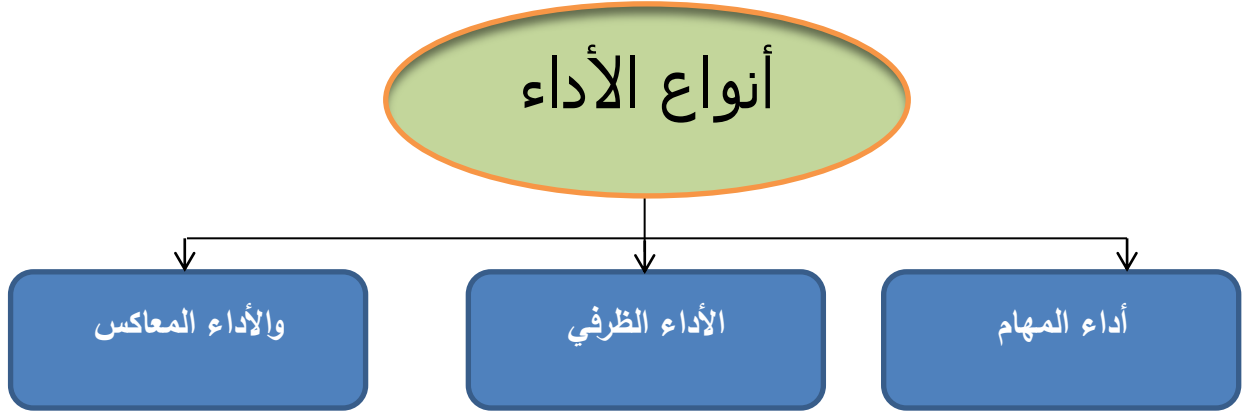
ويتفق الباحث مع ما فسره ( العجلة ، 2009) بعدم وجود اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات أو معايير الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- 1- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- 2- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأفراد في منظمة أخرى.
- 3- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

## أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه واختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه. ولتحديد مختلف هذه الأنواع يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي (أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابهة (أبو شرح، 19 : 2010) :

شكل رقم (4) أنواع الأداء الوظيفي



1- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبيضاء والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو ( Schmitt & Ingerick, 2001: 8).

2- **الأداء الظرفي أو الموقفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Geher, 2004: 223).

3- الأداء المعاكس أو المجابهة: السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح والمهاجمة الانتقام (Geher, 2004: 223).

مما سبق تصنيف (مرتجى، 2013) أن الأداء الوظيفي الذي يجب أن يقوم به الموظف تحدده طبيعة المؤسسة التي يعمل بها، ويعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الموظف لأداء عمله، وعلى السمات الشخصية التي يمتلكها للقيام بواجباته في العمل وقدرته على التكيف مع ظروف العمل والالتزام بالأنظمة واللوائح، ويجب على الموظف ان يكون على علم بمتطلبات العمل ونوعيته، وأثناء ملاحظة أداء العاملين لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر في أدائهم سواء كانت عوامل داخلي أو خارجية، ومعرفة أن الأداء يزيد بزيادة الفاعلية والرغبة بالعمل، لذلك يجب زيادة دافعية العاملين لتحسين مستوى الأداء في المنظمة.

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو دارات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع أشار إليها (أبو شرح، 2010) كالاتي:

1. معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.
  2. معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والتحفيز.
  3. الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.
- في هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية كالاتي:
- أ- الجهد المبذول: هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
  - ب- القدرات والخصائص الفردية: تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ت- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة(مصطفى، 2008: 118).

ومما سبق يتضح للباحث بأن النظر للموظف من زاوية واحدة لا تكفي، فالموظف الذي يتعامل مع الأفراد الآخرين، يؤثر ويتأثر بهم، وهو لديه سمات وسلوكيات تميزه عن غيره، لديه خبرات معينة، يمتلك عوامل داخلية خاصة به، كل ذلك عوامل تؤثر في أدائه، ولا تقتصر العوامل المؤثرة على أدائه على العوامل الداخلية الخاصة به، بل قد تكون عوامل داخلية بالنسبة للمؤسسة، خارجية بالنسبة للموظف، كطبيعة الإدارة، والحوافز، والمكافآت التي تتبعها المؤسسة تجاه موظفيها، والعوامل المادية التي تمتلكها المؤسسة وتسطيع توفيرها للموظف تؤثر في أدائه.

### طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بن التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: ( الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد اخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج ( إدارة التحسين الشامل ) (المربع، 2004: 65).

كما أن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (عباس، 2006: 157).

وتحدد (هاينز) (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

#### 1- المدخل الأول: تحسين أداء الموظف.

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز

جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتميئها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.
- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف (هاينز، 1998: 276).

## 2- المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة (السلي، 1995: 275).

## 3- المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (هاينز، 1998: 277).

ويضيف (درة) أن هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية ومنها: تنمية القوى البشرية والدوافع والحوافز والإدارة بالأهداف والمشاركة وتصميم العمل وديناميات الجماعة والتطوير التنظيمي، أي بناء الفريق والبحث الموجه للعمل (درة، 1998: 253).

كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الهامة لتحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالاستعانة بفرق العمل أو دوائر الجودة في تحسين الأداء.



وفي هذا الجانب تشير (عزة عبد المنعم) إلى مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية، وتورد مراحل تطبيق هذا المدخل على النحو التالي:

• **مرحلة الإعداد:** ويتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشاركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتناع بمدى جدواه العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.

• **مرحلة الفحص والتنقيب:** تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل بالمنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.

• **مرحلة التطبيق:** ويتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

- 1- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة.
- 2- تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.
- 3- تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
- 4- تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة.
- 5- تحديد مستويات الأداء الحالية.
- 6- تقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات السابق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

• **مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:** يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة من ناحية جديدة.

• **مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:** يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة بإتباع أسلوب المصفوفة الشبكية، بما يؤهلهم للإمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب دون الآخر وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.

• **مرحلة المراجعة والمتابعة:** إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها، لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك

المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي (عبد المنعم، 1997: 22).

وفي هذا الصدد يشير (درة) إلى النماذج الفكرية لتحسين الأداء وهي كما يلي:

### (1) النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه:

يمثل الشكل التالي هذا النموذج والذي يتضح منه أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري وهي:

• **المستوى الأول:** ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

• **المستوى الثاني:** ويتضمن أساليب تحسين الأداء ويشمل:

- التدريب في قاعة المحاضرات: وينبثق عن التعليم وتصميم النظم التعليمية والتدريبية.

- تكنولوجيا تصميم العمليات، وتتبع عن: إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل.

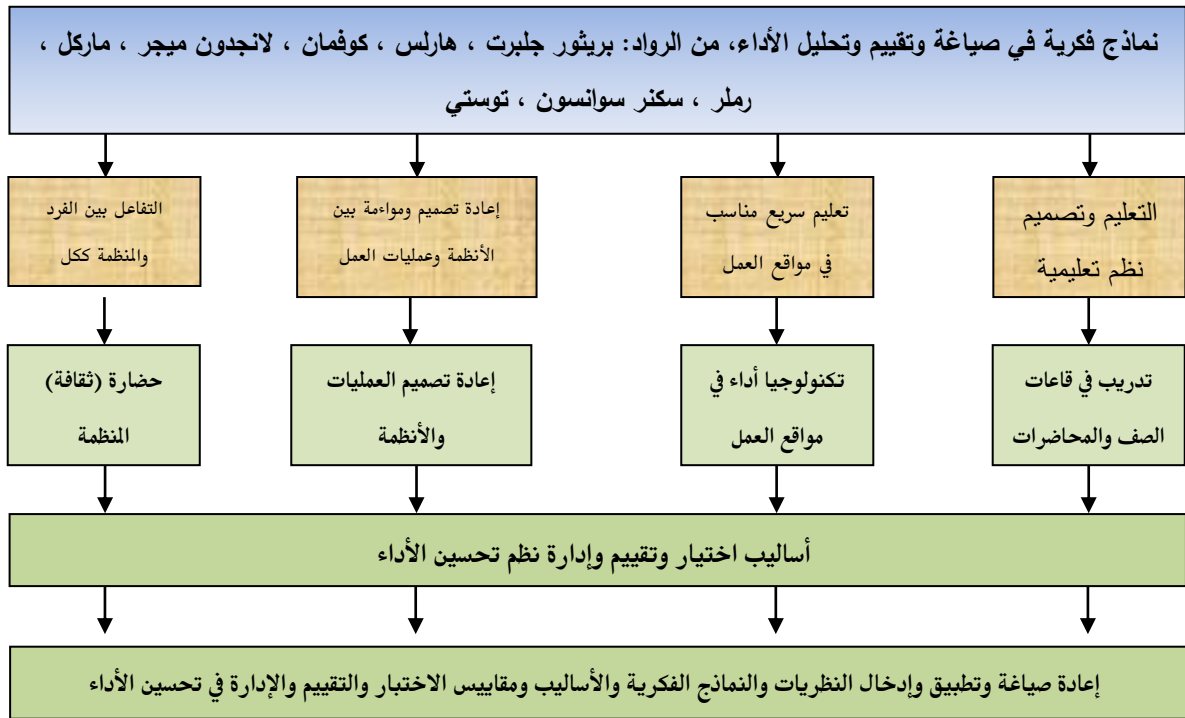
- حضارة (ثقافة) المنظمة، وتتبع عن: التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل.

• **المستوى الثالث:** ويتضمن مقاييس اختبار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الجودة.

• **المستوى الرابع:** ويتضمن تصوراً لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج

الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها.

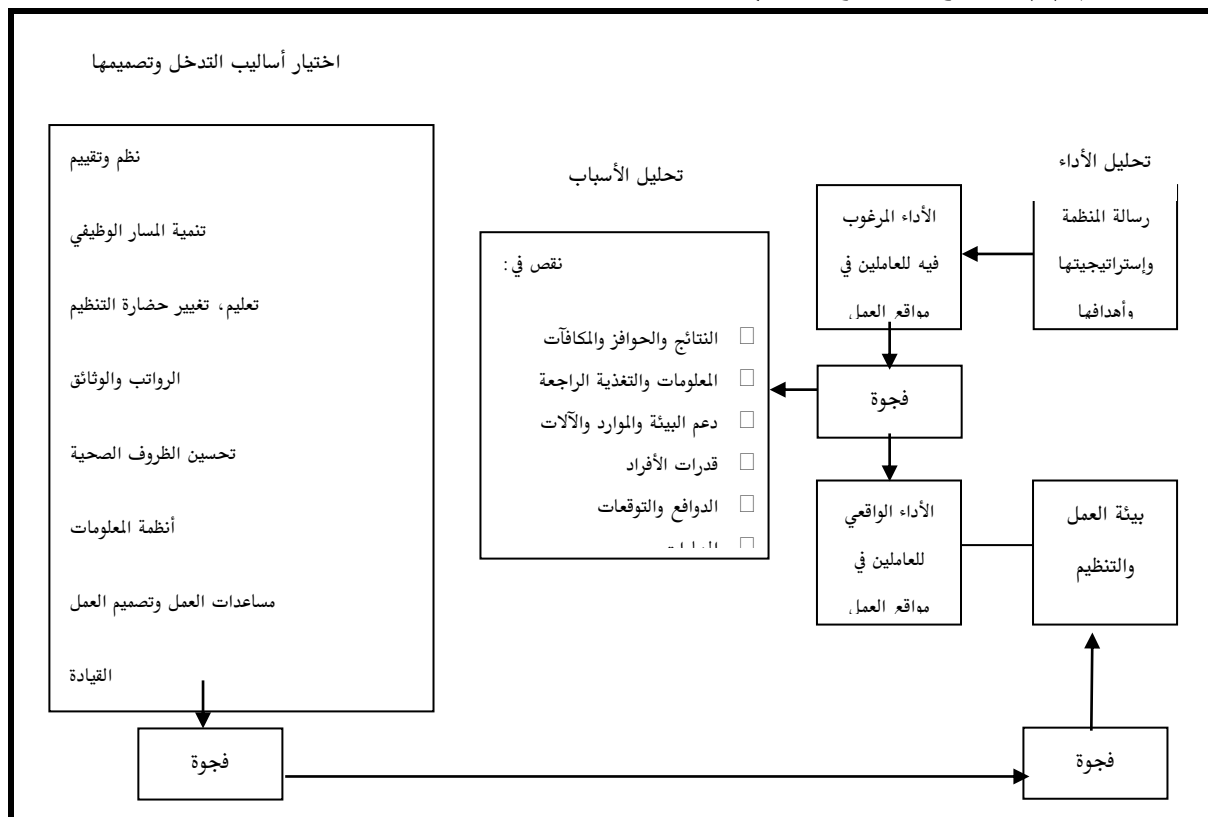
### شكل رقم (5) يوضح النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه



المصدر: درة، عبد الباري(2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص76.

(2) النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء: ويمثل الشكل رقم (4) هذا النموذج والذي يتضح منه أن هناك ست خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء البشري أن يقوم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري وهي: (تحليل الأداء، تحليل الأسباب، اختيار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه ، التنفيذ، إدارة التغيير، التقييم) وهنا يبدأ مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بتحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدرتها، ويتجه التحليل إلى تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية في المنظمة. وتتم في عملية التحليل المقارنة بين وضعين للموارد البشرية، الوضع الأول هو الأداء المرغوب فيه ويصف الكفاءات والقدرات الخاصة بالعاملين اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، أما الوضع الثاني فهو الأداء الواقعي للعاملين، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين هذين الوضعين كما تمثل مشكلة الأداء الواقعية أو المتوقعة أو الفرصة لتحسين الأداء. أما خطوة تحليل الأسباب فتحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء، ثم تأتي بعد ذلك خطوة اختيار أساليب التدخل وتصميمها تتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء، ثم تأتي بعد ذلك خطوات التنفيذ وإدارة التغيير ثم التقييم، وجميع هذه الخطوات تتطلب وضع خطة عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات والتوقيات المطلوبة. (درة، 2003: ص76-79)

شكل رقم (6) يوضح النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI, 1998)



المصدر: درة، عبد الباربي(2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص77.

ويضيف (الأحمدي) أن هناك بعض الأنشطة الرئيسية التي يجب أن توضع في الاعتبار عند وضع خطة لتحسين الأداء وتتمثل في :

- **تقوية الالتزام بمفهوم تحسين الأداء:** حيث أن بناء برنامج مستمر لتحسين الأداء يحتاج إلى التأييد والدعم من المستويين الإداريين الأعلى والمتوسط وعدم وجود هذا الدعم يؤدي إلى فشل جهود التحسين، وأهمية أن يفهم الجميع ويقتنعوا بأن عائد هذه الجهود سيكون مفيداً وقيماً.
- **إعداد الغرض والرؤية المستقبلية لجهود تحسين الأداء:** وتأتي هنا أهمية الصياغة الجيدة للرؤية المستقبلية من حيث البساطة وسهولة الفهم وأن تكون دافعة للعمل بنشاط.
- **دراسة الوضع الراهن:** قبل إجراء تخطيط لتحسين الأداء فإنه يلزم إجراء مراجعة مبدئية لأحوال المنظمة، وإعداد وصف عام للأنظمة القائمة حتى نسمح للجهود الجديدة لتحسين الأداء بأن تستثمر مواطن القوة وتتلافى عناصر الضعف والتهديد المرتبطة بالوضع الحالي.
- **تحديد المسؤولية عن جهود تحسين الأداء:** إن وضوح المسؤوليات فيما يتعلق بأنشطة تحسين الأداء يعتبر أفضل ضمان لاستمراريتها.
- **تخصيص الموارد لبرنامج تحسين الأداء:** لا بد من تخصيص موارد وإمكانات كافية لاستمرار عملية التحسين.
- **التعامل مع التغيير والمتغيرات:** إن أي منظمة تفقد مكانتها إذا لم تفهم أنها تتعامل مع التغيير والمتغيرات طوال فترة بقائها وفي ذات الوقت فإن الرفض أو الخوف من التغيير هو في الواقع ظاهرة لا يمكن تجنبها ولكن يلزم هنا معرفة فن إدارة هذه التغييرات (الأحمدي، 2000: 25).
- وأخيراً يقترح (قربان) في هذا الجانب عدداً من الخطوات اللازمة لتحسين الأداء منها :
  - اختيار الأعمال التي يمكن أن تتغير بأقل تكلفة.
  - الاعتقاد الجازم بإمكانية تغيير محتوى العمل وتحسينه؛ لأنه وسيلة للأداء الوظيفي وليس غاية في حد ذاته.
  - فهم العوامل المؤدية للرضا الوظيفي وتركيز جهود التحسين الوظيفي عليها مع تجنب أسباب الاستياء الوظيفي؛ لتوفير بيئة صالحة بعمل ذي محتوى متنوع وثرى.
  - جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات التي تعين على مستوى الأداء مع الحرص على عدم تقويمها أو نقدها في مرحلة جمعها وكتابتها(قربان، 1997: 38).

### معايير تقويم الأداء الوظيفي :

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها

الأداء، لابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة (عكاشة، 2008: 39).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

1- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في القياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

- في حالة احتواءه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس (عبيد، 2009: 51).

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

3- التمييز: ونعني بها 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 الرؤساء في العمل.

5- الدقة: تعتبر الدقة قضية بارزة في مقاييس الأداء، وقد يكون المقياس يتحلى بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد أو تساهل المقيم (عبيد، 2009: 52).

### تقييم الأداء الوظيفي:

قد شغل الأداء الوظيفي وما زال يشغل بال الباحثين والمهتمين به وكذلك المدراء وغيرهم نظراً للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمراً طبيعياً، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً لتلك الفروق، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم

ومعرفة نتائج أعمالهم، وكل هذا لا يتم إلى من خلال عملية تقييم الأداء (هلال، 2003: 86).

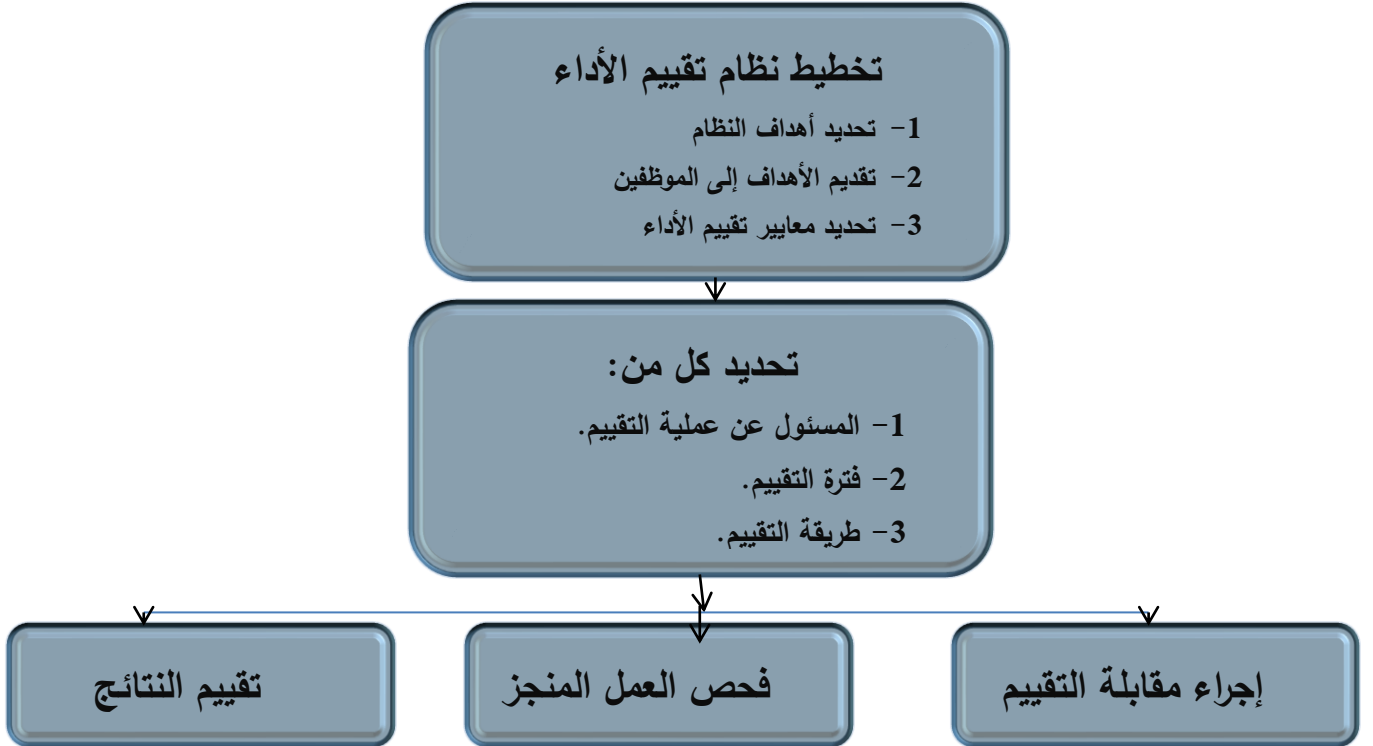
## تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب" (الهيبي، 2003: 222)، كما عرف 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، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر (عبد الباقي، 2005: 285)، وتقييم الأداء هو "مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المستهدف بقصد التعرف على أوجه القصور، مع ملاحظة أن التقييم لا يعني التجريح أو التشويه، كما أنه لا يعني الاتهامات والمحاكمة، بل هو عملية تعرف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف، مع ملاحظة أن هذا المفهوم ينطبق على كافة المستويات التنظيمية بما في ذلك الرؤساء والمرعوسين (شاويش، 2005: 87).

## مراحل عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (7) مراحل عملية تقييم الأداء



جبر، عبد الرحمن (2010): "الابداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص58.

## 1. الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي بعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء:

### • الطرق التقليدية:

#### 1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من

الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادرة والالتزام وتحمل المسؤولية، القدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد، ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي (فليه، 2005: 272).

2. طريقة الترتيب العام: وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقدير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه (فليه، 2005: 272).

3. طريقة التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يأخذوا درجة وسيطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض (عبد الباقي، 2002: 387).

4. **طريقة التقييم بحرية التعبير:** إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنها بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق (شاويش، 2005: 95).
5. **طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:** بموجب هذه الطريقة، يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيمهم في الوحدة التنظيمية إلى أزواج (أبو شيخة، 2000: 234).
6. **قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد من هذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها (شاويش، 2005: 95).

### الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

- نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تقلل من هذه العيوب ومن هذه الطرق نذكر:
1. **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شيفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم، حيث تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها: صعوبة المحافظة على سرية الشيفرة وصعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علماً وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة، ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس (عبد الباقي، 2002: 387).
  2. **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيّاً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسئوليات ووظائفهم وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه (عبد الباقي، 2002: 388).
  3. **طريقة التقييم المشتركة:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن



تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية: (فليه، 2005: 276).

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
  - اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
  - تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
4. أسلوب الإدارة بالأهداف: عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقد أصبح من المؤلف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة، كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي (الهيبي، 2003: 203):
- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
  - وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها: مبدأ الترشيح والمنطق، مبدأ الرجل الاقتصادي، مبدأ رجل الرفاهية، ومن الطرق التي تستخدم وفق هذا النموذج، ما يلي: التقييم الاقتصادي للأداء، التقييم القانوني والتشريعي للأداء، تقييم القيم المتعارضة، ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضاً في الحسبان (فليه، 2005: 276).
6. النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم (عبد الباقي، 2002، 389).
7. طريقة التقييم الذاتي: وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة التدريب أو التكوين الذي يحتاج إليه مستقبلاً حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم، لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصةً حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، ولاعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد (فليه، 2005: 277).

يمكن للباحث تلخيص ما تم عرضه من أدبيات مفهوم الأداء بأن الأداء يشير إلى الآتي:

- 1) قدرة الموظف على تحقيق أهداف وظيفته.
- 2) عملية تفاعل لسلوك الموظف داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- 3) مخرجات العمل التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
- 4) درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وبالتالي يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام.

كما يمكن القول بأن الأداء الوظيفي وتقييمه هي عملية مهمة في حياة الموظف، فلا بد من أن تكون العملية صادقة، وموضوعية، وهادفة، حتى تؤتي ثمارها، كي يتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظف وحياته المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز، وهي من الفوائد التي قد تصل إلى بلوغ مرتبة عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل.

من هذا المنطلق يمكن إيضاح أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة وجيدة باستخدامها للحوافز، كلما ازدادت دافعية الموظف نحو العمل، كما يمكن التنبؤ بأن الموظف سوف يحضر إلى عمله ولا يتغيب عنه، وتتوطد علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، ما يزيد من ولائه للعمل وبالتالي يتحسن مستوى أدائه.

# المبحث الثالث

## جامعة الأقصى

### مقدمة.

- نبذة عن جامعة الأقصى الحكومية.
- رسالة الجامعة.
- رؤية الجامعة.
- الأهداف الاستراتيجية.
- إدارة الجامعة ومجالسها.
- كليات الجامعة.
- العمادات والدوائر.
- العاملون في جامعة الأقصى.
- طلبة الجامعة وخريجوها.
- الجامعة والمجتمع المحلي.

## المبحث الثالث جامعة الأقصى

### مقدمة:

تعتبر الجامعات ومخرجاتها والتحديات التي تواجهها موقفاً مهماً على سلم الأولويات المطروحة على الباحثين وأصحاب القرار والمشتغلين بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك باعتبار التعليم العالي يعد بمثابة الذخر الاستراتيجي الذي يغذي المجتمعات بكل الاحتياجات من كوادر بشرية التي تحتاجها من أجل النهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة ويوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بكافة المجالات، لذلك أصبحت الجامعات في العصر الحديث من المقومات الرئيسية للدول العصرية (الطائي وآخرون، 2012).

إن تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمراً ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة في هذا التحسين أصبح إجراءً هاماً وضرورياً، ونظراً لما تواجهه تلك المؤسسات من تحديات عديدة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، والتي أصبحت تتسم بالثقل من التعقيد وعدم الاستقرار، من هنا دعت الحاجة إلى تطوير هذه المؤسسات وبالتالي تحقيق جودتها وتميزها. ويعد مدخل الجودة والتميز أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة بها، من خلال تلبية متطلبات المستفيدين منها وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة لهم باستمرار (داوود، 2011: 132).

إن نماذج التميز تسعى إلى تحسين الأداء في كل جانب من جوانب الأداء، وذلك لرفع مستوى الأداء التنظيمي العام، ويمكن إدخال أدوات محددة وتقنيات للتحسين في المؤسسة الجامعية سواء على كل مستويات الخدمة. وهناك المئات من الأدوات والتقنيات التي يمكن أن تطبق لذلك تكمن الأهمية في كيفية اختيار الأفضل للمؤسسة (Saunders & Mann, 2007: 109)

ونماذج التميز المستخدمة اليوم عديدة حيث تم تصميم نماذج لتوجيه ومساعدة المؤسسات على تحسين اداها وتحقيق مستويات أداء عالمية، بالإضافة إلى ذلك استخدمت نماذج دولية للتميز كأساس لتلك البرامج والتي تعمل على التعرف وتحديد المؤسسات المتميزة والقوة، والغالبية العظمى من المؤسسات تستخدم نماذج تميز الأعمال للتقييمات الذاتية لتحديد فرص التحسين على مستوى المؤسسة (Business Performance Improvement Resource, 2013)

وتعد جامعة الأقصى إحدى أكبر مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، وذات دور كبير في تنمية المجتمع الفلسطيني كونها الجامعة الحكومية الأولى في فلسطين، والتي أخذت على عاتقها تزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة والنوعية. واستناداً لما سبق توضيحه فإن هذا المبحث هو عرض لمحة عن جامعة الأقصى، من حيث (نشأتها وتطورها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها).

## نبذة عن جامعة الأقصى الحكومية

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955 م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991 م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس. وفي العام 2001م تحولت كلية التربية الحكومية إلى جامعة الأقصى، وتضم الجامعة سبع كليات علمية تمنح درجة البكالوريوس في 37 برنامجاً أكاديمياً، ونتيجة للتطور ومواكبة التغيرات المستمرة أنشأت جامعة الأقصى كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة وهي متخصصة بمنح درجة الدبلوم المهني المتخصص والدبلوم المتوسط (جامعة الأقصى، 2015)

### رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة. (جامعة الأقصى، 2015).

### رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة. (جامعة الأقصى، 2015)

### الأهداف الاستراتيجية

- تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:
- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
  - تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعليمية فاعلة.

- المساهمة في تحسين المعرفة و الفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات و صنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى و المجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

### **إدارة الجامعة ومجالسها**

يشرف على الجامعة عدد من الهيئات والمجالس مهمتها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وفق فلسفتها الوطنية، وهذه المجالس هي:

#### **أولاً: مجلس الأمناء**

يتشكل مجلس الأمناء من نخبة من الشخصيات الفلسطينية البارزة وتقوم على توجيه مسيرة الجامعة ومتابعتها أكاديمياً وإدارياً ومالياً، ورعاية مصالحها، وتوثيق صلاتها بالمجتمع الداخلي والخارجي من اجل توفير احتياجاتها بما يساعدها على تحقيق رسالتها.

#### **ثانياً: مجلس الجامعة**

بنتسيب من رئيس الجامعة وتوصية مجلس الأمناء واعتماد وزير التربية والتعليم العالي، يتم تشكيل مجلس الجامعة من السادة رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه والعمداء وممثل واحد منتخب عن كل كلية من الكليات.

#### **ثالثاً: مجالس الكليات**

يتولى الإشراف على كل كلية من الجامعة مجلس الكلية، ويشكل كل مجلس من عميد الكلية رئيسياً ومساعد العميد وعضوية كل من رؤساء الأقسام الأكاديمية و اثنين من أعضاء هيئة التدريس يجري انتخابهما بالاقتراع.

#### **رابعاً: مجالس الأقسام**

يتولى الإشراف على كل قسم من أقسام الجامعة مجلس القسم، ويتكون كل مجلس من رئيس القسم رئيساً وعضوية جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم.

#### **كليات الجامعة:**

تضم جامعة الأقصى سبع كليات وهي (دليل الطالب، 2015)

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية التربية.
- كلية الإعلام.
- كلية الفنون الجميلة.
- كلية العلوم الإدارية.
- كلية التربية الرياضية والبدنية.

### **العمادات والدوائر:**

وتتضمن جامعة الأقصى عدد من العمادات والدوائر وهي (دليل الطالب، 2015):

1. الشؤون الأكاديمية.
2. الشؤون الإدارية والمالية.
3. الشؤون الثقافية والعلاقات العامة.
4. شؤون تكنولوجيا المعلومات.
5. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
6. عمادة التعليم المستمر.
7. عمادة شؤون الطلبة.
8. عمادة القبول والتسجيل.
9. عمادة التخطيط والتطوير.
10. عمادة ضمان الجودة.
11. عمادة شؤون المكتبات.

كما تتضمن الجامعة عدد من الدوائر والمراكز منها:

1. مركز دراسات وأبحاث البيئة.
2. مركز أبحاث فيزياء الفلك والفضاء.
3. مركز السلام للغة الفرنسية.
4. مركز القرآن الكريم والسنة النبوية.

### **العاملون في جامعة الأقصى:**

فيما يلي بعض البيانات التي توضح أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة الأقصى:

## جدول رقم (2)

### الموظفين الأكاديميين والإداريين المثبتين في جامعة الأقصى

الموظفين الإداريين							
116	توجيهي فاقل	40	دبلوم	163	بكالوريوس	13	ماجستير
332	العدد الاجمالي للموظفين الإداريين						
الموظفين الأكاديميين							
150	محاضر	153	أستاذ مساعد	78	أستاذ مشارك	19	أستاذ دكتور
						21	مدرس جامعي
421	العدد الاجمالي للموظفين الأكاديميين						

المصدر: دائرة شؤون الموظفين، بيانات غير منشورة، مايو، 2015.

يوضح الجدول السابق أعداد الموظفين الأكاديميين والإداريين المثبتين في جامعة الأقصى، وتم تصنيف الموظفين الإداريين حسب المؤهل العلمي، وتصنيف الموظفين الأكاديميين حسب المسمى الوظيفي في الجامعة، ويتضح من الجدول السابق أن عدد الموظفين الإداريين باختلاف مسمياتهم الإدارية ما بين إداري ومحاسب ومبرمج ومهندس وسكرتير وفني وغيرها من المسميات بلغ (332 موظفاً) موزعين على كليات وإدارات وعمادات الجامعة المختلفة، وعدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغ (421 أكاديمياً) موزعين على أقسام وكليات الجامعة المختلفة.

## جدول رقم (3)

### تصنيف عدد أعضاء هيئة التدريس حسب الكليات العلمية في جامعة الأقصى

المجموع	مدرس جامعي	محاضر	استاذ مساعد	استاذ مشارك	استاذ دكتور	الكلية
91	1	10	41	32	7	العلوم التطبيقية
120	5	49	45	13	8	الآداب
109	7	25	48	25	4	التربية
16	1	9	4	2	-	الاعلام
15	2	10	1	2	-	الفنون الجميلة
23	-	12	7	4	-	التربية الرياضية
25	1	19	5	-	-	العلوم الادارية
22	4	16	2	-	-	مجتمع الاقصى
421	المجموع					

المصدر: دائرة شؤون الموظفين، بيانات غير منشورة، مايو، 2015.



يوضح الجدول السابق تصنيف وتوزيع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على كليات الجامعة المختلفة، وعدد أعضاء الهيئة التدريسية في كل كلية، وتم تصنيفهم حسب الرتبة العلمية.

### طلبة الجامعة والخريجين:

أولاً: طلبة الجامعة:

بلغ عدد الطلبة في جامعة الأقصى حتى الفصل الدراسي الاول 2016/2015 (6108) طالب و (16336) طالبة، وعدد الخريجين (3147) الفصل الدراسي الاول 2016/2015 (عمادة القبول والتسجيل، 2015).

وفيما يلي إحصائيات توضيحية لأعداد الطلبة خلال الفترة 2006-2015:

#### جدول رقم (4)

تطور أعداد طلبة الجامعة خلال 10 سنوات

السنة الدراسية	طلاب	طالبات	الإجمالي
2007/2006	4497	8191	12688
2008/2007	5219	9283	14502
2009/2008	5143	10086	15229
2010/2009	4980	10666	15646
2011/2010	5003	11432	16435
2012/2011	5585	12993	18578
2013/2012	6364	14802	21166
2014/2013	7347	16840	24187
2015/2014	5520	14593	20113
2016/2015	6108	16336	22444

المصدر/ عمادة القبول والتسجيل، بيانات غير منشورة، 2015

يوضح الجدول السابق أعداد الطلاب والطالبات في الجامعة على فترات مختلفة، اعتباراً من العام الدراسي 2007/2006 وحتى العام الدراسي 2016/2015، حيث بلغ إجمالي عدد الطلبة في العام الدراسي 2007/2006 (12688) طالب وطالبة، ويوضح الجدول زيادة في أعداد الطلبة المنتسبين للجامعة، حيث بلغ إجمالي عدد الطلبة في العام الدراسي 2016/2015 (22444) طالب وطالبة، وهذا يعود إلى عدة أسباب أهمها وجود فرعين للجامعة، أحدهما في مدينة غزة والثاني في المحافظات الجنوبية (المواصي) وكذلك انخفاض قيمة رسوم الساعة المعتمدة في أغلب التخصصات في الجامعة

مقارنة بالجامعات المحلية الأخرى كذلك إلى التسهيلات التي تقدمها الجامعة فيما يتعلق بتأجيل دفع رسوم الفصل الدراسي وإمكانية تقسيط الرسوم الدراسية.

## الجامعة والمجتمع المحلي:

انطلاقاً من رؤية جامعة الأقصى ورؤيتها ورسالتها في خدمة المجتمع الفلسطيني، والإسهام في توفير الخبرات والكفاءات العلمية والفنية القادرة على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة، وإيماناً بدورها الإيجابي الفعال في بناء جيل حضاري مثقف يأخذ على عاتقه بناء الدولة الفلسطينية ومؤسساتها، تعمل الجامعة على تقديم العديد من الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تخدم المجتمع المحلي وكذلك الطلبة والعاملين فيها وذلك من خلال العمادات والكليات والدوائر المختلفة الموجودة في الجامعة وسيتم استعراض بعض هذه الأنشطة والفعاليات كالاتي:

- عقدت الجامعة العديد من المؤتمرات العلمية خلال السنوات الماضية، عبر كلياتها المختلفة، وذلك تحقيقاً لسياسة الجامعة في مواكبة التطور العلمي، واستثارة والطاقات البحثية والإسهام في تنمية عملية الإبداع العلمي، وهدفت هذه المؤتمرات إلى تشجيع البحث العلمي في المجالات المختلفة واستثمار نتائج الأبحاث العلمية في تطور وتقدم المجتمع وإمكانية تطبيق هذه النتائج في حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي، وكذلك تحقيق التقدم والتطور المجتمعي (الموقع الإلكتروني للجامعة، 2015).
- قامت عمادة شؤون التنمية وخدمة المجتمع في الجامعة بعقد العديد من الدورات التدريبية والأيام العلمية وذلك بهدف بناء قدرات الفئات المستهدفة والارتقاء بأداء مؤسسات وأعضاء المجتمع المحلي والمساهمة الجادة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ومن هذه الأنشطة (التقرير السنوي لعمادة شؤون التنمية وخدمة المجتمع، 2015).
- قامت العمادة بتنظيم وتنفيذ اليوم البيوتوبي وذلك بالتعاون مع شركة بيوتوبيا لحلول التكنولوجيا التدريب وتخلل هذا اليوم ورشة عمل بعنوان "الاستثمار الأمثل لاستغلال طاقات الشباب".
- تم التواصل مع جمعية الإغاثة الطبية والاتفاق على عقد دورات تدريبية وتنقيفية لطلبة تخصص التكنولوجيا الطبية.
- عقدت العمادة وبالتعاون مع قسم التكنولوجيا الطبية يوم علمي بعنوان "المخاطر الناجمة عن سوء استخدام المضادات الحيوية".
- نفذت عمادة التعليم المستمر برامج الدبلوم المهني المتخصص في بعض التخصصات منها: فن الإذاعة والتلفزيون، العلاقات العامة والإعلام، وفي البرمجة وتحليل النظم، كذلك نفذت العمادة العديد من البرامج التدريبية المبنية على الشراكة المجتمعة للمؤسسات الحكومية والغير

حكومية في قطاع غزة من هذه الأنشطة والبرامج (التقرير السنوي لعمادة التعليم المستمر، 2015).

- برنامج التأهيل التربوي للمدرسين المهنيين والفنيين: وذلك ضمن برنامج التدريب المهني المتفق عليه مع الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ.
- برنامج قرية الأطفال SOS: وهدف البرنامج إلى تأهيل وتدريب مربيات الأطفال في أساليب التربية الحديثة للأطفال، وتم تنفيذ البرنامج في قرية الأطفال في محافظة رفح.
- برنامج وزارة الشؤون الاجتماعية: نفذت العمادة العديد من الدورات الإدارية في مجالات مختلفة (مهارات الاتصال، إدارة المشاريع، إدارة الوقت، الصحة النفسية لغة الإشارة، وغيرها) لموظفي وزارة الشؤون الاجتماعية، وهدف البرنامج إلى رفع القدرة المؤسسية لديهم.
- برنامج الصحة النفسية التمريرية: نفذت العمادة العديد من الدورات في مجال الإرشاد الصحي والنفسي بالتعاون مع برنامج غزة للصحة النفسية بهدف رفع الوعي الثقافي الصحي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

- تنفيذ دورة لموظفي الأمن والحراسات في الجامعة بهدف تطوير أداءهم.
- تنفيذ دورة بعنوان "فن الاتصال والتواصل مع الجمهور" لموظفي سلطة الأراضي بغزة.
- قامت عمادة شؤون الطلبة بتنفيذ بعض الأنشطة في مجالات مختلفة، منها (التقرير السنوي لعمادة شؤون الطلبة، 2015)

- تنظيم المعرض التجاري التسويقي في جامعة الأقصى.
- عقد ورشة عمل بعنوان المشاركة السياسية للشباب وإجراء الانتخابات، وذلك بالتنسيق مع الاتحاد العام للمراكز الثقافية.
- تنظيم ورشة عمل حول الإعلام الاجتماعي وأثره على المشاركة السياسية، بالتعاون مع جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي.
- متابعة مشاكل الطلبة والعمل على حلها.
- تطوير برنامج البحث الاجتماعي والذي بموجبه يتم تأجيل دفع الرسوم الدراسية للطلبة.
- توزيع العديد من المساعدات النقدية والعينية على الطلبة المحتاجين والتي تقدم من الجمعيات والمؤسسات المختلفة.

## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

- الدراسات التي تناولت اتفاقية الكادر الموحد الحكومي.
- الدراسات التي تناولت اداء العاملين والمتغيرات التي تؤثر فيه بصفة عامة.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في عدة أماكن وعدة أزمنة والتي تعطي فكرة أولية عن مضمون وشكل الدراسة. وشملت الدراسات مختلف الأنواع من المؤسسات والشركات، واتفقت بعض الدراسات مع هذه الدراسة، واختلفت مع بعضها الآخر كنتيجة طبيعية لاختلاف أنواع الأعمال، واختلاف الزمان والمكان الذي أجريت به تلك الدراسات، وأيضاً لاختلاف المنهجية المتبعة في كل دراسة.

وقسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين وهما: محور اتفاقية الكادر المالي الحكومي، ومحور أداء العاملين والمتغيرات التي تؤثر فيه بصفة عامة.

### أ. الدراسات التي تناولت اتفاقية الكادر الموحد الحكومي:

من خلال البحث المكتبي لم يتبين وجود دراسات تناولت الكادر الموحد الحكومي سوى دراسة أجريت لتطوير الكادر الموحد للعاملين في الجامعات الفلسطينية، بينما هناك دراسات تناولت الحوافز والرواتب كمدخل للدراسة وقد تفيد الباحث بالجانب التحليلي لدراسته وهي:

#### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (السلمي، 2015) بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة سلطان الطبية العسكرية بالرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعية الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة سلطان الطبية العسكرية بالرياض، وطبقت الدراسة على (152) موظفاً حسب آخر إحصائية من إدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع المعلومات. وتوصلت الراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أظهرت النتائج بأن أفراد العينة يرون أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض مرتفع جداً، وذلك بمتوسط حسابي (4.48 من 5).
- كشفت النتائج بأن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الحوافز المعنوية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية، وبين تحسين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض.

وأوصت الدراسة بأن يتم ربط الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم. وسن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في إدارة الموارد البشرية بمدينة سلطان الطبية.

## 2-دراسة (أبو الروس وآخرون ، 2010) بعنوان: "مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة - فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم "4" لسنة 2005، وأيضاً دراسة تأثير الخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب.

واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، الإحصائي SPSS وتم استخدام برنامج لتحليل البيانات، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بمحافظة غزة، والتي بلغ عددها (238) موظفاً أو ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة البالغ 475 موظف، وتم استرداد (228) استبانة وكانت نسبة الاسترداد حوالي 95.7%.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة منخفض ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، مما أثر سلباً على درجات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في طرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية التي حددها قانون الخدمة المدنية المعدل.
- أظهرت الدراسة عدم الرضا عن ملائمة العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش، وحجم المساهمة الحكومية ( 2.5 %) في صندوق التأمين والمعاشات، بالإضافة إلى عدم الرضا عن حرمان صرف ذوي الموظفة المتوفية المعاش إذا كان زوجها موظف حكومي، وإجمالاً كان مستوى رضا الإناث أقل من الذكور بما يتعلق بنظام نهاية الخدمة والتقاعد.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات الهامة والتي من شأنها تحسين وزيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في قطاع غزة في إطار تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005. وضرورة مراجعة وتقييم النظم والآليات والتطبيقات التي تتعلق بالمزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية

الخدمة، لزيادة فاعلية نظام التعويضات المالية الحكومية، بتتميتها وتطويرها، وتحسين نسبة مساهمة الحكومة في صندوق التأمين والمعاشات، وترسيخ مبادئ العدالة والإنصاف والمساواة، وإنصاف حق المرأة، وتوعية الموظفين بالسياسات الإدارية ولوائح العمل، مع ضرورة وجود نظام خاص لمعالجة مشاكل وشكاوى الموظفين، والاستخدام الجيد والفاعل لنظام التعويضات المالية الحكومية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.

### 3- دراسة كمال وآخرون (2008) بعنوان: " تطوير الكادر الموحد للعاملين في الجامعات "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الكادر الموحد لتحقيق مجموعة أهداف منها مساعدة وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية على تبني كادر موحد جديد، ينطلق من مراجعة وتحليل الوضع الحالي القائم، وتبيان التغييرات المقترحة على الكادر الموحد ومبرراتها واثرها على الوضع المالي للجامعات، وكذلك التقدم بمسودة كادر موحد جديد والتعليمات الخاصة بتطبيقه.

وقد قام أعضاء الفريق لجمع والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالتعليم العالي الفلسطيني كالكتب والبيانات والجلات والنشرات ذات العلاقة، وكذلك البيانات اللازمة التي تم الحصول عليها من وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك لبناء تصور شامل عن الوضع الراهن، كذلك اطلاع الفريق على بيانات جامعات عربية مجاورة كالأردن وغيرها من مؤسسات التعليم الخاصة.

وتم تصميم استمارة خاصة لاستطلاع رأي الأكاديميين والإداريين وأجريت على (302) موظفاً وموظفة، وذلك بهدف التعرف على رضاهم عن الكادر الموحد الحالي وتحديد مكامن الخلل حتي يصار معالجتها لدى إعداد مسودة الكادر الموحد الجديد. وتم تطبيق هذه الاستمارة على الجامعات الفلسطينية ( الخليل، وبوليتكنك الخليل، بيت لحم، القدس، بيرزيت، النجاح، الإسلامية، الأزهر) وقد أظهرت نتائج البحث الآتي:

- أشارت الدراسة إلى أن ما يقارب 22% من المشمولين في الدراسة يرون أن الكادر الحالي يغطي جميع الجوانب المالية والإدارية، في حين ان 70% رأوا خلاف ذلك وحوالي 3% لم يبدأوا رأيهم بهذا الخصوص، وما يقارب 5% لم يقوموا بالإجابة عن هذا السؤال.
- قرابة 94% من المشمولين بالدراسة راوا أن مجموع الراتب في الكادر الموحد بحاجة إلى تعديل، في حين أن ما يقل عن 5% فقط أفادوا ان الراتب مناسب، والبقية لم يدلوا برأيهم بهذا الخصوص.
- أشارت النتائج أن 45% من العينة يرون أن الجامعات تطبق الكادر الموحد بعدالة على الجميع، مقابل 35% راوا خلاف ذلك، في حين أن قرابة 20% لم يدلوا برأيهم بهذا الخصوص.

• أن نسبة 43% من العينة أقرروا بان الجامعات تواجه تحول دون تطبيق الكادر الموحد، وفي المقابل 24% رأوا خلاف ذلك، في حين 33% لم يدلوا برأيهم بهذا الخصوص.

وقد أوصى الباحثون بضرورة عقد اجتماع يضم مجلس التعليم العالي ورئاسة الحكومة لتبيان تأثير الكادر الموحد الجديد على حماية نظام التعليم الفلسطيني وتطويره. وكذلك تكليف لجنة من المجلس لدراسة المقترح الجديد، وأن يتم تطبيق الكادر الموحد والمقر من مجلس التعليم العالي. ويتطلب تطبيق الكادر الموحد بعض من الإجراءات المالية لتحقيق التوازن بين دخل الجامعة ومصروفاتها.

#### 4-دراسة (شراب، 2007 ) بعنوان: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوي أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوي الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

1- إن تأثير الحوافز المادية على مستوي أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89 %، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35 %.

2- وأن تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوي الأداء متوسط، وأن الحوافز المادية غير كافية.

3- ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقررة مسبقاً، وان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي على 57 %، وإنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75 %.

وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية ، وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز ومستويات للمكثفات، وأن تكون المكافآت ذات قيمة.

#### 5-دراسة (العكش، 2007 ) بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.



ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- 1- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز .
- 3- إن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز .
- 4- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز .
- 5- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز الحكومي، وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق في نظام التقاعد، والعلاوات الدورية السنوية والاجتماعية، وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف العام، وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء وتطويره.

#### 6-دراسة (العنقودي، 2006) بعنوان: "نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين" دراسة مجانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات، وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة، وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على الحوافز، والعمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث، وأهم المشكلات التي تمنع تطوير نظم الحوافز الفعالة، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين نظام تسعى إليها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية في سلطنة عمان.
- عدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال.
- ظهرت هناك درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة ودل هذا بالإجماع على رضا الموظفين عن الحوافز المعنوية الإيجابية.

وأوصت الدراسة بأن الاستمرار بربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء حيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

## الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Agarwal, 2007) بعنوان: " إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الاختيار في تحديد الأداء"

### "Role of managerial incentives & discretion in hedge fund performance"

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وحرية الاختيار في تحديد الأداء على أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة أدارياً، وتتفق مع الأداء المتميز، وأن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز للعاملين الإداريين في جامعة جورجيا. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي، الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء، والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل.
- إن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.
- إن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

وقد أوصت الدراسة بربط الحوافز المالية بمستويات الأرباح السنوية. وهيكل نظام للحوافز مربوطة بالأداء بصيغة عادلة لتحقيق هدف الربط.

2-دراسة (Choe, & Pin, 2006) بعنوان: " العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة"

### "Managerial Power, Stock Based ,Incentives, & Firm Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يتلقاها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء، وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء، مقابل التعويض وأداء الشركة. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن راتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز.
- أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة، وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى المدراء.
- إن الحجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة.
- إن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون أكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.

وقد أوصت الدراسة بربط الراتب بالزيادة السنوية لمعدل العائد من المبيعات. والتحفيز في ضوء مستوى الأرباح المحققة.

### 3-دراسة (Gibbs, & Others,2004) بعنوان: " خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم "

#### "Performance Measure Properties & Incentives "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، وبدراسة مكون هام في نظم التحفيز وهو خصائص مقاييس الأداء. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز، ومدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين.
  - إن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري أكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطر بشكل أكبر.
  - إن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى.
  - إن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية "علاوات الموظفين" لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.
- وقد أوصت الدراسة بإعادة بناء نظام حوافز العمل على أسس واضحة لمعايير الأداء المميز. وعدالة ومساواة توزيع الرواتب والعلاوات المتعددة الإدارية والإشرافية. وربط نظام منح العلاوات بمعايير واضحة للأداء الأفضل.

### ب. الدراسات التي تناولت أداء العاملين والمتغيرات التي تؤثر فيه بصفة عامة: الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (الأشقر، 2015): "فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة، بحيث تغطي متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع

(486) مشرف ومشرفة، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع 243 استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد 218 استبانة بنسبة 89.7%، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة.

- درجة فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية بلغت نسبة (73.73%) وهي درجة جيدة، كما يساهم نظام تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين.
- انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اهتمام الوكالة بالتظلمات المقدمة من الموظف حول نتيجة التقييم.
- انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اعتبار الإنجاز معياراً هاماً للترقيات.
- يفتقر نظام تقييم الأداء الالكتروني إلى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة مراجعة وتحديث برنامج تقييم الأداء الالكتروني بشكل دوري، وذلك لضمان الفاعلية والعدالة والثقة لدي الموظفين العاملين في وكالة الغوث.
- الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل والمرؤوسين، وذلك من أجل الوصول إلى معلومات من جهات متعددة، بما يفيد عملية التقييم ويكسبها المصداقية والنزاهة.
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

## 2. دراسة (نوفل، 2015): "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: (الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، النزاهة والشفافية في العمل).

وقد أجريت الدراسة على ذوي المناصب الإشرافية في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة وعدد أفراد الدراسة تقريباً (100) موظفاً وموظفة موزعين على خمس كليات، حيث تم توزيع استبانة أعدت

خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (94) استبانة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس بنسبة 74.8%.
- بينت الدراسة بأن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، وهي "التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة" و"الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعف على الأداء الوظيفي للعاملين.
- أشارت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس كان مرتفعاً وهو 82.47%.
- أوضحت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمس كان عالياً ونسبته 77.98%.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- أن تأخذ الكليات دورها في تعزيز مظاهر الانضباط الإداري لدى العاملين فيها.
- تفعيل دور الانضباط الذاتي لدى العاملين، والرقابة الآتية أيضاً.
- ضرورة أن توجه غدارة الكليات الموظفين إلى تطبيق تعليمات وقواعد العمل بشكل أكبر.

### 3. دراسة (المدهون، 2015): "محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة وأثرها على الأداء، معتبرة جهاز الشرطة الجهة المسؤولة عن بسط الأمن والاستقرار في المجتمع، من خلال دراسة العلاقة بين المحددات الثلاث لسلوك المواطن الصالح وأداء الضابط.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة، ومستهدفة عينة عشوائية طبقية مكونة من 330 ضابط، ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1437 ضابط. وتم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة في جميع إدارات ومحافظات الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم استرداد 305 استبانات بنسبة 92.4% للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين جمع محددات سلوك المواطن الصالح والأداء في جهاز الشرطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمحددات سلوك المواطن الصالح على الأداء أيضاً. وأظهرت الدراسة علاقة قوية لكل محدد من محددات سلوك المواطن الصالح والتي جاءت بالترتيب وفق قوة ارتباطها (إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم ثم توقع المعاملة العادلة ثم اتجاهات الموظفين نحو المنظمة). وقد بينت الدراسة أن أداء الضابط في جهاز الشرطة كان جيداً حيث بلغ متوسط الأداء 79%. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة محددات سلوك المواطن الصالح بالأداء تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخدمة، والرتبة).

وقد أوصت الدراسة بتعزيز محددات سلوك المواطن الصالح بين الضباط لتأثيرها الواضح في رفع مستوى الأداء. كما أوصت الدراسة بضرورة العدل في الثواب والعقاب وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بضرورة العدل في الثواب والعقاب وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار. كما أكدت الدراسة على تعزيز الإنصاف في سلوك المدراء في جهاز الشرطة، وتشجيع الأنشطة التطوعية، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالجهاز. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة اختيار معايير تقييم أداء موضوعية، وحثت على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد البرامج التدريبية المطلوبة، وتطوير مؤشرات الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة لضمان الكفاءة والفعالية.

#### 4. دراسة (النجار، 2013) بعنوان: " معوقات تطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة وعلاقتها بتطبيق تقييم الأداء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدم الاستبيان لجمع معلومات الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (256) موظف وموظفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- هناك تأثير لعملية التحليل الوظيفي المحددة والشاملة والمتجددة على تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بشكل عالي بوزن نسبي 69.9%.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وتطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزي لكل من متغير "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة".
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وتطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزي لمتغير سنوات الخدمة.

• هناك تأثير لاستخدام أساليب ونماذج تقييم موضوعية ومعلومة و ملائمة للوظائف على تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بشكل عالي بوزن نسبي 74.7%.

وقد أوصت الدراسة بأن يكون هناك تحليل وظيفي وأن تتم مراجعته وتحديثه باستمرار على أن يشمل جميع الوظائف، وكذلك وضع معايير أداء من خلال مشاركة العاملين وأن تقيس أدائهم بشكل فعال.

5. دراسة (الشريف، 2013): "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي.

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، كما اقتضت طبيعة البحث ومتطلباته استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ووصفه بشكل دقيق والتعبير عنه كما وكيفاً. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

• أظهرت نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.

• وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي- العمل والانجاز- أخلاقيات الوظيفة العامة- المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

• الابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التفتيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المسندة والوصول إلى المساءلة الذكية.

- تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز، وتوفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه.

## 6. دراسة (العشي، 2013) "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل كما وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بواقع 95 شخص.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

إن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز وعم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات على النحو التالي:



- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات.
- قيام مجالس الإدارة الخاصة بهذه المؤسسات بوضع نظام تقييم فعال، لتقييم وتقويم أداء الإدارة العليا.
- الحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة والخطة الاستراتيجية، وترسيخ مبدأ التخصص في العمل للابتعاد عن المنافسة في تحصيل المنح.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية.

#### 7. دراسة (قويدر، 2013): "أثر عمليات الحوكمة على الأداء الإداري لبنك فلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر عملية الحوكمة على الأداء الإداري لبنك فلسطين وذلك من خلال دراسة معايير الحوكمة وتقييم مدى تطبيقها في البنك والأثر على الأداء للبنك. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على جمع البيانات الظاهرة محل الدراسة وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة مكونة من العاملين بوظائف إشرافية في البنك والتي يبلغ عددهم (56) موظفاً وتم استرداد (52) استبانة وكانت نسبة الاسترداد (92.85%) واستخدم برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات. وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها:

- أن لبنك فلسطين أنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفاعلية وعالمية الكفاءة مقارنة بالمعايير الأخرى وأنه يوجد لدى البنك سياسات للموارد البشرية الجيدة ويمكن البناء عليها في التنمية المستخدمة للموارد البشرية وضرورة تطوير خطة التداول للمناصب الإدارية العليا بمجلس الإدارة بشكل يحقق التداول الذي يضمن مبادئ الحوكمة والحاجة إلى تطوير تفعيل البحوث التطويرية بمزيد من الدعم والرعاية من الإدارة العليا وكذلك ضرورة العمل على تطوير أداء اللجان الخاصة باتخاذ القرارات الإدارية بشكل يحث الكفاءة في اتخاذ القرار ويدعم تطبيقات الحوكمة.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتبار كافة نقاط القوة الإيجابية ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية نحو اختراق السوق الإقليمي والدولي في مجال الحوكمة لبنك فلسطين والعمل على توصية سياسات الموارد البشرية بشكل يحقق التنمية المستدامة في مجال تنمية الموارد البشرية لدى البنك التي تعزز مبادئ الحوكمة والحاجة إلى تطوير خطة التداول للمناصب الإدارية العليا لتعزيز مفهوم الحوكمة وتكثيف الاهتمام والرعاية للبحوث التطويرية بوصفها الإدارة الرئيسية في تطوير وتقديم البنك في كافة مجالاته وضرورة تطوير اللجان المنبثقة والخاصة باتخاذ القرارات بشكل أكفء بما يحقق أداء متميز يضمن تقدم مفاهيم الحوكمة.

## 8. دراسة (الطبيبي، 2013): "نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة الإدارية لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما هدفت إلى تحديد تأثيرات متغيرات كل من (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان السكن) على تقديرات العاملين لنمط القيادة السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة. واقتصرت الدراسة على العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة لـ 2012، وفي ضوء أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (389) موظف من الذين لا يشغلون مناصب إدارية في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة من الذكور والإناث، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، واختيار صحة فرضياتها، تم استخدام أداتين، هما: استبانة نمط القيادة واستبانة مستوى الرضا الوظيفي. كما استخدم الباحث أسلوب المقابلة للتعرف إلى مدى توفيق القيادة الإدارية مع آراء العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية.

وتبين من نتائج الدراسة:

- أن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة عند وزن نسبي (62.28%) وهو مستوى مقبول. كما تبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة، وكانت درجة ممارسة النمط الديمقراطي "جيد" بوزن نسبي (65%)، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلّي، ودرجة ممارسة النمط الاتوقراطي "ضعيف" بوزن نسبي (58.11%)، ودرجة ممارسة النمط الترسلّي "ضعف" بوزن نسبي (56.49%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى الرضا الوظيفي تعزي لمتغير: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الراتب). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في توافر أنماط الديمقراطية والترسلية والأوتوقراطية لدى قادتهم والأساليب التي يمكن من خلالها تنمية الرضا الوظيفي تعزي لمتغير: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الراتب).

وفي ضوء هذه النتائج توصى الدراسة بالاهتمام بنمط القيادة الديمقراطي كمدخل من مداخل الرضا الوظيفي عن طريق تقدير الجهود التي يبذلها المرؤوسون وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في حل المشكلات وتقدير ومكافأة القادة الإداريين الذين يشجعون مرؤوسهم ويمدونهم بالإلهام والتحفيز الإبداعي. وكذلك يوصى الباحث بتخصيص الوقت الكافي

للاستماع للمرؤوسين وإعطائهم فرصاً أكبر للتدريب والتطوير في مجال أنماط القيادة الديمقراطية، إضافة للتدريب الفني والإداري المتبع في المؤسسة الصحية.

#### 9. دراسة (نوح، 2013): "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الأردنية، منهج الدراسة المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الباحثة استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (113) مبحوثاً.

توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية، بالإضافة على الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

وجاءت أهم توصيات الدراسة: تعزيز إمكانات المديرين في الشركات الصناعية الأردنية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير قدرات المديرين الموظفين في الشركان الصناعية الأردنية على التفكير في بيئة شركائهم الداخلية؛ وذلك لتحسين اليات الاستجابة للتطورات والتغيرات المعاصرة، والمناخ التنظيمية المتعلق (بالعدالة التنظيمية، وسلوك القادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الموظفين).

#### 10. دراسة (دمدم، 2013): "العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى

العاملين في إدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية".

هدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء والرضا الوظيفي على العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات، واختيار الباحث مجتمع الدراسة على العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالكليات والإدارات العامة بالجامعات اليمنية في العام الجامعي (2012-2013)، وقد اختار الباحث عينة بلغ قوامها (4) جامعات ثم اختار عينات عمدية من العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية بتلك الجامعات بلغ قوامها (60) ستون عامل، واعتمد الباحث على استمارة استبيان للمقاييس الثلاثة (العدالة التنظيمية- وفعالية الأداء الوظيفي- والرضا الوظيفي) لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء الدرجة الكلية للمقياس لدى العينة قيد البحث، ووجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

مقياس العدالة التنظيمية "بعد العدالة التوزيعية" مع "محور الرضا عن محتوى العمل" لدى العينة قيد البحث.

- وجود علاقات ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية "بعد العدالة الإجرائية" مع "محور الرضا الوظيفي" الرضا عن الترقية- الرضا عن نمط الإشراف- الرضا عن محتوى العمل- الرضا عن الوظيفة- الدرجة الكلية للمقياس"، أيضا توصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية "بعد عدالة التعامل" ومحاور مقياس الرضا الوظيفي "الرضا عن الترقية- الرضا عن نمط الإشراف- الرضا عن الوظيفة- الرضا عن زملاء العمل- الدرجة الكلية للمقياس" لدى العينة قيد البحث.

#### 11. دراسة (أبو تايه، 2012) "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فر مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية (بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية (وأبعادها التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير). حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج:

- التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، أيضا ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية. كما أوصت بالاهتمام بمصالح الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى اتباع اللامركزية في الإدارة والسماح للموظفين بالمشاركة وإبداء الرأي في الوزارات الحكومية.

#### 12. دراسة (عودة، 2012): "أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وركزت الدراسة على ثلاث مكونات رئيسية من برامج صيانة الموارد البشرية وهي برامج الرفاهية الاجتماعية، وبرامج السلامة المهنية، وبرامج الرعاية الصحية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج بالاعتماد على طريقة الاستبانة لجمع المعلومات من العاملين في ثلاث من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى وتكونت عينة الدراسة من موظفي الجامعات في الجامعات المذكورة وهي عينة عشوائية نسبتها 15% من الموظفين بالجامعات وبلغ حجمهم 297 موظف وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الباحثة طريقة النسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط سبيرمان لمعرفة ان كان هناك علاقة بين المتغيرات، وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج صيانة الموارد البشرية لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين بالشكل الذي يريده الموظف.
- تشير نتائج الدراسة إلى عدم توفر برامج الرعاية الصحية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالشكل الذي يريده الموظف.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن توفر برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات يسهم في زيادة أداء العاملين حيث أنه يحسن اتجاه العاملين نحو المؤسسات التي يعملون فيها. وتوصى الدراسة بما يلي:

- توصى الدراسة الجامعات بالاهتمام ببرامج صيانة الموارد البشرية لما لها من تأثير على أداء الموظفين.
- توصى الدراسة الجامعات بتطبيق برامج الرعاية الصحية والرفاهية الاجتماعية وبرامج السلامة المهنية لما لها من تأثير على أداء الموظفين.

### 13. دراسة (البليسي، 2012): "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عملي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثرها بتطبيق جودة الحياة الوظيفية من عدمه، بالإضافة إلى الخروج بتوصيات من شأنها أن ترتقي بجودة الحياة الوظيفية للمنظمات غير الحكومية وبأدائها وأداء عمليها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية وعددها (88) منظمة غير حكومية حسب آخر إحصائية لوزارة الداخلية الفلسطينية، حيث طبقة هذه الدراسة على (53) منظمة غير حكومية أي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265)

موظف، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من جزئيين، حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف، بينما تناول الجزء الثاني جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث قسم الجزء الثاني إلى محورين، خصص المحور الأول لجودة الحياة الوظيفية، والمحور الثاني للأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (5) استبانات على كل منظمة ليتم تعبئتها من قبل عاملها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.
- كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم/ والأجور والمكافآت والتعويضات، ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم داخل المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

#### 14. دراسة (أبو كويك، 2012): "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهياكل والأنظمة الإدارية على كفاءة أداء الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، من الهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية، سياسة الاختيار والتعيين ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً للمتغيرات الشخصية، ويتكون مجتمع الدراسة من (4654) ضابط من رتبة ملازم وحتى ربة لواء، وتعيين نسبة هامش الخطأ 0.04% وذلك لمزيد من القدة، وتم أخذ عينة تتكون من (700) ضابط من الأجهزة الأمنية العامة، وقد جمع الباحث (674) استبانة، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات حول الهياكل الإدارية وسياسة الاختيار والتعيين بوزارة الداخلية والأمن الوطني شملت كل من مكتب المراقب العام بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وهيئة التنظيم والإدارة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة وجود تباين في آراء عينة الدراسة تمثلت بوجود علاقة متوسطة بين الهياكل والأنظمة الإدارية المطبقة وأداء الضابط بوزارة الداخلية عند مستوى دلالة إحصائية 0.04.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة وبدرجة كبيرة بين سياسات الاختيار والتعيين الحالية وأداء الضابط بوزارة الداخلية والأمن الوطني عند مستوي دلالة 0.004.
  - أظهرت اراء عينة الدراسة عدم الموافقة على أن "المجتمع راض عن أداء الأجهزة الأمنية ومخرجاتها".
  - هناك مواكبة للتطور التكنولوجي ولكنه غير كافي حيث توجه رأي عينة الدراسة نحو عدم التأكد من مواكبة واستثمار التطور التكنولوجي في تنفيذ المهام.
  - أظهرت اراء عينة الدراسة وجود ضعف في أنه يراعى في إجراءات التعيين في الوظائف جوانب الاختبار المختلفة.
- زمن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- العمل على اعتماد الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية وتسكين المواقع التنظيمية فيها بالتوافق مع وزارة التخطيط ومشاركة مختصين مهنيين وأمنيين بحسب تخصص عمل كل جهاز.
- العمل على تحديد وإعادة توزيع الموارد البشرية على الهياكل التنظيمي بما يتناسب مع الاحتياج لهذه المهام لكل موقع في الهيكل التنظيمي.
- الالتزام بتطبيق الأنظمة الإدارية والقوانين الخاصة بالضباط على كافة المستويات الإدارية من اجل ضمان تنفيذ مهام الضباط بالشكل المطلوب.

### 15. دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011) بعنوان: "مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب، وكذلك الثواب والعقاب إثر التقييم، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من الاكاديميين والاداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة). وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدنية وليست عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وقد أوصى الباحثان بالعديد من التوصيات للتغلب على معوقات الأداء أبرزها إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على التطوير الدوري لنماذج تقييم الأداء، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

### 16. دراسة الكبير وآخرون (2011) بعنوان: "نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى إعداد معايير ومؤشرات مقترحة لمعرفة نظام تقويم فاعلية الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية والتي تتضمن فاعلية أداء المعلمين التعليمية، واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية، وكذلك المدراء والمديرات والمعلمين والمعلمات والوكلاء العاملين فيها، بالإضافة إلى الموجهين الفنيين، وكانت العينة قصدية، من أربعة محافظات يمنية هي (عدن، ولحج، وتعز، وأب)، واختيار مديريتين من كل محافظة، وقد بينت نتائج الدراسة:

- أن نظام التقييم في اليمن لا تزال أحادية الجانب، ولا تلبي متطلبات القرن في جميع المجالات التي تناولتها الدراسة.

وقد قام فريق البحث بإعداد وبناء نظام شامل لتقييم، وكان أهم التوصيات دعوة وزارة التربية والتعليم إلى إقرار النظام المقترح للتقويم الشامل للأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي واعتماده وثيقة أساسية في نظامها التربوي.

### 17. دراسة شاهين (2010) بعنوان: "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانته تم تصميمها لهذا الغرض، وبلغ مجتمع الدراسة (205) مفردة من فئتي الإداريين والأكاديميين العاملين في كل من الجامعتين بواقع (170) موظفاً من الجامعة الإسلامية و(80) موظفاً من جامعة الأزهر، وبلغت عينة الدراسة (179) مفردة بواقع (119) موظف من الجامعة الإسلامية و(60) موظف من جامعة الأزهر.



وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منها في جامعة الأزهر.
  - أنه لا يوجد نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.
  - تبين عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام الأداء المطبق في جامعة الأزهر.
- وكانت أهم التوصيات ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية، وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العمليات الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد.

#### 18. دراسة (أبو جاسر، 2010): "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي وتحديد مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبلغ مجتمع الدراسة (1554) موظفاً يعملون في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة، وبلغ حجم العينة (311) موظفاً من الدرجات والمسميات الوظيفية كافة، استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي تعزى للمؤهل العلمي.
- وايضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية.

وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية: ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، والعمل على وضع آلية لتوزيع الحوافز المالية على المرؤوسين بحيث تكون أسس واضحة وعادلة ومناسبة ومقبولة.

## 19. دراسة (السقا، 2009): "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية عن نظام التعويضات المالية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم "4" لسنة 2005، وربط العوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات مثل: "الوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، أو المرتبطة بالخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب".

واعتمدت الباحثة لمنهج الوصف التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بمحافظات غزة، والتي بلغ عددها (238) موظفاً أو ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة البالغ 475 موظف، وتم استرداد (228) إستبانة نسبة الاسترداد حوالي 91%.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: الرضا عن الوظيفة، والعلاوات المختلفة "المكافآت"، والترقية، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، والرضا الوظيفي للموظفين عن نظام التعويضات المالية الحكومية. وقد تبين أن النظام غير فاعل وممتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، ولا يوجد التزام في ضوابط منحها مما أثر سلباً على درجات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في طرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية، وعدم التقييد بالضوابط والمعايير التي حددها قانون الخدمة المدنية المعدل.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات الهامة والتي من شأنها تحسين وزيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في قطاع غزة في إطار تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 يجب العمل على الالتزام بما نص عليه لجهة دور ديوان الموظفين العام التخطيطي والتنموي. لزيادة فاعلية نظام التعويضات المالية الحكومية، وذلك من خلال مراجعة وتقييم النظام والآليات والتطبيقات التي تتعلق بالوظيفة، والراتب، والعلاوات المختلفة، والترقيات، والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد، وتنميتها وتطويرها بشكل يتلاءم وتوقعات الموظف العام.

20. دراسة أبو حطب (2009) بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وعددهم (121) موظف، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء، وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

وكانت أهم توصيات الباحث العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل مستمر، ووضع المعايير من قبل لجنة مهنية مختصة، واستخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي.

21. دراسة عدوان (2008) بعنوان: "التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، جهات الإشراف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني بمحافظة غزة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن المراكز تعتمد في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم.
- توصلت الدراسة إلى أن كلا من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، جهة الإشراف) لم تكشف عن وجود فروقات كبيرة بين المتوسطات الحسابية بحيث يكون لها دلالة إحصائية في المجموع الكلي لأبعاد التقييم.
- أنه لا يوجد دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترقية.

• أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على صحة المعلومات ونزاهتها كما يؤثر على كمية المعلومات ونوعيتها.

ولقد أوصت الدراسة بأن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومساءلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته، كما لا بد من الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل، والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم، ويكسب عملية تقييم الأداء المصدقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.

## 22. دراسة الشنطي (2006) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبينت أهم نتائج الدراسة:

- أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية.
  - أن هذا المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- وكانت جملة توصيات الدراسة تدعو إلى الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.

## 23. دراسة أبو شيخة (2005) بعنوان "إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الخطية والوظيفية، دراسة تطبيقية على عينة من الأجهزة الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الخطية والوظيفية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (357) موظف تو توزيع استبانة عليهم، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أن الموظفين بفئاتهم المختلفة يدركون عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصه الخطية والوظيفية.
  - هناك بعض المعوقات التي تكتنف عملية التقييم بعضها يتصل بنظام التقييم نفسه، ومنها يعود إلى المقيم.
- وكانت أهم توصيات الدراسة إيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم، وتدرسي القائمين على عملية تقييم الأداء بهدف إكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.

#### 24. دراسة عواد (2005) بعنوان: "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظف من مختلف مؤسسات السلطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود ضعف عام في نظام التقييم.
- عدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة.
- وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم للموظفين.
- أن عمليات تلقي شكاوى والاعتراضات هي عملية غير ممنهجة ولا مدروسة ولا يعلم بها الكثير من الموظفين، وأيد الكثيرون أنه نظام روتيني لتعبئة الملفات مما أثر على روحهم المعنوية.

وكانت أهم توصيات الدراسة تهدد على تجاوز نقاط الضعف في النظام من أبرزها أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة، إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير، يجب اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة، الاهتمام بالحوافز وعمليات التدريب.

25. دراسة الحوامدة (2004) بعنوان: "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية- دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتجميع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (483) موظفاً باستخدام استبانة، وككانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعادلة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.
- أن إدراك العاملين لمستوى فاعلية نظام تقويم الأداء كان له أثر متدن مقارنة مع خاصية عدالة نظام تقويم الأداء.

وأهم توصيات الدراسة كانت العمل على تطوير نظام تقويم الأداء المطبق في جهاز الخدمة الأردنية، والعمل على جعل نظام الأداء أكثر فاعلية لما له من أثر إيجابي على كفاءة الوزارات.

26. دراسة النونو (2004) بعنوان: "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلا إعداد استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية شملت (20%) من مجتمع الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من خلال الكتب والأبحاث والدراسات السابقة وذلك للحصول على البيانات اللازمة للبحث.

وقد أظهرت نتائج البحث:

- عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية.
- أن النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، وأن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر. وأن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
- عدم الاهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، وعدم توفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم، كما أن النظام لا يسمح للموظفين برفع شكوى تظلم على نتائج تقييمهم.

وكانت أهم توصيات الدراسة أن تقوم الإدارات بوضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي، كما يجب الاهتمام بوضع معايير عمل بشكل كمي ودقيق، وأن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم والتركيز على كفاءة الجهات المشاركة في التقييم.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Khaldoon M. AL-Dwairi , 2015) بعنوان: " دور الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية في الأردن "

**The Role of the Financial and Moral Incentives on Employees Performance in Academic Libraries: Case Study of Jordan.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية في الأردن من خلال التعرف على دور المكتبات الأكاديمية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية لأمناء المكتبة ومعرفة طرق وأساليب الحوافز التي تم تطبيقها ومستوى الأداء في المكتبات الأكاديمية. وقد تم الحصول على المعطيات المستخدمة في المنهجية فيما يتعلق بدور الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية من خلال استبيان مسحي تم توزيعه على الموظفين في المكتبات الأكاديمية في الأردن كما تم اختيار خمس جامعات عامة وخمس جامعات خاصة من أربع وعشرين جامعة في الأردن لهدف وغرض الدراسة.

بخصوص المتضمنات الاجتماعية للدراسة: فقد أشارت النتائج أن هناك علاقة بين الحوافز المالية والمعنوية وأداء الموظفين، كما أن هناك علاقة أيضاً بين الحوافز المالية والمعنوية وعملية المكتبة الداخلية ورضا المستخدمين. ويجدر الإشارة إلى أنه يجب ممارسة اليقظة والحذر في تعميم نتائج هذه الدراسة على مواقف وحالات أخرى في خدمة بيئة المكتبة الأكاديمية. كما أشارت النتائج أن هناك مستوى كاف بين الحوافز المقدمة لأمناء المكتبة حيث بلغت الحوافز المالية المرتبة الأولى بينما بلغت الحوافز المعنوية المرتبة الثانية.

ويتم عرض الاستنتاجات ليس وفقاً للأهمية ولكن بالأحرى طبقاً للتتابع والتسلسل المنطقي من حيث مدى ارتباطها بسؤال البحث وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- درجة استخدام الحوافز المالية والمعنوية في مكتبات الجامعات الأردنية منخفضة بصورة عامة كما أن الحوافز المالية بلغت المرتبة الأولى بينما الحوافز المعنوية المرتبة الثانية.
- هناك مستوى عال في أداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية الأردنية وأن رضا المستخدمين بلغ المرتبة الأولى بينما وصل معالجة المكتبة الداخلية المرتبة الثانية.
- هناك علاقة ذات دلالة (هامة) بين الحوافز المالية والمعنوية وأداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية الأردنية.

- هناك علاقة هامة بين الحوافز المعنوية والتعلم والنمو في المكتبات الاكاديمية الأردنية بينما لا يوجد علاقة بين الحوافز المالية والتعلم والنمو في المكتبات الاكاديمية.
- هناك علاقة هامة بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية والعملية الداخلية للمكتبة في المكتبات الاكاديمية الأردنية.
- هناك علاقة هامة بين الحوافز المالية والمعنوية ورضا المستخدمة في المكتبات الاكاديمية الأردنية.

2. دراسة أحمد وحسين (Hussain & Ahmed: 2012): بعنوان: "العوامل المؤثرة على أداء المعلمين الوظيفي في التعليم العالي بمقاطعة خيبر بإقليم بختون خوا بباكستان".

**The Factors Affecting The Professional Performance Of Teachers At Higher Education Level In Khyber Pakhtunkhwa.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على أداء المعلمين الوظيفي في التعليم العالي بمقاطعة خيبر بإقليم بختون خوا بباكستان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة، وقد تم دراسة أربعة عوامل وهي (كفاءة المعلم، موقف المعلم من الطلاب، منهجية التدريس، الخصائص الشخصية للمعلم)، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً، و(100) معلماً، و(250) طالباً من المدارس الثانوية بإقليم البنجاب بباكستان وتم استخدام ثلاثة استبيانات (للمدير، للمعلم، للطلاب)، أظهرت الدراسة نتائج أهمها:

- أن عامل التمكين والاتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلبة من بين أربعة عوامل.
  - عامل موقف المعلم من الطلبة كان هو العامل الأخير المؤثر على أداء المعلمين الوظيفي.
  - عاملي منهجية التدريس التي يتبعها المعلمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات أفراد العينة.
- وكانت أهم توصيات الدراسة استمرار تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءاتهم وحضور دورات تنشيطية رغم أن عامل الكفاءة والاتقان كان أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين.

3. دراسة كروفيت وبيجر وجو (Croft & Goe: 2012) بعنوان: "ربط تقييم المعلمين بالتنمية المهنية: التركيز على تحسين التعلم والتعليم".

**Linking teacher evaluation to professional development: focusing on improving teaching and learning.**

هدف هذا البحث إلى تقديم إطار غير رسمي يساعد في إظهار فائدة نظام تثبيت المعلم للعناصر (معيار التدريس، مقياس أداء المعلم المتعددة، معايير التعلم المهنية، فرص النمو المهنية، تدريب الأفراد للتقييم والتغذية الراجعة، معايير وأدوات التدريب عالي الجودة) لكل من المعلمين والطلاب من



خلال تقييم هذا النظام، والمساعدة في اتخاذ قرار حول استخدام تقييم أداء المعلم لدعم الأهداف المزدوجة: التقييم للمساءلة والتقييم للنمو المهني للمعلم. وقد تم تحليل نتائج التقييمات واستخدامها لتحديد استراتيجيات رفع النمو المهني للمعلمين. ووجدت الدراسة أنه:

1. لم يتم توضيح نظام تثبيت المعلم وتقييمه، وتركه عرضة لعدم الفهم والرفض.
2. أن الهدفين الرئيسيين من عملية تقييم أداء المعلم تعتمد على نفس الأساس، وهو الانعكاس على سلوك وممارسات الطلاب.

وأهم التوصيات كانت التدريب الجيد يساهم في تحسين صورة النظام وتقبله. وكذلك التوضيح للمعلمين الهدف الرئيسي من نظام تقييم الأداء وهو تحسين عملية التعليم والتعلم أولاً، مما يجعلهم يأخذون دوراً فعالاً في عملية التحسين والتنشيط المهني، وإذا تم تحديد ما هو مطلوب منهم وما هو متوقع يجعلهم يقضون وقتاً أطول في أنشطة التعلم المهنية، وتقديم المكافأة لهم يجعلهم يرون أن وقتهم ليس ضائعاً، وتعزيز التعلم التعاوني بين المعلمين لأنه أظهر نتائج أفضل من جلب خبراء من الخارج لتدريبهم.

#### 4. دراسة خورشيد (2012: Khurshid) بعنوان: "العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين وتصورهم لأدائهم الوظيفي".

##### **The relationship between teachers' self-efficacy and their perceived job performance.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلمين ونظرتهم لأدائهم الوظيفي، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم قياس كفاءة المعلم الذاتية عن طريق مقياس من (16) فقرة، وتم قياس تصور المعلمين لأدائهم الوظيفي بواسطة مقياس مكون من (25) فقرة، عينة الدراسة تكونت من طلبة ومعلمين تم سحبهم عشوائياً من المجتمع الأصلي، عينة المعلمين تكونت من (75) معلماً من المدارس العامة روالبندي وإسلام آباد بباكستان، بينما تكونت عينة الطلاب من (225) طالب وطالبة.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية المعلمين الذاتية، وأدائهم الوظيفي.
- اختلفت تقديرات أفراد العينة للكفاءة الذاتية للمعلمين حسب المنطقة التعليمية.
- المعلمات في مدارس الإناث الثانوية كانت تقديراتهم لكفاءتهم الذاتية أعلى من نظرائهم المعلمون في مدارس الذكور الثانوية.
- المعلمون ذوو سنوات الخدمة الأكثر والحاصلين على مؤهل علمي أعلى كانت تقديراتهم لكفاءتهم الذاتية أعلى.

- كانت تقديرات الطالبات في المدارس الثانوية لأداء المعلمين الوظيفية أعلى من تقديرات الطلاب في المدارس الثانوية للأداء الوظيفي للمعلمين.
- وأوصت الدراسة بتقديم الدورات التدريبية للمعلمين لأنه من شأنه زيادة كفاءة المعلم، والأخذ برأي الطلبة في الحكم على كفاءة وفعالية معلم وتجعل المعلم يحرص باستمرار على تحسين التعليم، والعمل الجيد أمام هؤلاء الطلبة المقيمين.

5. دراسة تايلور تيلر (Taylor & Tyler: 2011) بعنوان "تأثير التقييم على الأداء: أدلة من بيانات تحصيل عينة طويلة من الطلاب لمعلمين متوسطي الخبرة في مدارس سنسناتي العامة بولاية أوهايو الأمريكية".

**The effect of evaluation on performance: evidence from longitudinal student achievement data of mid - career teachers.**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التقييم على الأداء من خلال أدلة من بيانات تحصيل عينة طويلة من الطلاب لمعلمين متوسطي الخبرة في مدارس سنسناتي العامة بولاية أوهايو الأمريكية. حيث تم تطبيق برنامج تقييم للمعلمين خاص سمي (TES) Teacher Evaluation System وتم تطبيقه في العام الدراسي 2000-2001م، وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير التقييم على الأداء على عينة من المعلمين متوسطي الخبرة في المدارس العامة من خلال إنجازات الطلبة بعد تطبيق تقييم (TES). ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل بيانات الطلاب والمعلمين من العام (2003/2004م) وحتى العام (2009/2010م).

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن أداء المعلمين متوسطي الخبرة تحسن أثناء فترة التقييم، وبعد عملية التقييم، والتغذية الراجعة من عملية التقييم يمكن أن تساهم في تحسين رأس المال البشري.
- وأن إنجازات الطلبة الذين تعلموا بعد تطبيق نظام التقييم (TES) كان عالٍ بالنسبة لنظرائهم الذين تعلموا مع نفس المعلمين ولكن قبل أن يشارك المعلمون في برنامج التقييم (TES).
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام تقييم للأداء لأنه من شأنه أن يحسن أداء المعلمين والطلبة. وكذلك الأخذ بنتائج تقييم المعلمين سواء الذين يحصلون على درجات متدنية في التقييم، أو أولئك الذين يحصلون على درجات عالية يجب أخذ الإجراءات المناسبة مع كل منهم.

6. دراسة اوشي (Uche: 2011) بعنوان: "العلاقة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين المهني بأوجابا بنيجيريا".

#### **Relationship Between Motivational Factors And Teachers' Performance On The Job In Ogba/ Egbema/ Ndoni Local Government Area, Of Rivers State.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين في المهنة، عينة الدراسة كانت (150) معلماً، سحبت هذه العينة من 10 مدارس ثانوية بنيجيريا، وأشارت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة كبيرة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين.
  - أن الحوافز والمكافآت من المديرين تساهم في تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم الوظيفي.
  - أن هنالك علاقة إيجابية بين مستوى التدريب الذي يتلقاه المعلمين وادائهم الوظيفي.
- وأوصت الدراسة بزيادة تحفيز المعلمين، وتفعيل النشاط الصفي، وتشجيع روح الإبداع والبحث لدى المعلمين، ومساعدة المعلمين ليتناسب مع الاجتماعية للمجتمع، وتعزيز انتماء المعلمين لمهنة التدريس مما يؤثر إيجابياً على الممارسات التعليمية للمعلمين داخل الغرفة الصفية.

7. دراسة (Mohammad, Habib and Alias: 2011) بعنوان: "الرضا الوظيفي وسلوك المواطن الصالح"

#### **Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions.**

الرضا الوظيفي وسلوك المواطن الصالح: مكان هذه الدراسة في ماليزيا، وهي دراسة تجريبية في مؤسسات التعليم العالي، اهتمت هذه الدراسة بقياس بعدين أساسيين في سلوك المواطن الصالح وهما سلوك المواطن الصالح للأفراد وسلوك المواطن الصالح للمؤسسات، ودراسة كيفية ارتباط هذه السلوكيات للمواطن الصالح بجوانب الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث منهج المسح. توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي الخارجي والجوهري مهم جداً لتوقع سلوك المواطن الصالح، وكانت فرضيات الدراسة: (1) يرتبط الرضا الوظيفي الجوهري للموظفين (والمؤسسات) ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطن الصالح للأفراد. (2) يرتبط الرضا الوظيفي الخارجي للموظفين (والمؤسسات) ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطن الصالح للمؤسسات. تم تصميم الاستبانة باللغتين الإنجليزية والماليزية وتم توزيع 100 استبانة على الموظفين غير الأكاديميين في الجامعة الوطنية الماليزية، خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن كلاً من الرضا الوظيفي الخارجي والجوهري متغيرات مهمان جداً للنتبؤ بسلوك المواطن الصالح، وأن ذلك من شأنه أن يشجع الموظفين على أن يكونوا عفويًا واستعداداً لتحقيق الأهداف التنظيمية رغم أنها تتجاوز واجباتهم الرسمية والمسئوليات. أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: أن يتم تضمين متغيرات أخرى في النموذج مثل التزام العمل، وإشراك العمل، وأداء المهام والمتغيرات. وأداء المهام والمتغيرات الأخرى ذات الصلة لتحسين صحة

النموذج وزيادة قدرته على شرح الفروق بين كل من سلوك المواطن الصالح للأفراد وسلوك المواطن الصالح للمؤسسات.

8. دراسة (Buentello, Jung, and Sun: 2010) بعنوان: "العلاقات العرضية بين سلوك

المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، والأداء "

**Exploring the casual relationships between organizational citizenship behavior, total quality management, and performance.**

استكشاف العلاقات العرضية بين سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، والأداء، تمت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تناولت هذه الدراسة شركة فورتشن 500 متعددة الجنسيات التي تعمل بمجال صناعة الالكترونيات حيث تم تصميم استبانة مكونة من 65 سؤالاً مقسمة على ثلاث مجموعات بمقياس ليكرت، صممت الاستبانة بحيث تغطي الجوانب الإدارية الثلاثة: سلوك المواطن الصالح وإدارة الجودة الشاملة والأداء، وكان مجتمع الدراسة هو المدراء في الشركة. واستخدم التحليلي العاملي الاستكشافي في الدراسة من أجل فهم العلاقة الإحصائية بين البيانات وبنية السؤال، أيضاً أُجري التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة استخراج احتمالية الحد الأقصى بما أن البيانات تجاوزت على حد سواء افتراضات متعددة المتغيرات، وبحثت هذه الدراسة عن تأثير أداء الشركة الأكاديمي والعملية بدراسة طرق مختلفة لربط المنهجية الثقافية والإدارية التنظيمية المختلفة بالنسبة للإداء. الهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التجريبي للعلاقة السببية بين سلوك المواطن الصالح وإدارة الجودة الشاملة من جهة ومجالات الأداء من جهة أخرى وتم اجراء هذه الدراسة على مؤسسة واحدة فقط، إن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي عدم دعم فرضية العلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء، وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين الذين يعملون أكثر مما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي لا يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسة، ويجب أن يكون هناك غدارة الجودة الشاملة لتكمل سلوك المواطن الصالح، وبعبارة أخرى لا يوجد لسلوك المواطن الصالح تأثير مباشر على رضا العملاء أو الإنتاجية، ولكن عندما يتم توجيه هذه الإجراءات نحو إدارة الجودة الشاملة، سوف يؤدي ذلك لزيادة الأداء.

9. دراسة أكرم (Akram: 2010) بعنوان: "العوامل التي تؤثر على أداء المعلمين في المرحلة

الثانوية في إقليم البنجاب".

**Factors Affecting The Performance Of Teachers At Higher Secondary Level In Punjab.**

هدفت الدراسة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين عن طريق قياس العوامل المؤثرة على أداء المعلمين في المرحلة الثانوية، وقد قام الباحث بقياس وتلخيص تصورات المديرين والمعلمين أنفسهم والطلاب للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً،

و(600) معلماً، و(1200) طالباً من المدارس الثانوية بإقليم البنجاب بباكستان، أظهرت الدراسة نتائج أهمها:

- أن عامل التمكن والإتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلبة من بين أربعة عوامل.
  - عامل موقف المعلم من الطلبة كان هو العامل الأخير المؤثر على أداء المعلمين الوظيفي.
  - عاملي منهجية التدريس التي يتبعها المعلمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات أفراد العينة.
- وكانت أهم توصيات الدراسة استمرار تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءاتهم وحضور دورات تنشيطية رغم أن عامل الكفاءة والاتقان كان أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين، وأن موقف المعلمين تجاه الطلبة يحتاج إلى تحسين، وذلك لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.
10. دراسة دونالدسون وبسكي (Peske & Donaldson: 2010) بعنوان: "دعم التدريس الفعال من خلال تقييم المعلم".

#### Supporting Effective Teaching Through Teacher Evaluation

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تقييم المعلمين في المدارس المستقلة وكانت العينة مأخوذة من (شبكة مدارس ويسترون المستقلة في الغرب 20 مدرسة) و(شبكة المدارس المستقلة في الشمال 15 مدرسة) و(شبكة المدارس الوطنية المستقلة 75 مدرسة) وتم إجراء مقابلات مع ما لا يقل عن مدرسين، ومدير واحد من كل مدرسة، وكانت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن تقييم المعلمين يؤثر إيجابياً على قدرات المعلمين في هذه المدارس.
- نظم التقييم المصممة في هذه المدارس تعمل على تحسين فعالية المعلمين.
- على الرغم من فعالية نظم التقييم إلا أن قرار فصل معلم على أساس نتيجة تقييمه يكون صعباً كما في المدارس العامة.

وأوصت الدراسة بتطوير مستمر لنظام تقييم المعلمين لما له من أثر فعال في تحسين عملية التعليم والتعلم، وأن يتم تضمين التقييم في الممارسات اليومية للمدارس وعدم الاكتفاء بالتقييم الدوري.

11. دراسة جولبيت نامودو (Namuddu: 2010) بعنوان: "أثر نظام تقييم على أداء المعلمين في مدارس الأغا خان بمقاطعة كامبالا بأوغندا".

#### Staff Appraisal Systems And Teacher Performance At Aga Khan Schools In Kampala District.

هدفت الدراسة إلى هدفين هما التعرف إلى تأثير تقييم المعلم على أداء المعلم، وتحديد العلاقة بين معايير التقييم المستخدمة على الأداء الوظيفي للمعلم، واستخدام المنهج المستعرض، وكانت عينة الدراسة مكونة من 78 من المعلمين في مدارس الأغا خان، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييمات المرتكزة على المعلمين وأداء المعلمين.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التقييم المتبعة في المدارس وأداء المعلمين.
  - معايير التقييم تفتقر لمزيد من التفاصيل والتنظيم والتركيز على الأنشطة الفردية.
- وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة التركيز على عملية التقييم لأهميتها وتأثيرها على أداء المعلمين، وكذلك ضرورة أن تكون المعايير مفصلة بما فيه الكفاية من أجل قياس عناصر العملية، وكذلك أن تكون محددة للأداء، والعمل على تحسين العمل الجماعي، وتحسين نظام التقييم لأنه يحسن أداء المعلمين.

## 12. دراسة موانجو (Mwanguzi: 2010) بعنوان "ممارسات التقييم وأثره على الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة نانسانا بمقاطعة واكيسو بأوغندا".

### Appraisal Practices And Teacher Performance In The Secondary Schools Of Nansana Town Council, Wakiso District.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات التقييم على الأداء الوظيفي للمعلمين من حيث مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية، وجودة التدريس، مشاركة المعلمين في الإدارة المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (143) مدرساً، بواقع (43) معلماً من المدارس الحكومية، و(120) معلماً من المدارس الخاصة، وتم جمع البيانات من المعلمين باستخدام المقابلة، وتوزيع استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لا توجد علاقة بين الممارسات المستخدمة في التقييم ومشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات المستخدمة في التقييم ونوعية التدريس واشتراك المعلمين في الإدارة.

وكانت أهم توصيات الدراسة أنه يجب توضيح ما الذي يتم تقييمه، والمنهجية التي ستستخدم في التقييم، وإرسال نتيجة التقييم بوقت مناسب، لتشجيع المعلمين بالمشاركة في الأنشطة المدرسية. وكذلك يجب على مديري التعليم بذل المزيد من الجهد في تنظيم حلقات عمل، وورش عمل عن ممارسات التقييم التي تهدف إلى تحسين نوعية التعليم في المدارس، وأن الهدف من التقييم ليس المعاقبة وإنما تحسين الأداء.

## 13. دراسة فيليب (Phillips: 2009) بعنوان: "تأثير تثبيت المعلمين على أدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية".

### The Effect Of Tenure On Teacher Performance In Secondary Education.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تثبيت المعلمين على فعالية أداء المعلم في الولايات الأمريكية حيث سياسة التثبيت تختلف من ولاية لأخرى، واستخدمت الباحثة عينة مسحية ممثلة من

المدارس الوطنية الثانوية بالولايات الأمريكية الخمسين، بواقع (14817) طالباً، و(6325) طالبة، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- لا يوجد دليل على تأثير إيجابي لسياسة تثبيت المعلمين على أدائهم الوظيفي باستخدام درجات الطلاب كمقياس لفعالية أداء المعلم.
  - يقل تأثير التثبيت بين المعلمين الذين لهم نفس سنوات الخدمة، عدد السنوات التي عملوها حتى حصلوا على التثبيت.
- وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم سياسة تثبيت المعلمين حيث أنها لا تؤثر على جودة المعلم، وإجراء المزيد من الدراسات للتحقيق من آثار سياسة تثبيت المعلمين على أداء المعلمين ونوعية التعليم.

14. دراسة نامنج (Naming: 2006) بعنوان: "تقييم الأداء للموظفين الإداريين بمؤسسة التعليم العالي: الاستخدام والتصور".

**Performance Appraisal Of Administrative Staff In Tertiary Institution: Usage And Perception.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجهة نظر الموظفين الأكاديميين بجامعة أوكلاند لعملية تقييم الأداء من حيث تحقيق الهدف منه، التحقق من مدى إدراك وفهم الموظفين لنظام تقييم الأداء بالجامعة، وتألقت عينة الدراسة من (543) موظفاً، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أنه لا يوجد دليل على أن المفحوصين يريدون عدم استمرار تطبيق نظام تقييم الأداء المتبع في جامعة أوكلاند.
  - أن التقييم التكويني كان مفيداً في النمو المهني، وأن أغراض تقييم الأداء بجامعة أوكلاند كان لمساعدة الإدارة في مكافأة وتعزيز الموظفين.
- وكانت أهم توصيات الدراسة إجراء عملية تدريب للمقيمين، والمقيمين قبل إجراء عملية التقييم، والعمل على تحقيق الأهداف من عملية التقييم، وإجراء دراسة طويلة عن ردة فعل الموظفين مباشرة بعد إجراء عملية التقييم.

15. دراسة هوجز (Hughes: 2006) بعنوان: "ممارسات تقييم أداء المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم".

**Teacher Evaluation Practices and Teacher Job Satisfaction.**

هدفت الدراسة لإيجاد العلاقة بين ممارسات تقييم أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، وتم قياس تقييم أداء المعلمين من الملف الشخصي لديهم المتوفر في الإدارة المدرسية، وتم قياس الرضا الوظيفي لديهم من خلال استبانة، وكانت العينة من المعلمين في المدارس متوسطة الحجم في المقاطعات الواقعة في الوسط الغربي، وتم قياس العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل الأكاديمي).

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل الأكاديمي).
- وأوصت الدراسة بتطبيق الدراسة باستخدام مقاييس مختلفة للرضا الوظيفي، وكذلك تطبيق الدراسة على مدارس مختلفة الحجم وتحديد ما إذا كان حجم المدرسة يؤثر في النتيجة. وكذلك تطبيق الدراسة في مقاطعات مختلفة لمعرفة إذا ما كان الموقع يؤثر في النتيجة.

#### 16. دراسة راسلي (Russly: 2004) بعنوان: "قرار تقييم الأداء في الخدمة العامة الماليزية". Performance Appraisal Decision In Malaysian Public Service.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء وطرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين، واستخدام الباحث المقابلة مع أفراد العينة وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء، ويطبقونها جيداً.
- المقيمين المبتدئين لديهم عدم وضوح وفهم كافي للمشكلات التي تصاحب عملية تقييم الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين قدرة المقيمين الجدد على إجراء عملية تقييم الأداء بجدارة وكذلك العمل على استخدام الطرق والأساليب المناسبة لعملية تقييم الأداء.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن العرض السابق للدراسات سواء المحلية، أو العربية، أو الأجنبية يظهر درجة الاهتمام بالرواتب وأداء الموظفين ولا توجد دراسات تطرقت إلى الكادر الحكومي الموحد بشكل خاص سوى دراسة واحدة كانت جهد لمحامين ومستشارون قانونيين ، وأن له أهمية خاصة في الميدان التربوي، فقد اهتمت العديد من الدراسات بأداء الموظفين -خاصة الأجنبية منها- ففي هذا الميدان يتم انتاج عقول وسواعد أبناء الوطن، يتم تربيتهم ليكونوا مستقبل الوطن، وأظهرت الدراسات ضرورة تطبيقه بصورة فعالة وعادلة ليؤتي ثمره، ويحقق الهدف المنشود منه.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة سيقوم ببيان بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، الأداة، العينة والمجتمع، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.



## أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو الوصفي التحليلي، مثل دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2001)، الكبير وآخرون (2011)، شاهين (2010)، أبو حطب (2010)، عدوان (2008)، الشنطي (2006)، الزعنون (2006)، أبو شيخة (2005)، عواد (2005)، الحوامدة (2004)، النونو (2004)، دراسة Hussain & Ahmed (2012)، دراسة Khurshid (2012)، دراسة Uche (2011)، دراسة Akram (2010)، دراسة Muwanguzi (2010)، دراسة Hughes (2006).

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة Croft & Biggers & Goe (2012) والتي تعتبر إطاراً فكرياً، ودراسة Taylor & Tyler (2011) والتي استخدم فيها المنهج التجريبي، دراسة Namuddu (2010) والتي استخدم فيها المنهج المستعرض، دراسة Phillips (2009) والتي استخدم فيها منهج المقارنة، دراسة Naming (2006) وهي دراسة حالة أيضاً.

### من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة وهي الاستبانة مثل دراسة السلمي (2015) ودراسة أبو الروس وأبو ماضي (2001)، الكبير وآخرون (2011)، شاهين (2010)، أبو حطب (2010)، عدوان (2008)، الشنطي (2006)، الزعنون (2006)، أبو شيخة (2005)، عواد (2005)، الحوامدة (2004)، النونو (2004)، دراسة Hussain & Ahmed (2012)، دراسة Uche (2011)، دراسة Akram (2010)، دراسة Muwanguzi (2010)، دراسة حسن (2001).

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة كمال وآخرون (2008)، ودراسة Croft & Biggers & Goe (2012) والتي تعتبر إطاراً فكرياً بدون أداة، ودراسة Khurshid (2012) والتي استخدمت مقياس لكفاءة المعلم الذاتية ومقياس تصور المعلمين لأدائهم الوظيفيين، ودراسة Taylor & Tyler (2011) والتي قام الباحثان فيها بتحليل نتائج وبيانات الطلاب والمعلمين، وعن دراسة راسلي (2004) والتي استخدم فيها المقابلة، كما تختلف جزئياً عن دراسة Hughes (2006) والتي أضاف الباحث فيها تحليل الملف الشخصي للمعلمين، واستخدمت الاستبانة لقياس الرضا الوظيفي، ودراسة Peske & Donaldson والتي استخدم فيها المقابلة كأداة للدراسة.

### من حيث المجتمع والعينة:

مجتمع الدراسة الحالية يتكون من موظفي جامعة الأقصى الحكومية في قطاع غزة، وقد اختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة Uche (2011) التي كانت عينة الدراسة مكونة من معلمين في بنيجيريا، وكذلك اتفقت مع دراسة Akram (2010) التي تكونت عينة دراسته من معلمين

بباكستان، وأيضاً اتفقت مع دراسة Muwanguzi (2010) التي تكونت فيها عينة الدراسة من المعلمين بأوغنده،

لكن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة أو الروس وأبو ماضي (2011) حيث تكونت عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك دراسة شاهين (2010) التي تكونت فيها العينة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك اختلفت مع دراسة أبو حطب (2009) والتي تكونت عينة الدراسة فيها من العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وكذلك مع دراسة عدوان (2008) والتي تكون مجتمع الدراسة فيها من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني بمحافظات غزة، ودراسة أبو ماضي (2007)، التي تكونت فيها العينة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة الشنطي (2006) والتي تكونت عينة الدراسة فيها من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة أبو شيخة (2005) والتي كانت عينة الدراسة فيها من الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية، وكذلك اختلفت مع دراسة عواد (2005) وكانت العينة موظفين في السلطة الوطنية الفلسطينية، ودراسة الحوامدة (2004) وكانت عينة دراسته من الموظفين في وزارات قطاع غزة، ودراسة خورخي (1999) والتي كانت العينة فيه من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بالضفة الغربية، واختلفت مع دراسة Naming (2006) التي تكونت فيها عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة أوكلاند، وكذلك مع دراسة كوك (2004) التي تكونت فيها عينة الدراسة من موظفين في مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك دراسة Fel & Analoui (2002) والتي كانت العينة فيها مكونة من موظفي جامعة هاردفورد.

- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
  - أداة الدراسة كانت في الغالبية العظمى للدراسات السابقة وأحياناً استخدمت بعض الدراسات أداة إضافية كالمقابلة، أو تحليل بيانات الموظفين من ملفاتهم الشخصية.
- من خلال الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أن الباحث استفاد وبشكل كبير في إثراء الدراسة الحالية.

#### أوجه الاستفادة من تلك الدراسات:

- 1- الاطلاع الواسع بموضوع الدراسة ومحاولة الالمام به من جميع الجوانب.
- 2- تصميم وبناء أداة الدراسة.
- 3- تصنيف وتبويب أداة الدراسة.
- 4- عرض النتائج ومناقشتها والتعليق عليها، وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة.

### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اعتمدت الغالبية من الدراسات السابقة على تأثير نظام الرواتب والحوافز في أداء العاملين والأكاديميين في الجامعات أو من جوانب أخرى، أما الدراسة الحالية فكان الهدف منها بحث واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين ، **وعلى حد علم الباحث** تعتبر هذه الدراسة في موضوعها الاول على مستوى الوطن خاصة ان الدراسة تقوم على دراسة الموضوع من وجهة نظر موظفي جامعة الاقصى كمحاولة لمعرفة واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي ومدى الرضا العام الذي حققه الكادر وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم ، كما ان الدراسة لها ميزة خاصة من حيث التوقيت حيث انها تأتي في ظل الاضرابات والاعتصامات للنقابات التي تطالب بتحسين الكادر الموحد للجامعات العامة من ناحية والجامعات الحكومية من ناحية أخرى.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- صدق وثبات الإستبانة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة (واقع تطبيق الكادر الموحد لحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

#### مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1-البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تقييها وتحليلها باستخدام برنامج: SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2-البيانات الثانوية:** لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن واقع تطبيق الكادر الموحد لحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة الأقصى ممن يحملون المسميات الإدارية المختلفة، ويتكون مجتمع الدراسة في جامعة الأقصى من (753) موظف (شئون الموظفين، 2015).

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بطريقة العشوائية الطبقية حسب نوع الوظيفة، اشتملت عينة الدراسة على (255) موظفاً من الموظفين العاملين في جامعة الأقصى، وتم استرداد (250) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد كانت 98.03% حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات واستردادها بنفسه، وبعد فحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي استبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (250) استبانة، والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	185	74
أنثى	65	26
المجموع	250	100

يتبين من الجدول أن 74% من عينة الدراسة من الذكور بينما 26% من عينة الدراسة من الإناث.

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	21	8.4
30- أقل من 40 سنة	114	45.6
40- أقل من 50 سنة	53	21.2
50 سنة فما فوق	62	24.8
المجموع	250	100

يتبين من الجدول السابق أن 8.4% من عينة الدراسة أعمارهم من أقل من 30 سنة و45.6% من عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة و21.2% من عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بينما 24.8% من عينة الدراسة أعمارهم من 50 سنة فما فوق.

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
94	235	متزوج
3.6	9	أعزب
2.4	6	أخرى
100	250	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 94% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لديهم "متزوج" و3.6% من عينة الدراسة الحالة الاجتماعية لديهم "أعزب" بينما 2.4% أخرى كمطلق وأرمل.

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	نوع الوظيفة
56	140	أكاديمي
44	110	إداري
100	250	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 56% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لديهم "أكاديمي" بينما 44% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لديهم "إداري".

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
0.4	1	نائب رئيس
4.8	12	عميد
9.6	24	مدير
18.8	47	رئيس قسم
1.6	4	مساعد عميد
0.8	2	مساعد مدير
4	10	مساعد رئيس قسم
60	150	موظف
100	250	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 0.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "نائب رئيس" و4.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "عميد" و9.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم

"مدير" و18.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "رئيس قسم" و1.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "مساعد عميد" و0.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "مساعد مدير" و4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "مساعد رئيس قسم" بينما 60% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لديهم "موظف".

**جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية**

الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ دكتور	9	3.6
أستاذ مشارك	29	11.6
أستاذ مساعد	44	17.6
ماجستير	74	29.6
مدرس جامعي	1	0.4
بكالوريوس	77	30.8
دبلوم	16	6.4
المجموع	250	100

يتبين من الجدول السابق أن 3.9% من عينة الدراسة الرتبة العلمية لديهم "أستاذ دكتور" و11.6% من عينة الدراسة الرتبة العلمية لديهم "أستاذ مشارك" و17.6% من عينة الدراسة الرتبة العلمية لديهم "أستاذ مساعد" و29.6% من عينة الدراسة المؤهل الرتبة العلمية "ماجستير" و0.4% من عينة الدراسة الرتبة العلمية لديهم "مدرس جامعي" و30.8% من عينة الدراسة الرتبة العلمية لديهم "بكالوريوس" بينما 6.4% من عينة الدراسة الرتبة العلمية لديهم "دبلوم".

**جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	8.8
من 5- أقل من 10 سنوات	71	28.4
من 10- أقل من 15 سنة	64	25.6
من 15 سنة فأكثر	93	37.2
المجموع	250	100

يتبين من الجدول السابق أن 8.8% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم "أقل من 5 سنوات" و28.4% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم "من 5- أقل من 10 سنوات" و25.6% من عينة



الدراسة سنوات الخبرة لديهم "من 10- أقل من 15 سنوات" بينما 37.2% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم "من 15 سنة فأكثر".

### أداة الدراسة:

- بعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في إدارة الأعمال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات الآتية:
- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
  - صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
  - إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (72) فقرة والملحق رقم ( 2 ) يوضح الإستبانة في صورتها الأولية.
  - عرض الإستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، والملحق رقم ( 4 ) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
  - وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (16) فقرات من فقرات الإستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (72) فقرة موزعة على محورين، (48) فقرة تمثل محور الكادر الموحد الحكومي، و(24) فقرة تمثل محور أداء الموظفين، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) وقد تم تحويل الاستبانة الى النموذج العشري حسب نصائح المحكمين لمعرفة واقع تطبيق الكادر الموحد لحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، والملحق رقم (3) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.
  - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:
- القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتكون من (48) فقرة موزعة على خمسة محاور تتناول الكادر الموحد الحكومي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة الأقصى كالتالي:

الكادر الموحد الحكومي	
8	الراتب حسب الكادر الجديد
8	العدالة في التطبيق
10	الثقة التنظيمية
9	رضا الموظفين عن الكادر
13	تقدير جهود النقابة
48	المجموع

القسم الثالث: يتكون من (24) فقرة تتناول أداء الموظفين وجهة نظر الموظفين في جامعة الأقصى.

### صدق الإستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

#### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في إدارة الأعمال ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (72) فقرة، (48) فقرة يمثلون الكادر الموحد الحكومي، و (24) يمثلون أداء الموظفين.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

#### أ- استبانة الكادر الموحد الحكومي:

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الأول: (الراتب حسب الكادر الجديد) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (12):

جدول رقم (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول: (الراتب حسب الكادر الجديد)  
مع الدرجة الكلية للمحور الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يشجع الراتب حسب الكادر الجديد على القيام بالعمل بشكل أفضل.	0.718	دالة عند 0.01
2.	تقوم الجامعة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيها المصلحة العامة.	0.762	دالة عند 0.01
3.	تمنح الجامعة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	0.728	دالة عند 0.01
4.	يتناسب راتبي حسب الكادر الجديد مع رواتب زملائي في نفس الوظيفة.	0.867	دالة عند 0.01
5.	يتناسب راتبي حسب الكادر الجديد مع درجتي العلمية.	0.908	دالة عند 0.01
6.	تتلاءم نسبة الزيادة السنوية على الراتب حسب الكادر الجديد مع متطلبات المعيشة.	0.921	دالة عند 0.01
7.	يتناسب راتبي حسب الكادر الجديد مع متطلبات المعيشة.	0.910	دالة عند 0.01
8.	يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة.	0.794	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.718-0.921)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثاني: (العدالة في التطبيق) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (13):

جدول رقم (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني " العدالة في التطبيق " مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أطلع على المعايير المستخدمة في وضع الكادر الموحد الحكومي.	0.730	دالة عند 0.01
2.	يجيد القائمون على وضع الكادر الموحد الحكومي الحكم على أداء العاملين في الجامعات الحكومية	0.806	دالة عند 0.01
3.	يتم تطبيق الكادر الموحد الحكومي على جميع الجامعات الحكومية الموجودة في الوطن دون استثناء	0.676	دالة عند 0.01
4.	يمتلك القائمون على تطبيق الكادر الموحد الحكومي خبرة طويلة في هذا المجال.	0.776	دالة عند 0.01
5.	يشترك مجلس النقابة في إعداد بنود الكادر الموحد الحكومي.	0.774	دالة عند 0.01
6.	تتصف المعايير التي وضعت في الكادر الموحد الحكومي بالعدالة والموضوعية.	0.760	دالة عند 0.01
7.	يخضع الكادر الموحد الحكومي لضغوطات خارجية.	0.537	دالة عند 0.01
8.	يقيم الأداء الوظيفي داخل الجامعات الحكومية على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.	0.775	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة

الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.537-0.806)،

وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثالث: (الثقة التنظيمية) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (14):

جدول رقم (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "الثقة التنظيمية" مع الدرجة الكلية للمحور الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تضع ادارة الجامعة مصلحة الموظفين فوق كل اعتبار.	0.868	دالة عند 0.01
2.	تستهدف القرارات الادارية والمالية التي تتخذها ادارة الجامعة مصلحة الموظفين.	0.850	دالة عند 0.01
3.	يوجد ثقة في ادارة الجامعة حول تطبيق كافة بنود الكادر بما ينعكس ايجابا على أدائي.	0.880	دالة عند 0.01
4.	تسعي إدارة الجامعة إلي كسب ثقة العاملين في قرارها بتطبيق الكادر الموحد الحكومي.	0.860	دالة عند 0.01
5.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي.	0.758	دالة عند 0.01
6.	أثق بقرارات الجامعة حول آليات تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	0.884	دالة عند 0.01
7.	أشعر بأن الوعود التي تقدمها الجامعة بشأن تعديل الكادر الموحد صادقة وموثوقة.	0.920	دالة عند 0.01
8.	تقدم معايير اتفاقية الكادر الموحد الجديد تقديرات حقيقية لأداء الموظفين.	0.881	دالة عند 0.01
9.	يُعامل الموظفون بنفس الطريقة التي تعامل بها الجامعات الحكومية في كافة المحافظات الفلسطينية.	0.554	دالة عند 0.01
10.	تتاح الفرصة للموظفين ليعترضوا علي آلية تطبيق نظام الكادر الموحد الحكومي.	0.696	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.554-0.920)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الرابع: (رضا الموظفين عن الكادر) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (15):

جدول رقم (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "رضا الموظفين عن الكادر" مع الدرجة الكلية للمحور الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتناسب الزيادات السنوية على الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية .	0.902	دالة عند 0.01
2.	يعتبر الراتب الأساسي حسب الكادر الموحد الحكومي مرضيا مقارنة بالعاملين في الجامعات الاخرى والذين يحملون نفس المؤهل العلمي .	0.879	دالة عند 0.01
3.	يوفر الراتب حسب الكادر الموحد الحكومي كافة الاحتياجات ولا يجعلني أتطلع لعمل آخر.	0.925	دالة عند 0.01
4.	تعتبر العلاوة الإجتماعية "علاوة الزوجة والأبناء" حسب قانون الكادر الموحد الحكومي مناسبة لكل الفئات الوظيفية.	0.884	دالة عند 0.01
5.	ينصف الكادر الموحد الحكومي الموظف المتميز في الأداء بمنحه علاوة استثنائية.	0.862	دالة عند 0.01
6.	يعتبر نظام التقاعد في الكادر الموحد الحكومي الجديد منصفا للموظف.	0.675	دالة عند 0.01
7.	يعتبر نظام العمل الإضافي والعلاوات الإدارية في الكادر الموحد الحكومي الجديد منصفا للموظف.	0.847	دالة عند 0.01
8.	تعتبر مكافأة نهاية الخدمة في الكادر الموحد الحكومي الجديد منصفة للموظف.	0.810	دالة عند 0.01
9.	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أتقاضاه من رواتب وعلاوات حسب الكادر الموحد الحكومي.	0.851	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.675-0.925)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الخامس: (تقدير جهود النقابة) والدرجة الكلية لفقراته  
كما هو مبين بالجدول رقم (16):

جدول رقم (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس "تقدير جهود النقابة" مع الدرجة الكلية للمحور الخامس

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحرص نقابة العاملين على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول الكادر الموحد الحكومي .	0.840	دالة عند 0.01
2.	تحرص نقابة العاملين على متابعة الحلول المتفق عليها مع إدارة الجامعة حول تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	0.859	دالة عند 0.01
3.	تتناسب إنجازات النقابة خلال العام المنصرم مع آمال وتطلعات العاملين في الجامعة.	0.869	دالة عند 0.01
4.	حققت نقابة العاملين إنجازات مرضية فيما يخص سياسة الاجور للعاملين بالجامعة.	0.827	دالة عند 0.01
5.	ساهمت مهنية العمل النقابي في تحقيق المساواة بين جميع فئات الموظفين أسوة بزملائهم في الجامعات الخاصة.	0.931	دالة عند 0.01
6.	نجحت نقابة العاملين في الجامعة من التقليل من تدخلات الأحزاب السياسية في تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	0.879	دالة عند 0.01
7.	تحرص نقابة العاملين في الجامعة على مشاركة الإدارة العليا بمعظم الخطط التطويرية.	0.876	دالة عند 0.01
8.	تضع النقابة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.	0.847	دالة عند 0.01
9.	تنظم نقابة العاملين جلسات بين الموظفين والإدارة العليا والمسؤولين عن الكادر الحكومي لمناقشة التطورات.	0.861	دالة عند 0.01
10.	يعزز اطلاع نقابة العاملين على معايير وضع الكادر الموحد الحكومي ثقة الموظف بموضوعية معاييرها.	0.680	دالة عند 0.01
11.	تعمل نقابة العاملين على حل المشاكل المالية المتعلقة بين الموظف وبين الجامعة فيما يتعلق بتطبيق الكادر الموحد الحكومي.	0.778	دالة عند 0.01
12.	للقنابة دور فاعل في الدفاع عن حقوق العاملين.	0.777	دالة عند 0.01
13.	نجحت النقابة في انتزاع صلاحيات وقرارات مرضية للعاملين من قبل الإدارة.	0.845	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.680-0.931)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمحاور قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول رقم (17) مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المحور الخامس تقدير جهود النقابة	المحور الرابع حب رضا الموظفين عن الكادر	المحور الثالث الثقة التنظيمية	المحور الثاني العدالة في التطبيق	المحور الأول الثقة الراتب حسب الكادر الجديد	المجموع	
				1	0.937	المحور الأول الثقة الراتب حسب الكادر الجديد
			1	0.763	0.826	المحور الثاني العدالة في التطبيق
		1	0.842	0.860	0.952	المحور الثالث الثقة التنظيمية
	1	0.808	0.620	0.866	0.920	المحور الرابع حب رضا الموظفين عن الكادر
1	0.790	0.777	0.536	0.639	0.848	المحور الخامس تقدير جهود النقابة

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361



يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ب- استبانة الأداء الوظيفي:

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات استبانة الكفاءة الادارية والدرجة الكلية لفقراتها كما هو مبين بالجدول رقم (18):

#### جدول رقم (18) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لفقراتها

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.	0.792	دالة عند 0.01
2.	يتساوى أدائي الحالي بالمعايير الموضوعية.	0.799	دالة عند 0.01
3.	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة.	8920.	دالة عند 0.01
4.	أحاول ان إنجز إجراءات تنفيذ المعاملات في أقل وقت ممكن.	0.679	دالة عند 0.01
5.	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية.	0.768	دالة عند 0.01
6.	تزيد مساحة الحرية في العمل من الانتاجية والتطوير لدى.	0.535	دالة عند 0.01
7.	أقبل آراء زملائي ومسؤولي وأحترمها.	0.824	دالة عند 0.01
8.	أستطيع التعبير عن افكاري بحرية.	0.815	دالة عند 0.01
9.	أقوم بتغيير موقفي عند الخطأ بدون تردد.	0.646	دالة عند 0.01
10.	أقترح حلولاً سريعة لمشكلات تواجهني في العمل.	0.835	دالة عند 0.01
11.	أحرص على تكوين علاقات إنسانية مع من حولي.	0.536	دالة عند 0.01
12.	ألتزم بالأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية.	0.818	دالة عند 0.01
13.	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمية.	0.629	دالة عند 0.01
14.	أطور ذاتي بالبحث عن مصادر تعليمية متنوعة.	0.728	دالة عند 0.01
15.	أتحمل العمل تحت الضغط برضا.	0.811	دالة عند 0.01
16.	أتكيف مع ظروف العمل بسرعة.	0.832	دالة عند 0.01
17.	أستثمر وقتي بكفاءة.	0.798	دالة عند 0.01
18.	أحرص على أداء عملي بأمانة.	0.711	دالة عند 0.01
19.	أقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل.	0.704	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20.	أبادر للمساعدة بأعمال ليست من واجباتي.	0.732	دالة عند 0.01
21.	أؤدي واجباتي ومسئولياتي في الوقت المحدد.	0.805	دالة عند 0.01
22.	أنفذ المهمات المطلوبة منى بشكل مستمر.	0.803	دالة عند 0.01
23.	أتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقي برضا.	0.696	دالة عند 0.01
24.	أقبل المساءلة عن الأعمال الخطأ التي أقع بها.	0.644	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.535-0.892)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة

الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة وكذلك

الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المحاور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المحور الأول الثقة الراتب حسب الكادر الجديد	8	0.849	0.918
المحور الثاني العدالة في التطبيق	8	0.653	0.790
المحور الثالث الثقة التنظيمية	9*	0.880	0.936
المحور الرابع رضا الموظفين عن الكادر	10	0.850	0.919

0.981	0.963	13*	المحور الخامس تقدير جهود النقابة
0.896	0.812	48	الدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي
0.916	0.845	24	الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.896) لاستبانة الكادر الموحد الحكومي (0.961) لاستبانة الأداء الوظيفي هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (20) يوضح ذلك:

جدول رقم (20) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.934	8	المحور الأول الثقة الراتب حسب الكادر الجديد
0.870	8	المحور الثاني العدالة في التطبيق
0.944	10	المحور الثالث الثقة التنظيمية
0.960	9	المحور الرابع حب رضا الموظفين عن الكادر
0.964	13	المحور الخامس تقدير جهود النقابة
0.982	48	الدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي
0.965	24	الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.982) لاستبانة الكادر الموحد الحكومي (0.965) لاستبانة الأداء الوظيفي هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعرفة واقع تطبيق الكادر الموحد لحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصي.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- معادلات الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## **الفصل الخامس**

### **نتائج الدراسة وتفسيرها**

- نتائج الدراسة.
- إثبات الفرضيات.
- النتائج.
- التوصيات.

## نتائج الدراسة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها:

### أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما مستوى توفر الكادر الموحد الحكومي في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

### المحور الأول: الراتب حسب الكادر الموحد.

جدول رقم (21) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الأول الراتب حسب الكادر الموحد وكذلك ترتيبها (ن = 250)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يشجع الراتب حسب الكادر الموحد على القيام بالعمل بشكل أفضل.	7.07	2.372	70.7	1
2.	تقوم الجامعة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيها المصلحة العامة.	4.38	2.334	43.8	6
3.	تمنح الجامعة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	4.04	2.518	40.4	7
4.	يتناسب راتبي حسب الكادر الموحد مع رواتب زملائي في نفس الوظيفة في الجامعات العامة.	5.10	2.775	51	3
5.	يتناسب راتبي حسب الكادر الموحد مع درجتي العلمية.	5.26	2.697	52.6	2
6.	تتلاءم نسبة الزيادة السنوية على الراتب حسب الكادر الموحد مع متطلبات المعيشة.	4.41	2.442	44.1	5
7.	يتناسب راتبي حسب الكادر الموحد مع متطلبات المعيشة.	4.82	2.492	48.2	4
8.	يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة.	3.63	2.332	36.3	8
	الدرجة الكلية للمحور	4.838	1.850	48.38	

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشجع الراتب حسب الكادر الموحد على القيام بالعمل بشكل أفضل"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 70.7%.
- الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتناسب راتبى حسب الكادر الموحد مع درجتى العلمية"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 52.6%.
- كما يتبين أن أدنى فقرتين هما:
- الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تمنح الجامعة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري"، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 40.4%.
- الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة"، واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 36.3%.

وبصفة عامة يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول 4.838 والوزن النسبي 48.38%، وهذا يدل على عدم رضا الموظفين على الراتب حسب الكادر الموحد من وجهة نظرهم، حيث أن هذا يتفق مع دراسة (كمال وآخرون، 2008) التي تنص على أن قرابة 94% من المشمولين بالدراسة أفادوا أن مجموع الراتب في الكادر الموحد بحاجة إلى تعديل، في حين أن ما يقل عن 5% فقط أفادوا أن الراتب مناسب، والبقية لم يدلوا برأيهم بهذا الخصوص.

ويعزو الباحث بأن عدم رضا الموظفين عن الراتب حسب الكادر الموحد الحكومي يرجع للعديد من العوامل منها عدم توفر حوافز متنوعة في العمل، عدم تناسب راتب الكادر الموحد الحكومي مع متطلبات المعيشة، وعدم تناسب نسبة الزيادة السنوية على الراتب، وشعور الموظفين بالإجحاف عند مقارنة رواتبهم برواتب زملائهم العاملين في الجامعات العامة.

### المحور الثاني: العدالة في تطبيق الكادر.

جدول رقم (22) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني  
العدالة في التطبيق وكذلك ترتيبها (ن = 250)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أطلع على المعايير المستخدمة في وضع الكادر الموحد الحكومي.	4.84	2.617	48.4	4
2.	يجيد القائمون على وضع الكادر الموحد الحكومي الحكم على أداء العاملين في الجامعات الحكومية.	4.47	2.212	44.7	8
3.	يتم تطبيق الكادر الموحد الحكومي على جميع الجامعات الحكومية الموجودة في الوطن دون استثناء.	6.05	2.846	60.5	2
4.	يمتلك القائمون على تطبيق الكادر الموحد الحكومي خبرة طويلة.	5.09	2.337	50.9	3

5	45.7	2.457	4.57	يشترك مجلس النقابة في إعداد بنود الكادر الموحد الحكومي.
6	45.5	2.374	4.55	تتصف المعايير التي وضعت في الكادر الموحد الحكومي بالعدالة والموضوعية.
1	64.5	2.488	6.45	يخضع الكادر الموحد الحكومي لضغوطات خارجية.
7	45.3	2.388	4.53	يقيم الأداء الوظيفي داخل الجامعات الحكومية على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.
	50.69	1.682	5.069	الدرجة الكلية للمحور

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فئتين هما:

- الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يخضع الكادر الموحد الحكومي لضغوطات خارجية"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 64.5%.
  - الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتم تطبيق الكادر الموحد الحكومي على جميع الجامعات الحكومية الموجودة في الوطن دون استثناء"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 60.5%.
- كما يتبين أن أدنى فئتين هما:

- الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يقيم الأداء الوظيفي داخل الجامعات الحكومية على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية"، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 45.3%.
- الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يجيد القائمون على وضع الكادر الموحد الحكومي الحكم على أداء العاملين في الجامعات الحكومية"، واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 44.7%.

وبصفة عامة يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني 5.069 والوزن النسبي 50.69%، وهذا يدل على أن الموظفين يرون أن هناك عدالة في تطبيق الكادر الموحد من وجهة نظر الموظفين بشكل ضعيف جدا. وهذا يتفق مع الدراسات السابقة حيث أنها اتفقت مع دراسة (كمال وآخرون، 2008) التي تنص على أن 45% من العينة يرون أن الجامعات تطبق الكادر الموحد بعدالة على الجميع، مقابل 35% راوا خلاف ذلك، في حين أن قرابة 20% لم يدلوا برأيهم بهذا الخصوص، كما اتفقت مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي من نتائجها أن العاملين في مراكز الوزارات الأردنية لديهم إحساس بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها بدرجة فوق المتوسط، كما اتفقت مع دراسة (أبو جاسر، 2010) التي من نتائجها وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أنها تعارضت مع دراسة (شاهين، 2010) التي كان من أهم نتائجها عدم توفر متطلبات العدالة في نظام الأداء المطبق في جامعة الأزهر.



ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية غير متوفرة خصوصاً عند مقارنة الإداريين بالاكاديميين حيث أن نسبة الإداريين 20% من الراتب الأساسي والاكاديميين تتراوح ما بين 65%-85% حسب الدرجة العلمية وسنوات الخبرة، وأيضاً عند مقارنة الموظفين أنفسهم بالموظفين العاملين في الجامعات العامة حيث أن نسبة الفرق بين كادر الجامعات العامة والكادر الحكومي تتراوح بين 21% إلى 38% جدول (1) مما يثبت عدم وجود عدالة في التطبيق، كما يرى الباحث أن المعايير التي وضعت في الكادر الموحد الحكومي لا تتصف بالعدالة والموضوعية.

### المحور الثالث: الثقة التنظيمية.

جدول رقم (23) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الثالث الثقة التنظيمية وكذلك ترتيبها (ن = 250)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تضع ادارة الجامعة مصلحة الموظفين فوق كل اعتبار .	4.44	2.378	44.4	9
2.	تستهدف القرارات الادارية والمالية التي تتخذها ادارة الجامعة مصلحة الموظفين .	4.63	2.214	46.3	7
3.	يوجد ثقة في ادارة الجامعة حول تطبيق كافة بنود الكادر بما ينعكس ايجابا على أدائي .	4.78	2.325	47.8	5
4.	تسعي إدارة الجامعة إلي كسب ثقة العاملين في قرارها بتطبيق الكادر الموحد الحكومي .	5.21	2.351	52.1	2
5.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي .	5.38	2.539	53.8	1
6.	أثق بقرارات الجامعة حول آليات تطبيق الكادر الموحد الحكومي .	5.03	2.400	50.3	3
7.	أشعر بأن الوعود التي تقدمها الجامعة بشأن تعديل الكادر الموحد صادقة وموثوقة .	4.63	2.410	46.3	8
8.	تقدم معايير اتفاقية الكادر الموحد تقديرات حقيقية لأداء الموظفين .	4.65	2.302	46.5	6
9.	يُعامل الموظفون بنفس الطريقة التي تعامل بها الجامعات الحكومية في كافة المحافظات الفلسطينية .	4.88	2.558	48.8	4
10.	تتاح الفرصة للموظفين ليعترضوا علي آلية تطبيق نظام الكادر الموحد الحكومي .	3.96	2.348	39.6	10
	الدرجة الكلية للمحور	4.758	1.987	47.58	

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (5) والتي تنص على "أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 53.8%.
  - الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تسعي إدارة الجامعة إلي كسب ثقة العاملين في قرارها بتطبيق الكادر الموحد الحكومي"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 52.1%.
  - كما يتبين أن أدني فقرتين هما:
  - الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تضع ادارة الجامعة مصلحة الموظفين في كل اعتبار"، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 44.4%.
  - الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تتاح الفرصة للموظفين ليعترضوا على آلية تطبيق نظام الكادر الموحد الحكومي"، واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 39.6%.
- وبصفة عامة يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث 4.758 والوزن النسبي 47.58%، وهذا يدل على عدم وجود ثقة تنظيمية من وجهة نظر موظفين جامعة الأقصى. أن هذه النتيجة تتعارض مع الدراسات السابقة حيث أنها تعارضت مع دراسة (شاهين، 2010) التي من نتائجها أن هناك مستوى مرتفع للثقة التنظيمية في الجامعة الإسلامية أكثر منها في جامعة الأزهر.

ويرى الباحث بأن عدم وجود ثقة تنظيمية يرجع إلى العديد من العوامل أهمها الانقسام السياسي وعدم اخذ ادارة الجامعة مصلحة الموظف فوق كل اعتبار، ومماثلة ادارة الجامعة في صرف الحوافز ان وجدت، و عدم وجود ثقة حول تطبيق كافة بنود الكادر الموحد وعدم وجود هيئة رقابية تتابع تنفيذ اتفاقية الكادر بوضع حلول بمشاكل الموظفين والمتعلقة بتطبيق الكادر الموحد الحكومي، مما يؤدي إلى عدم اتاحة الفرصة للموظفين للاعتراض على الية تطبيق الكادر الموحد.

### المحور الرابع: رضا الموظفين عن الكادر.

جدول رقم (24) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الرابع

رضا الموظفين عن الكادر وكذلك ترتيبها (ن = 250)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتناسب الزيادات السنوية على الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية.	4.38	2.406	43.8	5
2.	يعتبر الراتب الأساسي حسب الكادر الموحد الحكومي مرضيا مقارنة بالعاملين في الجامعات الاخرى والذين يحملون نفس المؤهل العلمي.	4.40	2.356	44	4
3.	يوفر الراتب حسب الكادر الموحد الحكومي كافة الاحتياجات ولا يجعلني أتطلع لعمل آخر.	4.82	2.447	48.2	2

8	39.4	2.409	3.94	4. تعتبر العلاوة الاجتماعية "علاوة الزوجة والأبناء" حسب قانون الكادر الموحد الحكومي مناسبة لكل الفئات الوظيفية.
9	35.3	2.280	3.53	5. ينصف الكادر الموحد الحكومي الموظف المتميز في الأداء بمنحه علاوة استثنائية.
7	42.6	2.333	4.26	6. يعتبر نظام التقاعد في الكادر الموحد الحكومي الموحد منصفا للموظف.
3	45.7	2.407	4.57	7. يعتبر نظام العمل الإضافي والعلوات الإدارية في الكادر الموحد الحكومي الموحد منصفا للموظف.
6	43.2	2.385	4.32	8. تعتبر مكافأة نهاية الخدمة في الكادر الموحد الحكومي الموحد منصفة للموظف.
1	49.9	2.570	4.99	9. أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أتقاضاه من رواتب وعلوات حسب الكادر الموحد الحكومي.
	43.55	1.846	4.355	الدرجة الكلية للمحور

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (9) والتي تنص على " أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أتقاضاه من رواتب وعلوات حسب الكادر الموحد الحكومي"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 49.9%.
  - الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يوفر الراتب حسب الكادر الموحد الحكومي كافة الاحتياجات ولا يجعلني أتطلع لعمل آخر"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 48.2%.
- كما يتبين أن أدنى فقرتين هما:
- الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تعتبر العلاوة الاجتماعية "علاوة الزوجة والأبناء" حسب قانون الكادر الموحد الحكومي مناسبة لكل الفئات الوظيفية"، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 39.4%.
  - الفقرة رقم (5) والتي تنص على " ينصف الكادر الموحد الحكومي الموظف المتميز في الأداء بمنحه علاوة استثنائية"، واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 35.3%.
- وبصفة عامة يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع 4.355 والوزن النسبي 43.55%، وهذا يدل على عدم رضا الموظفين عن الكادر الموحد الحكومي من وجهة نظرهم، حيث أن هذا يتعارض مع نتائج الدراسات السابقة حيث أنها تتعارض مع دراسة (الطبيبي، 2013) والتي من نتائجها أن هناك مستوى للرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة عند وزن نسبي (62.28%).

ويرى الباحث بأن عدم شعور الموظفين بالرضا عن تطبيق الكادر الموحد وذلك لعدة عوامل عدم ادراج نسبة الكادر ضمن الراتب الاساسي وبقاء العلاوات بالكادر الموحد كما هي دون زيادة تذكر وعدم شموله ضمن نظام التقاعد مما يؤثر على مكافأة نهاية الخدمة، هذه العوامل ادت الى افراغ الكادر من مضمونه من وجهة نظر الباحث ، مما يؤدي بالموظف الى البحث عن عمل إضافي آخر لتلبية احتياجاته المعيشية.

### المحور الخامس: تقدير جهود النقابة.

جدول رقم (25) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المحور الخامس تقدير جهود النقابة وكذلك ترتيبها (ن = 250)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعيارى	الوزن النسبي	الترتيب ب
1.	تحرص نقابة العاملين على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول الكادر الموحد الحكومي .	4.71	2.488	47.1	2
2.	تحرص نقابة العاملين على متابعة الحلول المتفق عليها مع إدارة الجامعة حول تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	4.95	2.267	49.5	1
3.	تتناسب إنجازات النقابة خلال العام المنصرم مع آمال وتطلعات العاملين في الجامعة.	4.09	2.202	40.9	10
4.	حققت نقابة العاملين إنجازات مرضية فيما يخص سياسة الاجور للعاملين بالجامعة.	4.16	2.186	41.6	8
5.	ساهمت مهنية العمل النقابي في تحقيق المساواة بين جميع فئات الموظفين أسوة بزملائهم في الجامعات الخاصة.	4.23	2.136	42.3	7
6.	نجحت نقابة العاملين في الجامعة من التقليل من تدخلات الأحزاب السياسية في تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	3.75	2.391	37.5	12
7.	تحرص نقابة العاملين في الجامعة على مشاركة الإدارة العليا بمعظم الخطط التطويرية.	4.05	2.311	40.5	11
8.	تضع النقابة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.	4.14	2.343	41.4	9
9.	تنظم نقابة العاملين جلسات بين الموظفين والإدارة العليا والمسؤولين عن الكادر الحكومي لمناقشة التطورات.	3.60	2.318	36	13
10.	يعزز اطلاع نقابة العاملين على معايير وضع الكادر الموحد	4.31	2.332	43.1	6

				الحكومي ثقة الموظف بموضوعية معاييرها.
4	44.5	2.439	4.45	11. تعمل نقابة العاملين على حل المشاكل المالية المتعلقة بين الموظف وبين الجامعة فيما يتعلق بتطبيق الكادر الموحد الحكومي.
3	45.6	2.388	4.56	12. للنقابة دور فاعل في الدفاع عن حقوق العاملين.
5	43.9	2.418	4.39	13. نجحت النقابة في انتزاع صلاحيات وقرارات مرضية للعاملين من قبل الإدارة.
	42.60	1.908	4.260	الدرجة الكلية للمحور

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فقتين هما:

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تحرص نقابة العاملين على متابعة الحلول المتفق عليها مع إدارة الجامعة حول تطبيق الكادر الموحد الحكومي"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 49.5%.
  - الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحرص نقابة العاملين على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول الكادر الموحد الحكومي"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 47.1%.
- كما يتبين أن أدنى فقتين هما:

- الفقرة رقم (6) والتي تنص على " نجحت نقابة العاملين في الجامعة من التقليل من تدخلات الأحزاب السياسية في تطبيق الكادر الموحد الحكومي"، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 37.5%.

- الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تنظم نقابة العاملين جلسات بين الموظفين والإدارة العليا والمسئولين عن الكادر الحكومي لمناقشة التطورات"، واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 36%.
- وبصفة عامة يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس 4.260 والوزن النسبي 42.60%، وهذا يدل على عدم تقدير جهود النقابة من وجهة نظر الموظفين في جامعة الأقصى.

يعزو الباحث عدم رضا الموظفين عن جهود نقابة العاملين إلى عدة عوامل منها عدم نجاحها من التقليل من تدخلات الأحزاب السياسية فيما يخص تطبيق الكادر الموحد وعدم قدرتها على عقد لقاءات بين الموظفين والإدارة العليا مما يؤثر على عدم الاطلاع على آراء وافكار العاملين فيما يخص القرارات المصيرية، كما يعزو الباحث عدم وجود دور فاعل للنقابة في الدفاع عن حقوق العاملين الى اتخاذها طابع ذات اللون السياسي الواحد في معظمه ومحاباتها لإدارة الجامعة أدى الى ضعفها وعدم مقدرتها على تحقيق أي انجاز يذكر وأيضا لا يوجد لها أي دور في اطلاع الموظفين على معايير الكادر، كما ان عدم وجود انجازات للنقابة خلال العام المنصرم ساهمت في عدم رضا الموظفين على جهودهم.

## وللإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول رقم (26) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 250)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	المحاور
2	48.38	1.850	4.838	8	الراتب حسب الكادر الموحد
1	50.69	1.682	5.069	8	العدالة في تطبيق الكادر
3	47.58	1.987	4.758	10	الثقة التنظيمية
4	43.55	1.846	4.355	9	رضا الموظفين عن الكادر
5	42.6	1.908	4.260	13	تقدير جهود النقابة
	46.56	1.583	4.656	48	الدرجة الكلية للاستبانة

تضح من الجدول السابق أن محور العدالة في التطبيق قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (50.69%)، تلي ذلك محور الراتب حسب الكادر الموحد الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (48.38%)، تلي ذلك محور الثقة التنظيمية الذي احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (47.58%)، ثم جاء محور رضا الموظفين عن الكادر في المرتبة الرابعة وزن نسبي (43.55%)، بينما جاء في المرتبة الخامسة محور تقدير جهود النقابة بوزن نسبي (46.56%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للكادر الموحد الحكومي (46.56%).

ومما سبق يتبين أن عدم وجود مستوى للكادر الموحد الحكومي في جامعة الأقصى بقطاع غزة وذلك بنسبة (46.56%) من وجهة نظر الموظفين في الجامعة، وهذا ما تعارضه دراسة (كمال وآخرون، 2008) والتي من نتائجها أن ما يقارب 22% من المشمولين في الدراسة يرون أن الكادر الحالي يغطي جميع الجوانب المالية والإدارية، في حين أن 70% رأوا خلاف ذلك وحوالي 3% لم يبدو رأيهم بهذا الخصوص، وما يقارب 5% لم يقوموا بالإجابة عن هذا السؤال.

ويرى الباحث بأن عدم رضا الموظفين على تطبيق الكادر الموحد بصفة عامة لعدم تحقيقه العدالة بين فئات الموظفين أنفسهم أكاديميين وإداريين ومقارنة مع زملائهم في الجامعات العامة، وعدم تطبيقه كما هو بمتطلباته كأن يشمل على علاوات ومكافأة نهاية خدمة وشموله في نظام التأمين والمعاشات مما ساهم في عدم ثقتهم في الإدارة و تحميل نقابة العاملين مسؤولية كبيرة في فشلهم

بالضغط على الادارة لتنفيذ الوعود بما يخص الكادر الموحد الحكومي مما افقد الموظفين ايضا ثقتهم في النقابة .

### الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى أداء الموظفين في جامعة الأقصى بقطاع غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (27) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 250)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.	7.75	1.824	77.5	19
2.	يتساوى أدائي الحالي بالمعايير الموضوعية.	7.57	1.864	75.7	21
3.	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة.	7.79	1.742	77.9	18
4.	أحاول ان إنجاز إجراءات تنفيذ المعاملات في أقل وقت ممكن.	8.15	1.547	81.5	10
5.	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية.	6.88	2.277	68.8	24
6.	تزيد مساحة الحرية في العمل من الانتاجية والتطوير لدى.	6.90	2.204	69	23
7.	أقبل آراء زملائي ومسؤولي وأحترمها.	7.90	1.950	79	16
8.	أستطيع التعبير عن افكاري بحرية.	6.96	2.234	69.6	22
9.	أقوم بتغيير موقفي عند الخطأ بدون تردد.	7.99	1.807	79.9	14
10.	أقترح حلولاً سريعة لمشكلات تواجهني في العمل.	7.93	1.699	79.3	15
11.	أحرص على تكوين علاقات إنسانية مع من حولي.	8.36	1.803	83.6	5
12.	ألتزم بالأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية.	8.43	1.661	84.3	3
13.	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمية.	8.46	1.596	84.6	2
14.	أطور ذاتي بالبحث عن مصادر تعليمية متنوعة.	8.10	1.714	81	11
15.	أتحمل العمل تحت الضغط برضا.	8.07	1.712	80.7	12
16.	أتكيف مع ظروف العمل بسرعة.	8.19	1.631	81.9	8
17.	أستثمر وقتي بكفاءة.	7.86	1.732	78.6	17
18.	أحرص على أداء عملي بأمانة.	8.81	1.455	88.1	1

13	80.4	1.755	8.04	19. أقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل.
20	77.2	1.748	7.72	20. أبادر للمساعدة بأعمال ليست من واجباتي.
6	82.8	1.578	8.28	21. أؤدي واجباتي ومسئولياتي في الوقت المحدد.
4	84.1	1.639	8.41	22. أنفذ المهام المطلوبة منى بشكل مستمر.
7	82.8	1.743	8.28	23. أتحمّل المسؤوليات الملقاة على عاتقي برضا.
9	81.9	1.720	8.19	24. أتقبل المساءلة عن الأعمال الخطأ التي أقع بها.
	79.59	1.307	7.959	الدرجة الكلية للاستبانة

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فئتين هما:

- الفقرة رقم (18) والتي تنص على "أحرص على أداء عملي بأمانة"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 88.1%.
- الفقرة رقم (13) والتي تنص على "ألتزم بمواعيد الدوام الرسمية"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 84.6%.

كما يتبين أن أدنى فئتين هما:

- الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تزيد مساحة الحرية في العمل من الانتاجية والتطوير لدى"، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي 69%.
- الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية"، واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.8%.

وبصفة عامة يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس 7.959 والوزن النسبي 79.59%، وهذا يدل على أنه هناك مستوى لأداء الموظفين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة (البلديسي، 2012) التي كان من أهم نتائجها أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، كما اتفقت مع دراسة (نوفل، 2015) ومن أهم نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمس كان عالياً ونسبته 77.98%، كما أنها تتفق مع دراسة (الطبيبي، 2013) التي من نتائجها أن هناك مستوى للرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في محافظة غزة عند وزن نسبي (62.28%).

ويعزو الباحث بأن أداء الموظفين المرتفع نابع من انتمائهم لمؤسستهم والتزامهم بالقوانين والانظمة والتعليمات الخاصة بهذه المؤسسة، كما أن الموظفين يقومون باعمالهم وينجزونها في الوقت المحدد وبكفاءة عالية.



## ثانياً: إثبات الفرضيات:

الإجابة عن الفرضية الاولى من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الاولى من فرضيات الدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الاقصى. وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الاقصى.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (28) يوضح ذلك:

جدول رقم (28) معامل ارتباط بين الكادر الموحد الحكومي وأداء الموظفين

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.274	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الاقصى

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الاقصى. يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الراتب حسب الكادر الموحد وبين أداء الموظفين في جامعة الاقصى.

جدول رقم (29) معامل ارتباط بين الراتب حسب الكادر الموحد وأداء الموظفين

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.266	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الراتب حسب الكادر الموحد وبين أداء الموظفين في جامعة الاقصى

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الراتب حسب الكادر الموحد وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة في التطبيق وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

جدول رقم (30) معامل ارتباط بين العدالة في التطبيق وأداء الموظفين

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.299	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في التطبيق وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة في التطبيق وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى، وهذا يتفق مع دراسة (الحوامدة، 2004) والتي من أهم نتائجها وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (دمدم، 2013) والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

جدول رقم (31) معامل ارتباط بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.280	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقة التنظيمية وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى، وهذا يتفق مع دراسة (الحوامدة، 2004) والتي من أهم نتائجها وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء والثقة التنظيمية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين رضا الموظفين عن الكادر وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

جدول رقم (32) معامل ارتباط بين رضا الموظفين عن الكادر وأداء الموظفين

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.168	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن الكادر وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين رضا الموظفين عن الكادر وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقدير جهود النقابة وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

جدول رقم (33) معامل ارتباط بين تقدير جهود النقابة وأداء الموظفين

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.161	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير جهود النقابة وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

ر الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقدير جهود النقابة وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

## الإجابة عن الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعاملات الانحدار، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34) تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبارات	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	26.145	6.762	المقدار الثابت
0.000	5.570	0.238	الثقة التنظيمية
0.032	2.045	0.157	العدالة في التطبيق
0.040	2.014	0.149	الراتب حسب الكادر الموحد
معامل التحديد المعدل = 0.938		معامل التحديد = 0.951	

الأداء الوظيفي = 6.762 + 0.238 \* الثقة التنظيمية + 0.157 \* العدالة في التطبيق + 0.149 \* الراتب حسب الكادر الموحد.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "أداء الموظفين" هي: الثقة التنظيمية، والعدالة في التطبيق، وأخيراً الراتب حسب الكادر الموحد، وأن باقي المتغيرات لم يتبين لها أي أثر على المتغير التابع.

كما تبين أن معامل التحديد = 0.951، ومعامل التحديد المعدل = 0.938، وهذا يعني أن 93.8% من التغير في أداء الموظفين في جامعة الأقصى (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 6.2% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي لموظفين جامعة الأقصى، ولهذا يجب مراعاة أن هناك عوامل أخرى بخلاف المتغيرات المتبناة في الكادر الموحد الحكومي يمكن أن تساهم في رفع الأداء الوظيفي.

## الإجابة عن الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على: هل يوجد توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات الباحثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى تعزى إلى الخصائص الشخصية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (36) يوضح

ذلك:

جدول رقم (35) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	المتوسطات		المجال
		إناث	ذكور	
.825	.221	4.79	4.85	الراتب حسب الكادر الموحد
.128	1.527	4.79	5.16	العدالة في التطبيق
.542	.610	4.62	4.80	الثقة التنظيمية
.742	.329	4.29	4.37	رضا الموظفين عن الكادر
.212	1.252	4.00	4.35	تقدير جهود النقابة
.365	.907	4.50	4.71	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر الموحد الحكومي
.440	.773	8.06	7.92	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يتفق مع دراسة (أبو الروس وأبو ماضي، 2011) والتي من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابة العاملين حول مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، كما أنها تتفق مع دراسة (Hughes: 2006) التي من أهم نتائجها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم الأداء والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما أنها تتفق مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية

تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، وتعارضت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة حيث أنها تعارضت مع دراسة (البليسي، 2012) والتي من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس، كما تعارضت مع دراسة (النجار، 2013) التي من أهم نتائجها يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وتطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير الجنس، وتعارضت مع دراسة (الطبيبي، 2013) التي من أهم نتائجها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، 50 سنة فما فوق)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول رقم (36) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية	القيمة (ف)	المتوسطات				المجال
		50 سنة فما فوق	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.096	2.135	5.30	4.91	4.61	4.50	الراتب حسب الكادر الموحد
*0.038	2.857	5.39	5.40	4.78	4.76	العدالة في التطبيق
*0.003	4.741	5.23	5.24	4.27	4.77	الثقة التنظيمية
0.207	1.529	4.72	4.32	4.26	3.82	رضا الموظفين عن الكادر
*0.018	3.398	4.74	4.55	3.88	4.12	تقدير جهود النقابة
*0.017	3.455	5.08	4.88	4.36	4.39	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر

القيمة الاحتمالية	القيمة (ف)	المتوسطات				المجال
		50 سنة فما فوق	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
						الموحد الحكومي
0.282	1.280	8.23	7.85	7.88	7.79	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في هذه المجالات "الراتب حسب الكادر الموحد، رضا الموظفين عن الكادر، الدرجة الكلية لاستبانة أداء الموظفين"، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. وهذا يتفق مع دراسة (أبو الروس وأبو ماضي، 2011) والتي من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابة العاملين حول مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير العمر، كما أنها تتفق مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في العمر، وتعارضت مع دراسة (الطبيبي، 2013) التي من أهم نتائجها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في باقي المجالات وهي "العدالة في التطبيق، الثقة بموضوعية الكادر، تقدير جهود النقابة، الدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي"، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، حيث أن الفروق لصالح فئة (من 40 إلى 50 سنة) في مجالي "العدالة في التطبيق والثقة التنظيمية"، بينما كانت الفروق لصالح فئة (50 سنة فما فوق) في مجالي "تقدير جهود النقابة والدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي".

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب، أخرى)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول رقم (37) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	المتوسطات			المجال
		أخرى	أعزب	متزوج	
0.861	0.150	4.58	4.58	4.85	الراتب حسب الكادر الموحد
0.712	0.340	5.20	24.6	5.08	العدالة في التطبيق
0.434	0.838	4.48	5.57	4.73	الثقة التنظيمية
0.667	0.405	4.59	3.83	4.36	رضا الموظفين عن الكادر
0.967	0.033	4.11	4.15	4.26	تقدير جهود النقابة
0.977	0.024	4.59	4.55	4.66	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر الموحد الحكومي
0.674	0.396	8.42	8.00	7.94	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.



4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري)؟

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (39) يوضح ذلك:

جدول رقم (38) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير نوع الوظيفة

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	المتوسطات		المجال
		إداري	أكاديمي	
*0.000	7.281	3.96	5.52	الراتب حسب الكادر الموحد
*0.000	4.269	4.57	5.45	العدالة في التطبيق
*0.000	4.005	4.20	5.19	الثقة التنظيمية
*0.000	4.965	3.73	4.84	رضا الموظفين عن الكادر
*0.004	2.912	3.86	4.56	تقدير جهود النقابة
*0.000	5.497	4.06	5.11	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر الموحد الحكومي
*0.005	2.835	7.69	8.16	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (248) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الوظيفة، وتبين أن الفروق كانت لصالح فئة (أكاديمي) في جميع المجالات.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس، عميد، مدير، رئيس قسم، مساعد عميد، مساعد مدير، مساعد رئيس قسم، موظف)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول رقم (39) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	المتوسطات								المجال
		موظف	مساعد رئيس قسم	مساعد مدير	مساعد عميد	رئيس قسم	مدير	عميد	نائب رئيس	
*0.001	3.583	4.50	4.42	5.81	5.56	4.99	5.57	6.59	7.5	الراتب حسب الكادر الموحد
0.068	1.912	4.90	4.48	5.37	4.84	5.10	5.99	6.26	7.37	العدالة في التطبيق
*0.003	3.145	4.55	3.51	4.7	4.55	4.76	5.56	6.58	6.9	الثقة التنظيمية
0.475	0.942	4.31	3.52	4.5	4.63	4.21	4.72	4.96	6.88	رضا الموظفين عن الكادر
0.652	0.724	4.27	3.4	3.38	4.09	4.29	4.27	4.66	7	تقدير جهود النقابة
*0.035	2.202	4.51	3.86	4.75	4.73	4.67	5.14	5.81	7.13	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر الموحد الحكومي
0.692	0.676	7.92	7.39	8.14	8.01	7.95	8.09	8.55	8.16	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في هذه المجالات "العدالة في التطبيق، رضا الموظفين عن الكادر، تقدير جهود النقابة، الدرجة الكلية لاستبانة أداء الموظفين"، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يتعارض مع دراسة (الطبيبي، 2013) والتي من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في باقي المجالات وهي "الراتب حسب الكادر الموحد، الثقة التنظيمية، الدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي"، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن كافة الفروق في جميع المجالات كانت لصالح فئة (نائب رئيس) عدا مجال الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين حيث كانت الفروق لصالح فئة (عميد).

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ دكتور، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ماجستير، مدرس جامعي، بكالوريوس، دبلوم)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول رقم (40) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	المتوسطات							المجال
		دبلوم	بكالوريوس	مدرس جامعي	ماجستير	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور	
*0.000	6.807	3.66	4.08	6.5	5	5.75	5.32	5.81	الراتب حسب الكادر الموحد
*0.020	2.553	4.38	4.62	5.87	5.17	5.57	5.41	5.63	العدالة في التطبيق
*0.008	2.979	4.53	4.05	6.4	4.94	5.18	5.34	5.51	الثقة التنظيمية

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	المتوسطات							المجال
		دبلوم	بكالوريوس	مدرس جامعي	ماجستير	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور	
*0.003	3.429	3.51	3.82	5.77	4.47	5.08	4.83	4.18	رضا الموظفين عن الكادر
0.112	1.743	3.93	3.86	5.76	4.21	4.83	4.41	5.1	تقدير جهود النقابة
*0.000	4.278	4	4.08	6.06	4.76	5.28	5.06	5.25	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر الموحد الحكومي
0.109	1.754	7.59	7.74	9.1	8.01	8	8.20	8.93	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في هذه المجالات "تقدير جهود النقابة، الدرجة الكلية لاستبانة أداء الموظفين"، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة العلمية. وهذا يتعارض مع دراسة (المدهون، 2015) والتي من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة محددات سلوك المواطن الصالح بالأداء تعزي لمتغير المؤهل العلمي، كما تتعارض مع دراسة (الطبيبي، 2013) والتي من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى الرضا الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في باقي المجالات وهي "الراتب حسب الكادر الموحد، العدالة في التطبيق، الثقة التنظيمية، رضا الموظفين عن الكادر، الدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي"، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة العلمية، حيث أن الفروق لصالح فئة (مدرس جامعي) في كافة المجالات.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الوظيفي في جامعة الأقصى تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر)؟

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول رقم (41) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	القيمة (ف)	المتوسطات				المجال
		من 15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.016	3.511	5.16	4.98	4.26	4.87	الراتب حسب الكادر الموحد
0.256	1.358	5.23	5.14	4.73	5.22	العدالة في التطبيق
0.123	1.946	5.03	4.82	4.29	4.90	الثقة التنظيمية
0.325	1.162	4.38	4.64	4.05	4.36	رضا الموظفين عن الكادر
0.144	1.819	4.42	4.23	3.88	4.83	تقدير جهود النقابة
0.080	2.283	4.85	4.76	4.24	4.84	الدرجة الكلية للاستبانة الكادر الموحد الحكومي
0.663	0.529	8	7.79	8.01	8.13	الدرجة الكلية للاستبانة أداء الموظفين

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.82

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 246) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في هذه المجالات "العدالة في التطبيق، الثقة التنظيمية، رضا الموظفين عن الكادر،

تقدير جهود النقابة، لدرجة الكلية لاستبانة الكادر الموحد الحكومي، الدرجة الكلية لاستبانة أداء الموظفين"، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهذا يتعارض مع دراسة (المدهون، 2015) والتي من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة محددات سلوك المواطن الصالح بالأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تتعارض مع دراسة (الطبيبي، 2013) والتي من أهم نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في مجال الراتب حسب الكادر الموحد، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن الفروق كانت لصالح فئة (من 15 سنة فأكثر).

## النتائج

أولاً: النتائج:

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

أ. النتائج الخاصة بالكادر الموحد الحكومي:

- لا يوجد مستوى للكادر الموحد الحكومي في جامعة الأقصى بقطاع غزة وذلك بوزن نسبي (46.56%).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الكادر الموحد الحكومي وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الكادر الموحد الحكومي تعزى للمتغيرات التالية: (نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الكادر الموحد الحكومي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

1. الراتب حسب الكادر الموحد الحكومي :

- عدم رضا الموظفين على الراتب حسب الكادر الموحد من وجهة نظرهم وذلك بوزن نسبي 48.38%.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الراتب حسب الكادر الموحد وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الراتب حسب الكادر الموحد وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الراتب حسب الكادر الموحد تعزى للمتغيرات التالية: (نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الراتب حسب الكادر الموحد تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية).

## 2. العدالة في التطبيق:

- الموظفين يرون أن هناك عدالة في تطبيق الكادر الموحد من وجهة نظر الموظفين بشكل ضعيف جدا وبوزن نسبي 50.69%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة في التطبيق وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة في التطبيق وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول العدالة في التطبيق تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، نوع الوظيفة، الرتبة العلمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول العدالة في التطبيق تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## 3. الثقة التنظيمية:

- عدم وجود ثقة تنظيمية من وجهة نظر موظفين جامعة الأقصى وذلك بوزن نسبي 47.58%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

## 4. رضا الموظفين عن الكادر:

- عدم رضا الموظفين عن الكادر الموحد الحكومي من وجهة نظرهم بوزن نسبي 43.55%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن الكادر وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول رضا الموظفين عن الكادر تعزى للمتغيرات التالية: (نوع الوظيفة، الرتبة العلمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول رضا الموظفين عن الكادر تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).



## 5. تقدير جهود النقابة:

- عدم تقدير جهود النقابة من وجهة نظر الموظفين في جامعة الأقصى وذلك بوزن نسبي 42.60%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير جهود النقابة وبين أداء الموظفين في جامعة الأقصى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المبحوثين حول تقدير جهود النقابة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، نوع الوظيفة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المبحوثين حول تقدير جهود النقابة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

## ب. النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي:

- ان مستوى أداء الموظفين في جامعة الأقصى ايجابي بوزن نسبي 79.59%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، نوع الوظيفة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

## التوصيات

1. العمل على تطبيق الكادر الموحد الحكومي على جميع الموظفين في جامعة الاقصى ومساواتهم بزملائهم العاملين في الجامعات العامة.
2. العمل على ادراج نسبة الكادر الموحد الحكومي في راتب الموظف الاساسي وتوحيد النسبة بين الموظفين الاداريين والاكاديميين.
3. أن تعمل ادارة جامعة الاقصى على وضع الموظفين فوق كل اعتبار والاهتمام بهم فيما يخص الكادر الموحد الحكومي والحوافز.
4. العمل على تشكيل لجنة رقابية ادارية تتابع المشاكل الخاصة المتعلقة بتطبيق الكادر الموحد الحكومي ووضع الحلول المنصفة لها.
5. العمل على ترسيخ مبدأ العدالة في تطبيق الكادر الموحد الحكومي فيما يخص العلاوات والترقيات ومكافأة نهاية الخدمة وربطه بجدول غلاء المعيشة.
6. أن تعمل نقابة العاملين بجامعة الاقصى بصورة اكثر فعالية بما يخص الكادر الموحد الحكومي وحقوق الموظفين.
7. العمل على اخراج جامعة الاقصى من دائرة التجاذبات السياسية بما يضمن تحقيق مبدأ العدل والانصاف بين الموظفين .
8. العمل على مشاركة مجلس نقابة العاملين في جامعة الاقصى في اعادة صياغة بنود الكادر الموحد الحكومي بما يضمن حقوق الموظفين.
9. ان تنفذ ادارة جامعة الاقصى الوعود التي التزمت بها اتجاه الموظفين فيما يخص الكادر الموحد الحكومي.
10. العمل على تحقيق مبدأ المساواة في تطبيق الكادر الموحد الحكومي بين الموظفين الاداريين والاكاديميين.

## المراجع

### المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- أبو الروس، سامي علي والسقا، شفا سالم (2010) مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة - فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2.
- أبو الروس، سامي وأبو ماضي، خالد (2011): "مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، مج (19)، العدد (1)، 1179-1212.
- أبو العز، محمد، (" ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمدربين على جوانب الأداء : تحليل نظري ودليل تجريبي " ) ، مجلة البحوث التجارية، المجلد 24، العدد 2 ، 2002 ، الصفحة 297.
- أبو جاسر، صابرين (2010) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الاداء السياقي، رسالة ماجستير غير مشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- أبو حطب، موسى (2009): "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شرح، نادر حامد (2010): تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر (2005): "إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الخطية والوظيفية، دراسة تطبيقية على عينة من الأجهزة الحكومية"، مجلة الإدارة العامة، مج (45)، العدد (4)، 637-708.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000): "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- أبو كويك، حسن محمد سعيد (2012): " دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أبوتايه، بندر عبد الكريم (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، بحث منشور في كجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع. الثاني، مج20، ص186.
- الأحمدى، طلال (2005): "خطة تنفيذ الأداء في المؤسسات الرعاية الصحية" مجلة رسالة معهد الإدارة ، العدد (39) معهد الإدارة العامة، الرياض.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2004): "السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدارس الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الأشقر، حسام عبد المجيد (2015): " فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بحر، يوسف، أبو سويرح، أيمن (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مج (18)، العدد (2)، 1147-1214.
- البليسي، أسامة زياد (2012): " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جاد الرب، سيد محمد (إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية) القاهرة، 2009م.
- جبر، عبد الرحمن (2010): "الابداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جرينبرج، روبرت وبارون (2004): "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- حجازي، محمد حافظ (2005): "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- حسن، راوية (2004): "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حسن، راوية (2005): "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الحمود، تركي راجي وإبراهيم، محمد زيدان (1996).العوامل المحددة لأتعب التدقيق في دولة قطر، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد السابع.
- الحوامدة، نضال (2004): "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية"، مجلة الملك سعود، مج (6)، العدد (1)، 47-89.

- الحوامدة، نضال والكساسبة، مجمد (2000): "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة- دراسة ميدانية" مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مج (15)، العدد (6)، الأردن.
- الدالة، سعود، ( " أثر الحوافز على الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن الوطني " رسائل ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003.
- درة، عبد الباري إبراهيم ، والصبغ، زهير نعيم (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري(1998): "تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية في مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية" ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا معهد التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الطائف، الرياض.
- درة، عبد الباري(2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دمدم، عبد الكريم (2013): العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب والانشطة الرياضية بالجامعات اليمنية، أطروحة ماجستير غير منشورة، عدن، جامعة اليمن.
- ديوان الموظفين العام، مركز الميزان لحقوق الإنسان (2006): "كتيب دليل الموظف العام"، سلسلة الدليل 12.
- ربايعه، علي (2003): "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رشيد، مازن فارس (2003): "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار"، الإدارة العامة، مج (43)، العدد (3).
- زايد، عادل محمد (2003): "إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية"، جامعة القاهرة، مصر.
- زويلف، مهدي حسن (1994): إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- السعودي، موسى أحمد (2005): "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية- دراسة ميدانية، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مج (32)، العدد (1).
- السقا، شفا سالم (2009): "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية - حالة دراسية وزارة الشؤون الإجتماعية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سلطان، محمد سعيد أنور (2004): "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- سلطان، محمد سعيد وحسن، راويه (2011): "إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الافراد"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- السلمي، بدر بن نافع (2006) ن الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة سلطان الطبية العسكرية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السلمي، علي(1995): السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- شاهين، ماجد (2010): مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والقفة التنظيمية- دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شاويش، مصطفى (2000): "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الشروق.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005): "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- شراب، باسم ( 2007 ) تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- الشرايدة، سالم تيسير(2010): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشريف، حنين نعمان (2013): " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شقبوع، داوود (2001): أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني وإداد المدربين، جامعة الفاتح، ليبيا.
- الشنطي، محمود (2006): "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصرايرة، خالد (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مج (27)، العدد (1،2).
- الصواف، ماهر محمد (2000): "تقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 76.
- الصيرفي، محمد (2005): "السلوك التنظيمي" مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الجزء الأول، الإسكندرية، مصر.

- الصيرفي، محمد (2007): "السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006): "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعمنة، محمد (2009): "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طه، طارق (2006): "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطيبي، محمد عطية (2013): " نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة.
- عامر، سامح عبد المطلب (2011) إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عباس ، سهيلة(2006): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- عباس، سهيلة (2003): "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد (2006): "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005): "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001)، "الجوانب العلمية والتطبيق في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبد الخالق، ناصيف (1992): "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد (3).
- عبد المحسن، توفيق محمد (2002): "تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد"، الإسكندرية، دار الفكر العربي.
- عبد المنعم، عزة(1997): "مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية" مجلة الإدارة، ع(3)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.
- عبيد، عوني (2009) : "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.

- العتيبي، آدم غازي (2003) "تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت"، المجلة العربية للإدارة، الكويت، مج (10)، العدد (3)، 343-363.
- العجلة، توفيق (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عدوان، عماد (2008): "التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين (دوافع/ تحديات/ طموحات)، 12-13/10/2008.
- العشى، نهال شفيق (2013): " أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العطية، ماجدة (2003): "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عكاشة، أسعد (2008) : "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العكش، علاء الدين ( 2007 ) "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العماج ، حمود (2003):"علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني " رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض..
- العميان، محمود سليمان (2002): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العنقودي، يوسف بن صالح (2006) نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين. دراسة ميدانية على العاملين كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عواد، طارق (2005): "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عواد، عمرو محمد أحمد (2003): "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية- دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، السنة الواحد والعشرون، العدد الأول، مصر.
- عودة، سماح شعبان (2012): " أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



- فليه، فاروق عبده (2005): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح والقطاونة، نشأت أحمد (2004): "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مج (24)، العدد (2).
- الفهداوي، فهمي خليل (2005): "العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة- دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة النهضة، جامعة القاهرة، مصر، المجلد السادس، العدد الرابع، 2005.
- قربان، محمد(1997): "نظرات في تحسين الأداء الوظيفي" مجلة القافلة، ع(6) مكتبة الملك فهد الرياض، السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (2003): "السلوك التنظيمي"، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (2010): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قويدر، سرحان (2013): " أثر عمليات الحوكمة على الأداء الإداري لبنك فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الكبير، صالح، وآخرون (2011) نظام تقييم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية: مركز التطوير والبحوث التربوي، جامعة صنعاء، اليمن.
- كلوب، عرابي محمد (2013): دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطة، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، غزة، فلسطين.
- ماهر، أحمد (2002): "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، مصر.
- محارمة، ثامر محمد (2000): "مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية" مجلة الإدارة العامة، مج (40)، العدد (2)، السعودية.
- المحاسنة، إبراهيم محمد (2013): "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المدهون، محمد (2005): "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدهون، نمر ياسين (2015): " محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- المربع، صالح بين سعد (2004): التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مرتجى، نسرين (2013): فاعلية تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصطفى، أحمد سيد (2000): "إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة"، جامعة بنها، كلية لتجارة، مصر.
- مصطفى، أحمد سيد (2008): "إدارة الموارد البشرية"، ط3، القاهرة، مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007): "مهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- ناصر، سومر أديب (2004): " أنظمة الرواتب وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
- نوح، علياء حسني (2013): أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، أطروحة ماجستير غير منشورة، الأردن عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- نوفل، كامل راتب (2015): " أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النونو، نائلة (2004) بعنوان: "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- هاينز، ماريون أي (1998): إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة) مرسي ، محمود، الصباغ ، زهير ، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة.
- هلال، محمد (1996): مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، ط1، القاهرة.
- هلال، محمد (2003): "مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً مصر"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الهيتي، خالد (2003): "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

- Agarwal, V. et al.. "Role of managerial incentives & discretion in hedge fund performance ",Georgia, 2007.
- Agarwal, V. et al.. "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Georgia University,(2007).
- Ahmed ,M. et. al. (2012). Factors Affecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education Level in Khyber Pakhtunkhwa. Academic Research International, 2(2), 336 - 341.
- Akram, M. (2010). Factors Affecting the Performance of Teachers at Higher Secondary Level in Punjab. Unpublished Doctoral Disserrtration, Pir Mehr Ali Shah Arid Agricultural University, Pakistan. Retreived Janyary 22, 2013, from prr.hec.gov.pk.
- amuddu, J. (2010). Staff Appraisal Systems and Teacher Performance at Aga Khan Schools In Kampala District. . Retrieved August 12, 2012, from <http://news.mak.ac.ug/2011/06/mak-theses>
- Analoui, F. and Fell, P. (2002). Have you been appraised? A survey of the university administrative staff. International Journal of Educational Management, 16(6), pp. 279 – 287. Retrieved December 9, 2012, from <http://www.emeraldinsight.com/journalshtm?articleid>.
- Anu P., Ulla T., Organizational Identity and Trust ,EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies ,Vol. 11, No. 2 2006.
- Blomqvist K. and Ståhle P, Building Organizational Trust, paper presented on 16th Annual IMP-conference, University of Bath, U.K , 2001.
- Buentello, Oscar, and others (2010): Exploring the casual relationship between organizational citizenship behavior, Total quality management, and performance, USA, university of Texas
- Charness, G. and Gneezy, U. "Incentives and Habits", University of California, (2006).
- Choe, Ch. and Yin, X. "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance." University of New South Wales, (2006).

- Choe, Ch. & Pin, Yin, X. , " Managerial Power, Stock Based Incentives, & Firm Performance ", University of New South Wales, 2006.
- Cynthia Claybrook, Viewing Organizational Trust and Internal Auditing, the IIA Research Foundation, Accounting Doctoral Student at University Of Texas at Arlington. Texas University, 2004.
- Donaldson, M. and Peske, H. (2010). Supporting Effective Teaching through Teacher Evaluation. Retrieved December 9, 2012, from <http://www.Americanprogress.org>.
- Eriksson, T. and villeval, M. "Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting", No.(1191),( 2004).
- Geher, Glen, (2004): "Measuring Emotional Intelligere", New York, Nova Science Puflisher, Inc.
- Gibbs, M. et al.. "Performance Measure Properties and Incentives" Institute for the Study of Labor, No.(1356), (2004).
- Gibbs, M. et al.. & Others, " Performance Measure Properties & Incentives ", Institute for the Study of Labor, No. 1356, 2004.  
Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives-Institute for the Study of Labor, No.(1356).
- Goe , B. & Croft, A. (2012). Linking Teacher Evaluation to Professional Development: Focusing on Improving Teaching and Learning. National Comprehensive Center for Teacher Quality. Retrieved December 11, 2012, from [www.tqsource.org](http://www.tqsource.org).
- Hughes, V. (2006). Teacher Evaluation Practices and Teacher Job Satisfaction. Retrieved December 10, 2012, from <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/ handle>.
- Khaldoon M. AL-Dwairi (2015) The role of the financial and moral incentives on employees performance in academic libraries: case study of Jordan, library and information management department, faculty of princess aliam al-balga applied university, Jordan.
- Khoury, G. (1999). The Effectiveness of Managing Faculty Members Performance Appraisal Process at Birzeit University. A Paper presented at in

the “Human Resource Development- Practices and Practitioners- Beyond the Year 2000” Conference held at the DPPC Bradford University. 27-28 May 1999. Retrieved August 4, 2011, from [http://home.birzeit.edu/commerce/busa/cvs/ GraceC%20V.htm](http://home.birzeit.edu/commerce/busa/cvs/GraceC%20V.htm).

- Kursad Yilmaz, The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, Journal of applied Science, Volume 8, Issue 12, Dumlupinar University, Kutahya, Turkey, 2005.
- Marie Burns Walsh ,Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal , The School of Human Resource Education and Workforce Development , Louisiana State University ,2003.
- Mishra, A.K, "Organizational responses to crisis : the centrality of trust", in Kramer, R., Tyler, T. (Eds),Trust in Organizations, Sage, Thousand Oaks, CA, 2004.
- Mohammad, Jehad (2011), Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An Empirical study at higher learning institutions, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 149
- Muwanguzi, E. (2010). Appraisal Practices and Teacher Performance in the Secondary Schools of Nansana Town Council, Wakiso District. Retrieved September 13, 2012, from <http://printfu.org/nansana>.
- Naming, A. (2006)." Performance Appraisal Of Administrative Staff in a Tertiary Institution: Usage and Perception", Master Thesis, University Of Auckland, Newzeland.
- Namuddu, J. (2010). Staff Appraisal Systems and Teacher Performance at Aga Khan Schools In Kampala District. . Retrieved August 12, 2012, from <http://news.mak.ac.ug/2011/06/mak-theses>.
- Phillips, E. (2009). The Effect of Tenure on Teacher Performance in Secondary Education. Retrieved October 13, 2012, from [dspace.library.cornell.edu/.// ElizabethPhillipsFinalT](http://dspace.library.cornell.edu/.//ElizabethPhillipsFinalT).
- Rusli,A.(2004). Performance Appraisal decision in malysian puplic service, The international journal of public sector management , vol(17), No (1),PP 42\_ 46.

- Schmitt, Arstong, & Ingerick, Michael,(2001) "handbook of haren Resource morgeneat paetie", New York, Houghton Mifflin, Company.
- Taylor, E. and Taylor J. (2011). The effect of evaluation on performance: evidence from longitudinal student achievement data of mid - career teachers. Retrieved September 14, 2012, from w16877 <http://www.nber.org/papers>.
- Uche, A., Fiberesima, D. & Christiana, O. (2011). Relationship Between Motivational Factors and Teachers' Performance on the Job in Ogba/ Egbema/ Ndoni Local Government Area, of Rivers State. Mediterranean Journal of Social Sciences , 2 (5). P. 23 -26. Retrieved September 14, 2012, from <http://www.hrmars.com/admin/pics/179.pdf>.
- Vincent M. Ribière , Francis D. Tuggle, ,International Journal of knowledge Management, 1(1), 67-85, Jan-March 2005 , USA . 2005.
- Yilmaz , Abdullah and Atalay , Ceren , A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life , European Journal of Social Sciences . Volume 8, Number 2 , 2009.

الملاحق

ملحق رقم (1) نص الكادر الموحد الحكومي .

## مشروع الكادر للجامعات والكليات الحكومية لسنة 2012

لقد صنف قانون التعليم العالي رقم 11 لعام 1998 الجامعات في فلسطين إلى:

1- جامعات حكومية

2- جامعات عامة

3- جامعات خاصة

وقد نص القانون على التزام الحكومة بتوفير دعم جزئي للجامعات العامة في حال توفر الإمكانيات لذلك بينما تقع مسؤولية دعم الجامعات الحكومية على عاتق الحكومة بشكل كامل تطبق الجامعات الفلسطينية العامة كادرا ماليا موحدا ورغم الظروف الاقتصادية الصعبة إلا أن هذا الكادر وفر استقرار نسبيا في قطاع التعليم العالي الفلسطيني خلال السنوات الماضية خاصة وأنه خضع لعدة تعديلات أما الجامعات الحكومية فإنها تخضع لقانون الخدمة المدنية.

ومنذ عام 2008 ازدادت الفجوة بين رواتب العاملين في الجامعات والكليات الحكومية ونظرائهم في الجامعات العامة والخاصة لتصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 40% من الراتب الصافي والعلاوات في نظام الخدمة المدنية، ومن أهم السمات التي أسهمت في ذلك تدني الراتب الأساسي مقارنة بالراتب الإجمالي وارتباط معظم العلاوات بالراتب الأساسي وكذلك تدني نسبة الزيادة السنوية في نظام الخدمة المدنية (1.25%).

ويظهر الجدول رقم (1) مرفق حجم الفروق بين رواتب الكادر الموحد والخدمة المدنية. وعلاوة على ذلك فإن نظام الخدمة المدنية في تعليماته لا يعالج أية خصوصية من خصوصيات الجامعات والكليات الحكومية سواءً المالية أو الإدارية أو الهيكلية على عكس الكادر الموحد. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة لوضع كادر حكومي للجامعات والكليات الحكومية.

### أهداف الكادر المقترح:

يهدف الكادر المقترح بشكل عام إلى تقليل الفجوة في الرواتب إلى مستوى معقول بحيث يقترب من الكادر الموحد ولكنه لا يساويه (أقل بنسبة تقريبية بحدود 25%) مراعاة للميزة الإضافية التي يتمتع بها موظفي الخدمة المدنية وهي التقاعد. ويمكن تلخيص هذه الأهداف بما يلي:

- تحسين الوضع التنافسي للجامعات الحكومية من حيث قدرتها على استقطاب:

### الكفاءات الأكاديمية:

- لقد لوحظت صعوبة استقطاب حملة المؤهلات العليا في معظم التخصصات بل أن الجامعات العامة تجد صعوبة في استقطاب الكثير من التخصصات وبالذات التقنية والعلمية منها مما يجعل وضع الجامعات الحكومية في هذا المجال وضعاً لا يمكن الاستمرار فيه.



## الكفاءات البحثية:

- إن هدف الجامعات الحكومية هو تطوير البحث العلمي في إطار يخدم التوجهات الاستراتيجية للسلطة الوطنية الفلسطينية والاقتصاد الوطني بشكل عام ونتيجة للوضع التنافسي المتدني للجامعات الحكومية فسيكون من الصعب استقطاب مثل هذه الكفاءات مما سيؤدي إلى ضعف هيكلية في مستوى البحث العلمي وما سينتج عنه من مخاطر بعيدة المدى على الاقتصاد الوطني بشكل عام.
- تراجع النوعية المتميزة الملتحقين بالمؤسسات الأكاديمية الحكومية:
- يتوجه الطلبة المتميزين بشكل طبيعي إلى مؤسسات التعليم ذات السمعة الأكاديمية الأفضل وبسبب فشل استقطاب الكفاءات فمن الطبيعي أن يتدنى مستوى الطلبة الملتحقين بالقطاع الحكومي وذلك من شأنه إضافة عقبة أخرى في مسعى مؤسسات التعليم العالي الحكومية للتميز والإبداع في نوعية التعليم والبحث العلمي.
- **تحفيز عملية التطور الذاتي للأكاديميين:**
- إن غياب أية أحكام خاصة بالجامعات والكليات الحكومية في نظام الخدمة المدنية يجعل من الصعوبة بمكان تحفيز الكوادر الأكاديمية على التطور العلمي والبحثي ولذلك لا بد من وضع معايير واضحة ذات تبعات مالية في نظام الرواتب تكافئ التطور.

## أسس وميزات الكادر المقترح:

يمتاز الكادر المقترح بما يلي:

- تحسين المركز التنافسي للجامعات والكليات الحكومية.
- فصل كادر الأكاديميين عن كادر الإداريين تكريسا لحقيقة اختلاف دور الفئتين في العملية الأكاديمية.
- إيقاف تعيين حملة البكالوريوس برتبة محاضر في الكليات المتوسطة وبالتالي رفع مستوى الكادر في تلك الكليات.
- احتساب سنوات الخبرة الخارجية ذات الصلة وبعدها أقصى لمدة 5 سنوات لزيادة القدرة على الاستقطاب من بين ذوي الخبرة.

يمكن تلخيص التعديلات المقترحة بما يلي:

- يتم إضافة علاوة تعليم عال" بنسبة 10% من الراتب الأساسي لجميع العاملين في الجامعات والكليات الحكومية، والسماح بزيادة ساعات الدوام مقابل عمل إضافي لضرورة ذلك لطبيعة عمل الجامعات.

- يتم وضع سلم جديد لرواتب الأكاديميين يتضمن 6 درجات ويتم زيادة الراتب الأساسي بنسبة حوالي 20%.
- ينتج عن هذه التعديلات زيادة في رواتب الأكاديميين كما يلي:

جدول رقم (42) تعديلات زيادة في رواتب الأكاديميين بعملة الشيكل

المؤهل	الخبرة	الراتب حسب الكادر الموحد	الراتب حسب نظام الخدمة حالياً	نسبة الفرق % (الفرق/الكادر)	الراتب حسب الكادر الحكومي المقترح	نسبة الفرق % (الفرق بين الكادر المقترح/ كادر الجامعات العامة)
دكتوراه (أستاذ)	5 سنوات	13761	7554	%45	10694	%22
	10 سنوات	16050	8224	%49	11648	%27
دكتوراه (أستاذ مشارك)	5 سنوات	11351	6578	%42	9015	%21
	10 سنوات	13266	7185	%46	9850	%26
دكتوراه (أستاذ مساعد)	5 سنوات	9350	5602	%40	7431	%21
	10 سنوات	11043	6146	%44	8154	%26
ماجستير محاضر	5 سنوات	7481	3814	%49	4940	%34
	10 سنوات	8837	4251	%52	5511	%38
مدرس جامعي	5 سنوات	6011	3314	%43	4177	%31
	10 سنوات	7230	3700	%47	4659	%36
بكالوريوس	5 سنوات	3875	2244	%42	2997	%23
	10 سنوات	4450	2667	%40	3410	23

## كادر الجامعات والكليات الحكومية الفلسطينية لسنة 2012

تعريفات:

السلطة: السلطة الوطنية الفلسطينية

الوزارة: وزارة التربية والتعليم العالي

الوزير: وزير التربية والتعليم العالي

المؤسسة التعليمية: أي جامعة أو كلية حكومية فلسطينية

الموظف الأكاديمي: هو الموظف في المؤسسة التعليمية المعين أو الذي سيعين في مركز أكاديمي

الموظف الإداري: هو الموظف في المؤسسة التعليمية المعين أو الذي سيعين في مركز إداري

أولاً: أحكام عامة:

1. تطبق هذه التعليمات ابتداءً من تاريخ 2012/01/01 على جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

2. تلغي هذه التعليمات أية أنظمة أو تعليمات تعارضها أو تختلف معها في كل ما يتعلق بكادر العاملين في المؤسسة التعليمية.

3. تظل أحكام نظام الخدمة المدنية وتعليماته نافذة في جميع المسائل التي لا تشملها أحكام هذه التعليمات.

ثانياً: الكادر:

1. الأكاديميون:

يطبق سلم رواتب الأكاديميين المرفق (جدول 1) على جميع الموظفين الأكاديميين العاملين في المؤسسة التعليمية، كما يلي:

التعيينات في المؤسسة التعليمية:

1. يعين حامل شهادة الدكتوراه برتبة أستاذ، في السنة الأولى من الدرجة الأولى.

2. يعين حامل شهادة الدكتوراه برتبة أستاذ مشارك، في السنة الأولى من الدرجة الثانية.

3. يعين حامل شهادة الدكتوراه برتبة أستاذ مساعد في السنة الأولى من الدرجة الثالثة.

4. يعين حامل شهادتي الماجستير في تخصصين/المحاضر، في راتب السنة الأولى من الدرجة الرابعة.

5. يعين حامل شهادة الماجستير، رتبة مدرس جامعي، في راتب السنة الأولى من الدرجة الخامسة.

## الأكاديميين العاملين في المؤسسة التعليمية وقت تطبيق هذه التعليمات:

يمكن الأكاديميون العاملون في المؤسسة التعليمية عند إقرار هذه التعليمات على سلم رواتب الأكاديميين المرفق (جدول 1) على النحو التالي:

1. يسكن حامل شهادة الدكتوراه برتبة أستاذ، في الدرجة الأولى وعلى سنة أقدمية تعادل سنوات الخبرة في الخدمة المدنية بعد تحصيله رتبة أستاذ.
2. يسكن حامل شهادة الدكتوراه برتبة أستاذ مشارك، في الدرجة الثانية وعلى سنة أقدمية تعادل سنوات الخبرة في الخدمة المدنية بعد تحصيله رتبة أستاذ مشارك.
3. يسكن حامل شهادة الدكتوراه برتبة أستاذ مساعد في الدرجة الثالثة وعلى سنة أقدمية تعادل سنوات الخبرة في الخدمة المدنية بعد تحصيله مؤهل الدكتوراه.
4. يسكن حامل شهادة الماجستير ويحمل رتبة محاضر، في الدرجة الرابعة وعلى سنة أقدمية تعادل سنوات الخبرة في الخدمة المدنية بعد تحصيله مؤهل الماجستير.
5. يسكن حامل شهادة البكالوريوس أو الدبلوم (برتبة محاضر في الكليات المتوسطة) في الدرجة السادسة، وعلى سنة أقدمية تعادل سنوات الخبرة في الخدمة المدنية بعد تحصيله المؤهل العلمي.

6. لا يتم أي تعيين جديد لحملة البكالوريوس فما دون برتبة محاضر في المؤسسة التعليمية.

## 7. ترقية الأكاديميين:

في حال حصول الموظف الأكاديمي على مؤهل علمي أو رتبة أكاديمية أعلى يتم نقله إلى أدنى مربوط الدرجة الأعلى التالية أو أدنى سنة أقدمية في الدرجة الأعلى التالية التي تحقق زيادة في راتبه الإجمالي أيهما أعلى.

## 8. العلاوات:

تبقى العلاوات التالية للأكاديميين (كما هو منصوص عليها في نظام الخدمة المدنية

وتعليماته)

### علاوة طبيعة عمل:

أستاذ 250%

أستاذ مشارك 200%

أستاذ مساعد 150%

ماجستير هندسة أو صيدلة أو طب أسنان 80%

ماجستير أكاديمي (ما عدا هندسة أو صيدلة) 70%

بكالوريوس - هندسة أو صيدلة أو طب أسنان (محاضر في الكليات المتوسطة) 60%.

بكالوريوس أكاديمي (محاضر في الكليات المتوسطة) 25%

## العلاوة مؤهل علمي:

500 شيكل	دكتوراه
300 شيكل	ماجستير هندسة أو صيدلة أو طب أسنان
200 شيكل	ماجستير أكاديمي (ما عدا هندسة أو صيدلة)

## علاوة تعليم عال:

تصرف "علاوة تعليم عال" بنسبة 10% من الراتب الأساسي لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

## علاوات أخرى:

تصرف بقية العلاوات السارية في تعليمات قانون الخدمة المدنية مثل علاوة القدس وعلاوة غلاء المعيشة وعلاوة المخاطرة وعلاوات الزوجة والأولاد وبدل المواصلات حسب النسب المتبعة في قانون الخدمة المدنية وأية تعديلات مستقبلية كما يجوز لرئيس المؤسسة التعليمية التنسيق للوزير بعلاوة ندره لبعض التخصصات حسب حاجة ومصلحة المؤسسة التعليمية.

## علاوات إشرافيه:

تصرف العلاوات الإشرافية للمراكز التالية التي يشغلها أكاديميون بتكليف مؤقت:

رئيس الجامعة 1700 شيكل

نائب رئيس الجامعة 1200 شيكل

مساعد رئيس الجامعة 1100 شيكل

العميد 900 شيكل

رئيس القسم الأكاديمي 500 شيكل

مدير الدائرة 500 شيكل

## الخبرات السابقة:

أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ومحاضر/ماجستير، تحسب لهم خبراتهم السابقة في مجال الاختصاص من مؤسسات تعليمية معترف بها في الوزارة، وبحد أقصى 5 سنوات ويتم تعيينهم/تسكينهم مع احتساب هذه الخبرة.

## الإداريون:

1. تتم تعيينات الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات والكليات الحكومية الفلسطينية حسب نظام الخدمة المدنية وتعليماته، ويسكنوا على نفس الدرجات وسنوات الأقدمية المتبعة.
2. الموظفون الإداريون العاملون في المؤسسة التعليمية على نفس درجاتهم وسنوات الأقدمية وجميع العلاوات والنسب الحالية.
3. تصرف "علاوة تعليم عال" بنسبة 10% من الراتب الأساسي لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

4. تبقى أسس الترقية وفتح الدرجات حسب نظام الخدمة المدنية وتعليماته.
5. تصرف بقية العلاوات السارية في تعليمات قانون الخدمة المدنية مثل علاوة القدس وعلاوة غلاء المعيشة وعلاوة المخاطرة وعلاوات الزوجة والأولاد وبدل المواصلات حسب النسب المتبعة في قانون الخدمة المدنية وأية تعديلات مستقبلية.

#### أحكام عامة حول الكادر:

1. لا تطبق لائحة استنفاد تكملة الراتب والزيادة التي حصل عليها الموظفون في شهر 7 عام 2005 على العاملين في المؤسسة التعليمية.
2. لا يجوز انخفاض الراتب الإجمالي لأي من العاملين في المؤسسة التعليمية نتيجة تطبيق هذه التعليمات وفي حال حصول ذلك يتم زيادة سنوات الأقدمية لتلافي ذلك.
3. تخصم من رواتب العاملين في المؤسسة التعليمية جميع الفروقات التي نص عليها نظام الخدمة المدنية وتعليماته مثل التقاعد والتأمين الصحي وغيرها ويستفيد العاملون من نظام التقاعد المتبع في السلطة، والتأمين الصحي الحكومي.
4. يجوز للمؤسسة التعليمية أن توظف بعقود موظفين من ذوي الاختصاص والخبرة، إذا اقتضت الحاجة بتنسيب من رئيس المؤسسة وموافقة الوزير وبما لا يتعارض مع أنظمة وتعليمات السلطة.
5. في حال تعديل الرواتب الأساسية في نظام الخدمة المدنية يتم الأخذ بالراتب الأساسي الأعلى لموظفي المؤسسة التعليمية، وكذلك فيما يتعلق بنسبة الزيادة السنوية وجميع العلاوات.
6. يعاد النظر في هذه التعليمات كل خمس سنوات.



ملحق رقم (1) الاستبيان بصورته الأولى.



**الجامعة الإسلامية - غزة**  
**عمادة الدراسات العليا**  
**كلية التجارة**  
**قسم إدارة أعمال**

**الفاضل**

**الأخ/ت: الدكتور**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،**

### الموضوع تعبئة استبانته

في إطار منهج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية-بغزة، وضمن خطتي لمشروع رسالة الماجستير في عمادة الدراسات العليا- كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال، يطيب لي مشاركتكم معي ببضع الوقت من وقتكم، من خلال إبداء وجهة نظركم الشخصية في بيان استجاباتكم على الاستبيان التالي.  
كما أحب أن أنوه لكم بان لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فلكل منا نظرتة الخاصة لواقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وأثره على أداء الموظفين، إنما المهم هو التعبير الصادق عن أسلوبك ووجهة نظرك بالموضوع.

علما بان استجابات التي تبديها متن خلال تعاونك معنا ستتعامل بدرجة عالية متن السرية، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير،،،

**الباحث**

**محمد أبو السعود**

ب



سـمـاللهـهـ الرـحـمـنـ الرـحـيـم



**الجامعة الإسلامية - غزة**  
**عمادة الدراسات العليا**  
**كلية التجارة**  
**قسم إدارة أعمال**

أخي الموظف / أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول " واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى" وذلك لغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.  
لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة مقدراً لكم مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة التعليم في فلسطين، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحث/ محمد أبو السعود

الجزء الأول / معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع الذي ينطبق عليك

الجنس:	أنثى	ذكر	
العمر:	من 51 عام فما فوق	من 35-50	من 22-34
الحالة الاجتماعية:	أخرى	أعزب	متزوج
نوع الوظيفة	أكاديمي/ إداري	إداري	أكاديمي
الدرجة الوظيفية:	مدير	عميد	رئيس
	أخرى	إداري	قسم
الدرجة العلمية:	ماجستير	دكتوراه	أستاذ / دكتور
	أخرى	دبلوم	بكالوريوس
سنوات الخدمة:	11 فما فوق	من 6-10 سنوات	أقل من 5 سنوات

## المحور الأول: قياس الكادر الموحد الحكومي في جامعة الأقصى

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>قياس وجهة نظر الموظفين حول الراتب حسب الكادر الجديد.</b>						
					1. تسعى الجامعة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين.	
					2. تشجع رواتب الجامعات الحكومية على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	
					3. تقوم الجامعة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	
					4. تمنح الجامعة العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	
					5. تمنح الجامعة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	
					6. الراتب مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة.	
					7. الراتب يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.	
					8. راتبني يتناسب مع وضعي الوظيفي.	
					9. علاوة غلاء المعيشة مناسبة مع ارتفاع الأسعار.	
					10. نسبة الزيادة السنوية على الراتب ملائمة.	
					11. يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة.	
					12. يتناسب الراتب والدرجة العلمية التي أحملها.	
					13. يشعر العاملون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	
					14. يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة.	
<b>قياس وجهة نظر الموظفين حول العدالة في التطبيق.</b>						
					15. إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة التي وضع بها الكادر المالي الحكومي الموحد.	
					16. يجيد القائمين على وضع الكادر المالي الحكومي الحكم على أداء العاملين في الجامعات الحكومية	
					17. الكادر المالي الحكومي لا يخضع لأي ضغوطات خارجية.	

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					18.	يتم تطبيق الكادر المالي الحكومي على جميع الجامعات الحكومية الموجودة في الوطن دون استثناء
					19.	يملك القائمين على تطبيق الكادر المالي الحكومي خبرة طويلة في هذا المجال.
					20.	تم اشراك الموظفين ذوي العلاقة في إعداد بنود الكادر المالي الحكومي.
					21.	المعايير التي وضعت في الكادر المالي الحكومي تتصف بالعدالة والموضوعية.
					22.	الأداء الوظيفي يقيم داخل الجامعات الحكومية على مبداء الجدارة والاستحقاق في الترقية.
					23.	تقوم دائرتك داخل الجامعة بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستفتاء حقوقك الوظيفية.
					24.	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات والمسائلة القانونية حول بنود الكادر المالي الحكومي.
					قياس وجهة نظر الموظفين حول الثقة بموضوعية الكادر الحكومي .	
					25.	أنا على ثقة تامة بأن إدارة الجامعة تصع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار .
					26.	معظم القرارات التي تتخذها إدارة لجامعة تستهدف مصلحة الموظفين .
					27.	تؤدي ثقتي في إداة الجامعة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي .
					28.	تسعي إدارة الجامعة إلي كسب ثقة العاملين في قرارها بتطبيق الكادر المالي الحكومي .
					29.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي .
					30.	خبراتي السابقة جعلتني أثق بقرارات الجامعة حول الكادر المالي
					31.	أشعر بالإطمئنان على مستقبلي الوظيفي لثقتي بالجامعة .
					32.	أشعر بأن الوعودات التي تقدمها الجامعة بشأن تعديل الكادر المالي صادقة وموثوقة .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
33.	تقدم معايير اتفاقية الكادر الموحد الجديد تقديرات حقيقية لأداء الموظفين.					
34.	تتسم المعايير المستخدمة في نظام الكادر المالي الحكومي بالموضوعية.					
35.	يُعامل الموظفون بنفس الطريقة التي تعامل بها الجامعات الحكومية في الجزء الثاني من الوطن.					
36.	يُطور نموذج الكادر المالي الحكومي الموحد عند الحاجة لذلك.					
37.	تتاح الفرصة للموظفين ليعترضوا علي آلية تطبيق نظام الكادر المالي الحكومي.					
<b>قياس وجهة نظر الموظفين حول رضا الموظفين عن الكادر.</b>						
38.	نظام الرواتب والمزايا الإضافية المطبقة في الكادر المالي الحكومي تبعاً للفئات الوظيفية عادلة.					
39.	سلم الرواتب الموحد للفئات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي.					
40.	الزيادات السنوية على الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية مناسبة.					
41.	الرواتب في الكادر المالي الحكومي يتناسب مع عملي بالجماعة.					
42.	الراتب الأساسي حسب الكادر المالي الحكومي مقارنة بالسوق المحلي مرضياً.					
43.	الكادر المالي الحكومي يوفر لي كافة الاحتياجات ولا يجعلني أتطلع لعمل آخر.					
44.	العلاوة الإجتماعية "علاوة الوجة والأبناء" حسب قانون الكادر المالي الحكومي مناسبة لكل الفئات الوظيفية.					
45.	نظام المكافآت الحكومي الممنوح للموظفين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.					
46.	الكادر المالي الموحد أنصف الموظف المتميز في الأداء علاوة استثنائية.					

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					نظام النقاعد في الكادر الحكومي الجديد منصف للموظف.	47.
					العمل الإضافي والعلاوات الإدارية في الكادر الحكومي الجديد منصف للموظف.	48.
					مكافأة نهاية الخدمة في الكادر الحكومي الجديد منصف للموظف.	49.
					<b>قياس وجهة نظر الموظفين حول تقدير جهود النقابة.</b>	
					تحرص نقابة العاملين على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول الكادر المالي الحكومي .	50.
					تحرص نقابة العاملين على متابعة الحلول المتفق عليها مع إدارة الجامعة حول تطبيق الكادر المالي الحكومي.	51.
					إنجازات النقابة خلال العام المنصرم تتناسب مع آمال وتطلعات العاملين في الجامعة.	52.
					حققت نقابة العاملين إنجازات مرضية فيما يخص سياسة الأجور للعاملين في الجامعة.	53.
					ساهمت مهنية العمل النقابي في تحقيق المساواة بين جميع فئات الموظفين أسوة بزملائهم في الجامعات الخاصة.	54.
					نجحت نقابة العاملين في الجامعة من التقليل من تدخلات الأحزاب السياسية في تطبيق الكادر المالي الحكومي.	55.
					تحرص نقابة العاملين في الجامعة من مشاركة الإدارة العليا بمعظم الخطط التطويرية.	56.
					تضع النقابة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.	57.
					تنظم نقابة العاملين جلسات بين الموظفين والإدارة العليا والمسؤولين عن الكادر الحكومي لمناقشة التطورات.	58.
					يعزز اطلاع نقابة الموظفين على معايير وضع الكادر المالي الحكومي ثقة الموظف بموضوعيه معاييرهم.	59.
					تعمل نقابة العاملين على حل المشاكل المالية المتعلقة بين الموظف وبين الجامعة.	60.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					للقابة دور فاعل في الدفاع عن حقوق العاملين.	61.
					نجحت القابة في انتزاع صلاحيات وقرارات مرضية للعاملين من قبل الإدارة.	62.

### المحور الثاني: قياس أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>قياس وجهة نظر الموظفين حول الراتب حسب الكادر الجديد.</b>						
<b>مجال الإنتاجية والتطوير:</b>						
					يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان.	1.
					لا يختلف أدائي عن المعايير الموضوعية.	2.
					نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة.	3.
					أحاول ان إنجاز إجراءات تنفيذ المعاملات في أقل وقت ممكن.	4.
					يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية.	5.
					لدى القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.	6.
					مساحة الحرية في العمل تزيد من الانتاجية والتطوير لدى.	7.
<b>مجال مهارات الاتصال والتواصل:</b>						
					أقبل آراء زملائي ومسؤولي وأحترمها.	8.
					أستطيع التعبير عن افكاري بحرية	9.
					أقوم بتغيير موقفي عند الخطأ بدون تردد.	10.
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					أقترح حلولاً سريعة لمشكلات تواجهني في العمل	11.
					أحرص على تكوين علاقات إنسانية مع من حولي	12.
					أتعامل مع إدارة الجامعة باهتمام.	13.

مجال إدارة الوقت:				
				14. ألتزم بالأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية.
				15. ألتزم بمواعيد الدوام الرسمية.
				16. أطور ذاتي بالبحث عن مصادر تعليمية متنوعة.
				17. أتحمل العمل تحت الضغط برضا.
				18. أتكيف مع ظروف العمل بسرعة.
				19. أستثمر وقتي بكفاءة.
مجال المبادرة والمسئولية:				
				20. أحرص على أداء عملي بأمانة.
				21. أقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل.
				22. أبادر للمساعدة بأعمال ليست من واجباتي.
				23. أودى الواجبات الموكلة إلي في الوقت المحدد.
				24. أنفذ المهمات المطلوبة مني بشكل مستمر.
				25. أتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقي برضا.
				26. أتقبل المساءلة عن الأعمال الخطأ التي أقع بها.

تمت بحمد الله

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث / محمد أبو السعود

ملحق رقم (2) الاستبيان بصورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



**الجامعة الإسلامية - غزة**  
**عمادة الدراسات العليا**  
**كلية التجارة**  
**قسم إدارة أعمال**

أخي الموظف / أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول "واقع تطبيق الكادر الموحد لحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى" وذلك لغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة مقدراً لكم مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة التعليم في فلسطين، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحث/ محمد أبو السعود

القسم الأول: البيانات الشخصية

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 <input type="checkbox"/> من 40 إلى 50 <input type="checkbox"/> فما فوق
3	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> أخرى
4	نوع الوظيفة	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> إداري
5	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> نائب رئيس <input type="checkbox"/> مساعد عميد	<input type="checkbox"/> عميد <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> مساعد مدير <input type="checkbox"/> مساعد رئيس قسم <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف
6	الرتبة العلمية	<input type="checkbox"/> أستاذ دكتور <input type="checkbox"/> مدرس جامعي	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ماجستير
7	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 <input type="checkbox"/> من 10 إلى 15 <input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر



ملاحظة يشير الرقم ( 10 ) إلى درجة الموافقة الكبيرة جداً وتقل بالتدرج حيث أن (1) يعني أقل درجات الموافقة

<b>المحور الأول: الكادر الموحد الحكومي</b>		
الرقم	الفقرة	10-1
<b>وجهة نظر الموظفين حول الراتب حسب الكادر الجديد.</b>		
1.	يشجع الراتب حسب الكادر الجديد على القيام بالعمل بشكل أفضل.	
2.	تقوم الجامعة على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.	
3.	تمنح الجامعة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	
4.	يتناسب راتبي حسب الكادر الجديد مع رواتب زملائي في نفس الوظيفة.	
5.	يتناسب راتبي حسب الكادر الجديد مع درجتي العلمية.	
6.	تتلاءم نسبة الزيادة السنوية على الراتب حسب الكادر الجديد مع متطلبات المعيشة.	
7.	يتناسب راتبي حسب الكادر الجديد مع متطلبات المعيشة.	
8.	يوجد في عملي حوافز متنوعة مناسبة.	
<b>قياس وجهة نظر الموظفين حول العدالة في التطبيق.</b>		
الرقم	الفقرة	10-1
9.	أطلع على المعايير المستخدمة في وضع الكادر الموحد الحكومي.	
10.	يجيد القائمون على وضع الكادر الموحد الحكومي الحكم على أداء العاملين في الجامعات الحكومية	
11.	يتم تطبيق الكادر الموحد الحكومي على جميع الجامعات الحكومية الموجودة في الوطن دون استثناء	
12.	يمتلك القائمون على تطبيق الكادر الموحد الحكومي خبرة طويلة في هذا المجال.	
13.	يشترك مجلس النقابة في إعداد بنود الكادر الموحد الحكومي.	
14.	تتصف المعايير التي وضعت في الكادر الموحد الحكومي بالعدالة والموضوعية.	
15.	يخضع الكادر الموحد الحكومي لضغوطات خارجية.	
16.	يقيم الأداء الوظيفي داخل الجامعات الحكومية على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.	

**قياس وجهة نظر الموظفين حول الثقة بموضوعية الكادر الحكومي .**

الرقم	الفقرة	10-1
17.	تضع ادارة الجامعة مصلحة الموظفين فوق كل اعتبار.	
18.	تستهدف القرارات الادارية والمالية التي تتخذها ادارة الجامعة مصلحة الموظفين.	
19.	يوجد ثقة في ادارة الجامعة حول تطبيق كافة بنود الكادر بما ينعكس ايجابا على أدائي.	
20.	تسعي إدارة الجامعة إلي كسب ثقة العاملين في قرارها بتطبيق الكادر الموحد الحكومي.	
21.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي.	
22.	أثق بقرارات الجامعة حول آليات تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	
23.	أشعر بأن الوعودات التي تقدمها الجامعة بشأن تعديل الكادر الموحد صادقة وموثوقة.	
24.	تقدم معايير اتفاقية الكادر الموحد الجديد تقديرات حقيقية لأداء الموظفين.	
25.	يُعامل الموظفون بنفس الطريقة التي تعامل بها الجامعات الحكومية في كافة المحافظات الفلسطينية.	
26.	تتاح الفرصة للموظفين ليعترضوا علي آلية تطبيق نظام الكادر الموحد الحكومي.	

**قياس وجهة نظر الموظفين حول رضا الموظفين عن الكادر.**

الرقم	الفقرة	10-1
27.	تتناسب الزيادات السنوية على الراتب الأساسي لكل الفئات الوظيفية .	
28.	يتناسب راتبي في الكادر الموحد الحكومي مع عملي بالجامعة.	
29.	يعتبر الراتب الأساسي حسب الكادر الموحد الحكومي مرضيا مقارنة بالعاملين في الجامعات الاخرى والذين يحملون نفس المؤهل العلمي .	
30.	يوفر الراتب حسب الكادر الموحد الحكومي كافة الاحتياجات ولا يجعلني أتطلع لعمل آخر.	
31.	تعتبر العلاوة الإجتماعية "علاوة الزوجة والأبناء" حسب قانون الكادر الموحد الحكومي مناسبة لكل الفئات الوظيفية.	
32.	ينصف الكادر الموحد الحكومي الموظف المتميز في الأداء بمنحه علاوة استثنائية.	
33.	يعتبر نظام التقاعد في الكادر الموحد الحكومي الجديد منصفا للموظف.	
34.	يعتبر نظام العمل الإضافي والعلاوات الإدارية في الكادر الموحد الحكومي الجديد منصفا للموظف.	
35.	تعتبر مكافأة نهاية الخدمة في الكادر الموحد الحكومي الجديد منصفة للموظف.	
36.	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أنقضاه من رواتب وعلاوات حسب الكادر الموحد الحكومي.	

قياس وجهة نظر الموظفين حول تقدير جهود النقابة.		
الرقم	الفقرة	10-1
37.	تحرص نقابة العاملين على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول الكادر الموحد الحكومي .	
38.	تحرص نقابة العاملين على متابعة الحلول المنفق عليها مع إدارة الجامعة حول تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	
39.	تتناسب إنجازات النقابة خلال العام المنصرم مع آمال وتطلعات العاملين في الجامعة.	
40.	حققت نقابة العاملين إنجازات مرضية فيما يخص سياسة الاجور للعاملين بالجامعة.	
41.	ساهمت مهنية العمل النقابي في تحقيق المساواة بين جميع فئات الموظفين أسوة بزملائهم في الجامعات الخاصة.	
42.	نجحت نقابة العاملين في الجامعة من التقليل من تدخلات الأحزاب السياسية في تطبيق الكادر الموحد الحكومي.	
43.	تحرص نقابة العاملين في الجامعة على مشاركة الإدارة العليا بمعظم الخطط التطويرية.	
44.	تضع النقابة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.	
45.	تنظم نقابة العاملين جلسات بين الموظفين والإدارة العليا والمسؤولين عن الكادر الحكومي لمناقشة التطورات.	
46.	يعزز اطلاع نقابة العاملين على معايير وضع الكادر الموحد الحكومي ثقة الموظف بموضوعية معاييرها.	
47.	تعمل نقابة العاملين على حل المشاكل المالية المتعلقة بين الموظف وبين الجامعة فيما يتعلق بتطبيق الكادر الموحد الحكومي.	
48.	نجحت النقابة في انتزاع صلاحيات وقرارات مرضية للعاملين من قبل الإدارة.	

### المحور الثاني: قياس أداء العاملين

الرقم	الفقرة	10-1
1.	يتميز أدائي في الجامعة دائما بالجودة والإتقان.	
2.	يتساوى أدائي الحالي بالمعايير الموضوعية.	
3.	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة.	
4.	أحاول ان إنجاز إجراءات تنفيذ المعاملات في أقل وقت ممكن.	
5.	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية.	
6.	تريد مساحة الحرية في العمل من الانتاجية والتطوير لدى.	
7.	أقبل آراء زملائي ومسؤولي وأحترمها.	
8.	أستطيع التعبير عن افكاري بحرية.	

	9. أقوم بتغيير موقفي عند الخطأ بدون تردد.
	10. أقترح حلولاً سريعة لمشكلات تواجهني في العمل.
	11. أحرص على تكوين علاقات إنسانية مع من حولي.
	12. ألتزم بالأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية.
	13. ألتزم بمواعيد الدوام الرسمية.
	14. أطور ذاتي بالبحث عن مصادر تعليمية متنوعة.
	15. أتحمّل العمل تحت الضغط برضا.
	16. أتكيف مع ظروف العمل بسرعة.
	17. أستثمر وقتي بكفاءة.
	18. أحرص على أداء عملي بأمانة.
	19. أقدم أفكاراً جديدة لتطوير العمل.
	20. أبادر للمساعدة بأعمال ليست من واجباتي.
	21. أؤدي واجباتي ومسئولياتي في الوقت المحدد.
	22. أنفذ المهمات المطلوبة مني بشكل مستمر.
	23. أتحمّل المسؤوليات الملقاة على عاتقي برضا.
	24. أتقبل المساءلة عن الأعمال الخاطئة التي أقع بها.

**شكراً لحسن تعاونكم**

**الباحث / محمد أبو السعود**

ملحق رقم (3)  
قائمة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل	الصفة
1.	د. محمد رضوان	جامعة الأقصى	القائم بأعمال رئيس الجامعة ورئيس لجنة الكادر الموحد
2.	د. عبد الرحيم عاشور	جامعة الأقصى	عميد البحث العلمي وعضو في لجنة اعداد الكادر الموحد
3.	د. محمد أبو عودة	جامعة الأقصى	نائب رئيس نقابة العاملين
4.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى	محاضر بكلية التربية
5.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الاسلامية	نائب عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر
6.	د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية	محاضر بكلية التجارة
7.	د. أكرم سمور	الجامعة الاسلامية	محاضر بكلية التجارة
8.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الاسلامية	محاضر بكلية التجارة
9.	أ.د. على شاهين	الجامعة الاسلامية	مساعد نائب الرئيس للشئون الإدارية والمالية
10.	أ.د. سالم حلس	الجامعة الاسلامية	محاضر بكلية التجارة
11.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
12.	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر	محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية
13.	د. نافذ بركات	الجامعة الاسلامية	محاضر بكلية التجارة
14.	د. رامز بدير	جامعة الأزهر	رئيس قسم إدارة الأعمال
15.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر	محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية
16.	د. زياد أبو يوسف	جامعة الأقصى	رئيس قسم اللغة العربية
17.	أ.د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية	محاضر بكلية التجارة

ملحق رقم (4)  
ورقة تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س خ/62  
الرقم..... 29 تموز 2015

Date ..... 13 شوال 1436

لمن يهمه الأمر

**الموضوع: تسهيل مهمة الباحث/ محمد حازم أبو السعود**

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ محمد حازم أبو السعود، ويحمل رقم جامعي (120140529)، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الحصول على المعلومات والبيانات وتوزيع الاستبيانات التي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان:

(واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى)

وفي ذلك خدمة للبحث العلمي ودعماً لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. سالم عبد الله حليس



صورة إلى:  
\*الملف\*