



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

## مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية

" دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر "

إعداد

الطالب : ماجد إبراهيم شاهين

إشراف

الأستاذ الدكتور : ماجد محمد الفيرا

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال

يناير - 2010م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

التوبة: 105

# الإهداء

✿ إلى أبي وأمي اللذان منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس وعلماني

من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار وأحبا أن يرياني في هذا المقام .

✿ إلى الملاك الذي وقف إلى جانبي وتحمل معي كل الغناء زوجتي العزيزة .

✿ إلى إبني إبراهيم وبناتي أريج وسجى مهجة القلب وبهجة الحياة وبلسم الفؤاد .

✿ إلى إخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً .

✿ إلى عمي وعمتي العزيزين على تشجيعهما لي لاستكمال دراستي العليا .

✿ إلى كل من وقف بجانبني و ساعدني وشجعني .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد...

فإنني اشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفراء الذي اشرف على هذه الرسالة حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة، ورعاية صدره أثناء فترة البحث تم انجاز هذا البحث فله مني خالص التقدير، وجزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية لما أمدوني به من إرشاد، فعلى أيديهم نشأت، وبفضل توجيهاتهم واصلت، فأتملت دراستي هذه، فجزاهم الله كل خير.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ رشدي وادي ، والدكتور/ محمد المدهون ، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى نصحهم وإرشادهم الذي كان له الأثر في تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً، ووفقهم وسدد خطاهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى العم العزيز / د . علي عبدالله شاهين ، والذي لم يبخل علي بالمساعدة والنصح والإرشاد و إلى الأخت / م . فريال طه مدير دائرة التدريب بوزارة الزراعة التي دعمتني طوال الوقت .

وأخيراً فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في انجاز هذا البحث، فجزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
i	آية قرآنية
ii	الإهداء
iii	شكر وتقدير
iv	قائمة المحتويات
vii	قائمة الجداول
ix	قائمة الأشكال
x	ملخص الدراسة باللغة العربية
xi	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

### الفصل الأول

#### الإطار العام للدراسة

2	مقدمة
3	أولاً : مشكلة الدراسة
4	ثانياً : فرضيات الدراسة
5	ثالثاً : أهداف الدراسة
5	رابعاً : أهمية الدراسة
5	خامساً : حدود الدراسة
6	سادساً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

### الفصل الثاني

#### نظام تقييم الأداء ( فاعليته وعدالته )

#### المبحث الأول

#### أساليب وطرق تقييم الأداء

9	مقدمة
9	أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين
11	ثانياً : أساليب وطرق تقييم الأداء

#### المبحث الثاني

#### مقومات فعالية نظام تقييم الأداء

19	مقدمة
19	أولاً : مقومات بناء نظام تقييم الأداء
23	ثانياً : مقومات صيانة نظام تقييم الأداء
26	ثالثاً : الإعتبارات التي تزيد من فعالية أنظمة تقييم الأداء
27	رابعاً : عوامل نجاح نظام تقييم الأداء

#### المبحث الثالث

#### مقومات العدالة التنظيمية

29	مقدمة
----	-------

29	أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية
30	ثانياً : نظرية العدالة أو المساواة " Equity Theory "
32	ثالثاً : أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية

### الفصل الثالث

#### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية

##### المبحث الأول

##### الأداء الوظيفي

38	مقدمة
39	أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي
41	ثانياً : عناصر الأداء
43	ثالثاً : أهداف أداء الإدارة الفعالة
44	رابعاً : أنواع الأداء
45	خامساً : محددات الأداء
46	سادساً : العوامل المؤثرة في الأداء

##### المبحث الثاني

##### الولاء التنظيمي

50	مقدمة
50	أولاً : مفهوم الولاء التنظيمي
53	ثانياً : أهمية الولاء التنظيمي
54	ثالثاً : مراحل تطور الولاء التنظيمي
56	رابعاً : أبعاد الولاء التنظيمي
58	خامساً : عوامل زيادة الولاء التنظيمي
62	سادساً : الأسباب والمظاهر التي قد تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي
63	سابعاً : أهمية قياس الولاء التنظيمي

##### المبحث الثالث

##### الثقة التنظيمية

64	مقدمة
65	أولاً : مفهوم الثقة التنظيمية
66	ثانياً : أهمية الثقة التنظيمية
68	ثالثاً : أنواع الثقة
69	رابعاً : أبعاد الثقة التنظيمية
70	خامساً : عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة

##### الفصل الرابع

##### الدراسات السابقة

72	مقدمة
72	أولاً : الدراسات المحلية
77	ثانياً : الدراسات العربية

84	ثالثاً : الدراسات الأجنبية
88	رابعاً : تعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الخامس</b>
	<b>المنهجية والإجراءات</b>
90	مقدمة
90	أولاً : منهجية الدراسة
90	ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة
93	نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة
95	ثالثاً : أداة الدراسة
95	رابعاً : صدق وثبات الاستبانة
102	• الصدق البنائي لمحاور الدراسة
102	• ثبات الاستبانة Reliability
103	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
104	خصائص عينة الدراسة
	<b>الفصل السادس</b>
	<b>نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>
110	أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي
111	ثانياً : تحليل فقرات الدراسة
136	ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة
	<b>الفصل السابع</b>
	<b>النتائج والتوصيات</b>
153	مقدمة
153	أولاً : نتائج الدراسة
157	ثانياً : التوصيات
159	ثالثاً : مقترحات لدراسات مستقبلية
	<b>المراجع</b>
160	أولاً : المراجع العربية
169	ثانياً : المراجع الأجنبية
	<b>الملاحق</b>
173	ملحق (1) الاستبانة
179	ملحق (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
180	ملحق (3) طلب التحكيم

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
13	يوضح تقديرات مختلفة للموظفين .	1.
16	مثال لأسئلة قائمة المراجعة .	2.
91	يوضح إحصائية بعدد وتصنيف الأكاديميين الإداريين والإداريين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة .	3.
91	يوضح كيفية حساب وتوزيع حجم العينة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة	4.
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول فاعلية نظام تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال	5.
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني عدالة نظام تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال .	6.
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	7.
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمجال .	8.
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس الثقة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال .	9.
102	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	10.
102	معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )	11.
104	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة	12.
104	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13.
105	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14.
105	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	15.
106	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	16.
106	المسميات الوظيفي الأخرى	17.
107	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	18.
108	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	19.
110	اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)	20.
112	تحليل فقرات المحور الأول(فاعلية نظام تقييم الأداء )	21.
117	تحليل فقرات المحور الثاني(عدالة نظام تقييم الأداء )	22.
122	تحليل فقرات المحور الثالث(الأداء الوظيفي )	23.
127	تحليل فقرات المحور الرابع(الولاء التنظيمي )	24.
131	تحليل فقرات المحور الخامس(الثقة التنظيمية)	25.
136	معامل الارتباط لسبيرمان بين فعالية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي .	26.
137	معامل الارتباط لسبيرمان بين فعالية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي .	27.
138	معامل الارتباط لسبيرمان بين فعالية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية.	28.
139	معامل الارتباط لسبيرمان بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي .	29.
140	معامل الارتباط لسبيرمان بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي .	30.
141	معامل الارتباط لسبيرمان بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية.	31.



- 143 32. اختبار "مان - وتتي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين عينتين مستقلتين حسب متغير الجامعة .
- 143 33. متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية وذلك حسب الجامعة.
- 144 34. اختبار "مان- وتتي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين عينتين مستقلتين حسب متغير الجنس .
- 145 35. إختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر تعزى لمتغير المؤهل العمر .
- 145 36. اختبار "مان- وتتي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين عينتين مستقلتين حسب متغير نوع الوظيفة .
- 146 37. متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية وذلك حسب نوع الوظيفة
- 146 38. متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي وذلك حسب نوع الوظيفة للجامعة الإسلامية.
- 147 39. متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي وذلك حسب نوع الوظيفة لجامعة الأزهر.
- 148 40. إختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .
- 148 41. متوسطات رتب الولاء التنظيمي حسب المسمى الوظيفي للجامعة لإسلامية .
- 149 42. إختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- 150 43. متوسطات رتب الثقة التنظيمية حسب المؤهل العلمي للجامعة الإسلامية و للجامعتين معا .
- 151 44. إختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
7	يوضح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرين المستقلين .	.1
18	يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف .	.2
42	توضيح نموذج الأداء الفعال .	.3
46	توضيح للعوامل التي تعدل وتؤثر في الأداء .	.4
48	يوضح نظام تحسين الأداء .	.5
55	يوضح المراحل الثلاث لتكوين الولاء .	.6
57	يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	.7

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين " فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية " في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها ، وقد تم جمع البيانات من خلال إستبانة تم تصميمها لهذا الغرض ، حيث بلغ مجتمع الدراسة ( 250 ) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت ( 179 ) مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :-

1. وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية .
2. مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر .
3. عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين .
4. عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر .
5. وجود رضا غير كافٍ حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين .
6. وجود رضا غير كافٍ عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات .

هذا وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها :-

1. ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية .
2. ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العمليات الإدارية .
3. ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز .

## Abstract

This study aims at analyzing and examining the relationship between the " **effectiveness and justice of performance appraisal system and its impact on job performance , organizational commitment and organizational trust** " in both the Islamic University and Al-Azhar University.

The analytical descriptive method was applied to answer the study questions and test hypotheses .Data was collected through a questionnaire designed for this purpose .The total population of the study was (250) single, (179) stratified sample was chosen .

### **The results of this study showed that :-**

1. There is a reasonable satisfaction on the applied performance appraisal system and its fairness on the employees in the Islamic University.
2. The level of performance and organizational commitment for careers was in a reasonable degree in both universities However, the organizational trust was in a higher level in the Islamic university rather than in Al-Azhar university.
3. Absence of performance appraisal system for the academics who hold administrative positions in both universities.
4. lack of both efficiency and justice of the performance appraisal system applied in Al-Azhar University.
5. There is neither enough satisfaction about the system of incentives, nor an accountability way of defaulters in their performance in both universities.
6. There isn't enough satisfaction about the time spent on the execution of transactions.

### **Based on these results, the study suggested some recommendations :**

1. There is a need to implement a system that allows assessment of the academic managerial positions.
2. There is a need to develop the performance appraisal system in Al-Azhar University in order to achieve efficiency and fairness in addition to the automation of administrative processes.
3. There is a need to implement an effective performance appraisal system to encourage employees for good performance and linking rewards, promotions and incentives with the accomplishments achieved.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولاً : مشكلة الدراسة

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة

## مقدمة :-

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة وللحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهدافها ، كما أن نجاح أي منظمة في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها وما تصبو إليه يعتمد بدرجة كبيرة على مدى سلامة إجراءات عملية التقييم وكذلك على مدى موضوعيته وعدالته و لقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation وسميت بقياس الكفاءة Efficiency Rating وآخرون سموها تقييم الكفاءة Efficiency Evaluation ( زويلف ، 2001 : ص 178 ) .

وتقدم عملية تقييم الأداء المساعدة في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير قدرات العاملين ، وبالتالي إمكانية ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه، وأيضاً من نتائج تقييم الأداء الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة ، كما أنه لا يمكن إغفال أهمية تقديم المقترحات والحوافز المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء ( عباس، 2006: ص 87) .

وعملية التقييم في أية مؤسسة تجري بهدف الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها ، والكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها وأيضاً لمعرفة مدى تحقق الأهداف المراد تنفيذها من أي عمل ومدى فائدته ، وخاصة بالنسبة للمؤسسات التعليمية الجامعية ، لذلك تسعى جميع الجامعات التي تعنى بالتعليم العالي إلى توفير هيئة تدريسية ذات مستوى أكاديمي عالٍ ، وتحرص على أن يتمتع موظفوها بدرجة عالية من السمعة الطيبة والمهارة العالية في تخصصهم ، كما تعطي الجامعة فرصاً لمحاضريها للتفرغ العلمي مدة من الزمن لإكمال دراستهم ولمتابعة أحدث التطورات العلمية في مجال تخصصهم ، بغرض إفادة الطالب وإجراء الدراسات والبحوث التي تفيد مجتمعهم ( طوقان ، 2002 : ص 3 ) .

وحيث أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول في المنظمات ، لذا فإن قياس فاعلية الأداء التنظيمي تتحدد في الغالب بجودة هذه الموارد أو مهاراتها في أدائها ، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى التنظيم وكفاءته ، وكذلك الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، لذلك فإن مصلحة أي منظمة تمكن في مقدرتها على الإحتفاظ بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم الذي يتسم بالعدالة والمساواة ، مما يؤدي إلى خلق الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العاملين وصولاً لتعزيز هذه الثقة لديهم ( اللوزي ، 2003 : ص 117 ) .

هذا فضلاً عما سبق فإن تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يحظى أيضاً بإهتمام كبير نظراً لتأثيرها الإيجابي بشكل مباشر على سلوك الأفراد والعاملين ، حيث تدفعهم نحو تطوير وتحسين أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ( الحوامدة والكساسبة، 2000 : ص 134 ) .

هذا ولما كانت الجامعات الفلسطينية كإحدى المؤسسات الهامة تقوم بتقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري وباستخدام أنظمة مختلفة لكي تتحقق من حسن أداء العاملين لديها ، ومع الإقرار بأهمية عملية تقييم الأداء في هذه الجامعات بوصفها من المتطلبات الرئيسة والمهمة لتطوير الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين في الجامعات ، فإن هذه الدراسة تعنى بالوقوف على طبيعة النظم المعمول بها في هذه الجامعات بغرض التعرف على مدى وجود معايير وأسس موضوعية يتم الإستناد إليها في عمليات التقييم للعاملين في الجامعات بالإضافة إلى مدى وجود أسس موضوعية تساهم في تطوير هذا الأداء .

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة تأتي للكشف عن مدى إدراك الموظفين لفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعات الفلسطينية .  
أولاً :- مشكلة الدراسة :-

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة جداً نظراً لكونها الأساس في عملية قياس أداء العاملين، حيث يبني عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية، ومن منطلق ذلك تتبع أهمية نظام تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة الذي إذا صلح نظام التقييم عاد بالنفع الكبير على المؤسسة والموظف في آن واحد ( أبو حطب ، 2009 : ص 3 ) .

وبالرغم من أهمية عملية التقييم فإن كثيراً من المؤسسات التعليمية لا توليها الإهتمام الكافي نتيجة لعدم إدراك متخذي القرارات مدى أهمية هذه العملية وانعكاساتها على سلوكيات وإتجاهات العاملين فيها ، وبالتالي فإن من الأهمية بمكان التعرف على آراء العاملين حول جدوى نظام تقييم الأداء ومدى موضوعيته وعدالته وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى في تلك المؤسسات ، وعليه فإن مشكلة الدراسة تدور حول السؤال الرئيس التالي :-

ما مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية؟

ثانياً :- فرضيات الدراسة :-

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي :-

**الفرضية الأولى:** - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وبين كلٍ من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-

**الفرضية الفرعية الأولى ( 1 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

**الفرضية الفرعية الثانية ( 2 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

**الفرضية الفرعية الثالثة ( 3 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

**الفرضية الثانية :-** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى عدالة نظام تقييم الأداء وبين كلٍ من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-

**الفرضية الفرعية الأولى ( 1 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

**الفرضية الفرعية الثانية ( 2 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

**الفرضية الفرعية الثالثة ( 3 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

**الفرضية الثالثة :-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين حول فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كلٍ من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية تعزى إلى بعض العوامل الشخصية والتنظيمية التالية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخدمة ، نوع الوظيفة ) .



ثالثاً :- أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف :-

1. التعرف على مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية .
2. تحليل العلاقة بين مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية .
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الفلسطينية .
4. الوقوف على نقاط الضعف والقوة التي تتسم بها النظم المطبقة حالياً وسبل التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .

رابعاً : أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية هذا البحث مما يلي :-

1. يسعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء مع كل من الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ، الأمر الذي يعتبر إضافة في هذا المجال وخصوصاً في متغير الثقة التنظيمية ، مما سيفيد الباحثين في مجال إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي .
2. مساعدة الإدارة والعاملين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام تقييم الأداء المطبق حالياً على العاملين في هذه الجامعات ، من خلال العمل على تعزيز الإيجابيات ومحاولة عزل وتقليل السلبيات ليصبح النظام أكثر كفاءة وفاعلية مما يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة الولاء والثقة وبالتالي تطوير الأداء الإداري بشكل عام .
3. يؤدي تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل ملائم إلى تطوير أداء العاملين مما ينعكس إيجاباً على تقديم خدمة أفضل للطلاب وللمجتمع الفلسطيني ككل .

خامساً : حدود ونطاق الدراسة:-

يتمثل حدود ونطاق الدراسة في التالي:-

الحد البشري : إقتصرت عينة الدراسة على رؤساء الأقسام فما فوق من فئتي الإداريين والإداريين الأكاديميين ، ونظراً لعدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الإداريين فقد تم إستبعادهم من التحليل في محوري فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وتم تحليل باقي المحاور لهم .

سادساً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :-

أ- المتغيرات المستقلة :-

• فاعلية نظام تقييم الأداء :- ( الحوامدة ، 2004 : ص 65 )

ويشير إلى مجموعة الخصائص التي يجب أن تتصف بها نظم التقييم المستخدمة كشموليتها لجميع جوانب التقييم ، بالإضافة إلى تحديدها لتقديرات الأداء الحقيقي ومراعاتها للوصف الوظيفي وللأهداف المراد تحقيقها من وراء هذه النظم كالتعرف على مشاكل الموظفين وتحسين العلاقات فيما بينهم من جهة وبين رئيسهم من جهة أخرى وكذلك التعرف على أوجه القصور والضعف من جهة والعمل على تطوير البرامج التدريبية الملائمة لمعالجتها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للموظفين وأيضاً التعرف على جوانب القوة والعمل على تعزيزها .

• عدالة نظام تقييم الأداء :-

ويشير إلى مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث قدرته على الحكم على أداء العاملين وعدم خضوع القائمين على عملية التقييم لضغوطات شخصية سواء أكانت خارجية أم داخلية وكذلك ملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف وتطبيق هذه المقاييس على جميع الموظفين دون تمييز وتمتع القائمين على عملية التقييم بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على جميع الموظفين ( الحوامدة ، 2004 : ص 66 ) .

ب- المتغيرات التابعة :-

الأداء الوظيفي :- " الأداء الإنساني لأي موظف هو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل ، ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لإتجاهاته في موقف معين وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته (درة و الصباغ، 2008: ص 306) .

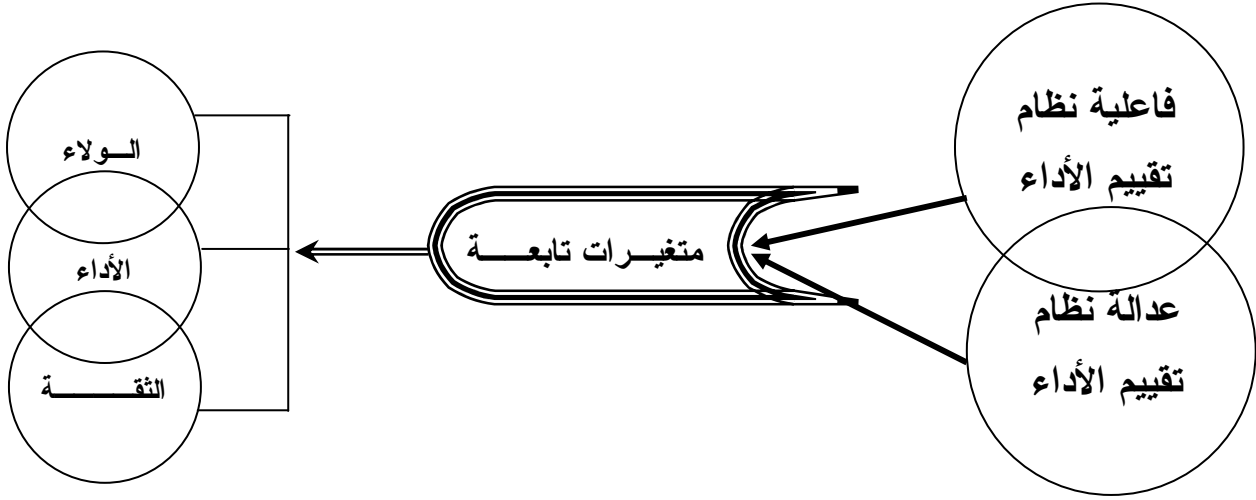
الولاء التنظيمي :- " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه " ( اللوزي ، 2003 : 119 ) .

الثقة التنظيمية :- " هي عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام " ( الحوامدة و الكساسبة، 2001 : ص 149 ) .

النموذج الدراسي المقترح للمتغيرات :-

شكل رقم (1)

" يوضح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرين المستقلين "



المصدر ( الحوامدة ، 2004 : ص 67 ) بتصريف من الباحث .

## الفصل الثاني نظام تقييم الأداء ( فاعليته وعدالته )

مقدمة :-

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الأساليب والطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء وعلى المقومات اللازم توافرها في نظام تقييم الأداء لكي يصبح أكثر فعالية وأكثر عدالة لذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث :-

**المبحث الأول :** أساليب وطرق تقييم الأداء .

**المبحث الثاني :** مقومات فعالية نظام تقييم الأداء .

**المبحث الثالث :** مقومات العدالة التنظيمية .

## المبحث الأول أساليب وطرق تقييم الأداء

### مقدمة :-

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة فهي مهمة ، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي ينتم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين ، وأعمال البحوث وغيرها ( زويلف ، 2003 : ص 187 ) .

### أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين :-

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد من أن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ، ومن بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي **الكفاءة والفاعلية** ، إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف ( عباس ، 2006 : ص 138 ) ، هذا وقد تعددت تعريف تقييم الأداء ، " إذ عُرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل نصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " ( زويلف ، 2003 : ص 188 ) ، كما عُرف بأنه " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم " ( عبد الباري و الصباغ ، 2008 : ص 259 ) ، وفي هذا الإطار أيضاً يقول هودجيتس " أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل " ( نصر الله ، 2002 : ص 169 ) ، كما ذكر بأنها " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً " ( السالمي و صالح ، 2006 : ص 102 ) ، كما أن قياس الأداء يعني " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل ، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي

المستقبل " (شوايش ، 2005 : ص 86 ) ، ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر ، أو ترفيته لوظيفة أخرى " (عبد الباقي ، 2004 : ص 367 ) ، كما أن تقييم الأداء عبارة عن " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " . (ماهر ، 2006 : ص 284 ) ، ويعتبر البعض عملية تقييم الأداء بأنها " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها " (حمود ، الخرشة ، 2007 : ص 149 ) ، ووصفه آخرون بكونه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على إحصائية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " (الهيبي ، 2003 : ص 199 ) ، كما أعتبر أنه " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما ، وحكم على قدرته وإستعداده للتقدم (سلطان ، 2003 : ص 294 ) ، ويمثل تقييم الأداء ، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه ، لوظيفته وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه " (حسن ، 1999 : ص 213 ) .

**وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي :-**

- أنها عملية محورية تهدف إلى التعرف على أداء وسلوك الموظف في عمله وتعريفه مدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسئوليته .
- أنها عملية تعمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف ، بهدف تطوير أداء الموظف وبالتالي أداء المنظمة ككل .
- أنها عملية متواصلة تتطلب دقة الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء الموظف .
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للموظفين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت والبروز والتميز ، فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين الموظفين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم .

ثانياً :- أساليب وطرق تقييم الأداء :-

تقسم أساليب تقييم الأداء إلى مجموعتين :- ( زويلف ، 2001 : ص 184 )

1. أساليب القياس الموضوعية للأداء .

2. أساليب القياس التقديرية .

1. أساليب القياس الموضوعية للأداء وطرقها :-

أ-معدلات الأداء الكمية :-

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء ، إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم إنجازها أو قيمة وثائق التأمين المباعة أو عدد الصفحات المطبوعة باليوم .

ويعاب على كمية الناتج كقياس للأداء هو تأثره بعوامل خارجية لا تخضعه لمراقبة وتحكم الفرد وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقياس كمية الناتج رغم موضوعيتها الظاهرة ، لا تعكس في الكثير من الحالات المساهمة المباشرة للفرد ، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في أدائه للعمل ، وبالتالي قد لا تعبر عن قدرته على الأداء أو عن دافعيته له (زويلف ، 2003 : ص 197 ) .

ب- معدلات نوعية :

يتم تحديد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنتاجها وكذلك نسبة معينة من التلفيات ( 0.5 % ) أو الإنتاج المعيب ( نصر الله ، 2002 : ص 182 ) .

ج- مزيج من المعايير الكمية والنوعية

يحدد بموجب هذه المعايير عدد الوحدات المنتجة ومستوى الجودة والفترة الزمنية اللازمة لإنتاجها ، كالقيام بتحديد كمية الإنتاج ونسبة التلفيات والأخطاء المسموح لها .

والجدير بالذكر أن وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا ومدراء الإدارات والجمعيات المهنية والنقابات العمالية لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحظى بتأييد كل من الإدارة والعاملين وتكفل التعاون والإلتزام بتطبيقها .

أما بالنسبة لكيفية اختيار عناصر العمل المطلوب التركيز عليها في قياس الأداء فلا بد لمصمم النظام الرجوع إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة الوظائف والواجبات والمسئوليات المسندة إليها ( نصر الله ، 2002 : ص 183 ) .

## 2. أساليب القياس التقديرية :-

وتستخدم هذه المقاييس حينما يتعذر قياس مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياساً موضوعياً ويتم اللجوء لأساليب أخرى من خلال تقديرات وأحكام الآخرين .

وتقسم المقاييس التقديرية للأداء إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي : (زويلف ، 2001 : ص 185 )

✱ المقاييس التقليدية .

✱ المقاييس الحديثة .

✱ المقاييس المستحدثة .

أ- المقاييس التقليدية ، و تقسم هذه المقاييس لأنواع التالية :-

• المقاييس التدريجية .

• المقاييس الترتيبية .

• المقاييس العامة .

▪ المقاييس التدريجية :

وتتضمن هذه المقاييس الطريقة التالية :- ( شاويش ، 2000 : ص 89 )

- طريقة التدرج البياني :-

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ، كأن تكون التقديرات ( ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز ) وذلك حسب درجة توفر كلاً من هذه الخصائص فيه والتي يُعبر عنها بأرقام ونقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات ، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد . فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي ، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من ( 1 ) إلى ( 5 ) ( أي ضعيف=1 ، متوسط=2 ، جيد = 3 ، جيد جداً = 4 ، ممتاز = 5 ) .



جدول رقم ( 1 )  
يوضح تقديرات مختلفة للموظفين

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر ( شاويش ، 2000 : ص 90 )

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب ، ج على التقديرات المبينة في الجدول رقم ( 1 ) والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم ، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم ( شاويش ، 2005 : ص 90 ) .

غير أن لهذه لطريقة عدداً من العيوب منها :-

1. إحتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره ، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة ( شاويش ، 2005 : ص 90 ) .

2. عدم قدرة المقيمين على تفسير الوصف الكتابي بنفس الطريقة ، ويرجع هذا إلى إختلاف خلفياتهم ، وخبراتهم ، وشخصياتهم ( حسن ، 1999 : ص 226 ) .

3. شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره وإتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه ( شاويش ، 2000 : ص 91 ) .

4. هناك مؤثرات كثيرة تجعل من عملية قياس الأداء عملية غير موضوعية ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم ، فأصحاب المراكز العليا يتم تقييمهم بأكثر مما يستحقون ويتم إعطاء أصحاب المراكز البسيطة تقديرات منخفضة أي أقل مما يستحقون . ولقد أدى عدم الرضا عن سلالم التقدير البيانية إلى تطوير أنواع أخرى من المقاييس ( جي لاندي و آل فار ، 1987 : ص 91 )

## ■ المقاييس الترتيبية : -

هناك عدد من الطرق تدرج تحت هذه المقاييس:-

### 1. طريقة الترتيب البسيط :

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو أقلهم ، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ .  
وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس إستناداً إلى معايير الوظيفة ، وتبدو سلبية هذه الطريقة في إحتمال تحيز المدير في عملية الترتيب ، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم ( السالم و صالح ، 2006 : ص 112 ) .

### 2. طريقة المقارنات الثنائية :-

يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد ، أي واحد تلو الآخر ، ثم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله ، وبعد الإنتهاء من المقارنة الثنائية ، يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه ، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة ، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يتسم بالبساطة والسهولة إلا أنه يؤخذ عليه تطلبه لوقت طويل نسبياً من المدير خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف ، كما أنها تعجز في الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة وكذلك تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية والتي قد تحتاج إلى معالجة و تصحيح ( المرسي ، 2006 : ص 416 ) .

### 3. طريقة التوزيع الإجباري :-

وتشبه هذه الطريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحنى ( curve ) وفيها يطلب إلى المقيم أن يقيم عدداً من الموظفين وفق توزيع معد سلفاً ( إجباري ) ، وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي :- ( درة و الصباغ ، 2008 : ص 276 )

- المجموعة الأولى ( مجموعة الرديئين ) = 10 % من العاملين .
- المجموعة الثانية ( مجموعة الأقل من المتوسط ) = 20 % من العاملين .
- المجموعة الثالثة ( مجموعة المتوسطين ) = 40 % من العاملين .
- المجموعة الرابعة ( مجموعة الأعلى من المتوسط ) = 20 % من العاملين .
- المجموعة الخامسة ( مجموعة الممتازين ) = 10 % من العاملين .

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق أي إختيار 10% بدرجة إمتياز 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول ، 20 % بدرجة ضعيف ، و 10 % ضعيف جداً ( عبد الباقي ، 2004 : ص 387 ) .  
ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

#### ■ المقاييس العامة :

##### 1. طريقة المقابلة :-

وتتبع هذه الطريقة عندما يكون هناك نظاماً معيناً للتقييم يتضمن مقابلة الفرد عند دخوله الخدمة أو عند تقرير أمر ترقيته ، وقد يقابل عند دخول الخدمة ومن ثم يقابل ثانية بعد مروره فترة التجربة لمعرفة مدى ملاءمته للوظيفة على ضوء ما يحققه من إنجاز مقارنة بالأعمال المطلوب منه أدائها ، وتعتبر المقابلة أولى طرق التقييم ( زويلف ، 2001 : ص 190 ) .

##### 2. التقارير الدورية :-

وتتلخص هذه الطريقة بأن يطلب من الرؤساء كتابة التقارير عن جهود ومهارة الأفراد العاملين معهم وتصرفاتهم معهم أثناء العمل ، وبناء على هذه التقارير يتم ترشيح المستحق للترقية ، وتقوم هذه الطريقة على جمع البيانات والحقائق عن العمل الذي يؤديه الفرد والجهد الذي يبذله من واقع الأداء اليومي .

وقد يُعاب على هذه الطريقة تباين الرؤساء في أحكامهم على الأفراد تباين شخصياتهم وميولهم ومشاربهم ، وقد تتحدد هذه الأحكام المتباينة بتحديد عناصر الأداء وتعيين مصادر الحصول على المعلومات المؤيدة للتقييم ، وهذه الطريقة توجب المناقشة بين الرئيس والمرؤوس لنتائج التقييم وبيان نقاط الضعف وطرق معالجتها لذا فهي ذات أثر كبير في إصلاح ثغرات الأداء وبالتالي إيجاد صلات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين ( زويلف ، 2003 : ص 204 ) .

##### 3. طريقة الإختبارات :-

قد تكون الإختبارات فنية عملية أو نظرية وهي من الطرق العامة التي كثيراً ما تستخدم في إقرار إنتقاء الأفراد عند التعيين أو الحصول على الترفيع أو الإنتقال ( زويلف، 2003 : ص 207 ) ، حيث أن الإختبارات العملية تعطي صورة أكيدة لكفاءة الأفراد وهم يمارسون العمل في مواقعهم وظروفهم العادية ، أما الإختبارات النظرية فقد تكون ذات أثر كبير إن كان إتصالها وثيقاً في موضوع العمل ومحيطه ، وكانت موضوعية في التحقق منها ( زويلف ، 2001 : ص 193 ) .

❖ المقاييس الحديثة : وتتمثل هذه المقاييس في الطرق التالية :-

### (1) طريقة قوائم المراجعة :-

تتطوي قائمة المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد ، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة " نعم " أو " لا " ويظهر الجدول رقم ( 2 ) مثال لهذه النوعية من الأسئلة ، كما يمكن أن تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال .

وبحسب هذه الطريقة فإنه عادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة في إدارة الموارد البشرية ، فالمقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال ، ولكنه يمكنه أن يرى الحلول أو المعنى الإيجابي أو السلبي لكل سؤال ، ويعاب على هذه الطريقة أنه من الممكن أن يحدث نوع من التحيز من قبل المقيم كما أن من العيوب المرتبطة بهذه الوسيلة أنها تستهلك وقتاً طويلاً يتمثل في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة ، حيث يجب تنمية قائمة مستقلة من الأسئلة لكل مجموعة مستقلة من الوظائف ، وهذه الأسئلة قد تحمل معاني مختلفة لمقيمين مختلفين ( حسن ، 1999 : ص 227 ) .

### جدول رقم ( 2 )

#### مثال لأسئلة قائمة المراجعة

م	قائمة الأسئلة	نعم	لا
1.	هل يفقد الفرد أعصابه أمام العملاء		
2.	هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة		

المصدر ( حسن ، 1999 : ص 227 )

### (2) طريقة الإختيار الإجباري :-

يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها ، يلي ذلك مراجعتها من إدارة الموارد البشرية بحيث تعطي كل منها أوزان ( ضعيف ، جيد ، ممتاز ) دون إطلاع المشرف عليها ويتم تطبيقها على سائر العاملين .

ومن عيوب هذا الأسلوب إحتمال تحديد أوصاف لا تمت لطبيعة الوظائف بأية صلة كما أن من شأن تطبيق مثل هذا الأسلوب إحداث ردة فعل لدى المشرفين بأنهم غير جديرين بالثقة فضلاً عن صعوبة شرح نتائج التقييم للعاملين ( نصر الله ، 2002 : ص 192 ) .

### 3) طريقة الوقائع الحرجة :

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء ، حيث يتم تسجيل هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية من قبل المقوم خلال فترة محددة ( فترة التقييم ) على ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي ، وتعتبر هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الإعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها ( عباس ، 2006 : ص 150 ).

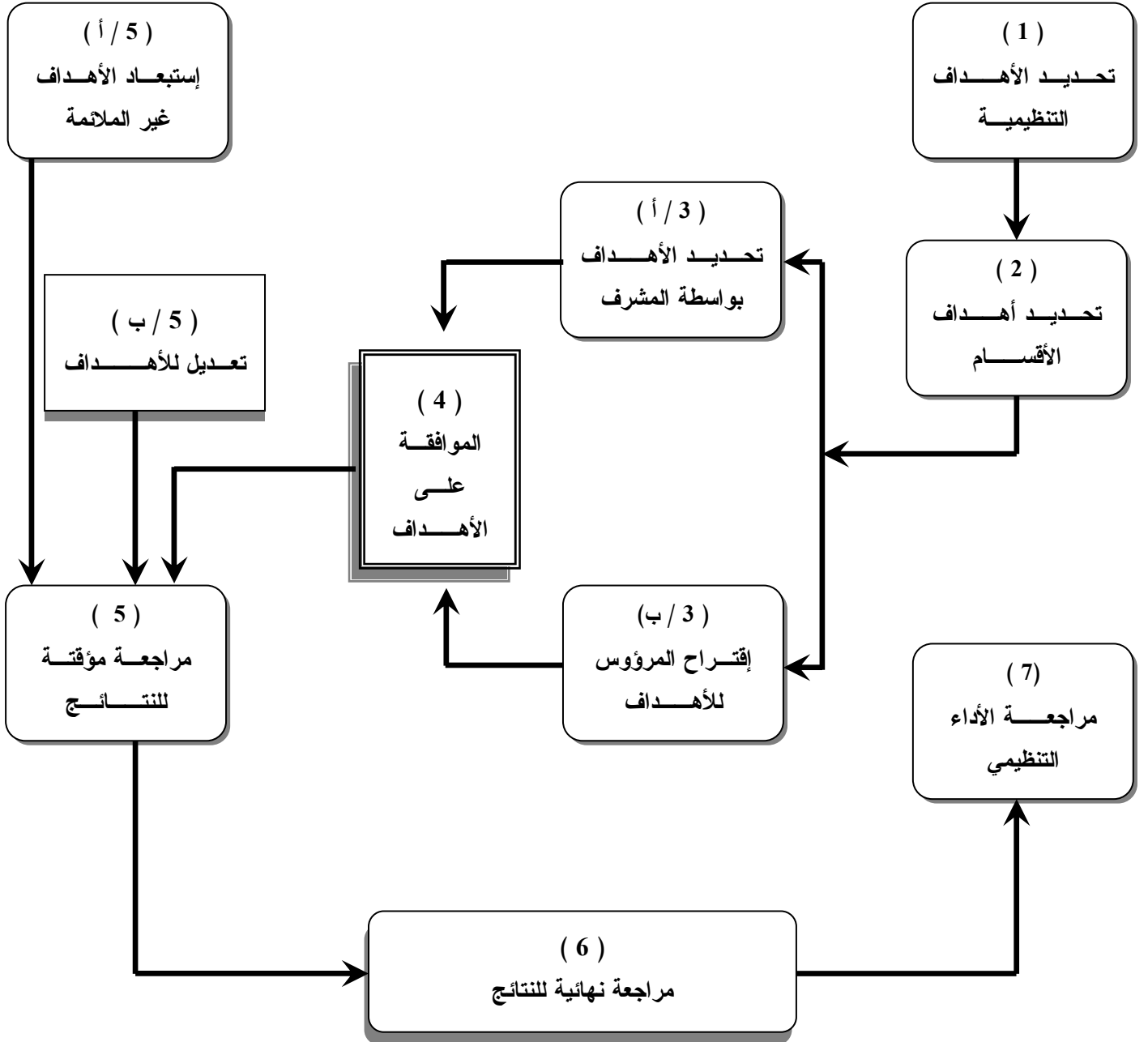
#### ✻ الطرق المستحدثة :- الإدارة بالأهداف :-

تعتمد هذه الطريقة على النتائج، أي أن الرئيس لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي :- ( ماهر ، 2006 : ص 302 )

1. يتم تحديد الأهداف ( أو النتائج ) المطلوب تحقيقها ، والتي يتم في ضوءها قياس الأداء وتقييمه ، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والإتفاق عليها ، وتحديد المدة التي يتم تحقيق الأهداف فيها .
  2. يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ويتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً .
  3. يتم مقارنة النتائج الفعلية ( أي التي تم تحقيقها ) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة ومن ثم تحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً .
- هذا ويلاحظ أن الأسلوب المذكور قد يحقق العديد من النتائج الإيجابية على الأداء الفردي والتنظيمي ، فتحديد الأهداف عن طريق الإتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من إحساس المرؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة إلتزامهم بتحقيقها ( زايد ، 2003 : ص 372 ) .
- ويبين الشكل التالي رقم ( 2 ) كيفية تقييم الأداء وفقاً للطريقة المذكورة من منظور الإدارة بالأهداف .

شكل رقم ( 2 )

يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



المصدر ( المراسي ، 2006 : ص 435 )

## المبحث الثاني

### مقومات فعالية نظام تقييم الأداء

#### مقدمة :-

يعتمد أخصائيو تقييم الأداء الوظيفي في قياس فعالية نظام التقييم على البعد الإقتصادي للنظام وذلك من خلال مقارنة التكاليف الخاصة بالنظام من تصميم وتقديم وتنفيذ وصيانة ، مع نتائج أو مردود هذه التكاليف على المستوى التنظيمي للمنظمة والسلوكي للعاملين ، كتحسن مستوى أداء العاملين بالإضافة إلى دقة وصحة قرارات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب أو النقل أو الفصل أو الترقية أو غيرها ، كما أن عدم تحقيق أهداف تقييم الأداء أو جزء منها يعني بشكل مباشر إرتفاع تكاليف النظام مقارنة بالعائد المتوقع ، ولذلك من الضروري بمكان أن يتم تحديد المقومات الأساسية التي يعتمد عليها نظام تقييم الأداء الوظيفي، وذلك للمساعدة في إزالة المعوقات والمشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف ، وبالتالي تشكل تكاليف إضافية كان من الممكن تلاشيها أو تقليلها قدر الإمكان( سلامة ، 1987 : ص 139 ) .

وتتوقف فعالية عملية تقييم الأداء على إدراك الرؤساء والمرؤوسين معا لأغراض ووظائف التقييم ، وعلى وجود إعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم ، وعلى أساس فردي ، وبالتالي فإن نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يرضي جميع الأطراف المشتركة في عملية التقييم ( يوسف ، 2000 : ص 578 ) .

لذلك يتناول هذا المبحث مناقشة و تأطير المقومات التي تستند إليها فعالية نظام التقييم .

#### أولاً :- مقومات بناء نظام تقييم الأداء :-

ويشتمل مقومات نظام تقييم الأداء على القاعدة الأساسية التي يبنى عليها هذا النظام وفقاً لما يلي :- ( سلامة ، 1987 : ص 140 )

#### أ- تحديد أهداف نظام تقييم الأداء:-

بالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي : المنظمة ، والمديرين ، والمرؤوسين .

#### 1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :- (السالم و صالح ، 2006 : ص 103 )

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف على مستوى المنظمة أهمها يلي :-

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة إحتتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد .

## 2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

يمكن النظر إلى أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين من خلال :- ( الهيتي ، 2003 : ص 201 )

- مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة ، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية ، للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

## 3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :-

• ويمكن النظر إلى أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين من خلال :- (السالم و صالح ، 2006 : ص 105 )

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات .
- تساهم عملية تقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة .



## ب- تحديد معايير الأداء ومقاييس العمل المتوقعة :-

يقصد بمعايير الأداء مستوى ومعدل الإنجاز الذي تضعه المنظمة للعاملين لديها كي يلتزموا به وقد تأخذ هذه المعايير شكل كمي أو نوعي أو المزيج منها ، هذا وقد يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات هذا الأداء الفعال حيث أنه بمجرد أن يتم التوصل إلى التحليل والتصميم الوظيفي ، فإنه يمكن تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها ، وبالتالي فإنه يمكن تحديد بعض المعايير التي يجب توافرها في مقاييس الأداء كما يلي :- ( المرسى ، 2006 : ص 410 )

### 1. التوافق الإستراتيجي Strategic Congruence :-

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء إستنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع إستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة ، حيث يبرز هذا التوافق حاجة نظام إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي .

إن غالبية أنظمة تقييم الأداء العادية تظل ثابتة عبر فترات ممتدة من الزمن ، ومع إستخدام المنظمة للعديد منها في مجالات التوجه الإستراتيجي ، إلا أنه عند تغيير إستراتيجية المنظمة ، يجب أن تبرز الحاجة تغيير أنماط تصرفات وسلوكيات العاملين كذلك ، إن عدم تغيير أنظمة إدارة الأداء يفسر بوضوح لماذا ينظر إليها العديد من المديرين على أنها محدودة القيمة في مجال زيادة الفعالية التنظيمية .

### 2. الصدق Validity :-

يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء .

إن معايير الأداء الصادقة والصالحة هي المعايير التي تخلو من القصور والنشويه ، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي ، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس ( وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة العلمية ) ، كما يجب أن يتم الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء ( عباس ، 2006 : ص 142 ) .

### 3. الثبات Reliability :-

يمكن تعريف الثبات بأنه المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائي ، أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة القياسات نتيجة لمصادر منتظمة . (لاندى و ال فار ، 1987 : ص 23 ) ، ويقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر ( عباس ، 2006 : ص 143 ) .

وعليه فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبياً ، أما المقياس الذي تختلف نتائج قياسه لنفس الشيء خلال فترات زمنية وجيزة ، فإن ذلك يفقد صفة الثبات والإستقرار ( زايد ، 2003 : ص 345 ) .

#### 4. التمييز Discriminating :-

ويقصد به قدرة إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح مما يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب والتطوير(عباس،2006: ص 143) .

#### 5. القبول Acceptance :-

يعتبر معيار القبول المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول أنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد ، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم ، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية ، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ، ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة ( عباس ، 2006 : ص 143 ) .

#### 6. سهولة إستخدام المقاييس Easiness

ويقصد به وضوح المقاييس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل ( الهيتي ، 2003 : ص 204 ) .

#### 7. التحديد Specificity :-

يوضح هذا المعيار ما هو متوقع إنجازه من العاملين وكيف يمكنهم تحقيق هذا التوقع .

#### ج- تحديد قيم أو مستويات معايير الأداء :-

بعد تحديد معايير أو توقعات العمل ، يتم تحديد مستويات معينة لهذه المعايير بحيث يعطي لكل مستوى قيمة معينة تبين مستوى إنجاز الموظف مقارنة بالمعيار الأساسي الذي تم وضعه ، وبشكل عام تستخدم خمس مستويات رئيسية لهذه المعايير وهي : ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مرض ، غير مرض ، غير أنه في بعض الحالات توضع ثلاث مستويات فقط وهي جيد ، متوسط وضعيف . ويعطى المشرف أو الرئيس المباشر أعلى قيمة ( خمس نقاط أو درجات ) لموظف الذي تنطبق عليه خصائص ومواصفات المستوى الممتاز ، ويعطى أدنى قيمة ( درجة أو نقطة واحدة ) للموظف الذي ينطبق عليه مواصفات المستوى غير المرضي ( سلامة ، 1987 : ص 141 ) .

#### د- إختيار الطريقة المناسبة للتقييم وتصميم النماذج الخاصة بها :-

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن إختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه ، فقد يكون هناك عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة . حيث يوجد نموذج لتقييم أداء الموظف الإداري يختلف عن نموذج تقييم أداء موظف الصيانة أو موظف الخدمات أو المهندسين ( السالم و صالح ، 2006 : ص 106 ) . لذلك فإن وضع نظام للتقييم يعكس بدقة أداء الموظفين يجب أن يراعي ظروف العمل وطبيعته في كل منظمة ، فنظم التقييم ليست عامة وليس من السهل نقلها من منظمة لأخرى ، فتصميم هذه النظم وإدارتها يجب أن تكون معدة لتتوافق مع الموظفين وخصائص ونوع المنظمة ( Henderson, 1984, p. 54 ) .

#### ثانيا :- مقومات صيانة نظام تقييم الأداء :-

##### أ-فعالية نظم الإتصالات :-

تعتمد فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل كبير على نظم الإتصالات الموجودة في المنظمة ، نظراً لأنها تساهم في إعطاء معلومات أساسية وضرورية عن تقدم الموظف وتطوره في إنجاز العمل ، كما يعمل تقييم الأداء على تزويد الرؤساء بمعلومات مفيدة وحقيقية عن معوقات تحقيق أهداف تقييم الأداء الوظيفي وكيفية تلاشيها ( سلامة ، 1987 : ص 141 ) . كما أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم ( زويلف ، 2003 : ص 193 ) . كما أن الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة ومن الأمثلة على الإتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب إنخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة ، كذلك لا بد من إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم ، كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء ، إضافة لعدم جرح مشاعر العاملين ، إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين ( عباس ، 2006 : ص 158 ) .

## ب- الإحساس بجدوى نظام التقييم :-

حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذي يعملون عادة دون ضجيج وبصمت ( زويلف ، 2003 : ص 193 ) .

إن وجود نفع أو فائدة معينة لنظام تقييم الأداء قد يعمل على زيادة الإهتمام به من قبل العاملين والمسؤولين ، وخاصة إذا ما ارتبطت نتائج التقييم بمكافآت معينة وبهذا يمكن لنظام تقييم الأداء أن يكون حافزاً قوياً ، مادياً ومعنوياً لمضاعفة الجهود نحو تحقيق الأهداف ، من هنا تكمن ضرورة وجود معلومات حقيقية مرتدة للمرؤوس أثناء مقابلة تقييم الأداء الوظيفي ( سلامة ، 1987 : ص 141 ) .

وبذلك يتبين وجوب التركيز على تصحيح الأخطاء ، وأوجه الضعف ، من خلال تبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً ، وعلى الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أدائه بشكل معين ، وأن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك ( ماهر ، 2006 : ص 307 ) .

## ج- الدعم الرسمي :-

يقصد بالدعم الرسمي لنظام تقييم الأداء ، إلتزام الإدارة العليا بالنظام والعمل بتوصياته ونتائجه وتبدو المشكلة الرئيسية التي تواجه عدداً كبيراً من المنظمات الحالية في أن الإدارة العليا تهمل نتائج التقييم ولا تلتزم بها ( سلامة ، 1987 : ص 142 ) ، حيث أن من أحد أسباب عدم نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي هو النظرة القاصرة من معدي التقارير ، خاصة أن كثيراً منهم ينظر إليها على أنها تأديية واجب لا بد منه ، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى سجلات ومستندات تؤيد ما يقولون ، كما أن البعض منهم لا يقومون بالتقييم إلا عندما يطلب منهم ذلك مما قد يؤدي إلى إستمرار المرؤوس في أداء عمله السيئ إعتقاداً أنه يؤدي عملاً جيداً ( عبد الباقي ، 2004 : ص 395 ) .

لذلك فإن دعم الإدارة العليا لنظام تقييم الأداء يؤثر على زيادة فعاليته ، وبالتالي يجب أن يؤخذ بجدية وإهتمام أكبر من قبل المسؤولين والعاملين في المنظمة ( سلامة ، 1987 : ص 142 ) .

## د- تقبل وعدالة التقييم :-

يكاد أن يكون هناك شبه إجماع على أن أحد الأسباب الهامة لفشل نظم تقييم أداء العاملين على المستويين الأكاديمي والتطبيقي هو تركيز البحوث السابقة على الجوانب القياسية ، على وجه الخصوص الخصائص السيكمترية لنماذج تقييم أداء العاملين وتدريب الرؤساء على تفادي أخطاء القياس الشائعة مثل أخطاء الهالة والتشدد أو التساهل وتقييد المدى ، على حساب الجوانب

غير القياسية على وجه الخصوص ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء وما يسفر عن هذه الثقة من نتائج ( جاب الله ، 1991 : ص 130 ) ، لأن تقبل نتائج التقييم من قبل الموظفين بشكل عام يعتمد على مدى دقة وصحة هذا النظام وتصويره للواقع الحقيقي للأداء الفعلي للموظف ( سلامة ، 1987 : ص 142 ).

ويرى (Landy et al (1978) أن دقة وعدالة تقييم الأداء ترتبط بمعدل تكرار عملية التقييم وتحديد الأهداف ومعرفة المشرف بأداء وواجبات المرؤوسين (يوسف ، 2000 : ص 578). ولذلك فإنه قيل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها ، وإنعكاساته على مستقبل الموظف ( السالم ، عادل صالح ، 2006 : ص 106 ) . وبالتالي فإن من الأمور المهمة التي تأخذ بعين الاعتبار في هذا الخصوص تفضيل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس ، ولكنها بعد ذلك تحفظ بشكل سري نسبياً و يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم ( ماهر ، 2006 : ص 311 ) .

#### ه- المتابعة المستمرة :-

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر ، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية ( زويلف ، 2003 : ص 193 ) .

### ثالثاً : الإعتبرات المؤثرة في فعالية أنظمة تقييم الأداء :-

هناك العديد من الإعتبرات المؤثرة التي تعمل على زيادة فعالية أنظمة تقييم الأداء وأهمها :- ( المرسي ، 2006 : ص 459 )

#### 1. التركيز على استخدام المقاييس السلوكية :-

يمكن استخدام المقاييس السلوكية بدلاً من المقاييس التي تستند إلى السمات ، فكثير من السمات التي ينظر إليها البعض على أنها محددات للأداء الجيد مثل الولاء ، المبادرة ، التعبير عن الذات .. إلخ لا يوجد ما يؤيد علاقتها المفترضة بالأداء الوظيفي .

#### 2. الجمع بين المعايير المطلقة والنسبية :-

تتضمن المعايير الفردية أو المطلقة إمكانية تحيز القائم بالتقييم نحو استخدام نقاط الترتيب المرتفعة ومن ناحية أخرى ، فإن المعايير المقارنة أو النسبية تعاني عندما لا يكون هناك إختلاف فعلي واضح بين الأفراد موضع التقييم، ولهذا يكمن الحل في استخدام أساليب تزواج ما بين الطريقتين .

#### 3. توفير معلومات مرتدة مستمرة عن الأداء :-

ضرورة أن يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصورة مستمرة و عما إذا كانت تتوافق مع المعايير أو توقعات الأداء ، وذلك حتى يتمكنوا من تعديل سلوكهم خلال فترة التقييم والتي قد تمتد إلى سنة .

#### 4. تعدد القائمين بعملية التقييم :-

يحسن بمسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يشركوا أكثر من طرف في عملية التقييم ( كالتقييم الذاتي ، وتقييم المرؤوسين ) وأن يستخدموا أكثر من أداة من أدوات التقييم ( درة و الصباغ ، 2008 : ص 289 ) .

#### 5. المكافآت عن التقييمات الدقيقة :-

يندر الأخذ بهذا البند عند تصميم أنظمة تقييم الأداء ، وهو المكافأة عن الممارسة الصحيحة للتقييم . إن المديرين الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء يجب أن يدركوا أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني مما يحثهم على إبراز الإهتمام بهذا الجانب وتطويره ، وهو ما يحقق منفعة لهم وللعاملين وللمنظمة ( المرسي ، 2006 : ص 461 ) .

#### 6. التركيز على الجوانب الإيجابية من الأداء :-

ينبغي أن يكون التركيز - قدر الإمكان - على الجوانب الإيجابية من الأداء ، ولا يعني ذلك أنه يجب تجاهل الجوانب السلبية ، ولكن ينبغي أن يسود الجو العام قدر من التفاؤل والابتهاج ومع ذلك ، فإنه ينبغي أن يوضع في الإعتبار أن معظم الأشخاص الطموحين ذو المستوى العالي من

الأداء - بينما يرحبون ويحتاجون للمديح - عادة ما يهتمون بشكل أكبر بمعرفة المواطن التي يجب أن يحسنوا أدائها فيها ( كشواي و باري ، 2006 : ص 106 ) .

رابعاً : عوامل نجاح نظام تقييم الأداء :-

إن نجاح نظام تقييم الأداء يتطلب توفر عدة عوامل أهمها :- ( عبد الباقي ، 2004 : ص 401 )

1.تحديد معايير الأداء :-

إن وجود معايير أداء معرفة ومحددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف ، من خلال وجود وتطبيق سياسة موحدة للتقييم والتي تعكس أسس ومقومات التقييم الفاعلة والمعلومة لدى الموظفين بحسب أهميتها وأوزانها النسبية وتحقيقه لمبدأ العدالة والمساواة تعتبر شرطاً لنجاح نظام التقييم .

2.كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي :-

ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم ، بالإضافة إلى إشماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، كما أن حسن الطباغة في النماذج من الضروريات اللازمة لذلك بالإضافة إلى إستخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف .

3.مشاركة الرئيس والمرووس :

من المعلوم أنه كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم وكلما زاد إلتزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها ، وتتطلب المشاركة من المشرف إتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء ( نصر الله ، 2002 : ص 203 ) .

ويتوقف نجاح المشاركة على توافر عاملين جوهريين :- ( المغربي ، 2003 : ص 8 )

• رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

• إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كما أثبتت دراسة (Nickeles, et al., 1999) إن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

#### 4. معرفة جيدة بالوصف الوظيفي :-

ينبغي أن يبنى نظام تقييم الوظائف على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف ، كما يجب أن يأخذ نظام تقييم الأداء بالإعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها ( نصر الله ، 2002 : ص 204 ) .

#### 5. نظرة شمولية لنظام التقييم :-

يجب تبني نظرة شمولية كلية لعملية تقييم الأداء ، فتقييم الأداء نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ، وهو جزء من نظام الموارد البشرية يتفاعل مع أجزائه وأنظمتها الفرعية ، ومن هنا يرتبط تقييم الأداء بالمناخ التنظيمي وبطبيعة ومحتوى الوظيفة ، ونظام الأجور ، ونظام الحوافز والدوافع ، وتخطيط الموارد البشرية وتنميتها ( درة و الصباغ ، 2008 : ص 289 ) .



## المبحث الثالث مقومات العدالة التنظيمية

### مقدمة :-

تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، حيث تعتبر قيمة إجتماعية ، ونمط إجتماعي ، والإعتداء عليها من جانب المنظمة ، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية ، 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 : ص 201 ) ، ونحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم وأهمية وأبعاد العدالة التنظيمية .

### أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية :-

تعرف 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 صلي الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين بالعدل والمساواة .

ولقد تم تعريف العدالة التنظيمية بأنها إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي " ( العتيبي ، 2003 : ص 343 ) .

كما عُرِفَتْ بأنها الطريقة التي يحكم الفرد 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 : ص 4 ) .

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

وقد عرفها ( Byrne & Cropanzano, 2001 ) بأنها دراسة النزاهة في العمل ( Marie Burns ( Walsh, 2003 : p4

## ثانياً : نظرية العدالة أو المساواة " Equity Theory " :-

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 ( جرينبرج و بارون ، 2004 : ص 175 ) .

وهناك توضيح آخر لمفهوم هذه النظرية ينص على أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد Adams هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه ( ماهر ، 2002 : ص 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 هو الشعور بعدالة المعاملة (الصيرفي ، 2007 : ص 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 النسبة 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 : ص 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 : ص 147 ) . ومن ثم يمكن القول أن 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 : ص 299 ) .

- وقد تم التوصل إلى نتيجة جديدة في مجال البحوث التي أجريت لإختبار النظرية ، مؤداها أن هناك أفراد أكثر حساسية عن غيرهم لإدراك عدم العدالة ( حسن ، 2004 : ص 131 ).
- ولقد إقترحت نظرية العدالة أو المساواة بعض الأساليب البديلة التي يمكن أن تساعد في إعادة الشعور بالمساواة ، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح ذلك :-
- **تغيير المدخلات :-** فربما يقرر الفرد أن يبذل مجهود ووقت أقل في الوظيفة ومن المدخلات الأخرى التي ربما يحدث فيها تغيير التعاون ، والإعتمادية ، والمسئولية ، والمبادأة وغيرها ( إدريس و المرسي ، 2004 : ص 399 ) .
  - **تغيير المخرجات :-** كأن يطلب علاوة ، أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير ( حسن ، 2004 : ص 129 ) .
  - **تخريب الإدراك الذاتي :-** مثل ( كنت أعتقد أنني أعمل على راحتني ، ولكنني تبينت الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين ) ( العطية ، 2003 : ص 128 ) .
  - **تخريب إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين :-** وذلك من خلال القيام بعملية التبرير النفسي ، فمثلاً الفرد يشعر بإنخفاض مكافآته ، يمكن أن يبرر هذا ، بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعلاً ( حسن ، 2004 : ص 130 ) .
  - **تغيير الوضع :-** ويعني قيام الفرد بترك العمل الحالي كلياً أو الإنتقال إلى عمل آخر أفضل من وجهة نظره ( طه ، 2006 : ص 335 ) .

### ثالثاً : أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية :-

تم تناول العدالة التنظيمية من قبل البعض بإعتبارها تتضمن بعدين : عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات ، وأشار البعض إلى إعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات .  
تشتمل العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد هي :- ( المغربي ، 2007 : ص 302 )

1. عدالة التوزيع . Distributive Justice

2. عدالة الإجراءات . Procedural Justice

3. عدالة التعاملات . Interactional Justice

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

### ✻ عدالة التوزيع :- Distributive Justice

يمكن تعريفها بأنها عبارة عن العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد ( عواد ، 2003 : ص 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 : ص 202 ) ، كما أنها تنص على أنه إذا كانت العوامل الإستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الإستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد ( الصيرفي ، 2005 : ص 309 ) .

إن العنصر الذي يحدد وجود عدالة تنظيمية من عدمه هو عدالة التوزيع أي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، لذا فإن وجدت تلك العدالة وجدت عدالة تنظيمية وأما إذا لم تتوفر لدى الموظف الشعور بتلك العدالة فإنه سوف يحاول معرفة سبب ذلك ( الصيرفي ، 2005 : ص 311 ) .

## ✿ 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 بالإتساق والإستمرارية ، تحقق مصالح كل الأفراد 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 لمعنى العدالة ( المغربي ، 2007 : ص 302 ) . وهي الإهتمام بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات أو النتائج أو هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق ، والآليات ، والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج ( عواد ، 2003 : ص 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 إستخدمت في تحديد تلك المخرجات ، حيث أن مدى الإعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: ( الصيرفي ، 2005 : ص 310 )

أ. قاعدة الإستئناف :- بمعنى وجود فرص للإعتراض 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 إتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة ( المغربي ، 2007 : ص 302 ) .

د. قاعدة عدم الإنحياز :- يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرارات ( المغربي ، 2007 : ص 303 ) .

هـ. قاعدة الدقة :- بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة ( الصيرفي ، 2005 : ص 311 ) .

و. قاعدة الإنسجام :- يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات . ( الصيرفي ، 2005 : ص 311 )

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

#### ب- الجانب الإجتماعي 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 الإجتماعية :- أي بمدى الإهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كاملة عنها .

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

#### ✻ عدالة التعاملات :- Interactional Justice

تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات ( المغربي ، 2007 ، ص 309 ) ، وهي معتقدات أو أفكار الأفراد 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 : ص 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 : ص 311) ، وتتضمن عدالة التعاملات الأمور التالية :- ( المغربي ، 2007 ، ص 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 وإحترامهم 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 و بارون ، 2004 : ص 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 ، وإسقاط الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج ، كما قد يعبر العاملون عن إستيائهم من عدم العدالة في الأجر 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 الإجهاد 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 ومخرجاتهم 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 وإمميزات المؤسسات الأخرى ( درة و الصباغ ، 2008 : ص 404 ) .

وعليه يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية ، بمعنى آخر إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر موظف آخر (زايد ، 1995 ، ص 273 ) ، كما أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات ( محارمة ، 2000 : ص326 ) .



## الفصل الثالث

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية

#### مقدمة :-

يهدف هذا الفصل إلى دراسة ومعرفة مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته و أسباب تدني الأداء والإجراءات المتبعة لتحسين الأداء ، وكذلك مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه ، ويضيف هذا الفصل بعداً جديداً للدراسة وهو بُعد الثقة التنظيمية ويسلط الضوء على أبعادها الوظيفية ، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :-

**المبحث الأول : الأداء الوظيفي - عناصره ومحدداته .**

**المبحث الثاني : الولاء التنظيمي - مفهومه والعوامل المؤثرة فيه .**

**المبحث الثالث : الثقة التنظيمية وأبعادها الوظيفية .**

## المبحث الأول الأداء الوظيفي

### مقدمة :-

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية ( رضا ، 2003 : ص 50 ) ، ويقصد بالأداء الوظيفي الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات الإدارية أو الجامعات إلى تحقيقها .

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، لأن المنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً ( الفايد ، 2008 : ص 81 ) .

ومما لا شك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية بصفة عامة ، والجامعات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه ، فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل ، فإن ذلك يتطلب إستحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم ، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل نظام تقييم فعال لأداء العاملين ، مع إستخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء ( المرعب ، 2004 : ص 38 ) .

ويسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه وعناصره ومحدداته ومعوقاته والطرق المتبعة في تحسين الأداء .

## أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :-

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد 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 ، 1999 : ص 215 ) ، ولقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث تم تعريف الأداء بأنه " تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته " ( السكران ، 2004 : ص 53 ) .

ويرى آخرون بأن الأداء هو " ما يفعله الفرد نتيجة الإستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون ، وهذه الإستجابة تحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية ( مواد أولية وآلات ... إلخ ) إلى مخرجات ( سلع أو خدمات ) بمواصفات فنية ومعدلات محددة ( المطرفي ، 2005 : ص 38 ) ، ولقد عرف درة الأداء بأنه " التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً ، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتاجات ، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية ، وبين الإنجاز والنتائج و النتاجات من ناحية أخرى ( درة ، 2003 : ص 15 ) .

ويرى غربي وآخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه ما يلي :- ( الفايد ، 2008 : ص 82 )

- الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة .
- الكفاية ( الكفاءة ) = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات .
- الملائمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع .
- الإنتاجية = الإنتاج / ساعات العمل .

ويقصد بالأداء الوظيفي " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها ، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة " ( الجويدي ، 2007 : ص 20 ) ، كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة " ( عقيل ، 2006 : ص 51 ) .

ويقصد بالأداء الوظيفي بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " ( الشعلان ، 2001 : ص 38 ) ، ويرى بعض الباحثين الأداء " بأنه المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة " وأن إستخدام هذا التعريف يتوقف على عاملين أساسيين هما :- ( الحنيطة ، 2003 : ص 51 )

- يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذي يمكن قياسه كمياً ضمن ساعات عمل محددة ، أي يمكن تسجيله وحسابه في فترات زمنية محددة .
- يجب أن يكون أداء الفرد من النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه . ، كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ( العنزي ، 2003 : ص 33 ) .

والأداء كذلك هو " النتائج المحددة للسلوك ، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك ، وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ( النيمان ، 2003 : ص 37 ) ، ويقصد بالأداء الوظيفي " تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (المالكي ، 2003 : ص 39 ) ، كما يرى بعض الباحثين " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي لفرد ، وهو محصلة تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء ( رضا ، 2003 : ص 52 ) ، ويتشابه هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه كل من درة والصباغ وهو أن " الأداء الإنساني لأي موظف هو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل ، ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لإتجاهاته في موقف معين وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته (درة و الصباغ، 2008: ص 306) .

كما تم الربط بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن " إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل إجتماعي ، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل ( المربع ، 2004 : ص 40 ) ، ويحدد أحد الباحثين في دراسته تعريفه الإجرائي للأداء الوظيفي بأنه " قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها ( الشمري ، 2007 : ص 21 ) .

ويقول توماس جلبرت ( Thomas Gilbert ) ، أنه " لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، وإعطاء تغذية راجعة ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش . أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج ، أو نتاج أو نتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (درة ، 2003 : ص ص 25-26) .

ويمكن إستنتاج المقصود من مفهوم الأداء في هذه الدراسة بأنه إنجاز ونشاط وجهد الموظفين الإداريين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر الذي يبذلونه داخل جامعاتهم من أجل تحقيق هدف معين .

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عبارة عن مقدرة العاملين في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم إتصالات فعالة .

#### ثانياً : عناصر الأداء :-

ينظر إلى الأداء الحقيقي الفعال على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وألا يتم تجاهلها تماماً ، بمعنى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة ، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم ، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها ( النميان ، 2003 : ص 38-39 ) .

كما أن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل ، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف ، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي :- ( درة و الصباغ ، 2008 : ص ص : 304 - 305 )

(1) **كفايات الموظف ( Competencies )** : ويقصد بها معلوماته ومهاراته وإتجاهاته وقيمه ، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف .

(2) **متطلبات العمل ( الوظيفة )** : ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الاعمال أو وظيفة من الوظائف .

(3) **بيئة التنظيم** : وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه ، وموارده ومركزه الإستراتيجي ، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

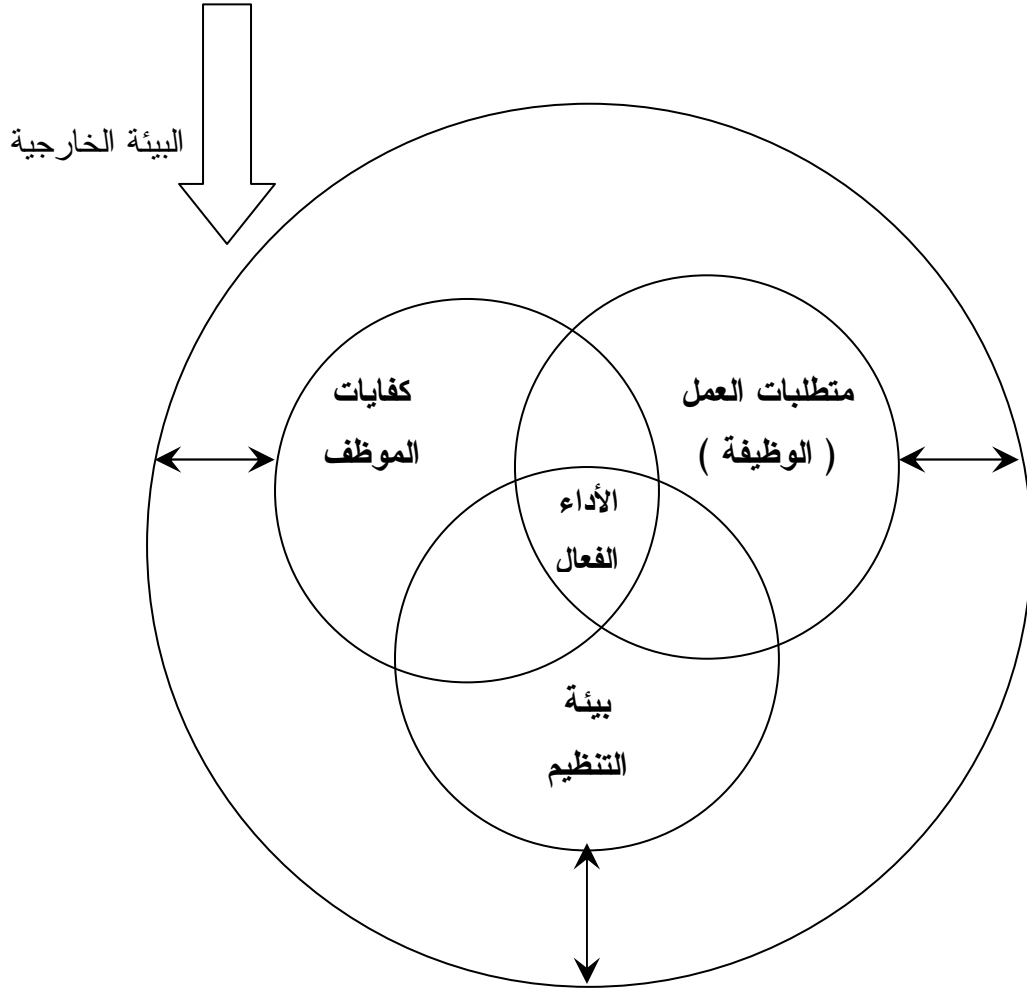
وبالتالي فإن عناصر الأداء الفعال تتمثل في الآتي:- (درة والصباغ ، 2008 : ص 305 )

كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم

والشكل التالي يوضح التداخل بين العوامل السابقة الذي ينتج أداءً فعالاً :-

شكل رقم ( 3 )

يوضح نموذج الأداء الفعال



المصدر : درة والصباغ ، 2008 : ص 306 ؛ درة ، 2003 : ص 120

ويحدد "هاينز" ( Haynes ) ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف كثيراً عما ذكره درة :- ( الفايدي ،

2008 : ص 85 )

- **الموظف** : وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات 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 .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل في الآتي :-

- 1) **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز ( السكران ، 2004 : ص 56 ) .
- 2) **المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله ( الحنيطه ، 2003 : ص 55 ) .
- 3) **نوعية العمل** : تتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن ما يقوم به من عمل ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ( المالكي ، 2003 : ص 40 ) .

**ثالثاً : أهداف أداء الإدارة الفعالة :-**

- يوجد العديد من أهداف الأداء التي تعتبر بمثابة مرشد للإدارة لضمان فعالية تحقيق الأهداف وأهمها :- ( جرينبرج وبارون ، 2004 : ص 172 )
- **تحديد أهداف معينة ( محددة )** :- تدل نتائج الدراسات أن مستوى أداء الفرد يكون أعلى حينما يطلب منه إنجاز أهداف عالية محددة مما لو طلب منه مجرد بذل قصار جهده .
  - **تحديد أهداف أداء صعبة ولكن مقبولة** :- ينبغي أن يراعي عند وضع الأهداف أن تكون عالية تقوي دافع الفرد على مواجهة التحدي ، على ألا تكون مستحيلة التحقيق بل أن تكون معقولة ومنطقية وفي حدود إستطاعة الفرد وإلا فقدت أهميتها في تقوية الدافع على الأداء .
  - ومن العوامل التي تساعد على تقوية التزام الأفراد تجاه الأهداف مشاركتهم في وضع تلك الأهداف.
  - **توفير معلومات مرتدة ( تغذية راجعة ) عن مدى التقدم في تحقيق الهدف** :- ينبغي أن يحصل الفرد على معلومات مرتدة تبين مدى تقدمه في تحقيق الهدف .

#### رابعاً : أنواع الأداء :-

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه إختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع ، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي :- ( سميرة ، 2008 : ص 55 )

#### • معيار الشمولية :

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ، يمكن تقسيم الأداء إلى :-

1. الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ؛ وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية ، الأرباح ، النمو ..... إلخ .

2. الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ..... إلخ ، ويجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية .

#### • معيار الطبيعة :-

يتم تصنيف الأداء إلى إقتصادي ، إجتماعي ، سياسي وتقني ... إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بإعتماد أداء دون الآخر لإعتبار التكامل بينهم ، فمثلاً لن يتحقق الأداء الإقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي .... ( سبرينة ، 2008 : ص 17 ) .

#### • معيار الأجل :-

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل ، متوسط وقصير الأجل ، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية ( سميرة ، 2008 : ص 55 ) .



## خامساً : محددات الأداء :-

لتحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب ، فإن الأمر يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما ، ويرى البعض بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي :- ( الحنيطه ، 2003 : ص 55 )

- **الدافعية الفردية** : وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته .
  - **مناخ العمل** : وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته .
  - **القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب ، التعليم ، إكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل .
- وإستناداً إلى ما سبق فإنه يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج لعلاقات متداخلة بين عدة عناصر هي :- ( حسن ، 1999 : ص 216 )

- **الجهد** :- وهو يشير إلى الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز نتيجة للطاقة التي يبذلها لأداء مهمته .
- **القدرات والخصائص الفردية** : يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ( الحنيطه ، 2003 : ص 56 ) .
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** :- وهو يشمل تصوراتهِ وإِنطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها ، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم ( الربيق، 2004 : ص 44 ) .

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك صعوبة في تحديد العوامل التي تحكم الأداء نظراً للأسباب التالية :- (السكران ، 2004 : ص 62 )

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى .
- محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى .
- العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء .

وبناءً على ما سبق وفي ضوء تلك الصعوبات يمكن القول أن هذه العوامل ترتبط بأبعاد تنظيمية وتقنية وثقافية وإجتماعية وبيئية وسياسية ، وأن التفاعل بينهما يتحدد من خلال جهد الموظف وقدراته .

## سادساً : العوامل المؤثرة في الأداء :-

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي أهمها :- (درة و الصباغ ، 2008 : ص ص 423-424 )

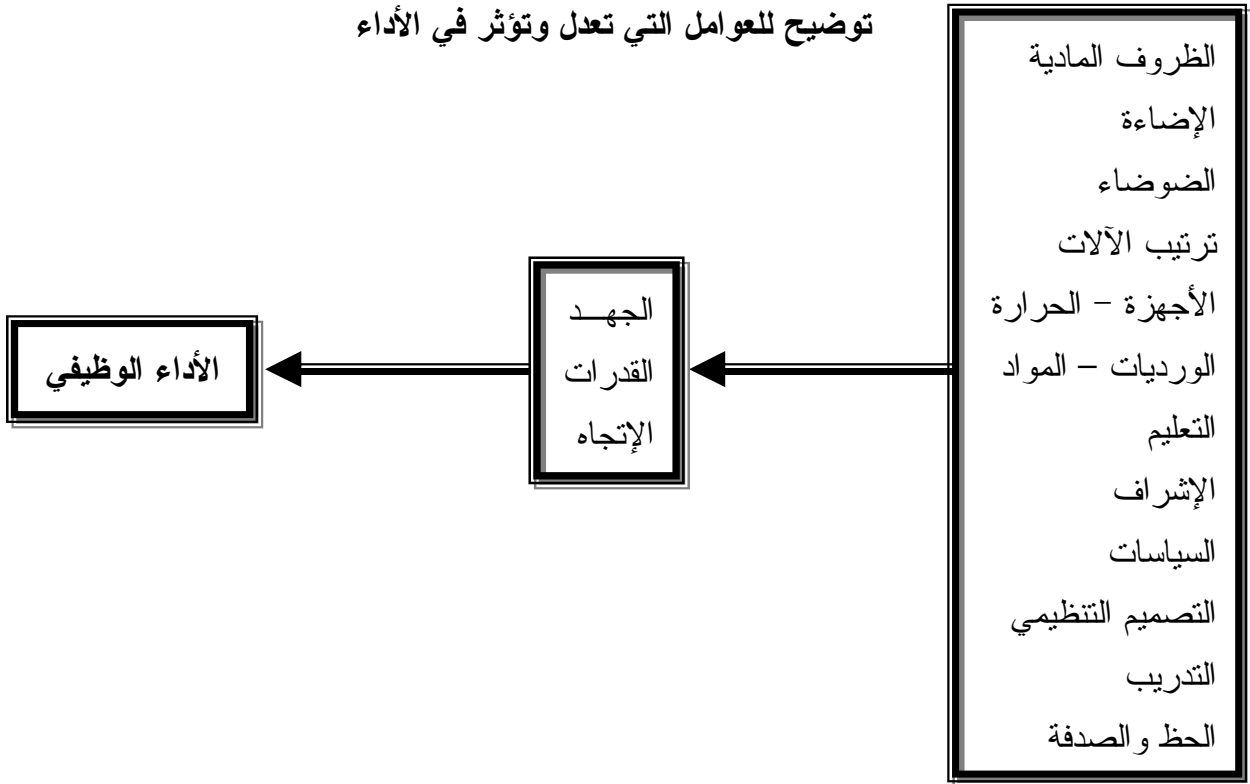
### 1. عوامل إدارية تنظيمية مثل :-

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة .
- صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه .
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً .
- الإشراف السيئ .
- النقص في التدريب .
- عدم تحديد واجبات الموظف .
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها ..... إلخ

ويوضح الشكل التالي رقم ( 4 ) العوامل المذكورة وتأثيرها على الأداء

### شكل رقم ( 4 )

توضيح للعوامل التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر : حسن ، 1999 : ص 218 .

## 2. عوامل بيئية خارجية مثل :-

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
- تشريعات حكومية .
- سياسات النقابات .
- الإضطراب السياسي .

## 3. عوامل تتعلق بالموظف مثل :

- نقص في رغبته ودافعيته .
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية .
- تغيب مستمر عن العمل .
- مشكلات عائلية .

هذا وبعد أن تم إستعراض أهم العوامل المؤثرة في الأداء والتي تؤدي إلى تدني فاعليته ، هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين هذا الأداء من خلال الخطوات التالية :- ( عباس ، 2006 : ص 157 )

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** : لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ؛ إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية .

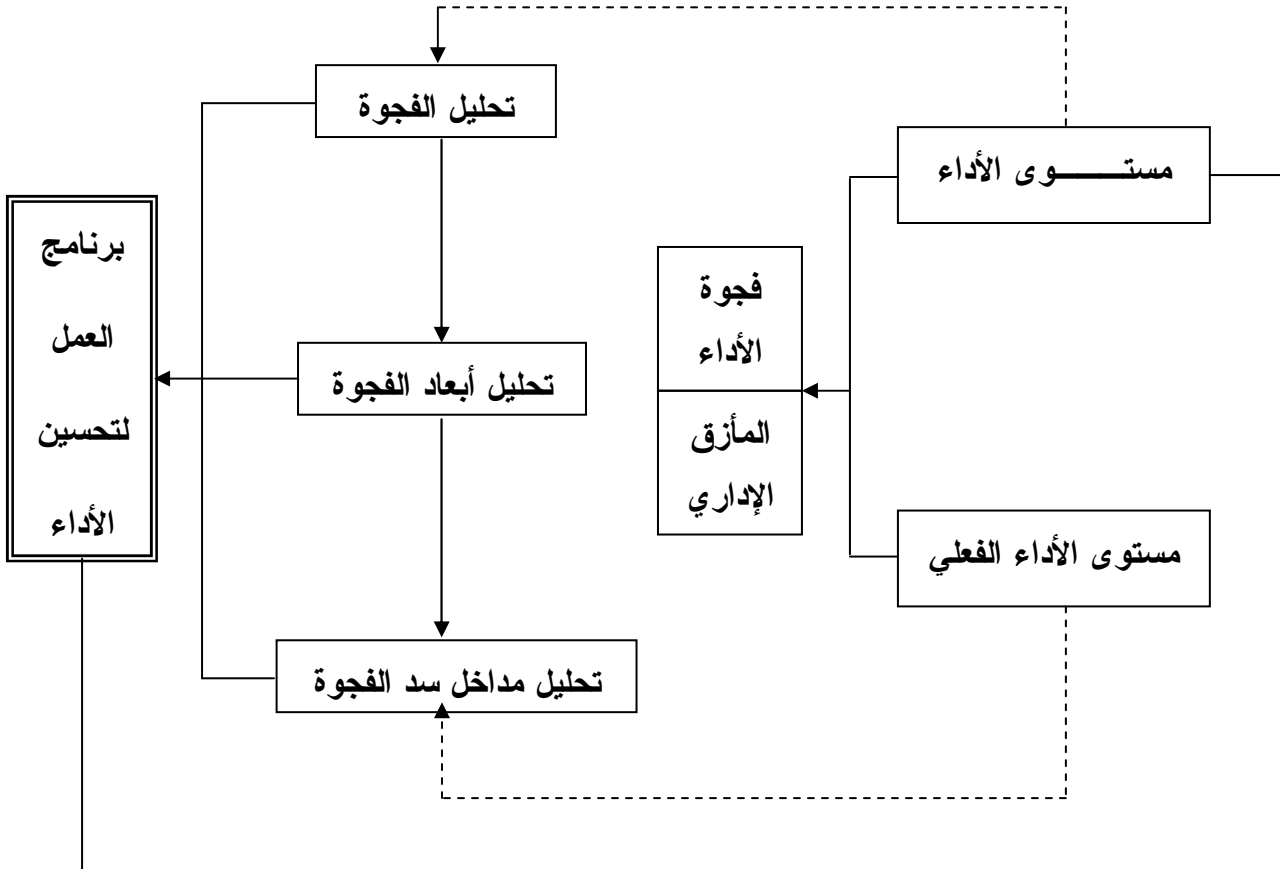
2. **تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين** : ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية ( الحاجات ) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ، ..... وظروف العمل .... إلخ .

3. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول** : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء .

4. **الإتصالات المباشرة** : إن الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ، ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة .

وفي هذا المجال يقدم الشكل التالي رقم ( 5 ) نموذجاً لتحسين الأداء والذي يتضمن العناصر التالية :- ( المالكي ، 2003 : ص 41 )

شكل رقم ( 5 )  
يوضح نظام تحسين الأداء



( المالكي ، 2003 : ص 41 )

- **مستوى الأداء المطلوب :-** هناك مستوى مطلوب ( مستهدف أو مخطط ) للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها ، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حسدها وتوجيهها لهذا الغرض .
- **مستوى الأداء الفعلي :** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلاً ( الإنجاز الفعلي ) ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة .
- **فجوة الأداء :** في حال وجود إختلاف للأداء الفعلي عن المستهدف ( بالسالب ) تتضح فجوة الأداء ، تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج .
- **تحليل الفجوة :** ويتم فيه تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها ، وبالتالي إختيار أفضل المراحل لعلاجها .

▪ **برنامج العمل لتحسين الأداء** : ويتم وضع المدخل العلاجي موضع التطبيق ، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف ، يصبح من الواجب متابعة الموقف للتأكد من إستمرار التحسن ، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المخل العلاجي .

ويرى بعض الباحثين أن هناك ثلاث مستويات أو مداخل لتحسين الأداء نورد أهمها كما يلي :- ( الفايدي ، 2008 : ص 87 )

• **المدخل الأول : تحسين أداء الموظف :**

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير ، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء 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 ، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف .

**الوسيلة الثانية :-** وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه .

**الوسيلة الثالثة :-** وتتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع إهتمامات وأهداف الموظف .

• **المدخل الثاني : تحسين الوظيفة :**

يوفر تغيير الوظيفة 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 .

• **المدخل الثالث : بيئة العمل :**

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة ، فرصة للتغيير ؛ الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ، ومدة مناسبة ووضوح خطوط الإتصال ، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والعمادات ومع المستفيدين من الخدمة .

## المبحث الثاني الولاء التنظيمي

### مقدمة :-

لما كانت الإدارة في الوقت الحاضر من حقائق الحياة بمختلف أشكالها " السياسية والإقتصادية والإجتماعية .... والتعليمية ) ، ولها دور بارز في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف التي يرنو إليها أي مجتمع بأقصى حد ممكن من الكفاءة ، ولتحقيق هذه الأهداف تستخدم الإدارة الإمكانيات والموارد المتاحة لها إستخداماً فعالاً ، بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم لأداء العنصر البشري ( القحطاني ، 2001 : ص 2 ) .

ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته ، وكذلك الأداء الوظيفي داخل المنظمة وخارجها ، لذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الإحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد ( اللوزي ، 2003 : ص 117 ) .

ويسعى هذا المبحث إلى دراسة الولاء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه وأهميته ومكوناته وأبعاده ومراحل تكوينه والعوامل التي تساعد على تكوينه وتطوره .

### أولاً : مفهوم الولاء التنظيمي :-

تعتبر قدرة المنظمة على غرس الولاء التنظيمي بين جماعات العمل الصغيرة من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية ، ذلك أن ولاء العمل تقوده الجماعات الصغيرة في المنظمة ، وهي تلعب دوراً ملحوظاً في هذا المجال ، فقد تضحى هذه الجماعات بأمر معينة وتتفانى تجاه مواقف تخصصها أو تخصص المنظمة وتعزز مصيريهما ( جواد ، 2000 : ص 275 ) .

ولقد أشار القران الكريم لمفهوم التحفيز والولاء والجزاء كما قال تعالى " وأما من أمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى " . ( الكهف ، 88 ) ، فهذه المكافأة والجزاء في الآخرة على العمل والولاء والطاعة لله عز وجل أما في الدنيا " سنقول له من أمرنا يسرا " ( الكهف ، 88 ) فهذا هو التحفيز على زيادة الولاء والطاعة والمحبة لله والتفاني في عبادته .

ولقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين الذين تناولوه بالدراسة فقد عرفه بوشانان بأنه " إقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل ، ولقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسة

يرتكز عليها الولاء التنظيمي تتعلق بالإحساس بالانتماء والمساهمة الفاعلة والإخلاص (الفهدوي و القطاونة ، 2004 : ص 17 ) .

كما تم تعريفه بأنه " الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها ، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها " ( السعلوس ، 2008 : ص 89 ) وعرفه شيلدون Sheldon بأنه " التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه " (الصيرفي ، 2005 : ص 243 ) ، بينما عرفه كانتور Kantor أنه " إستعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم " ( غنام ، 2005 : ص 32 ) .

أما ( Bruce,1974 ) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة ، والمودة أو الصداقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة ( أو التنظيم ) ، وأن الولاء التنظيمي هو نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي: (الأحمدي، 2004 : ص 9 )

1. **التطابق Identification** وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم .

2. **الإستغراق Involvement** والمقصود به الإهتمام أو الإغماس أو الإندماج النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل .

3. **الإخلاص والوفاء Loyalty** والمقصود به الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي إزاء المنظمة. وبذلك فإن التعريف السابق يشير إلى وجود رابط عاطفي بين العامل وأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن المنافع والمكاسب التي ستعود على العامل من تحقيق هذه الأهداف .

ويرى آخرون بأن الولاء التنظيمي " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه " ( اللوزي ، 2003 : ص 119 ) .

كما يرى جورج ( George 1999 ) بأن الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية وذو أبعاد مختلفة ولكنها مترابطة ، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً ، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل ، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه ( حمدان ، 2008 : ص 30 ) .

أما موريس وشيرمان ( Morris & Sherman , 1981 ) فقد ركزا على التوافق النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بالأمان مما يزيد في فعاليته ، مما يصبح أكثر إنتماءً للمؤسسة التي يعمل بها ، وفي هذا السياق فقد أكد الباحثان أن هناك عدة صفات يتمتع بها الفرد ذو الولاء العالي وهي : ( غنام ، 2005 : ص 34 )

- التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة .
- إرتباط عال في فعاليته في العمل .
- إخلاص للمنظمة .

وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق مع منظمته وإرتباطه بها ، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي :- ( الأحمدى ، 2004 : ص 9 )

1. الإعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .
  2. الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .
  3. الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المنظمة .
- ولقد تم تعريف الولاء التنظيمي أيضاً بأنه " رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بإرتباطه بأهداف المنظمة وقيمها والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة ( العتيبي والسواط ، 1997 : ص 14 ) .

وعلى الرغم من التعدد الواضح في التعاريف التي أعطيت للولاء التنظيمي إلا أن هناك إقرار من قبل غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين له هما :

أ. **الرؤية الفكرية أو النظرية** والتي تنظر للولاء على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي :- ( الصيرفي ، 2005 : ص 244 )

- لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة .
  - لديه الإستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة .
  - لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة .
- ب. **الرؤية السلوكية** وهي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالإرتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة ، وتتص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له ، مثل النقود أو الوقت ، والذي قد يخسره نتيجة لتركه للمنظمة ، لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له إستمرارية هذه الأشياء القيمة .
- و تتص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي ، وهذه العناصر هي :- ( العجمي ، 1999 : ص 51 )

- **العنصر الوجداني للولاء التنظيمي ( الولاء الوجداني )** : ويقصد به شعور الموظف بالإرتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يعمل في شركة كذا .
- **العنصر الإستمراري للولاء التنظيمي ( الولاء المستمر )** : وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة .
- **العنصر المعياري للولاء التنظيمي ( الولاء المعياري )** : ويشير إلى شعور الموظف بالإلتزام بالبقاء في المنظمة .



مما سبق يمكن إستنتاج المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي :-

1. أن هناك قبولاً من قبل العاملين للأهداف والمبادئ والقيم التي تحكم العمل داخل المنظمة .
  2. أن هناك مشاركة فاعلة من قبل العاملين في تحقيق هذه الأهداف .
  3. أن المشاركة الفاعلة ناتجة عن الولاء للمنظمة .
  4. هناك رغبة شديدة في الإستمرار والبقاء في العمل حتى بمرود مادي أقل من الجهد المبذول .
  5. هناك تفاني وتكامل من قبل الأفراد و الرغبة في إظهار المنظمة بصورة إيجابية.
  6. الولاء عبارة عن إرتباط نفسي وعاطفي لا يفرض فرضاً على العاملين بل هو ناتج عن التفاني والإستغراق والتكامل مع أهداف وقيم المنظمة .
- ويمكن القول بأن الولاء في تصور غالبية الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية أو الرابطة العضوية بين العاملين ومنظماتهم .

ثانياً : أهمية الولاء التنظيمي :-

لقد حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقاً إلى المؤسسات الأكاديمية والتربوية وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال ( حمدان ، 2008 : ص 29 ) .

وتتبع أهمية الولاء التنظيمي من وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة.

فالولاء كأبي متغير سلوكي آخر ، لا يمثل واقعا ملموساً ، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته ، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً ، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل انه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات ( الأحمدى ، 2004 : ص 6 ) .

و يمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى العناصر التالية :-

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز ( أبو العلا ، 2009 : ص 39 ) .
- يعمل الولاء التنظيمي على التخفيف من ظاهرة الغياب وخاصة الغياب الإختياري والذي يتضمن خلق أعذار ، وكذلك يعمل الولاء التنظيمي على التخفيف من دوران العمل ( المحتسب ورجعود ، 2007 : ص 109 ) .

• يعتبر الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة ويساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الإقتصادي وإرتفاع معدلات الإنتاج القومي ببلادهم ( الصيرفي ، 2005 : ص 246 ) .

• يُحمل إنخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين المنظمات تكاليف إضافية ، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات ، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب ( الفهداوي و القطاونة ، 2004 : ص 17 ) .

• أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى ( الصيرفي ، 2005 : ص 246 ) .

• يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل ( الفهداوي و القطاونة ، 2004 : ص 17 ) .

### ثالثاً : مراحل تطور الولاء التنظيمي :-

تعددت آراء الباحثين حول مراحل تطور الولاء التنظيمي ولكن هناك إجماع على أن الفرد حتى يصل إلى درجة ما في الولاء لا بد أن يمر بمراحل مختلفة ، ويرى الصيرفي أن الموظف يمر بالمراحل التالية حتى يشعر بالولاء :- ( الصيرفي ، 2005 : ص ص 248-249 )

1. الإدراك : وهو يعني أن الموظف أصبح يعرف منظمته معرفة أولية ، ويحتاج لمعلومات إضافية عنها ، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام ، ويكون هدف الموظف تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم .

2. الإهتمام :- وهنا يبدأ الموظف بجمع المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه حافر البحث عن هذه المعلومات ، وتستمر هذه المرحلة لفترة من عامين إلى أربعة أعوام .

3. التقييم :- وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكنه الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى ، ، حيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء .

4. التجربة : وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه الذين يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في منظماتهم والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفاصيل العمل المتعلقة بتلك المنظمات .

5. الولاء :- إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كماً وكيفاً يتولد لديه الشعور بالولاء التنظيمي .

هذا وبرى آخرون أن الولاء التنظيمي يمر بمرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما :- ( أبو العلا ، 2009 : ص 40 )

• مرحلة الإلتزام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها :- غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

• **مرحلة الولاء التنظيمي** : - وهي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

ويرى اللوزي أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي على النحو التالي :- ( اللوزي ، 2003 : ص 123 )

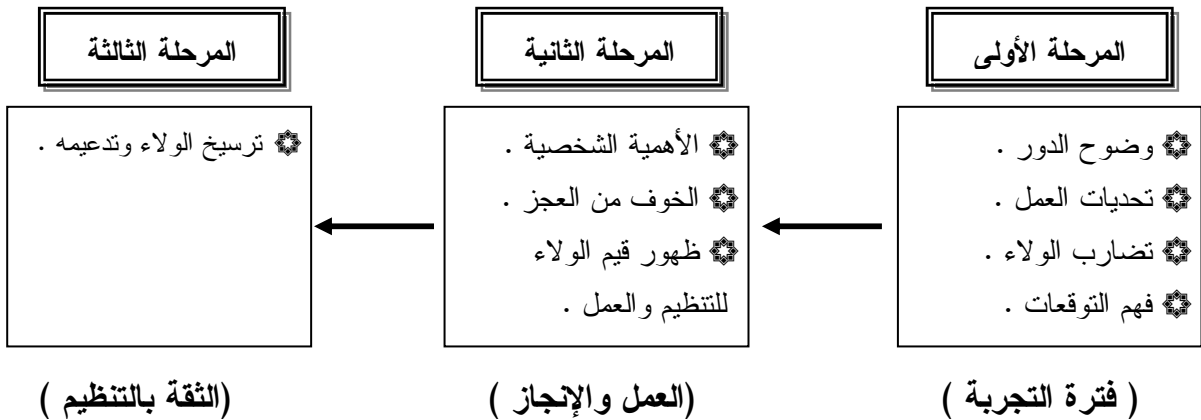
**المرحلة الأولى : مرحلة التجربة** : وهي قبل الدخول في العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة وعلى ما يتوقعه الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية ، والحصول على القبول من التنظيم .

**المرحلة الثانية : وتمثل مرحلة العمل والبدء به** : وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل ، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز ، وظهور قيم الولاء التنظيمي .

**المرحلة الثالثة : مرحلة الثقة في التنظيم والإلتزام له** : وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بعمله ، ويبدأ فيها بترسيخ إتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحث تصبح متينة الرباط ، شديدة الوثاق ، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل ، لصالح مؤسسته ، ليعلو بها ومعها ، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها ، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج ( غنام ، 2005 : ص 40 ) ، ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتكوين الولاء :-

شكل رقم ( 6 )

مراحل تكوين الولاء



المصدر ( غنام ، 2005 : ص 41 )

وقد أكدت إحدى الدراسات أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة، يمر بعدة مراحل كالتالي : ( حمدان ، 2008 : ص 35 )

- **مرحلة الإدعان** : وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- **مرحلة التطابق والتماثل** : وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الإستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته في الانتماء.
- **مرحلة التبني** : وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وقيمه مع قيمها.

**رابعاً : أبعاد الولاء التنظيمي :-**

يتأثر الولاء الوظيفي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد والتي يمكن تصنيفها في مجموعات على النحو التالي :- ( الصيرفي ، 2005 : ص 255 )

**1. الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية :-** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العاملين مثل :-

**العمر - الجنس - المؤهل العلمي - الحالة الإجتماعية - مدة الخدمة في المنظمة - الحاجة إلى الإنجاز .**

**2. الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل :-** وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن ، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم ، وهذه العوامل هي :-

تحديد المهام -درجة الإستقلالية أثناء العمل - المعلومات المرتردة عن الأداء .

**3. الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية :-** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها و ذلك مثل :-

الأجر - نمط الأشراف - حرية إختيار جماعة العمل " التفاعل الإجتماعي " .

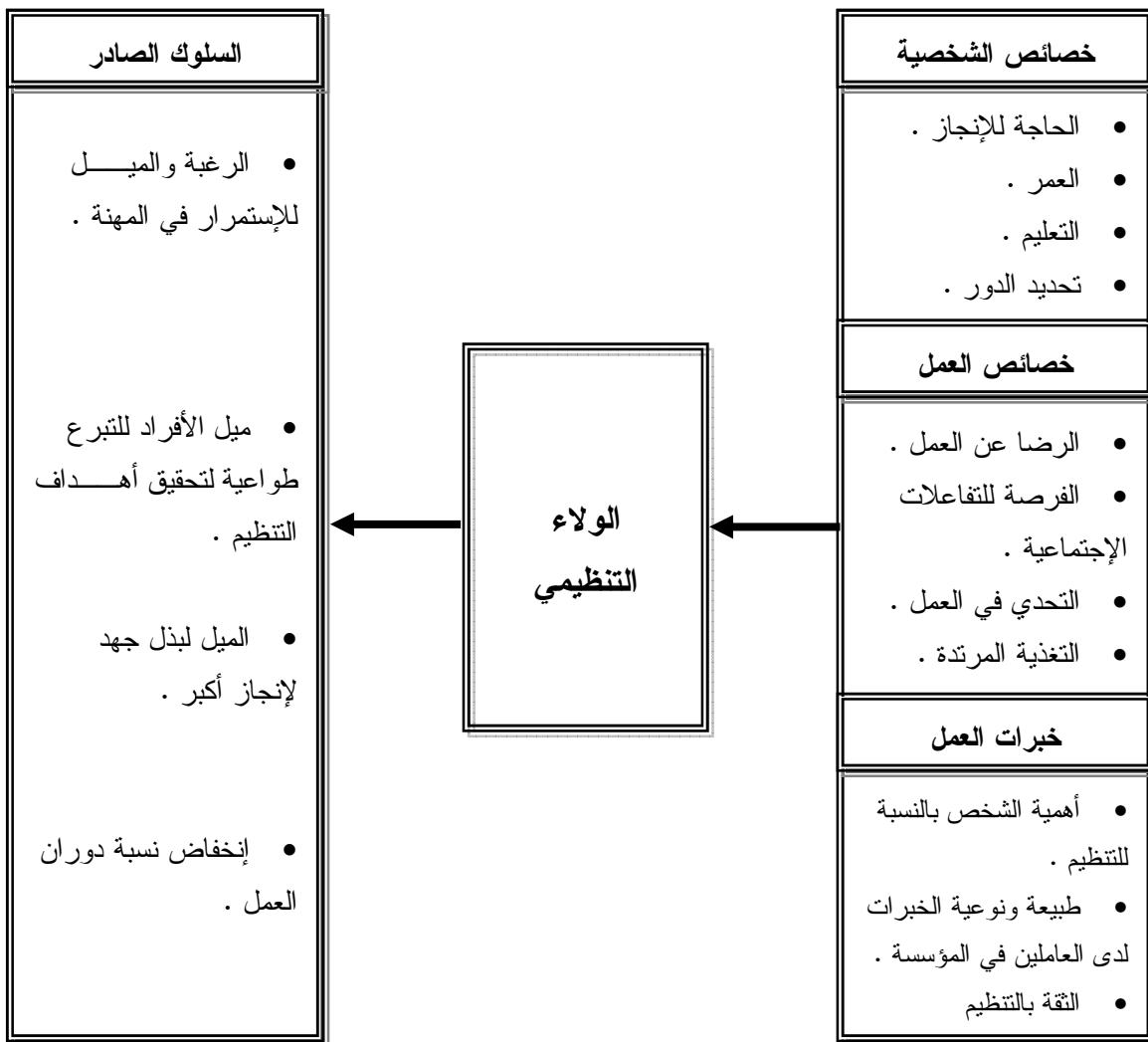
**4. الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية " فرص العمل البديلة "**

ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة ، حيث أن البيئية التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل .... ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم وعلى العكس من ذلك في المنظمات التي يكون ولاء العاملين لمنظماتهم كبير .

إن عملية تكوين الولاء التنظيمي عملية معقدة ، وذات أبعاد مختلفة ومتداخلة ، منها الشخصية والإجتماعية والمادية وبيئة العمل وغيرها ، وقد قام العديد من الباحثين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للولاء الوظيفي توضح السلوك الصادر عن الأفراد نتيجة لذلك وأهم هذه النماذج ، نموذج ستيرز ( steers ) ( غنام ، 2005 : ص 42 ) ، ويمكن توضيح ذلك من خلال في الشكل التالي :

### شكل رقم ( 7 )

يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز



المصدر : ( غنام ، 2005 : ص 42 ) .

ويتبين من الشكل السابق أن الولاء التنظيمي عبارة عن عملية لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في خصائص الشخصية ، وخصائص العمل ، وخبرات العمل وما تتضمنه من عناصر مختلفة ، أما

فيما يتعلق بالمرجات فإن فاعليتها وكفاءتها تعتمد على نوعية هذه المدخلات وطبيعة التفاعل بين هذه العناصر .

وتستطيع الإدارة من خلال ملاحظتها للمدخلات والمخرجات التي تشكل الولاء التنظيمي ، بالإضافة إلى التغذية الراجعة ، تصحيح أي إنحراف في مدخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي ، ولذلك فإن على الإدارة الجيدة أن تكون واعية ، وأن تدرس باستمرار موضوع الولاء التنظيمي تجنباً للآثار السلبية التي تنتج عن عدم القدرة على التعامل معه ( اللوزي ، 2003 : ص 125 ) ، ولذلك يعتبر الولاء التنظيمي من أهم أسباب النجاح لأي تنظيم ومؤسسة ، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات ، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته .

#### خامساً : عوامل زيادة الولاء :-

هناك العديد من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي : - ( غنام ، 2005 : ص 43 )

#### • قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته :-

يسعى دائماً كل عامل على تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة ، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال ، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها ، بالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، وتؤكد دراسة سميث ( Smith, 1997 ) على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هناك عددًا من العوامل التي تزيد الولاء ومنها : استخدام مهارات القيادة، ودعم العاملين ، ومساعدتهم، وإنشاء قنوات الاتصال ، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات .

#### • وضوح الأهداف :-

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر ، وكلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص والانتماء للتنظيم ( اللوزي ، 2003 : ص 129 ) .

#### • العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز :

تعمل المؤسسة على توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكرًا لفئة ما أو فرد معين ( حمدان ، 2008 : ص 33 ) .

### • زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم ، حيث يشعر العاملون عند مواجهة المنظمة التي يعملون بها لمشاكل تتعلق بالعمل على أنها مشكلتهم وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد ( أبو العلا ، 2009 : ص 47 ) .

### • الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :-

يعرف المناخ التنظيمي " بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون " وهذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءاً أساسياً من المنظمة مثل دائرة من دوائر المنظمة ، أو قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل ، كما عرف المناخ التنظيمي بأنه مثل الهواء يحيط بنا من جميع الإتجاهات ويؤثر في كل شيء يحدث سواء داخل المنظمة أو خارجها .

وقد أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين ، والتي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية ، هي تنظيمات تشجع على تسرب الموظفين ، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ، مما يوجب ضرورة الإهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ( الشعلان ، 2001 : ص 36 )

### • العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

يعتبر الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل تحاول ترسيخ معايير أداء متميزة لأفرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين ، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في إتخاذ القرارات ، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة ، وزيادة الولاء لها ( اللوزي ، 2003 : ص 130 ) .

### • الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة :-

تشير نتائج دراسة ( يوسف ، 1999 ) إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي ، وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي، فكانت دراسة ( العزاوي ، 1985 ) والتي بحثت في وسائل تحسين الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة للتجربة اليابانية ، حيث يزداد دائماً الإهتمام بموضوع الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء للوصول إلى معدلات جيدة للإنتاج على مختلف الأصعدة ، وبلاستفادة من التجربة اليابانية التي غزت العالم في اقتصادها ( حمدان ، 2008 : ص 34 ) .

ويشير ديفز إلى أن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها ، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها التي تتناغم مع أهدافهم، في حين أن إنخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية

، بما يؤدي إلى السلبية والإضطرابات ، والتراخي في العمل ، والغياب المتكرر ، والإنتاج المنخفض ، وغير ذلك من المشكلات السلوكية ( الفهداوي والقطاونة ، 2004 : ص ص 17-18 ) .

#### • نمط القيادة :-

تعرف القيادة بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف ، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، ويدعم إعتقادهم بأهمية التنظيم ، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع ، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة ، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الإحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل .... إلخ ( اللوزي ، 2003 : ص 132 ) .

كما أن وجود الطاقات الإبداعية لدى الأفراد من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية أي تنظيم ، حيث يعتمد نجاح وفعالية و كفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد و التدريب و التطوير بل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها ( العمري ، 2004 : ص 132 ) .

ويرى سويدان أن هناك خمس مفاتيح يمكن إستخدامها لخلق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات :- ( سويدان ، 2009 )

#### • المفتاح الأول : الاستحواذ على القلوب ، ويتم ذلك من خلال إستراتيجيتين :-

الإستراتيجية الأولى : تفجير طاقة الموظف ، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف المنظمة ، وتشير الإحصائيات إلى أن 13 % هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75 % عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95 % عند الاستماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم)

الإستراتيجية الثانية : المساهمة في استقرار العائلة ، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها ، فكل ذلك ينعكس إيجابياً على ولاء الموظف .

#### • المفتاح الثاني : التلاحم والاندماج ، ومن أهم علاماتها :

1. أن يتكلم الموظف بدون خوف ، وليس المقصود أن يعارض دائماً أو يوافق دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له .



2. أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب إتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات .
3. أن يكون الانكباب على العمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات .
4. تفهم المنظمة إحتياجات الموظفين ( فترات الامتحانات - المرض ..إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل ( ميزانية- أزمة ..إلخ).

#### • المفتاح الثالث : الشراكة والملكية :-

وذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والمنظمة من خلال إطلاع الموظف على ما يدور داخل منظمته ، وكذلك إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف فكلما زادت المستويات الإدارية بين الطبقات كلما زادت الحواجز و بطء الانجاز والعمل و كلما زاد شعور الموظف أنه يعمل للغير، وعلى العكس من ذلك فكلما قلت المستويات الإدارية زاد الإبداع والإنجاز في العمل .

#### • المفتاح الرابع : إذكاء نزعة التعلم :-

يشير بعض الباحثين إلى أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد مرور مدة تتراوح بين ( 3 - 5 ) سنوات بسبب التغيرات السريعة في المعلومات، مما يستوجب إتباع إستراتيجيتين مهمتين لمواجهة ذلك :

**الإستراتيجية الأولى :** منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة ، أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها ، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في منظمة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات .

**الإستراتيجية الثانية :** التعليم المستمر، وذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف ، ولكي تتمكن المنظمة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها .

#### • المفتاح الخامس : التمكين وتحرير الفعل :-

ويتم ذلك من خلال منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات المنظمة ، وذلك عبر حرية المحاولة والخطأ ، حيث أنه عندما تقدر الإدارة محاولات الموظف في التجريب والإبداع سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة يتحول ذلك إلى إلترام من قبل الموظف مما يعزز من ثقانيه و إخلاصه للعمل .

سادساً : أسباب ومظاهر ضعف الولاء :-

هناك العديد من الأسباب والظواهر التي قد تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي :- ( جواد ، 2000 : ص 278 )

أ- الأسباب :-

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله وإتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه .
- الشعور بالقلق وعدم الإستقرار ، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه إهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعد الإطمئنان والقلق .
- الإخفاق في إعتداد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب وسوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك ( اللوزي ، 2003 : ص 250 ) .

ب- المظاهر :-

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك وضعف الشعور بالإستقرار والإطمئنان و إزدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم إحترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الإستياء والتذمر وكثرة الشكاوي ( جواد ، 2000 : ص 278 ) .
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وإبتعادها عن العاملين وإنخفاض الروح المعنوية بينهم ( اللوزي ، 2003 : ص 250 ) .

ولكي تتلافى المنظمات ضعف الولاء التنظيمي ، فإنه لا بد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقييم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية ، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى ، ونظراً للإرتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها .

#### سابعاً : أهمية قياس الولاء التنظيمي :-

يحقق قياس الولاء التنظيمي فوائد كبيرة للمنظمة حيث يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء ، ومن هذه الفوائد : ( اللوزي ، 2003 : ص 139 )

- يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة .
- هو بمثابة أداة تشخيصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول .
- إن البحوث الإنسانية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم .
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل .

## المبحث الثالث الثقة التنظيمية

### مقدمة :-

حظي موضوع الثقة التنظيمية 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 الثقة تعد المطلب الأساسي في ظل هذا التحول من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة ، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يُعد عاملاً هاماً يؤثر في سلوك الأفراد ويجعلهم يسهلون عملية التغيير التنظيمي إذا قاموا بالمشاركة في وضع الأهداف التنظيمية ، في حين أنهم لا يُلقون بالألأهداف التنظيمية إذا لم يشاركوا فيها لأنهم لا يثقون بها ( الحوامدة و الكساسبة ، 2000 : ص 143 ) .

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

وتزخر الأدبيات في هذا المجال بالعديد من الشواهد التي تشير إلى الثقة باعتبارها عاملاً محورياً في تحقيق النجاح للمنظمات ، و أنها 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 : ص 438 ) .

ويسعى هذا المبحث إلى الإسهام في توضيح مفهوم الثقة في المنظمات من خلال تناول بعض الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم و أهمية وأبعاد وأنواع وآثار الثقة التنظيمية .

## أولاً : مفهوم الثقة التنظيمية :-

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

وتُعرف الثقة في اللغة على أنها كلمة تدل على الضبط والقوة والإحكام ، ويقال وثقت الشيء أي أحكمته، والميثاق هو العهد المحكم، والموائقة 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 التنظيمية بأنها " مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام " ( الحوامدة و الكساسية ، 2001 : ص 149 ) ، كما تم تعريفها بأنها " عبارة عن لاصق إجتماعي يمكن أن يربط أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية معا " ( Anu Puusa و Ulla Tolvanen ، 2006 : ص 30 ) ، ولقد عرفها آخرون بأنها عبارة عن " مستوى التوقعات أو درجة اليقين في الإعتماد على شخص أو شيء " ( Cynthia Claybrook ، 2004 : ص 15 ) ، وقد عرفها ( Mayer,et al, 1995 ) على أنها إستعداد طرف معين ( مانح الثقة ) لأن يكون معرضاً للتأثر بتصرفات طرف آخر ( الموثوق به ) وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الأخير ( الموثوق فيه ) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص ( مانح الثقة ) ، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر ( الموثوق به ) أو التحكم بها ( رشيد ، 2003 : ص 446 ) .

وفي تعريف آخر للثقة التنظيمية ينظر إليها بأنها " توقع الشخص العامل و الفاعل من الآخرين الكفاءة وحسن النية والسلوك ( Ståhle و Blomqvist ، 2001 : ص 3 ) ، ويرى الصباغ أن الثقة هي " مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الإتفاق عليها بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الإلتزام بينهما سلوكياً وعقلانياً ، وينتج عن هذا الإتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقييم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما ( السعودي ، 2005 : ص 104 ) .

ولقد عرفها بعض الباحثين بأنها " التوقعات الايجابية للموظف حول تطبيقات وسياسات المنظمة حتى في الحالات الخطرة التي تتطلب دعمه للمنظمة " ( Yilmaz و Atalay ، 2009 : ص 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 الموعد به شفهيًا أو كتابيًا من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الإعتماد 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 و الكساسبة ، 2000 : ص 153 ) .

و على 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 .

#### ثانياً :- أهمية الثقة التنظيمية :-

تحقق الثقة التنظيمية للمنظمة ميزات جوهرية في دعمها ودفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، ووفقاً لتايلور (1990) فإن للثقة التنظيمية أربعة تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة وهي :- ( Yilmaz و Atalay ، 2009 : ص 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 التنظيمية 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 إستجابة الأعضاء ومسايرتهم للأوامر الداخلية ، ومعرفتهم بخطوط السلطة ، حيث تصبح الثقة نمطاً للرقابة الرمزية ، التي تساعد على تقليل تعقيدات الأنظمة في المنظمة ( الفهداوي ، 2005 : ص 69 ) .

ويرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية ، كما أن جو الثقة له دور في الدفع نحو التطوير والتنمية وفي الإتصالات الفعالة وفي زيادة فاعلية المنظمات ، كما أن المؤسسات التي تتميز بالثقة ، يمكن للمرء أن يرى فيها الجو المفتوح للمشاركة ، والموظفين الذي يتحملون المسؤولية ، وإرتفاع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات، و زيادة في الإنتاجية ، والتحفيز والإبداع ( Yilmaz ، 2008 : ص 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 حيال مشرفيهم الداعمين لهم ( الفهداوي ، 2005 : ص 70 ) .

ويرى بعض الباحثين أن للثقة العالية فوائد عديدة من قبيل : - ( Ribière، Tuggle، 2005 ، ص 70 )

- العمل على تحفيز الابتكار .
  - تؤدي إلى قدر أكبر من الاستقرار العاطفي .
  - تيسر القبول والانفتاح وحرية التعبير .
  - تشجع على المخاطرة .
- كما أن هناك آثار سلبية مترتبة على انخفاض الثقة وتشمل :-
- تختفي القيم والدوافع لدى الآخرين .
  - يصبح الإتصال أقل دقة ، ويكون هناك سوء استقبال .
  - تضائل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة .
  - زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية .
  - تأخر تنفيذ الإجراءات و المشاريع .
  - تزايد حالات الرفض ، والسلوك الدفاعي و العدائي .

### ثالثاً : أنواع الثقة :-

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

#### الثقة التعاقدية :-

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

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

هي عبارة عن التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين 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 و حل المشاكل الفردية و الجماعية

• **المهام** : وذلك من خلال المشاركة في المعلومات و المشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها ( يطلق عليها الأمانة ) وهي تعني : الميل لمشاركة المعلومات .



رابعاً : أبعاد الثقة التنظيمية :- ( 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 و أخذ المخاطرة والأناية وعامل أخذ المخاطرة الشخصية ، وقد حدد بعض الباحثين الأبعاد التالية للثقة التنظيمية :-

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

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

ويري آخرون بأن هناك أربعة أبعاد أخرى للثقة التنظيمية وهي العدالة في الترقية ، والإبتكار وتحقيق الذات ، والقيم السائدة وتوافر المعلومات ( السعودي ، 2005 : ص 105 ) .

#### خامساً : عوامل تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة :-

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:- ( Yilmaz و Atalay ، 2009 : ص 346 )

##### 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 و هيكل 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 الإنكسار ، الحالة الذهنية والمشاعر ، والقيم والأخلاق . إن الميل إلى الإنكسار يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم ، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقوم بتجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا ، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة ، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .

## الفصل الرابع الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً : الدراسات المحلية.

ثانياً : الدراسات العربية.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية.

رابعاً : تعقيب على الدراسات السابقة .

## مقدمة :

تعددت الدراسات التي تناولت نظام تقييم أداء العاملين ، حيث لقي هذا الموضوع إهتماماً بالغاً من قبل الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وذلك على المستوي المحلي والعربي والأجنبي، ولكن القليل من هذه الدراسات تناولت فاعلية نظام تقييم الأداء وعدالته وعلاقتها بالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية على مستوى الجامعات ، وسنحاول استعراض أهم الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء والتي يمكن أن يستفيد منها الباحث وترتبط مع الدراسة موضوع البحث مباشرة أو ذات صلة بموضوع الدراسة .

### أولاً : الدراسات المحلية :

#### 1. دراسة أبو حطب ( 2009 ) :-

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 ، ولقد تم استخدام استبانة تم توزيعها على 121 موظف يعملون في الجمعية .

#### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من 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.
- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.
- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
- آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة.
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

#### وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر.
- ضرورة أن تُوضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.
- ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.
- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.

- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

## 2. دراسة أبو ماضي (2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها " من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات، وتم إستطلاع آراء العاملين من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة ) ، من خلال استبانته تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (160) موظف من مختلف الجامعات الفلسطينية.

### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الوظائف.
- إن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل.
- إن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء تتم وتتجز ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنتظم.
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين الأداء.
- انه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل متواصل وهذا يؤدي بدوره إلى ثبات الوظائف والذي يكون له مردود سلبي على عملية تقييم الأداء في الجامعات.

### وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- ضرورة إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم .
- التحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.
- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء حتى يمكن الموظفين من التعرف على نتائج تقييمهم وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، وكذلك تحديد مواطن القوة وتعزيزها.
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

### 3. دراسة غنيم ( 2007 ) :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية و اثر الجنس و المؤهل العلمي و الرتبة الأكاديمية و الكلية و سنوات الخبرة و العمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، و قد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في

جامعة النجاح الوطنية، و تم اختيار عينة منهم بلغ حجمها ( 144 ) من أعضاء هيئة التدريس .

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

- مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس و الرتبة الأكاديمية و الكلية و فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية و الكلية .
- عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجامعة و الخبرة و العمر و معدل الدخل .

**وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :**

- حث العاملين على زيادة المحافظة على ممتلكات الجامعة كمحافظته على ممتلكاته الشخصية.
- الاعتماد على الأنظمة و القوانين تسيير أمور الجامعة بدلا من الاعتماد على العلاقات الشخصية
- تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس .
- العمل على تطوير الأنظمة و التعليمات المطبقة في جامعة النجاح الوطنية و خصوصا نظام تقييم أعضاء هيئة التدريس.

### 4. دراسة عدوان (2006):

هدفت الدراسة إلى التعرف على " واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين " ، و محاولة التعرف على الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقا لمتغيرات : الجنس، و المؤهل العلمي، و طبيعة العمل، و سنوات الخبرة، و جهات الإشراف، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة و بلغ عددها ستة مراكز .

## وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة.
- تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوي الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف ، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسيه في صياغة أو وضع هذه المعايير.
- لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترقية.
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته .
- ضرورة 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 التقييم المصداقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية للموظف بنتائج تقييم الأداء .
- ضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء.
- عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب الرئيس والمرؤوس على عملية تقييم الأداء.

## 5. دراسة عواد ( 2005 ) :

هدفت الدراسة إلى " تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة " ، حيث تم توزيع إستبانة على عينة تتكون من 520 موظفاً في الوزارات المختلفة ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عملية التقييم.
- هناك نقص في الاهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغذية الراجعة مما يجعل جهد وفائدة عملية التقييم في موضع الشك لعدم الاستفادة منها.
- هناك حاجة ماسة لإعادة صياغة عمليات التدريب سواء قبل عملية التقييم أو بعدها.
- عملية تلقي الشكاوى والاعتراضات عملية غير منهجية ولا مدروسة ولا يلم الكثير من الموظفين بطرق تلقي الشكاوى أو التعامل مع ردود الفعل للموظف سيء الأداء.
- تتركز عملية التقييم في شخص الرئيس المباشر وبالتالي لا يوفر الثقة في عملية التقييم والغالبية من الموظفين لا ترى فائدة كبيرة من نظام التقييم.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية وبالتالي أكثر عدالة في قياس مهام وواجبات العمل.
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في عمليات التقييم.
- إشراك الرئيس المباشر بصورة أساسية بالإضافة إلى أطراف أخرى مثل تقييم الزملاء، جهات عليا في الإشراف على التقييم والتقييم الذاتي.
- تدريب الرؤساء والمرؤوسين على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لعمليات التقييم على جميع المستويات الإدارية.
- إعطاء الرئيس المباشر والأطراف المشاركة صلاحية منح المكافآت والحوافز لتعزيز الثقة بين الطرفين.
- ضرورة وضع نظام فعال للتغذية الراجعة من عمليات التقييم ووضع آليات لتدريب الرئيس المباشر والأطراف الأخرى على المشاركة في تحليل نتائج التقييم.

#### 6. دراسة خوري (2004) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على " نموذج مستحدث لعملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"، من خلال تحديد العقبات التي تواجه تطبيق نموذج تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، القدس، الخليل) والحلول الممكنة لها .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعات هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي.
  - أن يتم تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين.
  - نظام تقييم الأداء المتبع ليس له تغذية راجعة .
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- ضرورة وجود طريقة تقييم واحدة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية.
  - ضرورة تطبيق إستراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية .
  - لا بد من وجود برامج تدريبية على تقييم الأداء توجه إلى كل المشرفين على عملية تقييم الأداء.



ثانياً : الدراسات العربية :-

### 1. دراسة الجويدي ( 2007 ) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على " التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها " ، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة بالمملكة العربية السعودية ، أجريت الدراسة بنظام المسح الشامل وعلى عينة قوامها (120) موظف تم اختيارهم من خلال توزيع إستبانه .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مناسبة لطبيعة الوظيفة .
- لا يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم .
- لا تعمل تقارير الأداء السنوية على تحفيز الموظفين .
- ليس هناك عدالة في عملية التقييم .

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- ضرورة أن تشتمل تقارير الأداء على معايير موضوعية تعكس طبيعة أداء كل موظف .
- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف .
- وضع آلية معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقارير الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية وإستخدامها في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل .
- وضع آليات معينة لكي تحقق تقارير الأداء العدالة في التقييم وكذلك الإبتعاد بالتقييم عن العلاقات الشخصية .

### 2. دراسة أبو شيخة ( 2005 ) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على " إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية ، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية ، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها ( 357 ) موظف تم اختيارهم من خلال توزيع إستبانه .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تُعزى لبعض خصائصهم الخطية والوظيفية.

- ثمة معوقات تكتنف عملية التقييم منها ما يتصل بنظام التقييم نفسه ومنها ما يعود إلى المقيم.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- إيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم.

- تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً واضحاً.
- تدريب المقيمين بهدف إكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.
- إشراك الشخص الخاضع للتقييم في مناقشة التقييم وإتاحة الفرصة له للتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل .

### 3. دراسة الحوامده ( 2004 ) :-

هدفت الدراسة إلى " تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات الأردن ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها ( 483 ) موظف تم اختيارهم وتوزيع إستبانة عليهم .

#### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- مستوى إدراك العاملين لفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء بشكل عام كان جيداً .
- مستويات الرضا والأداء والولاء والثقة مرتفعة لدى العاملين المبحوثين في الوزارات الأردنية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ، بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية .
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء المطبق في جهاز الخدمة الأردنية ليضمن خصائص العدالة والفاعلية والموضوعية بشكل أكبر .
- ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء ، وذلك من أجل تدريبهم على أفضل السبل لتطبيقه بعدالة وفاعلية وموضوعية على العاملين .
- العمل على تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية .
- العمل على جعل نظام تقييم الأداء أكثر فاعلية لما له من أثر إيجابي على كفاءة الوزارات .

#### 4. الفهداوي و القطاونة ، ( 2004 ) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي " للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات الجنوبية من الأردن ( الكرك ، الطفيلة ، معان ) ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها ( 700 ) موظف تم اختيارهم وتوزيع إستبانة عليهم.

#### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة .
- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ( الخبرة ، الراتب ، العمر ) .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ( المؤهل العملي ، الخبرة ، الراتب )

#### وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية .
- التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية ، بما يرتقي بتسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي .
- إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء و الإبتعاد بها عن النمطية والروتين .

#### 5. دراسة رشيد ( 2003 ) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية " ، وقد تم إختيار أفراد عينة البحث بإستخدام أسلوب العينة المتاحة أو الميسرة من بين العاملين في ( 11 ) وزارة في مدينة الرياض وبلغ حجم العينة ( 550 ) موظف تم اختيارهم وتوزيع إستبانة عليهم .

#### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يعد عاملاً مهماً للإدارة الفعالة .
  - تظهر النتائج أهمية الثقة بالرئيس في خلق مشاعر الرضا .
  - يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة .
  - أهمية الثقة بالمنظمة وعلاقة ذلك في تحقيق الفاعلية التنظيمية والولاء الوظيفي .
- #### وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- ينبغي على الرؤساء أن يبادروا إلى تقديم المساعدة اللازمة لمرؤوسيه في كل الأوقات .
  - مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل ، والمكافآت بين الموظفين .

- استخدام الأساليب الموضوعية لتقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ومن ثم تحديد الأجور والمكافآت .
- تحقيق الموضوعية في جميع إجراءات العمل وتطبيق القرارات على جميع الموظفين دون تمييز .

## 6. دراسة يوسف ( 2000 ) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية" ، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المؤسسات بدولة الإمارات العربية، وقد استخدم الباحث إستبانة تم توزيعها على عينة تتكون من ( 600 ) من العاملين في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة بدولة الإمارات.

### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم.

- تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء.

- اختلاف مستوى إدراك العاملين في المؤسسات لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي، والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه.

- اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه.

### وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، والبحث عن أسباب تدني مستوى إدراكهم لأهمية نظام تقويم الأداء.

- تصميم نظم تقييم أداء تتسم بالعدالة والموضوعية، آخذة في الاعتبار المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

- البحث عن الأسباب الكامنة وراء تدني مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

## 7. دراسة المنديل ( 2003 ) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض " ،وقد أجريت الدراسة على الضباط وضباط الصف ( الأفراد ) البالغ عددهم ( 350 ) فرد .

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها :-**

- تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض من فئة ضباط الصف بصفة خاصة على الإتصال بالرؤساء بشكل مباشر ويتم ذلك بتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وأن يترك أمر إتخاذ القرار للمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل الرئيس وبعد الإتفاق عليه .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه .
- توفير بيئة عمل مشجعة لأخذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي .

## 8. دراسة الغامدي (2000) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية " ، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم تصميم استبانته وتوزيعها على (182) موظف وموظفة من أفراد العينة.

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

- لا يوجد تحليل وظيفي كامل لجميع الوظائف يوضح المهام داخل المستشفى.
- لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل .
- تعتقد الإدارات العليا في المستشفى بأنه مهما أنجزت المهمة بشكل جيد فبالإمكان انجازها بشكل أفضل .
- لا يوجد في المستشفى نظام للمكافآت والترقية عند انجاز العمل بإتقان .
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين في حالة انجاز المهام بكفاءة وفاعلية .
- إعطاء الفرصة للموظفين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
- حث المسؤولين على تحفيز الموظفين عن طريق تحسين نظام المكافآت والحوافز .
- توصيف الوظائف وتوضيح المهام داخل المستشفى .

## 9. دراسة آل يعن الله ( 1998 ) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي لضباط حرس الحدود بالمملكة العربية السعودية " وقد أجريت الدراسة بأسلوب المسح الشامل للعاملين في المنطقة الشرقية ومنطقة نجران وبلغ حجم العينة ( 513 ) موظف تم اختيارهم وتوزيع إستبانة عليهم .

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

- تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على نموذج واحد لتقييم مختلف الوظائف والرتب .
- قلة تدريب ضباط حرس الحدود في مجال تقييم الأداء
- عدم ملائمة عناصر النموذج المستخدم للتقييم لمختلف الوظائف والرتب .
- عدم الأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات التدريبية .
- عدم الأخذ بنتائج التقييم لمكافأة أصحاب الأداء المتميز .

**وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :**

- ضرورة الأخذ بنتائج التقييم عند تحديد الإحتياجات التدريبية .
- ضرورة إطلاع الضباط على نتائج التقييم حتى يتمكن الضباط من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم ، حتى يكون هناك فرصة لديهم لتطوير أدائهم مستقبلاً .
- أن يكون هناك مكافأة للضباط الحاصلين على تقديرات متميزة وتكون هذه المكافآت مادية أو معنوية .
- ضرورة وضع ضوابط لعملية التقييم تمكن من الحد من تأثير العلاقات الشخصية على عملية التقييم .
- أن يكون هناك نماذج متعددة للتقييم تتناسب مع طبيعة أعمال ووظائف ورتب ضباط حرس الحدود .

## 10. دراسة الحمود (1994)

هدفت الدراسة إلى التعرف على " تقييم الأداء الوظيفي :الطرق \_المعوقات-البدائل "لعملية التقييم " وخلصت الدراسة التي أجراها الباحث على موظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية أزيية ملازمة للإنسان ولا بد من تبنيتها وأنه لا يمكن الوصول إلى موضوعية في التقييم بشكل كامل لذلك ينبغي التركيز على الواقعية التقييمية وهذا التقييم يشترط قناعات متعددة منها:
- أن أي عملية لتقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلي تطوير الموظفين فقط، وليس إلي عقابه ومكافآتهم .

▪ نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصح والخطأ في أن واحد ولا ينبغي أن تكون أساسا لبناء أي قرار جوهري.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- تبسيط نماذج تقييم الأداء بقدر المستطاع ،لكي تكون واقعية وتخدم أهدافا محددة.
- تنويع مصادر جمع المعلومات الضرورية لإجراء عمليات التقييم.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب المشرفين على إجراء عملية تقييم الأداء ، وليس على عملية نماذج التقييم فقط.

### 11. دراسة الثبتي والقرني ( 1993 ) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام " ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لآراء مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ( 227 ) عميد كلية ورئيس قسم في أربع جامعات تم إختيارها عشوائياً .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ضرورة تقييم الأداء التدريسي باستخدام طرق عدة كتقييم الطلاب ، والزملاء ، والتقويم الذاتي ، وتقويم رئيس القسم .
- ينبغي تقييم عضو هيئة التدريس وفق عدة أمور منها مدى الإلتزام بمواعيد المحاضرات والوجود أثناء الساعات المكتبية والإبداع والتجديد في طرق التدريس وأساليبه ، ورغبة عضو هيئة التدريس في تطوير نفسه مهنيًا .
- ينبغي تقييم الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس وفق عدة أمور من أهمها : النشر في المجلات العلمية المتخصصة والمحكمة ، والبحوث المشتركة المنشورة أو المقبولة للنشر ، والكتب المؤلفة كمؤلف منفرد أو أساسي ، والبحوث المقدمة في المؤتمرات والندوات العلمية ، والكتب المؤلفة كمؤلف ثاني .
- ينبغي تقييم إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة الجامعة وفق عدة أمور من أهمها : مدى المشاركة في لجان القسم ، والمشاركة في الإرشاد الأكاديمي ، والإشراف على طلاب الدراسات العليا ، والمشاركة في لجان الكلية أو الجامعة ، والمشاركة في أعمال القسم الإدارية .
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- إيجاد نظام حوافز تشجيعية ، مادية ومعنوية تمنح للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس الذين يسهمون من خلال أدائهم المتميز في تحقيق وظائف الجامعة الثلاث ، التدريسية ، والبحثية ، وخدمة الجامعة والمجتمع .

## 12. دراسة جاب الله (1991) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على " محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء " وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (130) مفردة من مجتمع الدراسة بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر وذلك بهدف اختبار عدداً من محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة.

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

- ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبقة بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والجزائية.
- أن استخدام تقييم الأداء له أهمية في تحفيز الموظفين .
- ضرورة علنية نتائج تقديرات تقييم الأداء.
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :
- الأخذ بسياسة علنية نتائج تقديرات تقييم الأداء بدلا من سريتها.
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء مقابلات ناجحة لتحديد مستوي ومعايير الأداء المستهدف من مرؤوسيه من خلال المناقشة ذات الاتجاهين والحوار الديمقراطي.

**ثالثا : الدراسات الأجنبية :**

### 1. Yilmaz and Atalay ( 2009 ) :-

#### **A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life**

هدفت الدراسة إلى التعرف على " التحليل النظري لمفهوم الثقة في الحياة التنظيمية " ، حيث تمت دراسة المفاهيم الأساسية ، أبعاد الثقة التنظيمية ، الدراسات السابقة ، والعوامل التي تتسبب في الثقة التنظيمية وتم إدراج تقييم خاص بالمؤسسات العامة .

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

- لا بد من توافر العناصر الحيوية اللازمة لنجاح أي منظمة مثل تقاسم المعلومات ، وفريق العمل ، والالتزام التنظيمي ، وتمكين الموظف ، والرضا الوظيفي ، وسلوك المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية .
- ضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظفين ومدبريهم .



وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- التركيز على إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية للمنظمات ، والتي من شأنها بالتأكيد أن تسهم في الجهود المبذولة من قبل مديري الموارد البشرية لإعادة تصميم سياسة هذه المنظمات .

## 2. دراسة كوك ترجمة خازن (2004):

دراسة بعنوان : " مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي من عمليات تقييم الأداء ، حيث فحصت العلاقة بين كون الموظف يقيم من قبل الآخرين وفي نفس الوقت يقيم الآخرين ومستوي الرضا الذي يشعر به جراء عمليات التقييم، درس الباحث 382 مؤسسة في أمريكا، وجد أن العدالة والثقة في النظام من أهم المميزات التي تبعت على الرضا لدي الموظفين، ومن أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أن يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن الموظف يقوم بعملية التقييم للآخرين بينما وفي نفس الوقت يتم تقييمه من قبل الآخرين فإن ذلك يزيد من مستوى الرضا عدا عن كون الموظف يتم تقييمه فقط من قبل الآخرين.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-

- أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات .
- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة .
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.

## 3. Count`s Study (2004) :

"Police office performance appraisal system :how good are they"

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مراكز الشرطة في بلديات كندا .  
أجريت الدراسة على مجموعة من ضباط الشرطة من رتب مختلفة يمثلون 15 قسم شرطة من شرطة بلديات كندا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن آرائهم.
- لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم.
- أن نظام تقييم الأداء لم يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
- لقد بينت الغالبية العظمى من الضباط أن المشرفين لم يتلقوا إلا القليل من التدريب.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-

- الاهتمام بتدريب المشرفين القائمين على عملية تقييم الأداء .
- الاهتمام بنظام التغذية الراجعة على نحو منتظم .

#### 4. Abdul Razak's Study (2003):

"Using 360 Degree Feedback System to Complement The Malaysian Public Service Performance Appraisal"

دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للإدارة العامة " وقد تم إستخدام استبانة تم توزيعها على ( 112 ) موظف وموظفة من أفراد العينة .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- بينت الدراسة أن التغذية الراجعة جيدة في عملية تقييم الأداء وبخاصة في حالات إدارة الذات، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد المعطاة.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-

- الحاجة إلى مناقشة نتائج التقييم بين المقيم والمقيم وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير.
- حاجة المقيمين إلى مشاركة رؤوسهم في نتائج التغذية الراجعة.
- استخدام نتائج التغذية الراجعة مكملة لعملية تقييم الأداء وبالتالي يأخذ بها عند مراجعة التقييم في نهاية السنة.
- إعطاء الفرص للتدريب لمساعدة الرؤوسين في تحسين سلوكهم، وإعطاء الدعم للمدراء في تطبيق ما تعلموه من الدورات التدريبية عملياً.

#### 5. Pettijon`s Study(2001):

"Performance appraisal :usage criteria and observations".

هدفت الدراسة إلى تزويد مدير المبيعات بمعلومات صممت لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء ولكي تقلل من المشاعر السلبية المرتبطة بعملية التقييم ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء مقابلة مع (214) شخص من رجال البيع الذين يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية ،طلب منهم تقديم معلومات فيما يتعلق بوجهة نظرهم في تقييم أدائهم .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن هؤلاء الأشخاص كان لديهم وجهات نظر سلبية يتعلق بطريقة التقييم.
- كما أوضحت بأن المعايير المستخدمة ليس هي تلك المعايير التي يراها هؤلاء الأشخاص أكثر ملائمة.

- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-
- وضع معايير تقييم ملائمة لعملية تقييم الأداء .
  - تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية .

## 6. Cawely`s Study (1998):

### "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction"

هدفت الدراسة إلي مراجعة وتحليل الدراسات التي ساهمت بمشاركة الموظفين في عملية تقييم الأداء وردود أفعالهم في هولندا .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن مشاركة الموظفين في تقييم الأداء يعتبر إيجابيا في رضاهم عن عملية التقييم .
  - استخدام معايير مناسبة تزيد من دافعية العاملين للعمل وترفع من مستوي أدائهم .
- وكان أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-
- ضرورة مشاركة الموظفين في تقييم الأداء .
  - وضع نظام تقييم فعال بمشاركة العاملين يشجع العاملين على الأداء الجيد .

#### رابعاً : تعقيب على الدراسات السابقة : -

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال تقييم الأداء والثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، تبين أن نتائجها وتوصياتها متعددة وفي مجالات مختلفة ، وأبرزت أهمية تقييم الأداء للمؤسسات المختلفة وكيفية تعزيز الثقة التنظيمية لدى الموظفين وصولاً بهم إلى الولاء الوظيفي للمؤسسة التي يعملون بها ، وكذلك أبرزت كثيراً من المشكلات والعقبات التي تواجه عملية تقييم الأداء و التحديات المتمثلة في ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات والثقة بالنظام والمنظمة وإلى جانب ضعف الثقة أيضاً بين الرئيس والمرؤوس ، هذا وقد تباينت الدراسات المذكورة حول طريقة تناولها لموضوع تقييم الأداء ، الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات ، حيث أجريت على قطاعات مختلفة فبعضها تم تطبيقه على القطاع العام وبعضها الآخر طبق على شركات القطاع الخاص وبعضها على المؤسسات الأكاديمية .

ويرجع ذلك إلى اختلاف الاهتمامات التي تم الاستفادة منها وإكتساب العديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث ، وقد إشتهرت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في بعض المتغيرات وفي بعض الدراسات تشابهات مع متغيراتها بشكل كامل ولكنها إختلفت معها في طبيعة البيئة والمكان الذي أجريت فيها الدراسة ، حيث أجريت الدراسات الأخرى على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية .

هذا وتأتي دراسة الباحث في محاولة جادة للكشف عن مدى فاعلية وعدالة نظم تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية وأثرها على كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية من خلال تحليل العلاقات المتبادلة بين فاعلية وعدالة هذا النظام والمتغيرات المذكورة ، حيث تم إدخال متغير الثقة التنظيمية كمتغير جديد لم تتطرق إليه الدراسات المحلية السابقة -حسب علم الباحث - ، الأمر الذي يساهم في بلورة العناصر الإيجابية بشكل أكثر شمولية لمكونات النظام ومن ثم الوقوف على نقاط الضعف فيه بغرض تحسين الأداء العام وإكساب العاملين فيه مزيداً من الولاء والثقة .

## الفصل الخامس المنهجية والإجراءات

- مقدمة .
- منهجية الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- معايير قياس الاستبيان.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبيان .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

## مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها في إعداد أدوات الدراسة وإجراءات تطبيقها ، وأخيراً يتضمن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة .

## منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل إلي نتائج تخدم أهداف البحث.

## استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث بالإستناد إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة ، وقد إستفاد الباحث من دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) في إعداد هذه الدراسة .

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من الإداريين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة.

## مجتمع الدراسة وعينتها :-

تشمل مفردات مجتمع الدراسة فئتي الإداريين والإداريين الأكاديميين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة والذين يشغلون درجة رئيس قسم فما فوق ، وقد بلغ عددهم في الجامعة الإسلامية (170) موظفاً ، بينما يبلغ عددهم في جامعة الأزهر ( 80 ) موظفاً، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (250) موظفاً ، وقد تم إستخدام العينة الطبقية المركبة ، حيث تم توزيع ( 200 ) إستبانة على عينة الدراسة ، وتم إسترداد 183 إستبانة منها ، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد ( 4 ) إستبانات منها لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة ، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة 179 إستبانة ( 89.5 % ) ، وفي

الجدول رقم ( 3 ) توضيح لتوزيع أفراد المجتمع في كلتا الجامعتين ، و الجدول رقم ( 4 ) يوضح كيفية حساب وتوزيع العينة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة .

• مجتمع الدراسة : -

جدول رقم (3)

يوضح إحصائية بعدد وتصنيف الأكاديميين الإداريين والإداريين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة

النوع	الإسلامية	الأزهر	المجموع
أكاديمي إداري	83	56	139
إداري	87	24	111
المجموع	170	80	250

• عينة الدراسة :

جدول رقم (4)

يوضح كيفية حساب وتوزيع حجم العينة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة

النوع	الإسلامية		الأزهر		المجموع	
	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية %	العدد الكلي
أكاديمي إداري	47	56	70	42	55	98
إداري	53	63	30	18	45	81
المجموع	100	119	100	60	100	179

المصدر ( دائرتي شئون الموظفين في الجامعتين ، 2009 )

هناك عدة طرق لحساب حجم العينة نذكر منها الطريقة التالية:  
أولاً:

بصرف النظر عن حجم المجتمع فإن أقل حجم عينة يعطى من المعادلة التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث  $Z=1.96$  عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ،  $Z=1.96$ ، الخطأ الهامشي = 0.05  
وبذلك فإن حجم العينة في هذه الحالة يساوي :

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 385$$

حجم العينة المصحح يعطى من المعادلة التالية:

$$n_{corrected} = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث  $N=250$  تشير إلى حجم مجتمع الدراسة

وبذلك فإن حجم العينة المطلوب يساوي:

$$n_{corrected} = \frac{385 \times 250}{250 + 385 - 1} \cong 152$$

ولقد قام الباحث بتوزيع 200 إستبانة وهذا أكثر مما هو مطلوب في حجم العينة السابق ذكره  
وذلك لتحقيق زيادة أكثر في دقة النتائج .



## نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة :-

الجامعة الإسلامية - غزة :- ( صفحة إلكترونية ، موقع الجامعة ، 2009 )

هي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في : إتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والإتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية ، و تعمل الجامعة على توفير الجو الأكاديمي الملائم لطلبتها والملتزم بالقيم الإسلامية والمراعي لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

وتواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، والأخذ بسبل التقدم العالمية .

وقد حرصت إدارة الجامعة الإسلامية على افتتاح برامج الدراسات العليا لما لها من أهمية في خدمة المجتمع وتطويره وسمعة الجامعة الأكاديمية ونظراً لتوفر الكفاءات العلمية في التخصصات المختلفة ، وقد قامت الجامعة بإنشاء العديد من برامج الماجستير في التخصصات التالية :- " الهندسة المدنية \_ إدارة الأعمال \_ الفيزياء \_ الرياضيات \_ علوم حياتية- علم النفس \_ الصحة النفسية والمجتمعية \_ المناهج وطريق التدريس \_ أصول التربية \_ التاريخ \_ اللغة العربية \_ القرآن الكريم وعلومه \_ الحديث الشريف \_ العقيدة \_ أصول الفقه \_ الفقه المقارن \_ القضاء الشرعي ، كما وقامت الجامعة الإسلامية بافتتاح العديد من برامج الدبلوم العالي في تخصصات مختلفة.

كما تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية ، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر ، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية ، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي ، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر ، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المراجع والدوريات والكتب في مختلف المجالات .

## جامعة الأزهر - غزة :- ( صفحة إلكترونية ، موقع الجامعة ، 2009 )

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبى طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء وقد كان قرار الأخ القائد العام أبو عمار رئيس دولة فلسطين -رحمه الله- في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير .

فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة-الزراعة-العلوم-والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993 كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. أما في العام 1997 فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999 تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية. وفي العام 2001 ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة. وقد انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة. أما في مجالات الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برامج الماجستير في تخصصات اللغة العربية والتربية والحقوق والكيمياء والزراعة، وحرصاً من الجامعة على الإسهام في بناء الدولة خاضت مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة فأنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض، وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبى حاجة الوطن في إيجاد الإنسان الفلسطيني القادرة على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية منهجية .

## أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر ".  
تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب (الجامعة- الجنس- العمر- نوع الوظيفة - المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن 5 مجالات رئيسية حيث تتكون الإستبانة من 76 فقرة على النحو التالي:

**المجال الأول:** فاعلية نظام تقييم الأداء، ويتكون من (16) فقرة .

**المجال الثاني:** عدالة نظام تقييم الأداء، ويتكون من (13) فقرة .

**المجال الثالث:** الأداء الوظيفي ، ويتكون من (16) فقرة .

**المجال الرابع:** الولاء الوظيفي ، ويتكون من (15) فقرة .

**المجال الخامس:** الثقة التنظيمية ، ويتكون من (16) فقرة .

**ملاحظة:** لم يتم حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات الاستبانة وذلك حسب نتيجة العينة الاستطلاعية حيث كان معامل بيرسون للارتباط لكل الفقرات دال إحصائياً.  
وقد تم استخدام مقياس متدرج من (1 - 10) للإجابة على فقرات الاستبانة ( تمثل القيمة 1 غير موافق بشدة وتمثل القيمة 10 موافق بدرجة كبيرة جداً).

### 1. صدق الأداة :

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين ( ملحق رقم 2 ) تألفت من ( 10 ) أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية والأزهر متخصصين في الإدارة والإحصاء والمحاسبة ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (1).

## 2. صدق المقياس:

### أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### ب- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

## 3. ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### أ- نتائج الاتساق الداخلي :-

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال. يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي .	.817	*0.000
2.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر .	.778	*0.000
3.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي في العمل .	.799	*0.000
4.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي .	.849	*0.000

*0.000	.860	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .	.5
*0.000	.869	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على رفع كفاءة أداء الموظفين والجامعة ككل .	.6
*0.000	.891	تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة بأنها تعكس تقديرات حقيقية للأداء .	.7
*0.000	.911	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بأنها معايير ملائمة لوظيفتي .	.8
*0.000	.807	يتم استخدام أكثر من نموذج لتقييم الوظائف المختلفة وليس نموذج واحد لتقييم جميع الوظائف .	.9
*0.000	.913	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعة جميع أبعاد الوظيفة .	.10
*0.000	.889	يراعي نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الوصف الوظيفي المحدد لعملي .	.11
*0.000	.804	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً .	.12
*0.000	.757	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم .	.13
*0.000	.796	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم .	.14
*0.000	.836	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي .	.15
*0.000	.858	تقوم الجامعة بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري عند الضروري .	.16

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في الجامعة .	.775	*0.000
2.	يجيد القائمين على عملية تقييم الأداء في الجامعة الحكم على أدائي .	.886	*0.000
3.	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لضغوطات خارجية .	.725	*0.000
4.	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لعلاقاتي المباشرة معه .	.745	*0.000
5.	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز	.788	*0.000
6.	يمتلك القائمين على تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة خبرة طويلة في هذا المجال .	.880	*0.000
7.	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.	.828	*0.000
8.	إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية .	.795	*0.000
9.	إن تقييم أدائك يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية .	.826	*0.000
10.	تقوم دائرتك بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقك الوظيفية .	.788	*0.000
11.	يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر بالإنصاف والتعاون .	.821	*0.000
12.	يقوم رؤساءك بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي .	.833	*0.000
13.	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات والمساءلة القانونية	.841	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

الرقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرقة
1.	*0.000	.557	يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان .
2.	*0.000	.584	أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة .
3.	*0.000	.481	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة .
4.	*0.000	.569	لا يختلف أدائي في الجامعة كثيراً عن المعايير الموضوعية .
5.	*0.000	.616	يعرف رئيسي المباشر في الجامعة المعني الحقيقي للأداء الجيد في عملي
6.	*0.000	.716	يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني .
7.	*0.000	.534	يتم تحفيز أصحاب الأداء المرتفع .
8.	*0.000	.376	لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم .
9.	*0.000	.576	لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتاً أكثر من اللازم .
10.	*0.000	.676	يتميز أداء العاملين بالجامعة التي أعمل بها بأنه أداء عال قياساً بالعاملين بالجامعات الأخرى .
11.	*0.000	.798	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية .
12.	*0.000	.619	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة .
13.	*0.000	.487	لدى القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى .
14.	*0.000	.515	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر .
15.	*0.000	.271	تعدد مصادر التعليمات يعيق كفاءة أداء العاملين بالجامعة .
16.	*0.000	.411	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق .

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

الرقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	الفرقة
1.	*0.000	.516	أشعر بأن الجامعة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها .
2.	*0.000	.575	أحدث أصدقائي بأن الجامعة التي أعمل بها عظيمة جداً .
3.	*0.000	.636	أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي في هذه الجامعة .
4.	*0.000	.660	لن أقبل العمل في جامعة أخرى غير الجامعة التي أعمل بها حتى لو كانت ظروف العمل فيها أفضل من ظروف العمل في جامعتي .
5.	*0.000	.696	سأبقى في هذه الجامعة حتى لو أن الآخرين فضلوا العمل في جامعات أخرى .
6.	*0.000	.673	هناك توافق بيني وبين جامعتي يشجعني على الالتزام نحوها .
7.	*0.000	.518	أهتم بمصير جامعتي وأحرص على مستقبلها .
8.	*0.000	.565	أشيد بكفاءة زملائي في الجامعة .
9.	*0.000	.572	العمل في الجامعة يدفعني لبذل أقصى قدراتي لإنجاز أي عمل .
10.	*0.000	.639	في رأي هذه الجامعة هي من أفضل الجامعات للعمل فيها .
11.	*0.000	.586	القيم والفلسفة التي تتبناها الجامعة تتسجم مع قيمي الشخصية .
12.	*0.000	.692	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك عملي في هذه الجامعة .
13.	*0.000	.596	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي ، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي ، دون أي مطالبات مالية .
14.	*0.000	.518	أشعر بالرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو مناسب مع ما أتقاضاه من راتب.
15.	*0.000	.494	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لجامعتي .

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

الرقم	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للاارتباط	الفرقة
1.	*0.000	.771	أنا على ثقة تامة بأن إدارة الجامعة تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار .
2.	*0.000	.776	معظم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة تستهدف مصلحة الموظفين .
3.	*0.000	.819	تؤدي ثقتي في إدارة الجامعة إلى نتائج إيجابية تعكس علي أدائي .
4.	*0.000	.795	تسعى إدارة الجامعة إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر .
5.	*0.000	.775	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي .
6.	*0.000	.704	لدي ثقة كاملة بزملائي في العمل .
7.	*0.000	.696	أتجاوب مع رؤسائي إيجابياً لمصلحة العمل .
8.	*0.000	.703	أدرك حجم الضرر من جراء مخالفتي لرؤسائي .
9.	*0.000	.735	أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها .
10.	*0.000	.817	خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي .
11.	*0.000	.800	كثرة الاتصال مع رؤسائي دفعتني للثقة بهم .
12.	*0.000	.829	أشعر بأن المعلومات التي أحصل عليها من مديري أو من قبل إدارة الجامعة صادقة وموثوقة .
13.	*0.000	.814	يسعى زملائي إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل .
14.	*0.000	.774	أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي لثقتي بالجامعة .
15.	*0.000	.839	لدي ثقة بالنصائح التي تقدم إلي من الرؤساء .
16.	*0.000	.711	يقف مديري إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشكلة مهنية مع الإدارة العليا .

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## ب- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	فاعلية نظام تقييم الأداء.	.904	*0.000
2.	عدالة نظام تقييم الأداء.	.920	*0.000
3.	الأداء الوظيفي.	.833	*0.000
4.	الولاء الوظيفي.	.700	*0.000
5.	الثقة التنظيمية.	.837	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## ج- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	فاعلية نظام تقييم الأداء.	0.863
2.	عدالة نظام تقييم الأداء.	0.857
3.	الأداء الوظيفي.	0.891
4.	الولاء الوظيفي.	0.899
5.	الثقة التنظيمية.	0.866
6.	جميع مجالات الاستبانة	0.900

وكما هو واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الإستبانة كانت (0.900) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع ، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في حالة أن توزيع البيانات طبيعياً وذلك بسبب أن المقياس المستخدم (1-10) هو مقياسي فترة Interval scale أو استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية في حالة أن توزيع البيانات غير طبيعياً وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معاملا ارتباط سبيرمان (Spearman) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم قد اختلف عنها.
- 5- اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 6- اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاثة عينات مستقلة أو أكثر مجموعات.
- 7- اختبار كولموجوروف- سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

## خصائص عينة الدراسة :-

### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

يتضح من جدول (12) أن معظم عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية حيث بلغت نسبتهم 66.3%، بينما بلغت نسبة جامعة الأزهر 33.7% ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد العاملين في الجامعة الإسلامية أكبر منه في جامعة الأزهر ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عدد طلاب الجامعة الإسلامية يزيد عن 22.000 ألف طالب وهو ما يزيد عن ضعف عدد الطلاب الموجودين في جامعة الأزهر ، كما أن الهيكل التنظيمي المعتمد في الجامعة الإسلامية أوسع و به عدد أكبر من الدوائر وعليه فإن عدد الوظائف الإدارية من رئيس قسم فما فوق الموجودة في الجامعة الإسلامية أكثر من الأزهر . (دائرتي شؤون الموظفين في الجامعتين ، 2009 )

جدول (12): الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	119	66.5
الأزهر	60	33.5
المجموع	179	100.0

### 2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من جدول (13) أن غالبية عينة الدراسة من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم 94.4%، و بلغت نسبة الإناث 5.6% ، ويعزو الباحث ذلك لنقص الفرص المتاحة أمام الإناث للتوظيف في المجال الإداري أو الأكاديمي في كلتا الجامعتين وذلك إما بسبب العادات والتقاليد ، أو قد يكون بسبب ضعف قدرة النساء على تقلد مناصب قيادية .

جدول (13): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	168	94.4
أنثى	10	5.6
المجموع	178	100.0

### 3- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول رقم (14) أن ما نسبته 2.8% من عينة الدراسة عمرهم من 20 إلى أقل من 30 ، و 25.1% عمرهم من 30 إلى أقل من 40 ، و 46.9% عمرهم من 40 إلى أقل من 50، و 25.1% عمرهم 50 سنة فأكثر ، ويعزو الباحث ارتفاع عمر عينة الدراسة ( 46.9 % ) من فئة 40 عامًا فأكثر إلى كون المراكز الأكاديمية العليا في الجامعة يجب أن يتقلدها شخص لديه درجة أكاديمية عليا ، وهذا يتطلب المزيد من سنوات العمر المتقدمة والخبرة الكافية للحصول على هذه الدرجات العليا ، أما بالنسبة للمراكز الإدارية فإن الحصول على درجة رئيس قسم فأكثر يتطلب توفر خبرة إدارية في مجال العمل .

جدول (14): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
20 - أقل من 30	5	2.8
30 - أقل من 40	45	25.1
40 - أقل من 50	84	46.9
50 سنة فأكثر	45	25.1
المجموع	179	100.0

### 4- توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

يبين جدول (15) أن 55% من أفراد العينة وظيفتهم أكاديمي إداري ، وأن ما نسبته 45% وظيفتهم إداري ، وهذا يوضح أن عدد الأكاديميين الذين يشغلون مواقع قيادية إدارية في الجامعتين أعلى من عدد الإداريين الذين يشغلون مواقع رئيس قسم فأعلى ، ويعكس ذلك حقيقة طبيعة مجتمع الدراسة .

جدول (15): نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية %
أكاديمي إداري	98	55
إداري	81	45
المجموع	179	100

## 5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تبين النتائج الموضحة في جدول (16) أن 2.2% من أفراد العينة مساهم الوظيفي نائب رئيس ، و 8.9% مساهم الوظيفي عميد ، و 23.5% مساهم الوظيفي مدير، و 53.6% مساهم الوظيفي رئيس قسم ، و 11.7% مسميات وظيفية أخرى وهي على الترتيب حسب نسبتهم (نائب عميد \_ مساعد مدير \_ نائب مدير \_ مساعد نائب الرئيس) ، وتعتبر هذه النسبة عن مجتمع الدراسة وكذلك على سهولة وسلاسة التعامل مع رؤساء الأقسام في الحصول على البيانات مقارنة بالوظائف الأعلى درجة ، كما أن الهيكل التنظيمي في الجامعتين به عدد كبير من الأقسام تتبع عدد محدود من الدوائر والكليات التي لديها عدد محدود من العمداء .

جدول (16): المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
2.2	4	نائب رئيس الجامعة
8.9	16	عميد
23.5	42	مدير
53.6	96	رئيس قسم
11.7	21	أخرى
100.0	179	المجموع

أما المسميات الوظيفية الأخرى فكانت:

جدول (17): المسميات الوظيفية الأخرى

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
5	1	مساعد نائب رئيس الجامعة
55	11	نائب عميد
10	2	نائب مدير
30	6	مساعد مدير
100.0	20	المجموع

## 6- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 39.5% من حملة درجة الدكتوراه ، وأن 19.8% من حملة درجة الماجستير، وأن 32.8% من حملة درجة البكالوريوس ، وأن 6.8% من حملة درجة الدبلوم المتوسط ، وأن 1.1% من حملة درجة ثانوية عامة ، ويعزو الباحث إرتفاع نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه في العينة بسبب طبيعة العمل في الجامعات وسياسات التوظيف فيها والتي تعتمد على توظيف الكفاءات وأصحاب الخبرات والذين يحملون مؤهلات عالية ، كما أن العديد من الكوادر العاملة في الجامعات تعمل على تطوير قدراتها من خلال إستكمال دراستها الجامعية .

جدول (18): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
39.5	70	دكتوراه
19.8	35	ماجستير
32.8	58	بكالوريوس
6.8	12	دبلوم متوسط
1.1	2	ثانوية عامة
100.0	177	المجموع

#### 7- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يتبين من جدول (19) أن ما نسبته 5.6% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن 21.2% خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 36.3% خبرتهم تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ، وأن 36.9% خبرتهم 15 سنة فأكثر وهذا طبيعي إذا ما تم ربط العمر بالخبرة حيث يلاحظ أن الفئة العمرية من 40 فأكثر تشكل النسبة الأكبر من العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة في العمل ، كما أن هناك عدد كبير من الموظفين ممن يعملون في الجامعتين منذ تأسيسهما في أواخر القرن الماضي .

جدول (19): سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
5.6	10	أقل من 5 سنوات
21.2	38	5 - أقل من 10
36.3	65	10 - أقل من 15
36.9	66	15 سنة فأكثر
100.0	179	المجموع



## الفصل السادس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية بالنقاش والتحليل :-

أولاً : إختبار التوزيع الطبيعي .

ثانياً : تحليل فقرات الدراسة .

ثالثاً : إختبار فرضيات الدراسة .

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعلمية حيث أن توزيع البيانات غير طبيعي .

#### الفرضية الصفرية:

متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي القيمة المتوسطة للاختبار التي استخدمت في البحث .

#### الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6 .

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 6، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

#### أولاً :- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولموجوروف- سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (20).

#### جدول (20)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	فاعلية نظام تقييم الأداء.	*0.000
2.	عدالة نظام تقييم الأداء.	*0.000
3.	الأداء الوظيفي.	*0.000
4.	الولاء الوظيفي.	*0.004
5.	الثقة التنظيمية.	*0.000

\* البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج في جدول (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبذلك فإن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك تم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة .

## ثانيا : تحليل فقرات الدراسة :-

- تم إستبعاد المحور الأول والثاني المتعلقين بفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء للأكاديميين الإداريين وذلك لعدم وجود نظام تقييم أداء خاص بهم ، ويقتصر نظام تقييم الأداء بالنسبة للأكاديميين الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية على تقييم الطالب بينما لا يتم تقييم الأكاديميين الإداريين في جامعة الأزهر بأي طريقة .
- وهذا يخالف ما ذهبت إليه دراسة ( خوري ، 2004 ) من أن تطبيق عملية التقييم يؤدي إلى تحسن في أداء الأكاديميين ، ودراسة ( الثبيني والقرني ، 1993 ) والتي خلصت إلى أن هناك ضرورة لتقييم الأداء التدريسي بإستخدام طرق عدة كتقييم الطلاب ، والزملاء ، والتقييم الذاتي ، وتقييم رئيس القسم ، وعدد الأبحاث التي ينشرها ، ومدى رغبته في تطوير نفسه .
- ويدل هذا على وجود خلل في كلتا الجامعتين في التعامل مع الوظائف الإدارية التي يشغلها الأكاديميون ، مما يؤدي إلى وجود شكوك حول مدى توفر فرص عادلة للجميع لشغل المواقع الإدارية .

## المجال الأول : فاعلية نظام تقييم الأداء

تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 للفقرات من (1-16) لمجال فاعلية نظام تقييم الأداء و النتائج موضحة في جدول (21)

أولاً : الجامعة الإسلامية:

### جدول (21)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية نظام تقييم الأداء"

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي	6.7778	1	4.143	*0.000
2.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر .	7.2540	4	5.828	*0.000
3.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي في العمل .	7.2222	3	5.494	*0.000
4.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي .	7.9524	14	6.584	*0.000
5.	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .	7.6508	9	5.809	*0.000
6.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على رفع كفاءة أداء الموظفين والجامعة ككل .	7.7581	12	5.828	*0.000
7.	تنتم المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة بأنها تعكس تقديرات حقيقية للأداء .	7.2698	5	4.677	*0.000
8.	تنتم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بأنها معايير ملائمة لوظيفتي .	7.3387	7	4.491	*0.000
9.	يتم استخدام أكثر من نموذج لتقييم الوظائف المختلفة وليس نموذج واحد لتقييم جميع الوظائف .	7.9048	13	5.551	*0.000
10.	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعة جميع أبعاد الوظيفة.	7.5873	8	4.699	*0.000
11.	يراعي نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الوصف الوظيفي المحدد لعملي .	7.3175	6	4.596	*0.000

*0.000	7.493	16	9.2063	12. يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً .
*0.000	5.208	15	8.1429	13. يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم .
*0.000	4.239	10	7.7143	14. يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم .
*0.000	4.143	2	7.1587	15. يتم دراسة التظلمات بشكل جدي .
*0.000	5.208	11	7.7302	16. تقوم الجامعة بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري عند الضروري.
*0.000	5.203	2	7.6241	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### ويتبين من الجدول السابق ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (12) يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 92 ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً.
2. حازت الفقرات ( 13 ، 4 ، 9 ، 6 ، 16 ، 14 ، 5 ، 10 ، 8 ، 11 ، 7 ، 2 ، 3 ، 15 ) على أوزان نسبية جيدة ، مما يشير إلى أن هناك إتفاق بين آراء المبحوثين حول فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة .
3. أن الفقرة رقم " (1) يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 67.7 ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية بدرجة غير كافية وتشير إلى وجود رضا غير كاف عن هذه الفقرة .

بشكل عام يبين الجدول (21) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال فاعلية نظام تقييم الأداء يساوي 7.6241 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 5.203 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل الإداريين على هذا المجال أي أن نظام تقييم الأداء الموجود في الجامعة يتسم بالفاعلية .

هذا وقد تعزى الفاعلية النسبية لنظام تقييم الأداء المعمول به في الجامعة الإسلامية إلى عمر الجامعة التي أنشئت منذ إثنين و ثلاثين عاماً ، إستطاعت الجامعة خلال هذه الفترة أن تصل إلى درجة عالية من الإستقرار سواء أكان ذلك على صعيد العمل الإداري أم على صعيد اللوائح والقوانين المنظمة والضابطة لسير العمل ، ولقد قامت خلال تلك الفترة بتطوير نماذج تقييم الأداء وإجراء التعديلات عليها ، لكي تصل إلى درجة معقولة من الفاعلية ، فضلاً عن

قيامها بتطويرها من فترة لأخرى ، مما يسهم في تعزيز و زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء ، كما يدل كل ذلك على وعي الإدارة العليا في الجامعة لأهمية عملية التقييم في الإرتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " فاعلية نظام تقييم الأداء للموظفين الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية " فإنها تتفق مع دراسة كل من ( أبو ماضي ، 2007 ) في أن عملية تقييم الأداء تتم وتنجز ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنتظم و وأن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة ، ودراسة ( الحوامدة ، 2004 ) التي خلصت إلى أن مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل عام كان جيداً ، ودراسة Cawely`s (1998) التي خلصت إلى أن وجود نظام تقييم فعال يشجع العاملين على الأداء الجيد ، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع كل من دراسة ( أبو حطب ، 2009 ) والتي خلصت إلى أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء غير كفاية وغير مناسبة لطبيعة العمل ، ودراسة (عواد 2005 ) التي خلصت إلى وجود خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عملية التقييم، و دراسة الجويدي ( 2007 ) والتي خلصت إلى عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مناسبة لطبيعة الوظيفة ، و دراسة آل يعن الله (1998) التي خلصت إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على نموذج واحد لتقييم مختلف الوظائف والرتب و أنه لا يتم الأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات التدريبية ، ودراسة (Pettijon`s 2001) والتي خلصت بأن المعايير المستخدمة ليس هي تلك المعايير التي يراها هؤلاء الأشخاص أكثر ملائمة .

ثانياً : جامعة الأزهر : -

#### جدول (22)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية نظام تقييم الأداء "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي .	4.7308	11	-2.206	*0.007
2.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي المباشر .	5.2692	14	-1.180	0.248

0.147	-1.498	13	5.1154	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقاتي اليومية مع زملائي في العمل .	3.
0.359	-0.934	15	5.3846	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي .	4.
*0.006	-2.818	9	4.3462	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .	5.
*0.008	-1.786	12	4.8462	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على رفع كفاءة أداء الموظفين والجامعة ككل .	6.
*0.006	-2.995	8	4.2692	تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة بأنها تعكس تقديرات حقيقية للأداء .	7.
*0.018	-2.519	10	4.5000	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بأنها معايير ملائمة لوظيفتي .	8.
*0.000	-5.540	4	3.3077	يتم استخدام أكثر من نموذج لتقييم الوظائف المختلفة وليس نموذج واحد لتقييم جميع الوظائف .	9.
*0.001	-3.932	7	3.8077	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعة جميع أبعاد الوظيفة.	10.
*0.000	-4.480	6	3.6154	يراعي نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الوصف الوظيفي المحدد لعملي .	11.
*0.000	-5.088	2	3.1538	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً .	12.
*0.000	-4.618	1	3.0800	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم .	13.
*0.000	-4.424	5	3.3462	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتنظم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم .	14.
*0.000	-4.328	4	3.3077	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي .	15.
*0.000	-5.036	3	3.1923	تقوم الجامعة بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري عند الضروري.	16.
*0.001	-3.909	2	4.0758	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

### ويتبين من الجدول السابق ما يلي:

1. أن الفقرة " رقم ( 4 ) يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 53.8 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.359 ، وقيمة اختبار الإشارة يساوي -0.934 ، أي أن آراء أفراد العينة سلبية .

2. أن الفقرة رقم " (13) يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 30.8 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة إختبار الإشارة يساوي -4.618 ، أي أن آراء أفراد العينة سلبية جداً ، مع ملاحظة أن إجابات المبحوثين تدل على عدم وجود فاعلية لنظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر ، ويؤكد هذا إجابات المبحوثين في الفقرات من " (1- 16 ) والتي تؤكد وجود جوانب سلبية وعدم ثقة في فاعلية نظام تقييم الأداء.

بشكل عام يبين الجدول (22) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال فاعلية نظام تقييم الأداء يساوي 4.0758 وهو أقل من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وقيمة اختبار الإشارة يساوي -3.909 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن القيمة المتوسطة وهي 6.

ويمكن القول بأن إلتزام نظام تقييم الأداء في الأزهر بعدم الفاعلية مقارنة بالجامعة الإسلامية قد يعزى إلى عمر الجامعة التي أنشئت منذ تسعة عشر عاماً تخلل هذه الفترة عدم وجود إستقرار إداري والذي ظهر واضحاً من خلال تغير مجلس ورئاسة الجامعة في فترات متقاربة ، كما أن حداثة تطبيق نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر مقارنة بالجامعة الإسلامية ساهم في عدم فاعلية هذا النظام ، حيث أن هذه الفترة القصيرة لم نتح للجامعة التعرف على مكامن الضعف في هذا النظام وفضلاً عن ذلك كله يمكن القول بأن هناك شك في أن الإدارة العليا في جامعة الأزهر تدرك أهمية عملية التقييم أو أن هناك دعم أو تبني وتشجيع لهذه العملية .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " فاعلية نظام تقييم الأداء للموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأزهر " فأنها تتفق مع دراسة (يوسف ، 2000 ) والتي خلصت إلى تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم ، ودراسة دراسة ( آل يعن الله ، 1998 ) والتي خلصت إلى ضرورة إطلاع العاملين على نتائج التقييم حتى يتمكنوا من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم ، حتى يكون هناك فرصة لديهم لتطوير أدائهم مستقبلاً ، وتختلف مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) التي خلصت إلى أن مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل عام كانت جيدة .



## المجال الثاني : عدالة نظام تقييم الأداء

تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) (لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (20)) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 للفقرات من (1-13) لمجال عدالة نظام تقييم الأداء و النتائج موضحة في جدول (23)

### أولاً : الجامعة الإسلامية :

#### جدول (23)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عدالة نظام تقييم الأداء "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في الجامعة .	7.6825	10	5.293	*0.000
2.	يجيد القائمين على عملية تقييم الأداء في الجامعة الحكم على أدائي .	7.5238	8	5.828	*0.000
3.	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لضغوطات خارجية .	8.1905	12	6.068	*0.000
4.	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لعلاقتي المباشرة معه .	7.8254	11	5.890	*0.000
5.	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز	8.3651	13	6.402	*0.000
6.	يمتلك القائمين على تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة خبرة طويلة في هذا المجال .	7.4762	7	5.551	*0.000
7.	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.	7.0000	4	4.410	*0.000
8.	إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية .	7.6032	9	6.472	*0.000
9.	إن تقييم أدائك يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية .	7.0794	5	4.474	*0.000
10.	تقوم دائرتك بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقك الوظيفية .	6.8095	2	3.946	*0.000

*0.000	4.201	1	6.6613	يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر بالإنصاف والتعاون .	11.
*0.000	3.674	3	6.9677	يقوم رؤساءك بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي .	12.
*0.000	5.124	6	7.4590	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات والمساءلة القانونية.	13.
*0.000	5.120	1	7.4361	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (5) يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 83.6 ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية.
2. حازت الفقرات ( 3، 4، 1، 8، 2، 6، 13، 9، 4 ) على أوزان نسبية جيدة ، مما يشير إلى أن هناك إتفاق بين آراء المبحوثين فيما يتعلق بالفقرات السابقة حول عدالة نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة .
3. أن الفقرة رقم ( 11 ) " يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر بالإنصاف والتعاون " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 66.6 ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية ولكن بدرجة غير كافية وتعبر عن حالة رضا غير كافٍ عن سلوك المدراء .
4. حازت الفقرات ( 10 ، 12 ) على أوزان نسبية منخفضة ، وهي تشير إلى حالة عدم رضا كافي عن مجهودات الدائرة المبدولة في سبيل تحقيق حقوق الموظف ، وعن سلوك المدراء الذين لا يقومون بتوفير حلول عادلة بدرجة كافية لجميع العاملين .

بشكل عام يبين الجدول (23) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال عدالة نظام تقييم الأداء يساوي 7.4361 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 5.120 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل الإداريين على هذا المجال.

ويمكن القول بأن العدالة النسبية التي يتسم بها نظام تقييم الأداء المعمول به في الجامعة قد يعود إلى التطوير المستمر الحاصل على هذا النظام وإلى وجود تغذية راجعة من قبل العاملين مما أسهم في حل كثير من الإشكاليات الناتجة عن تطبيق هذا النظام وبالإضافة إلى ذلك يظهر بوضوح تمتع القائمين على تطوير نظام تقييم الأداء بالمهنية والحرفية والكفاءة العالية وإلى أن هناك دعم وتشجيع من قبل الإدارة العليا لهم .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " عدالة نظام تقييم الأداء للموظفين الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية " نرى أنها تتفق مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) والتي خلصت إلى أن مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء بشكل عام كان جيداً ، ودراسة ( عدوان ، 2006 ) والتي خلصت إلى أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة ، ودراسة ( Cawely's 1998 ) التي خلصت إلى أن مشاركة الموظفين في تقييم الأداء يعتبر إيجابياً في رضاهم عن عملية التقييم ، ودراسة ( جاب الله ، 1991 ) والتي خلصت إلى أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبقة بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن النظام يتصف بالعدالة ، ودراسة ( Ebrahim`s 2004 ) التي خلصت إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من استخدامات تقييم الأداء تتمثل في عدم موضوعية التقييم ، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع كل من دراسة ( الجويدي ، 2007 ) التي خلصت إلى عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مناسبة لطبيعة الوظيفة و ليس هناك عدالة في عملية التقييم ، ودراسة ( أبو شيخة، 2005 ) التي خلصت إلى إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة لعدم موضوعية عملية تقييم أدائهم ، و دراسة ( يوسف ، 2000 ) التي خلصت إلى تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء.

ثانياً : جامعة الأزهر :-

#### جدول (24)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

" عدالة نظام تقييم الأداء "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في الجامعة .	3.1923	1	-4.620	*0.000
2.	يجيد القائمين على عملية تقييم الأداء في الجامعة الحكم على أدائي .	3.4231	2	-4.865	*0.000

*0.048	-1.779	10	4.8077	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لضغوطات خارجية .	3.
*0.040	-1.975	9	4.6538	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لعلاقاتي المباشرة معه .	4.
*0.001	-3.578	4	3.7692	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز	5.
*0.000	-4.202	5	3.9615	يمتلك القائمين على تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة خبرة طويلة في هذا المجال .	6.
*0.000	-4.645	3	3.7308	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.	7.
*0.041	-2.156	8	4.6154	إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية .	8.
*0.004	-3.178	6	4.1154	إن تقييم أدائك يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية .	9.
*0.032	-2.278	8	4.6154	تقوم دائرتك بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقك الوظيفية .	10.
*0.000	-4.209	4	3.7692	يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر بالإنصاف والتعاون .	11.
*0.003	-3.292	7	4.1923	يقوم رؤساءك بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي .	12.
*0.000	-4.348	2	3.4231	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات والمساءلة القانونية.	13.
*0.000	-3.995	1	4.0207	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

### ويتبين من الجدول السابق ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (3) لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لضغوطات خارجية " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 48 ، أي أن آراء أفراد العينة سلبية مما يدل على أن هناك ضغوطات تمارس على المقيمين لتعدل نتائج تقييم الأداء .
2. أن الفقرة رقم " (1) إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في الجامعة " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 31.9 ، أي أن آراء أفراد العينة سلبية جداً ، مما يدل بأن العاملين غير مطلعين على المعايير التي يتم بناءً عليها تقييمهم .

3. حازت الفقرات ( 1 - 13 ) على أوزان نسبية منخفضة ، وهذا يدل على عدم وجود عدالة في نظام تقييم الأداء المتبع في جامعة الأزهر .

بشكل عام يبين الجدول (24) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال عدالة نظام تقييم الأداء يساوي 4.0207 وهو أقل من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وقيمة اختبار الإشارة يساوي 3.995- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن القيمة المتوسطة وهي 6.

يمكن القول بأن عدم وجود عدالة في نظام تقييم الأداء يعود لعدم إلتسامه بالفاعلية وقد يعود ذلك إلى كما ذكر سابقاً إلى عمر الجامعة وحالة عدم الإستقرار الإداري وحادثة تجربة تطبيق النظام أو إلى وجود خلل في التغذية الراجعة وفي ضعف تجربة القائمين على عملية نظام تقييم الأداء وقد يعود أيضاً إلى عدم إيمان الإدارة العليا بجدوى هذه العملية وقيامها بما يلزم لإرساء العدالة في داخل الجامعة وهذا يلقي بضلال من الشك حول مدى توفر فرص عادلة لمكافأة المجتهد ومحاسبة المقصر وفق قواعد علمية محددة ومتفق عليها .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " عدالة نظام تقييم الأداء للموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأزهر " ، نرى أنها تتفق مع دراسة (يوسف ، 2000 ) والتي خلصت إلى تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء ، وتختلف مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) والتي خلصت إلى أن مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء بشكل عام كان جيداً .

### المجال الثالث :- الأداء الوظيفي

تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) (لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (21) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 للفقرات من (1-16) لمجال الأداء الوظيفي ، النتائج موضحة في جدول (25)

أولاً :- الجامعة الإسلامية :

#### جدول (25)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان .	8.7627	12	10.536	*0.000
2.	أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة .	9.0339	15	10.492	*0.000
3.	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة .	8.6780	9	10.396	*0.000
4.	لا يختلف أدائي في الجامعة كثيراً عن المعايير الموضوعة .	8.7288	10	10.677	*0.000
5.	يعرف رئيسي المباشر في الجامعة المعني الحقيقي للأداء الجيد في عملي .	8.6667	8	10.160	*0.000
6.	يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني .	6.8983	4	4.748	*0.000
7.	يتم تحفيز أصحاب الأداء المرتفع .	5.8475	2	-1.287	0.198
8.	لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم .	3.4407	1	-7.867	*0.000
9.	لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتاً أكثر من اللازم .	6.0085	3	1.313	0.189
10.	يتميز أداء العاملين بالجامعة التي أعمل بها بأنه أداء عال قياساً بالعاملين بالجامعات الأخرى .	8.3932	7	9.733	*0.000
11.	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية .	8.0508	6	8.564	*0.000
12.	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة .	8.8120	13	10.396	*0.000
13.	لدى القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى .	8.7373	11	9.935	*0.000
14.	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر .	8.9661	14	10.170	*0.000
15.	تعدد مصادر التعليمات يعيق كفاءة أداء العاملين بالجامعة .	7.5641	5	6.255	*0.000
16.	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق .	9.1864	16	10.354	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.8600	3	10.218	*0.000

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

يبين جدول (25) أن المتوسط الحسابي للفقرة السابعة والتاسعة" يتم تحفيز أصحاب الأداء المرتفع ، لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتاً أكثر من اللازم " يساوي 5.8475 ، 6.0085 على الترتيب وقيمة اختبار الإشارة للمجالين تساوي 1.287- و 1.313 على الترتيب والقيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالين تساوي 0.198 و 0.189 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن آراء أفراد العينة محايد ولكنه حياد يميل إلى الجانب السلبي.

يبين جدول (25) أنه بالنسبة للفقرة الثامنة " لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم " تبين أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.4407 وقيمة اختبار الإشارة تساوي -7.867 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، مما يؤكد وجود وعي عالي لدى العاملين بأهمية الحاجة إلى تطوير أدائهم بشكل مستمر .

**ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على ما يلي:**

1. أن الفقرة رقم " (16) أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي مرتفع % 91.8، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً .
2. حازت الفقرات ( 2 ، 14 ، 12 ، 13 ، 4 ، 3 ، 5 ، 10 ، 11 ، 15 ) على أوزان نسبية جيدة ، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل العاملين على محور الأداء الوظيفي .
3. أن الفقرة رقم " (8) لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 34.4 ، أي أن أفراد العينة على درجة عالية من الوعي بأهمية العمل على تطوير قدراتهم بشكل مستمر .
4. حازت الفقرات ( 7 ، 9 ، 6 ) على أوزان نسبية منخفضة نسبياً وهذا يعني أن هناك عدم رضا كافي عن أساليب وطرق تحفيز الأداء وعن الآليات التي يتم فيها محاسبة المقصرين في الأداء ، كما تشير إلى وجود عوائق تعمل على تأخير المعاملات .

وبشكل عام يبين الجدول (25) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الأداء الوظيفي يساوي 7.860 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 10.218 مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية جيد ولكن هناك حاجة للتطوير والتحفيز بشكل مستمر للعاملين في الجامعة كي يواكبوا متطلبات العصر ، و كذلك هناك حاجة ماسة لمواكبة التطورات العالمية الحاصلة في كل من الجامعات والتعليم العالي .

ويمكن تفسير الإرتفاع النسبي للأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية مقارنة بجامعة الأزهر إلى نوع الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية وهي ثقافة الإنجاز والتي تركز على النجاح والنمو و التميز ، وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية سرعة تحقيق الأهداف . ويعزى نوع الثقافة في الجامعة الإسلامية إلى عمرها ، فقد استطاعت الجامعة أن تصل إلى درجة عالية من الاستقرار الإداري وأصبحت هناك قوانين ولوائح وأنظمة تضبط سير العمل ، وبعد هذه المرحلة من الاستقرار بدأت الجامعة تتجه نحو التميز والنمو، كما قد يعزى ميل ثقافة الجامعة الإسلامية نحو الإنجاز إلى فلسفة الجامعة القائمة على تشجيع المبدعين والمبادرين نحو أفكار خلاقة متميزة بالإضافة إلى التحديث والتطوير المستمر على إمكانيات الجامعة المادية والتكنولوجية (عبد الإله ، 2006 : ص 80 )، بالإضافة إلى ذلك وجود حالة من الاستقرار الإداري وإدارة عليا تعمل على تطوير أداء العاملين والإرتقاء به نحو الأفضل .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية " ، نري أنها تتفق مع كل من دراسة ( أبو حطب ، 2009 ) و( أبو ماضي ، 2007 ) والتي خلصت إلى أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية ، ودراسة ( عدوان ، 2006 ) والتي خلصت إلى أنه لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترفيغ ، ودراسة ( الغامدي ، 2000 ) والتي خلصت بأنه لا يوجد نظام للمكافآت والترقية عند انجاز العمل بإتقان ، ودراسة (Count`s Study (2004) التي خلصت إلي أن نظام تقييم الأداء لم يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي، ودراسة ( الحوامدة ، 2004 ) والتي خلصت إلى أن مستويات الأداء لدى العاملين المبحوثين في الوزارات الأردنية جيدة ، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلي أهمية أن يكون نظام تقييم الأداء أكثر فاعلية وعدالة لتتم عملية تحفيز العاملين ووضع البرامج التدريبية لهم وصولاً لتطوير مستوى أداء العاملين لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعة .



ثانياً : جامعة الأزهر :

جدول (26)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان	8.4833	14	6.434	*0.000
2.	أعمل و باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة	8.4167	12	7.012	*0.000
3.	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة .	7.9000	7	5.494	*0.000
4.	لا يختلف أدائي في الجامعة كثيراً عن المعايير الموضوعية .	8.0167	11	5.933	*0.000
5.	يعرف رئيسي المباشر في الجامعة المعني الحقيقي للأداء الجيد في عملي .	7.9322	8	4.945	*0.000
6.	يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني .	5.2881	4	-1.099	0.272
7.	يتم تحفيز أصحاب الأداء المرتفع .	4.7667	2	-1.769	0.077
8.	لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم	4.1667	1	-3.283	*0.001
9.	لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتاً أكثر من اللازم .	4.9667	3	-1.737	0.082
10.	يتميز أداء العاملين بالجامعة التي أعمل بها بأنه أداء عال قياساً بالعاملين بالجامعات الأخرى .	5.9833	6	0.000	1.000
11.	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية .	5.8305	5	-0.139	0.890
12.	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة .	7.9833	9	5.828	*0.000
13.	لدى القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى	8.4237	13	6.203	*0.000
14.	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر .	8.7458	15	7.012	*0.000
15.	تعدد مصادر التعليمات يعيق كفاءة أداء العاملين بالجامعة .	7.9667	10	4.333	*0.000
16.	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق .	8.8333	16	6.623	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.1018	4	4.947	*0.000

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يبين جدول (26) أنه بالنسبة للفقرة الثامنة " لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم " تبين أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.1667 وقيمة اختبار الإشارة تساوي -3.283 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قد انخفض عن القيمة المتوسطة (6) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

يبين الجدول (26) أن المتوسط الحسابي للفقرات السادسة والسابعة والتاسعة والعاشر والحادية عشر يساوي 5.2881 و 4.7667 و 4.9667 و 5.9833 و 5.8305 على الترتيب ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي للفقرات أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات لا يختلف جوهريا عن القيمة المتوسطة وهي 6 .

ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (16) أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي مرتفع 88.3 % أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً .
  2. أن الفقرة رقم " (8) لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 41.6 ، أي أن آراء أفراد العينة يؤكدون على حاجة موظفي الجامعة إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر وهذا يدل على حسن إدراكهم لأهمية مواكبة التطورات العلمية الحاصلة في مجالات تخصصاتهم .
- كما تشير النتائج السابقة إلى أن آراء العاملين في الجامعة حيال الفقرات ( 6 ، 7 ، 9 ، 10 ، 11 ) محايدة ولكنها تميل إلى الجانب السلبي بمعنى أن مستوى الرضا عنها منخفض .
- لكن يبدو أن هناك أمل لدى المبحوثين بأن الجامعة ستعمل على تحسين وتعزيز أدائهم بدليل أن الصورة ليست قاتمة عند غالبيتهم .

وبشكل عام يبين الجدول (26) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الأداء الوظيفي يساوي 7.1018 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 4.947 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

ويمكن تفسير الإنخفاض النسبي للأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الأزهر بالمقارنة مع العاملين في الجامعة الإسلامية إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأزهر وهي ثقافة النظم والأدوار ويركز هذا النوع من الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي ويكافأ الناس على أساس التزامهم باللوائح و يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل ، وعليه قد تكون النظم واللوائح والقوانين في جامعة الأزهر لم تصل إلى حد الاكتمال والاستقرار. (عبد الإله ، 2006 : ص 81 )

كما قد يعزى إلى حالة عدم الإستقرار الإداري والتي ظهرت من خلال التغييرات المتكررة للإدارة العليا في الجامعة في أوقات متقاربة .

## المجال الرابع : الولاء الوظيفي

تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) (لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (21)) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 للفقرات من (1-15) لمجال الولاء الوظيفي. النتائج موضحة في جدول (27)

أولاً : - الجامعة الإسلامية:

### جدول (27)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الولاء الوظيفي "

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشعر بأن الجامعة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها .	9.3983	11	10.539	*0.000
2.	أحدث أصدقائي بأن الجامعة التي أعمل بها عظيمة جداً .	9.3644	10	10.583	*0.000
3.	أقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي في هذه الجامعة .	9.2203	7	10.539	*0.000
4.	لن أقبل العمل في جامعة أخرى غير الجامعة التي أعمل بها حتى لو كانت ظروف العمل فيها أفضل من ظروف العمل في جامعتي .	8.8729	1	9.460	*0.000
5.	سأبقى في هذه الجامعة حتى لو أن الآخرين فضلوا العمل في جامعات أخرى .	8.9661	2	9.749	*0.000
6.	هناك توافق بيني وبين جامعتي يشجعني على الالتزام نحوها .	9.0339	5	9.935	*0.000
7.	أهتم بمصير جامعتي وأحرص على مستقبلها .	9.4068	12	10.444	*0.000
8.	أشيد بكفاءة زملائي في الجامعة .	8.9407	3	10.492	*0.000
9.	العمل في الجامعة يدفعني لبذل أقصى قدراتي لإنجاز أي عمل .	9.2821	9	10.677	*0.000
10.	في رأي هذه الجامعة هي من أفضل الجامعات للعمل فيها .	9.3983	11	10.587	*0.000
11.	القيم والفلسفة التي تتبناها الجامعة تتسجم مع قيمتي الشخصية .	9.6017	13	10.539	*0.000
12.	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك عملي في هذه الجامعة .	9.0256	4	10.071	*0.000

13.	أُتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي ، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي ، دون أي مطالبات مالية .	9.2627	8	10.492	*0.000
14.	أشعر بالرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو مناسب مع ما أتقاضاه من راتب	9.1441	6	10.258	*0.000
15.	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لجامعتي .	9.4103	12	10.396	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	9.2209	5	10.587	*0.000

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (11) القيم والفلسفة التي تتبناها الجامعة تتسجم مع قيم الشخصية " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي مرتفع 96 % أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً .

2. أن الفقرة رقم " (4) لن أقبل العمل في جامعة أخرى غير الجامعة التي أعمل بها حتى لو كانت ظروف العمل فيها أفضل من ظروف العمل في جامعتي . " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي 88.7 % ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً أيضاً ويؤكد هذا على أن الولاء الوظيفي لموظفي الجامعة الإسلامية مرتفع جداً .

بشكل عام يبين الجدول (27) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الولاء الوظيفي يساوي 9.2209 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 10.587 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال وهذا يعني أن هناك ولاء كبير لدى العاملين للجامعة التي يعملون بها .

ويمكن تفسير الإرتفاع الكبير للولاء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بالمقارنة مع العاملين في جامعة الأزهر إلى نوع الثقافة السائدة في الجامعة وإلى إنسجام هذه الثقافة مع ثقافة العاملين الأمر الذي يجعلهم يبذلون قصار جهدهم لتحقيق أهداف الجامعة .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " الولاء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية " ، نرى أنها تتفق مع دراسة ( غنيم ، 2007 ) والتي خلصت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع ، ودراسة (الحوامة ، 2004 ) التي خلصت إلى أن مستويات الولاء التنظيمي جيدة لدى العاملين المبحوثين في الوزارات الأردنية ، ودراسة ( رشيد ، 2003 ) والتي خلصت إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة ،

ودراسة ( الفهداوي والقطاونة،2004 ) والتي خلصت إلى أن هناك علاقة إرتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلي أهمية الولاء الوظيفي في تعزيز الثقة بالجامعة .

ثانياً :- جامعة الأزهر:

جدول (28)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

" الولاء الوظيفي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشعر بأن الجامعة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها .	8.8136	15	7.222	*0.000
2.	أحدث أصدقائي بأن الجامعة التي أعمل بها عظيمة جداً .	8.0169	7	5.479	*0.000
3.	أقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي في هذه الجامعة .	8.0847	8	6.203	*0.000
4.	لن أقبل العمل في جامعة أخرى غير الجامعة التي أعمل بها حتى لو كانت ظروف العمل فيها أفضل من ظروف العمل في جامعتي .	7.6167	3	4.670	*0.000
5.	سأبقى في هذه الجامعة حتى لو أن الآخرين فضلوا العمل في جامعات أخرى .	7.8000	6	5.220	*0.000
6.	هناك توافق بيني وبين جامعتي يشجعني على الالتزام نحوها .	7.4833	2	4.670	*0.000
7.	أهتم بمصير جامعتي وأحرص على مستقبلها .	8.6333	13	6.697	*0.000
8.	أشيد بكفاءة زملائي في الجامعة .	8.1167	9	6.013	*0.000
9.	العمل في الجامعة يدفعني لبذل أقصى قدراتي لإنجاز أي عمل .	8.2833	11	6.358	*0.000
10.	في رأي هذه الجامعة هي من أفضل الجامعات للعمل فيها	7.6833	4	4.670	*0.000
11.	القيم والفلسفة التي تتبناها الجامعة تتسجم مع قيمي الشخصية .	7.3220	1	4.239	*0.000
12.	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك عملي في هذه الجامعة .	7.7458	5	4.944	*0.000
13.	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي ، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي ، دون أي مطالبات مالية .	8.2667	10	6.171	*0.000
14.	أشعر بالرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو مناسب مع ما أتقاضاه من راتب	8.4833	12	6.697	*0.000
15.	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لجامعتي .	8.7833	14	7.030	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	8.0567	5	6.326	*0.000

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (1) سأل في هذه الجامعة حتى لو أن الآخرين فضلوا العمل في جامعات أخرى " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي مرتفع 88 % أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً ، ويؤكد هذا على أن الولاء الوظيفي لموظفي جامعة الأزهر مرتفع جداً.

2. أن الفقرة رقم " (11) أودي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لجامعتي " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 73 ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية أيضاً ويؤكد هذا على أن الولاء الوظيفي لموظفي جامعة الأزهر جيد .

بشكل عام يبين الجدول (28) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الولاء الوظيفي يساوي 8.0567 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 6.326 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال وهذا يعني أن هناك ولاء كبير لدى العاملين للجامعة التي يعملون بها .

ويمكن تفسير ارتفاع الولاء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأزهر إلى نوع الثقافة السائدة في الجامعة وإلى إنسجام هذه الثقافة مع ثقافة العاملين وكذلك إلى طموح العاملين في العمل على تطوير أداء الجامعة وهذا يستدعي النظر إليه من قبل الإدارة العليا في الجامعة بعين الرضا والقيام بما يلزم من أجل تحفيز ودعم وتطوير أداء العاملين من خلال تطوير نظام عادل وفعال لتقييم الأداء .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " الولاء الوظيفي للعاملين في جامعة الأزهر " ، نرى أنها تتفق مع دراسة ( غنيم ، 2007 ) والتي خلصت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع ، ودراسة (الحوامة ، 2004 ) التي خلصت إلى أن مستويات الولاء التنظيمي مرتفعة لدى العاملين المبحوثين في الوزارات الأردنية ، ودراسة ( رشيد ، 2003 ) والتي خلصت إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة ، ودراسة ( الفهداوي والقطاونة، 2004 ) والتي خلصت إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية الولاء الوظيفي في تعزيز الثقة بالجامعة .

### المجال الخامس : الثقة التنظيمية

تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) (لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي حسب النتائج الموضحة في جدول (20)) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي القيمة المتوسطة وهي 6 للفقرات من (1-16) لمجال الثقة التنظيمية ، النتائج موضحة في جدول (29)

أولاً :- الجامعة الإسلامية:

#### جدول (29)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الثقة التنظيمية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أنا على ثقة تامة بأن إدارة الجامعة تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار .	7.5424	3	7.602	*0.000
2.	معظم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة تستهدف مصلحة الموظفين .	7.2797	1	6.702	*0.000
3.	تؤدي ثقتي في إدارة الجامعة إلى نتائج ايجابية تنعكس علي أدائي .	8.4237	5	9.783	*0.000
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر .	7.3729	2	7.088	*0.000
5.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي .	9.1356	15	10.354	*0.000
6.	لدي ثقة كاملة بزملائي في العمل .	8.8220	12	10.402	*0.000
7.	أتجاوب مع رؤسائي إيجابياً لمصلحة العمل .	9.2373	16	10.587	*0.000
8.	أدرك حجم الضرر من جراء مخالفتي لرؤسائي .	9.1186	14	10.539	*0.000
9.	أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها .	8.5847	8	10.209	*0.000
10.	خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي .	8.7542	10	10.021	*0.000
11.	كثرة الاتصال مع رؤسائي دفعنتي للثقة بهم .	8.5254	7	9.595	*0.000
12.	أشعر بأن المعلومات التي أحصل عليها من مديري أو من قبل إدارة الجامعة صادقة وموثوقة .	8.8390	13	10.160	*0.000
13.	يسعى زملائي إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل .	8.5000	6	9.922	*0.000
14.	أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي لثقتي بالجامعة .	8.8051	11	9.885	*0.000
15.	لدي ثقة بالنصائح التي تقدم إلي من الرؤساء .	8.6610	9	9.595	*0.000

*0.000	8.843	4	8.2966	يقف مديري إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشكلة مهنية مع الإدارة العليا .	16.
*0.000	10.218	4	8.4936	جميع فقرات المجال معاً	

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على ما يلي:

1. أن الفقرة رقم " (7) أتجاوب مع رؤسائي إيجابياً لمصلحة العمل " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي مرتفع 92.3 % أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً .
2. أن الفقرة رقم " (2) معظم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة تستهدف مصلحة الموظفين " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 72.7 ، أي أن آراء أفراد العينة إيجابية أيضاً ويؤكد هذا على أن هناك ثقة مقبولة لدى العاملين في الجامعة الإسلامية .

بشكل عام يبين الجدول (29) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الثقة التنظيمية يساوي 8.4936 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 10.218 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

ويمكن تفسير إرتفاع نسبة الثقة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بالمقارنة بجامعة الأزهر بالربط بينها وبين الإرتفاع الكبير للولاء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية مقارنة بجامعة الأزهر ، وكذلك إلى حالة الإستقرار الإداري الموجودة الأمر الذي ينعكس على الثقة في التنظيم وفي الإدارة العليا للجامعة .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " الثقة التنظيمية للعاملين في الجامعة الإسلامية " ، نرى أنها تتفق مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) والتي خلصت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى الباحثين في الوزارات الأردنية جيد ، ودراسة ( رشيد ، 2003 ) والتي خلصت إلى أن بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يعد عاملاً مهماً للإدارة الفعالة و وأن الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة و أن هناك أهمية للثقة بالمنظمة لما في ذلك من تحقيق للفاعلية التنظيمية والولاء الوظيفي ، و دراسة ( Yilmaz and Atalay ، 2009 ) والتي خلصت إلى ضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظفين ومديريهم .



ثانياً :- جامعة الأزهر:

جدول (30)

الأوساط الحسابية، قيمة اختبار الإشارة (Sign Test) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الثقة التنظيمية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	قيمة اختبار الإشارة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أنا على ثقة تامة بأن إدارة الجامعة تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار .	5.5833	1	-0.134	0.894
2.	معظم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة تستهدف مصلحة الموظفين .	5.6167	2	-0.416	0.677
3.	تؤدي ثقتي في إدارة الجامعة إلى نتائج إيجابية تنعكس علي أدائي .	6.2500	4	1.648	0.099
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر .	5.7833	3	0.000	1.000
5.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي .	7.0678	6	3.536	*0.000
6.	لدي ثقة كاملة بزملائي في العمل .	7.7833	14	4.854	*0.000
7.	أتجاوب مع رؤسائي إيجابياً لمصلحة العمل .	8.5000	16	6.770	*0.000
8.	أدرك حجم الضرر من جراء مخالفتي لرؤسائي .	8.0000	15	5.646	*0.000
9.	أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها .	7.6333	13	5.220	*0.000
10.	خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي .	7.4167	11	4.315	*0.000
11.	كثرة الاتصال مع رؤسائي دفعتني للثقة بهم .	7.4000	10	3.776	*0.000
12.	أشعر بأن المعلومات التي أحصل عليها من مديري أو من قبل إدارة الجامعة صادقة وموثوقة .	7.0667	5	3.536	*0.000
13.	يسعى زملائي إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل	7.1833	8	3.846	*0.000
14.	أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي لثقتي بالجامعة .	7.4667	12	4.481	*0.000
15.	لدي ثقة بالنصائح التي تقدم إلي من الرؤساء .	7.2500	9	4.186	*0.000
16.	يقف مديري إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشكلة مهنية مع الإدارة العليا .	7.1525	7	3.776	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.0715	3	4.426	*0.000

\*المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (6) عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

يبين جدول (30) أن المتوسط الحسابي للفقرات الأولى والثانية والثالثة والرابعة يساوي 5.5833 و 5.6167 و 6.2500 و 5.7833 على الترتيب ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي للفقرات أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرات لا يختلف جوهريا عن القيمة المتوسطة وهي 6 .

بشكل عام يبين الجدول (30) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الثقة التنظيمية يساوي 7.0715 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 6، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 4.426 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن القيمة المتوسطة وهي 6 وبذلك وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويمكن القول بأنه على الرغم من الإرتفاع النسبي للولاء الوظيفي للعاملين في جامعة الأزهر لم ينعكس هذا الإرتفاع إيجاباً بدرجة كافية على ثقة العاملين في الإدارة ، وهذا يؤكد ما تم التطرق إليه سابقاً من وجود حالة من عدم الإستقرار الإداري في الجامعة سمحت بإضعاف ثقة العاملين في الإدارة العليا .

**ويتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ما يلي:**

1. أن الفقرة رقم " (7) أتجاوب مع رؤسائي إيجابياً لمصلحة العمل " تحتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي مرتفع 85% أي أن آراء أفراد العينة إيجابية جداً .
  2. أن الفقرة رقم " (1) أنا على ثقة تامة بأن إدارة الجامعة تضع مصالح الموظفين فوق كل اعتبار " تحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال بوزن نسبي % 55.8 ، أي أن آراء أفراد العينة محايدة ، وهذا يدل على عدم وجود رضا كافي عن هذه العلاقة ويعبر عن وجود إشكالية وأزمة ثقة في العلاقة بين العاملين في جامعة الأزهر وإدارة الجامعة ويؤشر إلى أن قنوات الإتصال بين الإدارة والعاملين معطلة ولا يوجد شفافية في عملية إتخاذ القرارات ويؤكد هذا الفقرات ( 1، 2، 3 ، 4 ) والتي أشارت إلى عدم وجود رضا كافي ، وهذا يخالف ما خلص إليه ( المنديل ، 2004 ) من ضرورة تشجيع العاملين على الإتصال بالرؤساء بشكل مباشر وأن يترك أمر إتخاذ القرار للمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل الرئيس وبعد الإتفاق عليه ، كما أن توفير بيئة عمل مشجعة لأخذ القرارات يسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي .
- وفيما يتعلق بنتيجة دراسة محور " الثقة التنظيمية للعاملين في جامعة الأزهر " ، نرى أنها تتفق مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) والتي خلصت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المبحوثين في

الوزارات الأردنية جيدة ، ودراسة ( رشيد ، 2003 ) والتي خلصت إلى أن بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يعد عاملاً مهماً للإدارة الفعالة و وأن الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة و أن هناك أهمية للثقة بالمنظمة لما في ذلك من تحقيق للفاعلية التنظيمية والولاء الوظيفي ، و دراسة ( Yilmaz and Atalay ( 2009 ) والتي خلصت إلى ضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظفين ومديريهم .

ثالثاً :- اختبار فرضيات الدراسة للجامعتين :-

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية وينفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-

الفرضية الفرعية الأولى ( 1 ) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.713 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) ودراسة (Cawely's 1998) ، وتختلف مع دراسة ( يوسف ، 2000 ) .

وهذا يؤكد أهمية وجود أنظمة فاعلة دقيقة وشفافة لتقييم أداء العاملين تتسم بالموضوعية والعدالة والإنصاف ، وتعطيهم تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية الأمر الذي سينعكس إيجاباً لناحية رفع مستوى أدائهم ، كما أن تقييم الأداء يعمل على إبراز الاحتياجات التدريبية ، وحث العاملين على بذل أقصى جهودهم ، ليحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ، ومن ثم يثبتوا أحقيتهم في المكافآت والترقية .

جدول (31): معامل الارتباط بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي

معا		الأزهر		الإسلامية		الفرض
معامل	سبيرمان	معامل	سبيرمان	معامل	سبيرمان	
(Sig.)	للارتباط	(Sig.)	للارتباط	(Sig.)	للارتباط	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية
0.000	.713	0.000	.749	0.000	.596	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

الفرضية الفرعية الثانية ( 2 ) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (32) أن معامل الارتباط يساوي 0.468 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) ودراسة ( غنيم ، 2007 ) ، وتختلف مع دراسة (يوسف ، 2000) .

ويمكن تفسير ذلك بأن وجود نظام تقييم أداء فعال سيسمح بوجود تغذية راجعة من العاملين ، الأمر الذي سيقبل كثير من الإشكاليات والتعارضات ،مما سيسهم في شعور العاملين بالرضا ويزيد من ولائهم للمؤسسة .

جدول (32): معامل الارتباط بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي

معا		الأزهر		الإسلامية		الفرض
معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	
0.000*	.468	0.000	.528	0.001*	.318	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

**الفرضية الفرعية الثالثة ( 3 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.625 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) ودراسة ( رشيد ، 2003 ) ، وتختلف مع دراسة (يوسف ، 2000) .

ويمكن تفسير ذلك بأن وجود نظام تقييم أداء يتسم بالفاعلية و يعمل على مكافأة المجتهد ومحاسبة المقصر و يطبق على الجميع بدون تمييز ، سيعمل على رفع ثقة العاملين بهذا النظام وسيزيد من ولائهم للمنظمة .

**جدول (33): معامل الارتباط بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية**

معا		الأزهر		الإسلامية		الفرض
معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	
0.000*	.625	0.000	.822	0.000*	.404	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

**الفرضية الثانية :-** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-

**الفرضية الفرعية الأولى ( 1 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.7، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة ( عدوان ، 2006 ) ودراسة ( الحوامدة ، 2004 ) ودراسة ( جاب الله ، 1991 ) ، وتختلف مع دراسة ( الجويدي ، 2007 ) ، ودراسة ( أبو شيخة ، 2005 ) ، و دراسة ( يوسف ، 2000 ) .

ويمكن القول بأن نظام تقييم الأداء العادل سيعمل على تعزيز وتحفيز أداء العاملين ويدفعهم لبذل قصار جهدهم لأنهم يعلمون أن هناك نظاماً عادلاً يضمن للمجتهدين الحوافز والمكافآت ولا يحابي المقصرين ويعمل على محاسبتهم .

جدول (34): معامل الارتباط بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي

معا		الأزهر		الإسلامية		الفرض
(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	
0.000*	.700	0.000	.816	0.000*	.553	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الفرعية الثانية ( 2 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (35) أن معامل الارتباط بين يساوي 0.566، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر و تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحوامدة ، 2004 ) ، ودراسة ( رشيد ، 2003 ) ودراسة ( الفهداوي والقطاونة، 2004 )

ويمكن تفسير ذلك بأن نظام تقييم الأداء العادل سيضمن للعاملين حقوقهم ولا يجعل المجتهد في سلة واحدة مع المقصر ، بل يكافئ المجتهد ويحاسب المقصر مما ينعكس إيجاباً لمصلحة تعزيز ولاء العاملين لمؤسستهم .

جدول (35): معامل الارتباط بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي

معا		الأزهر		الإسلامية		الفرض
معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	
0.000*	.527	0.000	.545	*0.001	.421	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .



**الفرضية الفرعية الثالثة ( 3 ) :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء بين الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

يبين جدول (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.706 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الحوامدة ، 2004 ) ودراسة ( رشيد ، 2003 ) ، وتختلف مع دراسة (يوسف ، 2000) .

وهذا يعزز ما تم ذكره سابقاً من أن وجود نظام عادل لتقييم الأداء سيعمل على تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة والإدارة ، لأن وجود هذا النظام سيضمن للعاملين حقوقهم .

جدول (36): معامل الارتباط بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية

معا		الأزهر		الإسلامية		الفرض
معامل سبيرمان للارتباط (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	(Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	
0.000*	.706	0.000	.875	0.000*	.527	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين الثقة التنظيمية للموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

### الفرضية الثالثة الرئيسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة المبحوثين حول فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية تعزى إلى بعض العوامل الشخصية والتنظيمية التالية:

- الجامعة.
- الجنس.
- العمر.
- نوع الوظيفة.
- المسمى الوظيفي.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار "مان-وتني" وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات ، كذلك تم استخدام اختبار " كروسكال - والاس" وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بين متوسطات ثلاثة عينات مستقلة أو أكثر مجموعات.

## أولاً: الجامعة

يوضح جدول (37) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي، الثقة التنظيمية يعزى إلى الجامعة.

جدول ( 37 ) : نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى إلى الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار مان-وتني	المجال
*0.000	1,967.500	فاعلية نظام تقييم الأداء.
*0.000	2,016.000	عدالة نظام تقييم الأداء.
*0.000	2,215.500	الأداء الوظيفي.
*0.000	1,495.000	الولاء الوظيفي.
*0.000	1,796.500	الثقة التنظيمية.

• الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول ( 38 ) : متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي، الثقة التنظيمية وذلك حسب الجامعة.

متوسط الرتبة					الجامعة
الثقة التنظيمية	الولاء الوظيفي	الأداء الوظيفي	عدالة نظام تقييم الأداء	فاعلية نظام تقييم الأداء	
12,304.50	12,606.00	11,885.50	11,151.00	11,199.50	الإسلامية
3,626.50	3,325.00	4,045.50	3,727.00	3,678.50	الأزهر

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (38) تبين أن كافة المجالات متوسط الرتب للجامعة الإسلامية أكبر من جامعة الأزهر، حيث كانت متوسط الرتب تساوي 11,199.50 و 11,151.00 و 11,885.50 و 12,606.00 و 12,304.50 على الترتيب، وهذا يعني درجة الموافقة على (فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي، الثقة

التنظيمية) كانت أكبر لدى الجامعة الإسلامية منه في جامعة الأزهر بسبب وجود عناصر فاعلة في العديد من المحاور لصالح الجامعة الإسلامية .

### ثانيا: الجنس

يوضح جدول (39) أنه باستخدام اختبار "مان - وتتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي، الثقة التنظيمية تعزى إلى الجنس، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة يعزى إلى الجنس، ويعزو الباحث إلى قلة عدد الإناث في حجم العينة وإلى أن بيئة العمل والنظام المطبق في الجامعتين يسري على كل من الجنسين وبدون تمييز .

جدول (39): نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى إلى الجنس

المجال	الإسلامية		الأزهر		معا	
	قيمة اختبار مان وتتي	(Sig)	قيمة اختبار مان وتتي	(Sig)	قيمة اختبار مان وتتي	(Sig)
فاعلية نظام تقييم الأداء.	340.000	0.370	14.000	0.386	602.000	0.366
عدالة نظام تقييم الأداء.	401.500	0.836	13.000	0.354	696.000	0.796
الأداء الوظيفي.	357.000	0.393	33.000	0.303	744.000	0.544
الولاء الوظيفي.	295.500	0.128	11.000	0.053	668.000	0.277
الثقة التنظيمية.	321.000	0.214	20.000	0.118	720.500	0.450

### ثالثا: العمر

يوضح جدول (40) يتضح أنه باستخدام اختبار "كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي، الثقة التنظيمية تعزى إلى العمر، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي يعزى إلى العمر ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة العمرية لمعظم عينة الدراسة فوق الأربعين.

جدول ( 40 ) : نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى إلى

العمر

المجال	درجة الحرية	الإسلامية		الأزهر		معا	
		قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي
فاعلية نظام تقييم الأداء.	3	0.712	1.374	0.421	2.817	0.374	3.117
عدالة نظام تقييم الأداء.	3	0.971	0.239	0.466	2.554	0.608	1.834
الأداء الوظيفي.	3	0.999	0.030	0.362	3.200	0.488	2.431
الولاء الوظيفي.	3	0.478	2.484	0.718	1.347	0.675	1.533
الثقة التنظيمية.	3	0.516	2.282	0.530	2.212	0.644	1.666

رابعاً: نوع الوظيفة

يوضح جدول (41) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال "الثقة التنظيمية" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للجامعتين ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  حول الثقة التنظيمية لكلا الجامعتين ، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول هذا المجال حسب نوع الوظيفة .

جدول ( 41 ) : نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى إلى نوع الوظيفة

المجال	الإسلامية		الأزهر		معا	
	قيمة اختبار مان وتني (Sig)	قيمة اختبار مان وتني	قيمة اختبار مان وتني (Sig)	قيمة اختبار مان وتني	قيمة اختبار مان وتني (Sig)	قيمة اختبار مان وتني
الأداء الوظيفي.	0.948	1,720.500	*0.005	253.500	0.238	3,596.000
الولاء الوظيفي.	*0.010	1,256.000	0.260	366.500	0.110	3,451.000
الثقة التنظيمية.	*0.001	1,143.000	*0.001	218.000	*0.001	2,859.500

\* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

وقد تم إستبعاد المحور الأول والثاني المتعلقين بفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء للأكاديميين الإداريين وذلك لعدم وجود نظام تقييم أداء خاص بهم ، ويقتصر نظام تقييم الأداء بالنسبة للأكاديميين الإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية على تقييم الطالب بينما لا يتم تقييم الأكاديميين الإداريين في جامعة الأزهر بأي طريقة .

وهذا يخالف ما ذهب إليه دراسة ( خوري ، 2004 ) من أن تطبيق عملية التقييم يؤدي إلى تحسن في أداء الأكاديميين ، ودراسة ( الثبتي والقرني ، 1993 ) والتي خلصت إلى هناك ضرورة لتقييم الأداء التدريسي باستخدام طرق عدة كتقييم الطلاب ، والزلاء ، والتقييم الذاتي ، وتقييم رئيس القسم ، وعدد الأبحاث التي ينشرها ، ومدى رغبته في تطوير نفسه .

جدول (42): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية وذلك حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	الإسلامية	الأزهر	معا
أكاديمي إداري	3,862.00	1,261.00	9245.50
إداري	3,159.00	569.00	6864.50

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (42) تبين أنه بالنسبة للمجال " الثقة التنظيمية " كان متوسط رتبة الأكاديمي الإداري أكبر من الإداري للجامعتين ، حيث كان متوسط الرتب في هذه الحالة يساوي 3,862.00 و 1,261.00 على الترتيب ، والجامعتين معا يساوي 9245.50 ، وهذا يعني درجة الموافقة على الثقة التنظيمية كانت أكبر لدى الأكاديمي الإداري للجامعتين ، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود الخبرة العلمية والعملية لدى الأكاديمي والعلاقات الحسنة بين الأكاديميين والإدارة ، كما أن النظام الإداري والمالي في الجامعات يميز الأكاديمي عن الإداري في أمور منها ( الراتب ، الحوافز ، ساعات الدوام ... إلخ ) .

ويتضح أيضاً من الجدول السابق أن الثقة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية من أكاديميين إداريين وإداريين أعلى من الثقة التنظيمية للعاملين بجامعة الأزهر وهذا ما أكد عليه تحليل محور الثقة التنظيمية .

كما يوضح جدول (43) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال " الولاء الوظيفي " كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للجامعة الإسلامية ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  حول الولاء الوظيفي للجامعة الإسلامية ، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول هذا المجال حسب نوع الوظيفة .

جدول (43): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي وذلك حسب نوع الوظيفة

للجامعة الإسلامية.

نوع الوظيفة	الإسلامية
أكاديمي إداري	3,749.00
إداري	3,272.00

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (43) تبين أنه بالنسبة للمجال " الولاء الوظيفي " كان متوسط رتبة الأكاديمي الإداري أكبر من الإداري ، حيث كان متوسط الرتب في هذه الحالة يساوي 3,749.00 ، هذا يعني درجة الموافقة على الولاء الوظيفي كانت أكبر لدى الأكاديمي الإداري ، ويرجع ذلك إلى أن الأكاديميين الذين يتولون مناصب إدارية قيادية عادة ما يكونوا من ذوي الثقافة والخبرة الواسعة في مجال عملهم وبالتالي يكونوا أكثر من غيرهم ولاءاً للتنظيم وحرصاً على تطبيق اللوائح والنظم بشكل سليم ويعزز ذلك أن النظام المالي والإداري يتيح مزايا أكثر للإداريين الأكاديميين مقابل جهودهم في هذا المضمار .

كما يوضح جدول (44) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال " الأداء الوظيفي " كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لجامعة الأزهر ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  حول الأداء الوظيفي ، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول هذا المجال حسب نوع الوظيفة .

جدول ( 44): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي وذلك حسب نوع الوظيفة لجامعة الأزهر.

الأزهر	نوع الوظيفة
1,225.50	أكاديمي إداري
604.50	إداري

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (44) تبين أنه بالنسبة لمجال " الأداء الوظيفي " كان متوسط رتبة الأكاديمي الإداري أكبر من الإداري ، حيث كان متوسط الرتب في هذه الحالة يساوي 1,225.50، هذا يعني درجة الموافقة على الأداء الوظيفي كانت أكبر لدى الأكاديمي الإداري ، ويعزو الباحث ذلك إلى إمتلاك الأكاديميين الإراديين مهارات وقدرات أعلى من الإداريين وبالتالي فإن الأداء العام لهم سيكون أفضل .

أما بالنسبة لمجالات الاستبانة الأخرى تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى إلى نوع الوظيفة.

### خامساً: المسمى الوظيفي

يوضح جدول (45) يتضح أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين للجامعة الإسلامية أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " الولاء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي .

جدول ( 45 ): نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي

المجال	درجة الحرية	الإسلامية		الأزهر		معا	
		قيمة اختبار مربع كاي	(Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	(Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	(Sig)
فاعلية نظام تقييم الأداء.	4	2.922	0.404	3.633	0.304	1.028	0.905
عدالة نظام تقييم الأداء.	4	3.906	0.272	2.091	0.554	1.932	0.748
الأداء الوظيفي.	4	2.230	0.526	0.699	0.874	4.842	0.304
الولاء الوظيفي.	4	10.382	*0.016	0.986	0.805	8.210	0.084
الثقة التنظيمية.	4	7.548	0.056	0.787	0.852	3.512	0.476

\*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول ( 46 ): متوسطات رتب الولاء التنظيمي حسب المسمى الوظيفي الجامعة الإسلامية

المسمى الوظيفي	متوسط الرتبة للجامعة الإسلامية
نائب رئيس الجامعة	72.50
عميد	65.44
مدير	37.30
رئيس قسم	53.60

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (46) تبين أنه بالنسبة لمجال " الولاء الوظيفي " كان متوسط رتبة نائب الرئيس أكبر من المسميات الوظيفية الأخرى ، حيث كان متوسط الرتب في هذه الحالة يساوي 72.50 ، هذا يعني درجة الموافقة على الولاء الوظيفي كانت أكبر لدى نائب الرئيس وهذا يرجع إلى أن هذه الوظائف تتمتع بميزات قيادية تجعلهم ينظرون إلى الموضوع من وجهة نظر الإدارة .



أما بالنسبة لمجالات الاستبانة الأخرى تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة يعزى إلى المسمى الوظيفي.

#### سادساً : المؤهل العلمي

يوضح جدول (47) يتضح أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين للجامعة الإسلامية ولجامعة الأزهر والجامعتين معا أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " الثقة التنظيمية" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء ، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي ، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول ( 47 ) : نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين تعزى المؤهل العلمي

المجال	درجة الحرية	الإسلامية		الأزهر		معا	
		قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي
فاعلية نظام تقييم الأداء.	5	0.225	5.673	0.092	9.470	0.643	3.373
عدالة نظام تقييم الأداء.	5	0.449	3.695	0.082	9.756	0.148	8.147
الأداء الوظيفي.	5	0.488	3.435	0.241	6.737	0.347	5.600
الولاء الوظيفي.	5	0.017	12.015	0.575	3.827	0.450	4.727
الثقة التنظيمية.	5	*0.001	18.623	0.249	6.644	*0.012	14.651

\* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

جدول ( 48 ) : متوسطات رتب الثقة التنظيمية حسب المؤهل العلمي للجامعة الإسلامية و للجامعتين معا

المؤهل العلمي	متوسط الرتبة للجامعة الإسلامية	متوسط الرتبة للجامعتين
دكتوراه	75.74	105.40
ماجستير	48.11	84.61
بكالوريوس	49.93	77.69
دبلوم متوسط	59.33	93.46
ثانوية عامة	1.00	51.50
أخرى	75.73	20.00

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (48) تبين للجامعة الإسلامية والجامعتين معا أن مجال " الثقة التنظيمية " كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة من حملة درجة الدكتوراه يساوي 75.74 و 105.4 على الترتيب ، وهي كانت أكبر من متوسطات الرتب للمؤهلات الأخرى، هذا يعني درجة الثقة التنظيمية كانت أكبر لدى حملة درجة الدكتوراه ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الدكتوراه لديهم المعرفة والمهارة والقدرة أكثر من غيرهم ، كما أن النظام المعمول به في الجامعات يقوم على خدمتهم وتوفير كافة الإمكانيات لهم من أجل أداء رسالتهم العلمية .

أما بالنسبة لمجالات الاستبانة الأخرى تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء ، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي ، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في رأي أفراد العينة يعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الحد الأدنى من المؤهلات العلمية لدى فئات الدراسة.

## سابعاً : سنوات الخدمة

يوضح جدول (49) يتضح أنه باستخدام اختبار " كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء ، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخدمة ، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي يعزى إلى سنوات الخدمة ، وهذه نتيجة طبيعية فمعظم أفراد العينة لديهم خبرة في مجال العمل .

جدول ( 49 ) : نتائج الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين يعزى إلى سنوات الخدمة

المجال	درجة الحرية	الإسلامية		الأزهر		معا	
		قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي	قيمة اختبار مربع كاي (Sig)	قيمة اختبار مربع كاي
فاعلية نظام تقييم الأداء.	3	0.863	0.745	0.250	4.107	0.211	4.515
عدالة نظام تقييم الأداء.	3	0.305	3.623	0.145	5.394	0.052	7.748
الأداء الوظيفي.	3	0.359	3.216	0.168	5.048	0.091	6.472
الولاء الوظيفي.	3	0.207	4.557	0.775	1.109	0.927	0.463
الثقة التنظيمية.	3	0.514	2.291	0.216	4.457	0.272	3.906

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات

مقدمة

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : مقترحات لدراسات مستقبلية

## مقدمة :-

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية ، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

## أولاً : النتائج :-

1. أظهرت الدراسة وجود رضا جيد عن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية ، في حين تبين أن نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر يفتقر إلى وجود متطلبات الفاعلية ، الأمر الذي ينعكس سلباً على إدراك الموظف للأعمال المطلوب منه تنفيذها ويؤدي إلى ضعف إدراكه بأهمية البنود التي يتم تقييمه بموجبها ، وبالتالي التأثير سلباً على أدائه في العمل .  
هذا ولتوضيح النقاط المتعلقة بمدى فاعلية تقييم الأداء في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر نورد أهمها فيما يلي :-

- أن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية يساهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بدرجة جيدة ، وذلك خلافاً لما هو موجود في جامعة الأزهر .
- أن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية يساهم في تطوير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الموظفين بدرجة جيدة ، وذلك خلافاً لما هو موجود في جامعة الأزهر .
- أن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية يساعد على رفع أداء الموظفين بدرجة جيدة ، وذلك خلافاً لما هو موجود في جامعة الأزهر .
- أن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية يستخدم معايير مناسبة وملائمة للوصف الوظيفي للموظفين بدرجة جيدة ، و ذلك خلافاً للنظام الموجود في جامعة الأزهر الذي تبين أنه يفتقر إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف ، بالإضافة إلى غياب المعايير المطلوب تحقيقها لزيادة الفاعلية .
- يتم استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية وفقاً لنوع وطبيعة الوظيفة الأمر الذي يتيح الوصول إلى تقييم موضوعي للموظفين وذلك خلافاً لما هو معمول به في جامعة الأزهر حيث يتم تطبيق نموذج موحد لتقييم جميع الموظفين في كافة المستويات، ولكل المجموعات الوظيفية على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات ومسئوليات كل من هذه الوظائف .
- أن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية يسمح بمشاركة الجهات ذات العلاقة في تصميم المعايير الخاصة بأداء الموظفين وذلك خلافاً لما هو مطبق في جامعة الأزهر .

- هناك نظام للتغذية الراجعة في الجامعة الإسلامية يسمح بالإطلاع على نتائج تقييم الأداء والتظلم عليها والحق في دراسة عادلة لهذا التظلم ، وذلك بخلاف المعمول به في جامعة الأزهر حيث لا يوجد نظام للتغذية الراجعة يسمح بالإطلاع على نتائج تقييم الأداء والتظلم عليها ، مما يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل تلك الجامعة ، وبالتالي غياب المعلومات اللازمة لعملية التغذية الراجعة والكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي مما يضعف عملية التحفيز و تطوير مستوى أداء العاملين.
- يتم تقييم العاملين بشكل سنوي في الجامعة الإسلامية مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين وذلك خلافاً لما هو معمول به في جامعة الأزهر .
- تبين عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الإداريين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر .

## 2. أظهرت الدراسة وجود رضا جيد عن عدالة نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية وذلك بخلاف جامعة الأزهر ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية :-

- أن إطلاع العاملين في الجامعة الإسلامية على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم كان بدرجة جيدة وذلك خلافاً لما هو موجود في جامعة الأزهر حيث تبين أن العاملين غير مطلعين على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم ، مما ينعكس على تقنهم في النظام والأداء بشكل عام .
- أن رضا العاملين في الجامعة الإسلامية عن القائمين على عملية تقييم الأداء كان بدرجة جيدة بخلاف العاملين في جامعة الأزهر ، حيث ظهر أن هناك عدم رضا من قبل العاملين في تلك الجامعة على القائمين على عملية تقييم الأداء ، الأمر الذي يتطلب وجود لجنة مهنية تضطلع بمهام مراجعة ودراسة نتائج عمليات التقييم .
- وجود تأثير محدود للعلاقات الشخصية أو الضغوطات في تنفيذ عملية التقييم في الجامعة الإسلامية في حين تبين وجود تأثير للعلاقات الشخصية و الضغوطات الخارجية على عملية تقييم أداء العاملين في جامعة الأزهر ، الأمر الذي ينعكس على ثقة العاملين بنتائج عملية التقييم .
- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة الإسلامية بشكل شامل على جميع فئات العاملين في حين يتم تطبيق النظام على بعض العاملين دون الآخرين في جامعة الأزهر .
- يتم إشراك الموظفين في الجامعة الإسلامية في عملية تقييم أدائهم في حين لا يتم إشراك الموظفين في جامعة الأزهر في عملية تقييم أدائهم مما يقلل من فاعليته وعدالته ، ويجعله قاصراً على إعطاء التغذية الراجعة الأمر الذي يؤدي إلى عدم تصويب أخطاء العاملين والنظام .
- تتصف معايير تقييم الأداء المستخدمة في الجامعة الإسلامية بالعدالة والموضوعية النسبية وذلك بخلاف المعايير المستخدمة في جامعة الأزهر .

- وجود رضا غير كافٍ في كل من الجامعتين عن أداء بعض المدراء فيما يتعلق بالكيفية التي يقومون من خلالها بتوفير الحلول للتظلمات المقدمة من العاملين .

3. أظهرت الدراسة وجود رضا عن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وظهر ذلك من خلال النقاط التالية :-

- وجود وعي كبير لدى الموظفين بأهمية تطوير أدائهم بشكل مستمر .
- هناك قدرات ومهارات إضافية لدى العاملين يمكن أن تستغل لتطوير أداء الجامعة .

4. أظهرت الدراسة وجود رضا غير كافٍ في كل من الجامعتين وذلك فيما يتعلق بالنقاط التالية :-

- نظام الحوافر وطريقة محاسبة أصحاب الأداء المتدني للعاملين .
  - طول الوقت الذي يستغرقه سير المعاملات ، مما يؤثر سلباً على سرعة أداء العمل .
5. أظهرت الدراسة وجود ولاء تنظيمي عالٍ لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية :-

- أن القيم والفلسفة التي تتبناها الجامعتين تتسجم مع قيم العاملين الشخصية .
- هناك إهتمام وحرص من قبل العاملين على تحسين وتطوير أداء الجامعتين نحو الأفضل .

6. أظهرت الدراسة وجود ثقة تنظيمية متفاوتة لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر كما يتبين من النقاط التالية :-

- هناك ثقة من قبل العاملين في الجامعتين بالأهداف التي تسعى كل منها إلى تحقيقه ويعود ذلك إلى القيم والفلسفة التي تتسجم مع قيم العاملين في كل منهما .
- هناك ثقة لدى العاملين في الجامعة الإسلامية برؤسائهم ، مما يعد أمراً حيوياً في تحسين أدائهم وذلك خلافاً ما هو موجود في جامعة الأزهر .
- تبين تدني الثقة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأزهر بالمقارنة مع العاملين في الجامعة الإسلامية ويتضح ذلك من خلال ضعف الأداء الإداري للعاملين في جامعة الأزهر .
- تضع إدارتي الجامعتين مصلحة العاملين فيها بعين الاعتبار بدرجة مقبولة ، في حين أن هناك ضعف في آليات التواصل بين الإدارة والعاملين .

ولقد أظهرت نتائج الدراسة الخاصة باختبار الفرضيات لكلا الجامعتين ما يلي :-

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء الذي يتسم بالفاعلية وكل من مستويات الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية الأمر الذي سيعزز من تفاعل الموظفين مع توجهات الجامعة ويساهم في تطوير أدائها .
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، مما يدل على أن نظام تقييم عادل سيسهم في تعزيز ولاء الموظفين لجامعتهم وزيادة الثقة فيها مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي .
- أظهرت نتائج التحليل أن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية يتضمن عناصر فاعلة تعمل على زيادة الولاء الوظيفي والثقة التنظيمية وتطوير الأداء الوظيفي أكثر مما هو مطبق في جامعة الأزهر ، مما يدعو جامعة الأزهر إلى أخذ هذا الأمر بعناية بالغة والعمل على تحسين نظام تقييم الأداء لديها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فاعلية نظام تقييم الأداء، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية تعزى إلى ( العمر ، سنوات الخدمة ، الجنس ) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  حول الثقة التنظيمية لكلا الجامعتين تعزى إلى نوع الوظيفة وذلك لصالح الأكاديمي إداري .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في كلا الجامعتين حول فاعلية نظام تقييم الأداء ، عدالة نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي ، الثقة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي .



## ثانياً : التوصيات :-

من خلال نتائج الدراسة يورد الباحث فيما يلي أهم التوصيات المتعلقة بها ، والتي من شأنها العمل على زيادة فاعلية وعدالة عملية تقييم الأداء ورفع الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر .

1. العمل على تطوير نظام تقييم الأداء المعمول به في جامعة الأزهر بحيث يتضمن خصائص الفاعلية والعدالة وذلك من خلال القيام بما يلي :-

- ضرورة مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.
  - العمل على تطوير معايير تقييم الأداء بحيث تكون موضوعية وواضحة ومناسبة لطبيعة الوظيفة المراد تقييمها .
  - ضرورة وجود لجنة مهنية خاصة تتمتع بالمصداقية والثقة تتولى وضع معايير تقييم الأداء بشكل يتسم بالموضوعية و العدالة .
  - يجب أن تقيس المعايير قدر المستطاع جميع عناصر العمل للوظيفة موضوع التقييم لتجنب الانتقائية في تحديد المهام والمعايير .
  - يجب أن يكون وضع وتحديد المعايير نتيجة جهد مشترك بين الرئيس والمرؤوس والأطراف الأخرى ذات العلاقة ، مما يجعل الموظف جزء من هذه المعايير ويكون أقدر على تحقيقها و الالتزام بها ، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنظام .
  - ضرورة استخدام نماذج متعددة حسب نوعية الوظائف وتطبيقها وفقاً للوظائف المختلفة وعدم استخدام نموذج واحد لكل الوظائف .
  - إنشاء آلية لإعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم و تسمح لهم بتقديم التظلمات عليها .
  - ضرورة أن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم، وأن تتاح الفرصة لعملية التقييم غير الدوري إذا دعت الحاجة لذلك كما في حالات الترقية أو شغل وظيفة معينة ، حتى يتسنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
2. ضرورة وضع نظام فعال للتغذية الراجعة للإستفادة من نتائج عمليات التقييم بما يساعد في تعميق الفهم لطبيعة عمل الموظف وإدراك المشاكل والمعوقات التي قد يكابدها الموظف.
3. ضرورة وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم وذلك من خلال ربط الإنجاز المتحقق من الموظف بالمكافآت والترقيات والحوافز.
4. ضرورة أن يكون هناك نظام تقييم عادل وفعال يسمح بمحاسبة المقصرين أيّاً كان موقعهم .
5. ضرورة العمل على تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم لمواكبة التطور العلمي من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة .

6. العمل على زيادة المعاملات المؤتمتة وذلك لتوفير الوقت والجهد ، حتى يتم إنجاز هذه المعاملات بالسرعة اللازمة .
7. ضرورة العمل وفق خطط طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل ( سنوية ) لتحقيق أقصى درجة من الفاعلية في الأداء .
8. الاهتمام بتحسين كفاءة الرؤساء المباشرين القائمين بالتقييم، وكذلك جميع الجهات المشاركة في عملية التقييم، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بهذه المهمة حتى يمكن الوصول إلي رأي أكثر صواباً وموضوعية في عملية التقييم.
9. ضرورة تقييم أداء الأكاديميين ذوي المناصب الإدارية من مختلف الجوانب ، سواء كان ذلك بواسطة التقييم الذاتي أو تقييم الزملاء أو الرئيس الأعلى ، على أن يكون التقييم شاملاً للأداء البحثي والمشاركة في الأعمال الإدارية والتجديد والإبداع على المستوى الشخصي أو في إطار العملية التدريسية.
10. ضرورة استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين واستخدامها في تطوير العمل وتحسين أدائهم ومهاراتهم .
11. ضرورة التواصل مع العاملين من خلال نقاباتهم وذلك بهدف مشاركتهم في عمليات صنع القرار وعدم تغييبهم عن القرارات الخاصة بهم ، والعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة .

### ثالثاً : مقترح لدراسات مستقبلية :-

من خلال تحليل نتائج البحث ، ونظراً لتركيز البحث على دراسة فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وعلاقة ذلك بكل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية ، فإن عدد من النقاط لم يتسع لها مجال البحث لدراساتها و ينصح بدراساتها مستقبلاً، وهي:

✿ إجراء دراسات تحليلية أعمق لطرق وأساليب عملية التقييم من خلال تحليل النظم الموجودة في المؤسسات الجامعية .

✿ التوسع في دراسة الثقة التنظيمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية الحكومية والخاصة .

✿ العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية .

✿ اثر تطبيق نظام التقييم المؤتمت على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية .

## المراجع :-

أولاً: المراجع العربية :-

أ- القرآن الكريم.

ب- الكتب .

- إدارة الموارد البشرية ، نصر الله ، حنا ، الأردن ، عمان : دار زهران ، 2002 .
- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، المرسي ، جمال الدين محمد ، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 / 2004
- أنيس وآخرون، المعجم الوسيط ، القاهرة ( مصر ) : دار الفكر ، 1972 .
- جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي رفاعي ، إسماعيل بسيوني ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، 2004 .
- جواد ، شوقي ناجي ، سلوك تنظيمي عمان ( الأردن ) : دار الحامد للنشر و التوزيع 2000.
- جي لاند ، فرانك و ال فار ، جيمس ، قياس أداء العمل " الأساليب والنظرية والتطبيقات " ، ترجمة د. ربحي محمد الحسن ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، النسخة الأخيرة ، 1987 .
- حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان ، دار مكتبة الحامد ، 2004 .
- حسن ، راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 .
- حسن ، راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 98 / 1999 .
- حمود ، خضير ، الخرشة ، ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- درة ، عبد الباري إبراهيم ، الصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي ، عمان : دار وائل للنشر ، 2008 .
- درة ، عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، القاهرة ( مصر ) : المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003.

- زايد ، عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة ، 2003.
- زويلف ، مهدي حسن ، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي ، الأردن ، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001 .
- زويلف ، مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003.
- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، عمان : جدارا للكتاب العالمي ، 2006 .
- سلطان ، محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 .
- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، عمان : دار الشروق ، 2005 .
- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، عمان : دار الشروق ، 2000 .
- الصيرفي ، محمد ، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- الصيرفي ، محمد ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية ، الطبعة الأولى ، الجزء الأول ، 2005 .
- طه ، طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006 .
- عباس ، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2006 .
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 .
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004 .

- العطية ، ماجدة ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، عمان : دار الشروق ، 2003.
- العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الأردن ، عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- كشواي ، باري ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مصر : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية ، 2006 .
- اللوزي ، موسى ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2003 .
- ماهر ، أحمد ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، الطبعة الثامنة ، 2002 .
- ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 .
- المرسي ، جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006 .
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، مهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2007.
- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي . عمان : دار وائل ، 2003 .

#### ج- الدوريات:

- أبو شيخة ، نادر ، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية ، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45 العدد 4 ص 637- 708 ، 2005 .
- الأحمد ، طلال بن عايد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة " دراسة ميدانية للمرضيين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة - بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة مج 24 ، ع 1 ، 2004 .

- الثبتي ، مليحان و القرني ، علي ، " طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام " ، مجلة جامعة الملك سعود ، م 5 ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ( 2 ) ، 1993 م .
- جاب الله، رفعت محمد، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، المجلد الثاني، العدد الثاني، 1991م .
- الحمود، احمد، تقييم الأداء الوظيفي- الطرق- المعوقات- البدائل لموظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، 1994م .
- الحوامدة ، نضال ، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية " دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود ، م 16 ، العلوم الإدارية ( 1 ) ، الرياض ، 2004 .
- الحوامدة ، نضال ، الكساسة ، محمد ، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة - دراسة ميدانية ، مؤتة للبحوث والدراسات - جامعة مؤتة ، الأردن ، المجلد الخامس عشر ، العدد السادس ، 2000 .
- رشيد ، مازن فارس ، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : بعض المحددات والآثار ، الإدارة العامة ، المجلد الثالث والأربعون ، العدد الثالث ، 2003 .
- السعلوس ، رنا ، مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد ، فلسطين ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، 2008 .
- السعودي ، موسى أحمد ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية ، الأردن ، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 32 ، العدد 1 ، 2005 .
- سلامة ، سهيل فهد ، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد 55 ، 1987 .

- الظفيري، عواد ، استخدامات تقييم أداء العاملين ، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة - العمل الكويتية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الأول ، 2002 م .
- العتيبي ، آدم غازي ، تأثير العدالة التنظيمية على إتجاهات الموظفين في دولة الكويت ، المجلة العربية للإدارة ، الكويت ، مج 10 - ع 3 ، 343-363 ، 2003 .
- العتيبي ، سعود ؛ مطلق السواط ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالله والعوامل المؤثرة عليه ، الإداري ، لبنان ، مج 19 ، ع 70 ، 1997 .
- العجمي ، راشد شبيب ، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد والإدارة ، م 13 ، ع 1 ، ص ص 49 - 70 ، 1999 .
- العطوي ، عامر علي حسين ، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، 2007 .
- العمري ، عبيد بن عبدالله ، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، جامعة أم القرى ، المجلد 16 ، العدد الأول ، 2004 .
- عواد ، عمرو محمد أحمد ، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية - دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث الإدارية ، مصر ، السنة الواحد والعشرون ، العدد الأول ، يناير 2003 .
- الفهداوي ، فهمي خليفة صالح ، القطاونة ، نشأت أحمد ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية " ، المجلة العربية للإدارة مج 24 ، ع 2 ، 2004 .
- الفهداوي، فهمي خليل، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة - دراسة تحليلية تطبيقية ، مجلة النهضة ، جامعة القاهرة ، مصر ، المجلد السادس ، العدد الرابع ، 2005 .



- محارمة ، ثامر محمد ، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة العامة ، السعودية ، مج 40 ، العدد 2 ، 2000 .

- المحتسب ، لينة حسام ؛ جلعود ، مروان سعيد ، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، فلسطين ، العدد الحادي عشر ، 2007 .

- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية " ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر ، الملحق الثاني، العدد الثاني ، 2003 .

- يوسف ، درويش عبد الرحمن ، إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، مج 40 ، ع3 ، 2000 .

- يوسف ، درويش عبد الرحمن ، العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مج 6 ، عدد 2 ، 1999 .

#### د- الرسائل الجامعية:

- أبو العلا ، محمد صلاح الدين ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .

- أبو حطب ، موسى، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .

- أبو ماضي، خالد ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م .

- آل يعن الله ، محمد عبدالله علي ، " فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي لضباط حرس الحدود بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 1998 .

- جامعة النجاح الوطنية ، بحث غير منشور ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2007 .  
- الجويدي ، ماجد بن أحمد ، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها - دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة - فرع المنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .

- حمدان ، دانا لطفي ، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2008 .

- الحنيطة ، خالد بن عبدالله ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

- الربيق ، محمد بن إبراهيم محمد ، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .

- رضا ، حاتم علي حسن ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

- سبرينة ، مانع ، ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين - دراسة حالة أساتذة كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر - باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، الجزائر ، 2008 .

- السكران ، ناصر محمد إبراهيم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .

- سميرة ، عبد الصمد ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، الجزائر ، 2008 .
- الشعلان ، رakan متعب صقر ، الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي - بالتطبيق على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 .
- الشمري ، محمد بن الحميدي ، تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .
- طوقان ، أريج ، تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة وبيان مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية فيها في جامعة النجاح الوطنية في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، 2002 .
- عدوان، عماد، واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006
- عقيل ، ناصر بن محمد ، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .
- العنزي ، مبارك بنيه ضامن ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
- عواد، طارق، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005 .
- الغامدي، عبد الله ، تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2000 .

- غنام ، ختام عبدالله علي ، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2005 .
- غنيم ، يوسف ، العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، بحث غير منشور ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2007 .
- الفايدي ، سالم بن بركة ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية . دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 .
- القحطاني ، بدر بن محمد مهدي ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 .
- المالكي ، ساعد بن عتيبي بن سعد ، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .
- المربع ، صالح بن سعد ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
- المطرفي ، شعيل بن بخيت ، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء . دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 .
- النميان ، عبدالله عبد الرحمن ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الامنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

- عبد الإله ، سمير يوسف ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 .

#### هـ - منشورات ومواد تدريبية :-

- دائرة شئون الموظفين ، الجامعة الإسلامية ، بيانات غير منشورة ، 2009 .

- دائرة شئون الموظفين ، الجامعة الإسلامية ، بيانات غير منشورة ، 2009 .

- موقع الدكتور عنود عبد الرحمن صالح السبعان ( 2009 /10/1 )

[http://aalsabaan.kau.edu.sa/content.aspx?Site\\_ID=0002498&lng=AR&cid=14929&URL=www.kau.edu.sa](http://aalsabaan.kau.edu.sa/content.aspx?Site_ID=0002498&lng=AR&cid=14929&URL=www.kau.edu.sa)

#### و - الصفحات الإلكترونية على شبكة المعلومات :

- ، 25 / 08 / 2009 الساعة الثالثة ظهراً .  
<http://www.hrm-group.com/vb/archive/index.php?t-3510.html>

- موقع إدارة الموارد البشرية العربية بتاريخ 27 / 9 / 2009 ،  
<http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=52>

- موقع الجامعة الإسلامية بـتاريخ 2009/12/1  
<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>،

- موقع جامعة الأزهر بتاريخ 2009/12/1 ،  
<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/About/About.htm>

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :-

#### A: Books :

- Henderson, R.I. (1984), Practical Guide to Performance Appraisal, Reston Publishing, Virginia
- Longenecker, Clinton O.; Fink, Laurence S. " Industrial Management " September 1, 1999 .

#### B: Periodicals:-

- Cawley, Brian D. et al, Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, 1998 .
- Cook, Jill and Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal system, , *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, No. 5, pp 526-541, 2004.
- Coutts, Lary and Schneider, Frank, Police office performance appraisal system :how good are they, *Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 27, No. 9, pp 67-81, 2004.
- Khoury, Grace, Innovative Management Model for Performance Appraisal: the case of the Palestine Public Universities, *Journal Management Research News*, Vol. 27, No. 1, pp56-73, 2004 .
- Pettijohn, Linda, Parker, Stephen, Pettijhon, Charles and Kent, John, Performance appraisal: usage criteria and observations, *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 9, pp 754-771, 2001 .
- Samuel Aryee,a,\* Zhen Xiong Chen,b,1 and Pawan S. Budhwarc,2 " Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice , *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 94, (2004) 1–14.
- Soltani, Ebrahim, Towards a TQM-driven HR performance Evaluation, *Employee Relation*, Vol.25, No.4, pp 347-370, 2003 .
- 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.
- Yochi Cohen-Charash , Paul E. Spector, A Meta-Analysis " The Role of Justice in Organizations: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol. 86, No. 2, November, pp. 278–321, 2001 .
- C. Thesis & dissertations :-
- Abdul Razak, Mohamed Nasser, "Using 360 Degree Feedback System to Complement The Malaysian Public Service Performance Appraisal", *Master of Management*, university Utara Malaysia, 2003 .
- Abdullah Y. Ceren A. , A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life , *European Journal of Social Sciences* – Volume 8, Number 2 , 2009.

- 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 , 2000.
- Cynthia Claybrook, Viewing Organizational Trust and Internal Auditing , The IIA Research Foundation , Accounting Doctoral Student at University of Texas at Arlington . Texas university, 2004 .
- 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 , 2008 .
- 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, 1996.
- Vincent M. Ribièrè , Francis D. Tuggle, ,International Journal of knowledge Management, 1(1), 67-85, Jan-March 2005 , USA . 2005

## الملاحق

- ملحق رقم ( 1 ) الإستبانة .
- ملحق رقم ( 2 ) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة .
- ملحق رقم ( 3 ) طلب التحكيم .



ملحق رقم (1)

الإستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية - غزة ،  
تحت عنوان " مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية  
وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية  
والأزهر"

ويستخدم الباحث الإستبانة المرفقة ، لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث من الموظفين الإداريين  
العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية .

رجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة ، وذلك بوضع علامة ( × ) في الخانة التي  
تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة من العبارات الواردة .

و إذ يتقدم الباحث منكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان ، لتعاونكم في إنجاح هذا البحث ،  
يفيدكم علماً بأن ما استدلون به من إجابات لن يطلع عليه سوى الباحث ، و لن يستخدم إلا  
لأغراض البحث العلمي .

و الله من وراء القصد ،،،

و السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ،،،

الباحث

ماجد شاهين

أولاً :- البيانات الشخصية :-

1. الجامعة : □ الإسلامية . □ الأزهر .
2. الجنس : □ ذكر . □ أنثى .
3. العمر : □ 20 - أقل من 30 □ 30 - أقل من 40 □ 40 - أقل من 50 □ 50 سنة فأكثر .
4. نوع الوظيفة : □ أكاديمي إداري □ إداري □ أخرى .....
5. المسمى الوظيفي : □ نائب رئيس □ عميد □ مدير □ رئيس قسم □ أخرى .....
6. المؤهل العلمي : □ دكتوراه □ ماجستير □ بكالوريوس □ دبلوم متوسط □ ثانوية عامة □ أخرى .
7. سنوات الخدمة : □ أقل من 5 سنوات □ 5 - أقل من 10 □ 10 - أقل من 15 □ 15 سنة فأكثر .

ملاحظة :- المقياس العشري من ( 1 - 10 ) حيث أن 10 تدل على الموافقة الشديدة وواحد على عدم الموافقة الشديدة .

المحور الأول : فاعلية نظام تقييم الأداء											
الرقم	العبار	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي										
18.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقتي اليومية مع رئيسي المباشر .										
19.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تحسين علاقتي اليومية مع زملائي في العمل .										
20.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي .										
21.	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات الموظفين .										
22.	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة على رفع كفاءة أداء الموظفين والجامعة ككل .										
23.	تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة بأنها تعكس تقديرات حقيقية للأداء .										
24.	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بأنها معايير ملائمة لوظيفتي .										
25.	يتم استخدام أكثر من نموذج لتقييم الوظائف المختلفة وليس نموذج واحد لتقييم جميع الوظائف .										
26.	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعة جميع أبعاد الوظيفة .										
27.	يراعي نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الوصف الوظيفي المحدد لعملية .										
28.	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم سنوياً .										
29.	يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم .										
30.	يتم إعطاء العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم إذا شعروا أنه لم يعطيهم حقهم .										
31.	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي .										
32.	تقوم الجامعة بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري عند الضروري .										
المحور الثاني : عدالة نظام تقييم الأداء											
1.	إنني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في الجامعة .										
2.	يجيد القائمين على عملية تقييم الأداء في الجامعة الحكم على أدائي .										
3.	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لضغوطات خارجية .										
4.	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الجامعة لعلاقتي المباشرة معه										

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة التي أعمل بها على جميع العاملين دون تمييز										
6.	يمتلك القائمين على تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة خبرة طويلة في هذا المجال .										
7.	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.										
8.	إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية										
9.	إن تقييم أدائك يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية .										
10.	تقوم دائرتك بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقك الوظيفية										
11.	يتسم سلوك المدراء في جميع الدوائر بالإنصاف والتعاون .										
12.	يقوم رؤساءك بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي .										
13.	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات والمساءلة القانونية										
<b>المحور الثالث : الأداء الوظيفي</b>											
1.	يتميز أدائي في الجامعة دائماً بالجودة والإتقان .										
2.	أعمل و بإستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة .										
3.	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملي في الجامعة .										
4.	لا يختلف أدائي في الجامعة كثيراً عن المعايير الموضوعية .										
5.	يعرف رئيسي المباشر في الجامعة المعني الحقيقي للأداء الجيد في عملي										
6.	يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني .										
7.	يتم تحفيز أصحاب الأداء المرتفع .										
8.	لا يحتاج موظفي الجامعة إلى تطوير أدائهم .										
9.	لا تستغرق إجراءات تنفيذ المعاملات وقتاً أكثر من اللازم .										
10.	يتميز أداء العاملين بالجامعة التي أعمل بها بأنه أداء عال قياساً بالعاملين بالجامعات الأخرى .										
11.	يتم تنفيذ العمل وفقاً لخطط سنوية وشهرية .										
12.	لدى القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة .										
13.	لدى القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى .										
14.	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر .										
15.	تعدد مصادر التعليمات يعيق كفاءة أداء العاملين بالجامعة .										

الرقم	العبار	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق .										
<b>المحور الرابع : الولاء الوظيفي</b>											
1.	أشعر بأن الجامعة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الإبتعاد عنها .										
2.	أحدث أصدقائي بأن الجامعة التي أعمل بها عظيمة جداً .										
3.	أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي في هذه الجامعة .										
4.	لن أقبل العمل في جامعة أخرى غير الجامعة التي أعمل بها حتى لو كانت ظروف العمل فيها أفضل من ظروف العمل في جامعتي .										
5.	سأبقى في هذه الجامعة حتى لو أن الآخرين فضلوا العمل في جامعات أخرى .										
6.	هناك توافق بيني وبين جامعتي يشجعني على الإلتزام نحوها .										
7.	أهتم بمصير جامعتي وأحرص على مستقبلها .										
8.	أشيد بكفاءة زملائي في الجامعة .										
9.	العمل في الجامعة يدفعني لبذل أقصى قدراتي لإنجاز أي عمل .										
10.	في رأي هذه الجامعة هي من أفضل الجامعات للعمل فيها .										
11.	القيم والفلسفة التي تتبناها الجامعة تتسجم مع قيمي الشخصية .										
12.	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك عملي في هذه الجامعة .										
13.	أتأخر بعد إنتهاء الدوام الرسمي ، إذا ما أقتضت الضرورة لإنجاز عملي ، دون أي مطالبات مالية .										
14.	أشعر بالرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو مناسب مع ما أتقاضاه من راتب										
15.	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لجامعتي .										
<b>16. المحور الخامس : الثقة التنظيمية</b>											
1.	أنا على ثقة تامة بأن إدارة الجامعة تضع مصالح الموظفين فوق كل إعتبار .										
2.	معظم القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة تستهدف مصلحة الموظفين .										
3.	تؤدي تقتي في إدارة الجامعة إلى نتائج إيجابية تنعكس علي أدائي .										
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر .										
5.	أثق بأهداف جامعتي لأنها تمثل أهدافي .										

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.6	لدي ثقة كاملة بزملائي في العمل .										
.7	أتجاوب مع رؤسائي إيجابياً لمصلحة العمل .										
.8	أدرك حجم الضرر من جراء مخالفتي لرؤسائي .										
.9	أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها .										
.10	خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي .										
.11	كثرة الإتصال مع رؤسائي دفعتني للثقة بهم .										
.12	أشعر بأن المعلومات التي أحصل عليها من مديري أو من قبل إدارة الجامعة صادقة وموثوقة .										
.13	يسعى زملائي إلى الحفاظ على مصلحتي في العمل .										
.14	أشعر بالإطمئنان على مستقبلي الوظيفي لتقني بالجامعة .										
.15	لدي ثقة بالنصائح التي تقدم إلي من الرؤساء .										
.16	يقف مديري إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشكلة مهنية مع الإدارة العليا .										

مع جزيل الشكر

أخوكم

ماجد شاهين

ملحق رقم ( 2 )

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة الإسلامية	د. رشدي وادي	.1
الجامعة الإسلامية	د . يوسف بحر	.2
الجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	.3
الجامعة الإسلامية	د. نافذ بركات	.4
الجامعة الإسلامية	د. يوسف عاشور	.5
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	.6
الجامعة الإسلامية	د. علي شاهين	.7
جامعة الأزهر	د. نهاية التلباني	.8
جامعة الأزهر	د. وفيق الآغا	.9
جامعة الأزهر	د. رامز بدير	.10

ملحق رقم (3)  
طلب التحكيم

الأخ الدكتور / .....حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة .

يقوم الطالب / ماجد إبراهيم شاهين والملتحق في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان :

" مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "

دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر

لذا أرجو التكرم من سيادتكم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي .

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا  
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث

ماجد إبراهيم شاهين

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات
- الاستبانة