

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم

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

## DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب/ة: أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي

Signature:

التوقيع: *Ahlam Abdelhai*

Date:

التاريخ: 04 أكتوبر 2015



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية - الإدارة التربوية

**درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث  
الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة  
الالتزام التنظيمي لديهم.**

**The Satisfaction Degree of the Employees in UNRWA Education  
Department about the Performance Appraisal System and its  
Relation to their Organizational Commitment.**

إعداد الطالبة/

أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي

إشراف

د. سليمان حسين المزين

أستاذ أصول التربية المشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

1436هـ - 2015م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ..... Ref

ج س غ/35

التاريخ ..... Date

2015/08/23

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ أحلام عبد الغفور محمود عبد الحي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 08 ذو القعدة 1436هـ، الموافق 2015/08/23 الساعة الواحدة ظهراً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. سليمان حسين المزين
.....	مناقشاً داخلياً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد هاشم آغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

د. عبدالرؤف علي المناعمة



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا ﴿١﴾ لِيَغْفِرَ لَكَ اللَّهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِكَ وَمَا

تَأَخَّرَ وَيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَيَهْدِيَكَ صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا ﴿٢﴾

وَيَنْصُرَكَ اللَّهُ نَصْرًا عَزِيمًا ﴿٣﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(الفتح: 1-3)

الإهداء



أهدي بحثي هذا ،،،

إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم . . .  
حامل أعظم رسالة في تاريخ البشرية .

إلى كل من أحبني في الله . . .  
وأكرمني على وجه هذه الخليقة .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبينا ورسولنا وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...

فإنني أشكر الله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وأجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، وتقديراً لجهودهم، فإنني أتوجه بجزيل شكري إلى الأستاذ الدكتور / سليمان حسين المزين الذي أشرف على هذه الدراسة.

كما أقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذين الكريمين عضوي لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

الدكتور/ محمد عثمان الآغا حفظه الله، عضو لجنة المناقشة الداخلي.

الدكتور/ محمد هاشم آغا حفظه الله، عضو لجنة المناقشة الخارجي.

فلهما مني كل الشكر والتقدير لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وتقديم ملاحظتهما البناءة لإثرائها وتحسينها.

وأتوجه بالشكر الخالص إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة على ما بذلوه من جهد عظيم، وما خصصوه من وقتهم الثمين لتعديل ما ورد في الأداة.

ولا يسعني إلا أن أشكر رئيس برنامج دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، ومدراء المناطق التعليمية، ومدراء المدارس ونوابهم لتعاونهم الرائع أثناء تطبيق أداة الدراسة.

كما أقدم بخالص شكري وعظيم امتناني للأستاذ/ فتحي نصير الذي طالما شجعني للالتحاق ببرنامج الماجستير، كما وأتقدم بشكري وامتناني لصديقتي الأستاذة/ نجاة السيد التي دفعتني للالتحاق فعلياً بهذا البرنامج، وأمنح الشكر الخالص للسيدة/ آمال ظاهر التي لم تتوان يوماً عن تشجيعي.

أما صديقتي ورفيقة رحلتي بالماجستير/ نجلاء النخالة فلها مني عظيم الحب والتقدير والاعتزاز. ولا أنسى أن أتوجه بالشكر إلى صديقتي الغالية/ سماح الطهراوي التي قدمت لي كل العون لأجل صمودي حتى إتمام رسالتي، ولا يسعني إلا الامتنان للسيد/ محيي الدين حسنين لثقتة الكاملة بمكنونات قوتي في إكمال مسيرتي.

كما أتوجه بالشكر إلى الصديقة/ إيمان نصار على توجيهاتها القيمة، ولا أبخل بالشكر لكل من ساعدني وقدم لي يد العون بالعلن أو بالخفاء، فلهم مني كل الاحترام والشكر والتقدير.

الباحثة/ أحلام عبد الغفور عبد الحي

## ملخص الدراسة

### درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس ونوابهم في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2014/2015)، والبالغ عددهم (492) مدير مدرسة ونائب مدير، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (270) مدير مدرسة ونائب مدير، أي ما نسبته تقريباً (54.9%) من مجموع مجتمع الدراسة.

ولجمع البيانات من عينة الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين لقياس درجة الرضا عن نظام تقييم الأداء ولقياس درجة الالتزام التنظيمي، وقد تم عرض أداتا الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين، وتم التحقق من صدقهما، وثباتهما بتطبيقهما على عينة استطلاعية مكونة من (30) مدير مدرسة ونائب مدير من مجتمع الدراسة. وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.92%).
- 2- إن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (79.05%).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).

- 6- توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.
- وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، تقدم الباحثة أهم التوصيات:
- 1- تطوير نظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية بحيث يعتمد على معايير نوعية تركز على جودة الأداء، ومعايير كمية قابلة للقياس تتصف بالدقة والوضوح.
  - 2- التنوع في الطرق والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين.
  - 3- تصميم برامج التدريب وتطوير كفاءة أداء العاملين بناءً على نتائج التقييم.
  - 4- تدريب المسؤولين عن تقييم الأداء على القيام بعملهم على أكمل وجه بعيداً عن الذاتية والتزام الشفافية والمصادقية.
  - 5- التنوع في استخدام وسائل جمع البيانات، للحصول على صورة كلية عن أداء العاملين.
  - 6- إشراك أكثر من جهة في عملية التقييم لتجنب الذاتية وإتاحة الفرصة للعاملين للتقييم الذاتي.



## **Abstract**

### **The Satisfaction Degree of the Employees in UNRWA Education Department about the Performance Appraisal System and its Relation to their Organizational Commitment.**

This study aimed at identifying the satisfaction degree of the employees in UNRWA education department about the performance appraisal system and its relation to their organizational commitment.

To achieve the aim of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, a suitable approach for this study.

The study population consisted of all the school principals and the school deputies of UNRWA schools. The total number was (492). The researcher selected stratified random sample of (270) employees which represented (54.9%) of the study population.

The researcher used two questionnaires as tools to collect data. The first questionnaire was designed to evaluate the satisfaction degree of the employees about the performance appraisal while the second questionnaire was developed to evaluate their organizational commitment. The tools of the study were administered on a pilot sample consisted of (30) school principals and deputy school principals before the application.

The researcher used SPSS program to analyze data.

#### **The study found several results:**

- 1-The satisfaction degree of the employees in UNRWA education department about the performance appraisal system was at high degree with relative weight of (70.92%).
- 2- The UNRWA employees' organizational commitment standard was at high degree with relative weight of (79.05%).
- 3- There were differences of statistic significance at point (0.05) between the averages of sample members' responses regarding their satisfaction about the performance appraisal due to the gender on behalf of male.
- 4-There were no differences of statistic significance at point (0.05) between the averages of sample members' responses regarding their satisfaction about the performance appraisal due to the job title, work place and service years.
- 5-There were no differences of statistic significance at point (0.05) between the averages of sample members' responses regarding their organizational commitment due to the gender, job title, work place, service years .

6- There was a statistically weak direct correlation between the averages of the sample estimates of the degree of satisfaction about the performance appraisal and the average estimates of the degree of the organizational commitment they have.

**Based on these results, the researcher recommended the following:**

- 1-Developing the performance appraisal in UNRWA so that to depend on both qualitative criteria focusing on the employee performance quality and measurable quantitative criteria characterized by clarity and accuracy.
- 2-Variety of the methods and the tools used in the evaluation.
- 3-Designing training and staff performance efficiency developing programs based on the appraisal results.
- 4- Giving training for those who are responsible on the evaluation process to do their jobs in a fullest way with transparency and credibility away from subjectivity
- 5-Variety in the use of data collection tools to get a complete image of the employee performance.
- 6-Involving different parts in the assessment process to avoid subjectivity and giving opportunity to the employees for self- assessment.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
د	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
ض	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
17	مقدمة.
20	أولاً: مشكلة الدراسة
20	ثانياً: فرضيات الدراسة
21	ثالثاً: أهداف الدراسة
22	رابعاً: أهمية الدراسة
22	خامساً: حدود الدراسة
23	سادساً: مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>	
26	القسم الأول: تقييم الأداء
27	مقدمة

الصفحة	الموضوع
28	مفهوم تقييم الأداء
31	أهمية تقييم أداء العاملين
31	أهداف تقييم أداء العاملين
34	مسئولية تقييم أداء العاملين
37	أخطاء تقييم أداء العاملين
42	طرق ومقاييس تقييم أداء العاملين
52	خطوات تقييم أداء العاملين
61	الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين
62	متطلبات فاعلية نظام التقييم
65	<b>القسم الثاني: الالتزام التنظيمي</b>
66	مقدمة
67	مفهوم الالتزام التنظيمي
69	خصائص الالتزام التنظيمي
70	أبعاد الالتزام التنظيمي
72	أهمية الالتزام التنظيمي
75	أنواع الالتزام التنظيمي
76	مداخل تنمية الالتزام التنظيمي
80	مراحل تطور الالتزام التنظيمي
83	أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات
84	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
86	مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي
87	قياس الالتزام التنظيمي

الصفحة	الموضوع
89	موقف الإسلام من الالتزام
90	القسم الثالث: نظام تقييم أداء العاملين الحالي بوكالة الغوث الدولية
91	مقدمة
93	دورة تقييم الأداء
93	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء
94	درجات تقدير الأداء
95	معالجة الأداء المتدني
98	التقدير النهائي وعملية فرصة التحسن
99	إشراف الإدارة العليا وتخطيط الموارد البشرية
100	نظام تقييم الأداء الإلكتروني
<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>	
103	أولاً: الدراسات التي تتعلق بتقييم الأداء
103	الدراسات الفلسطينية
109	الدراسات العربية
116	الدراسات الأجنبية
123	ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي
123	الدراسات الفلسطينية
128	الدراسات العربية
137	الدراسات الأجنبية
149	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
149	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
149	ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	
151	المقدمة.
151	منهج الدراسة
151	مجتمع الدراسة
151	عينة الدراسة
152	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية
153	أدوات الدراسة
155	صدق الاستبانة
161	ثبات الاستبانة
164	المعالجات الإحصائية المستخدمة
202	التوصيات
203	الدراسات المقترحة
<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها</b>	
166	المقدمة
166	المحك المعتمد في الدراسة
167	أسئلة الدراسة
202	التوصيات
204	مراجع الدراسة
217	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2-1)	يوضح تقديرات مختلفة للموظفين	45
(2-2)	طرق تقييم أداء العاملين	52
(4-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	152
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	152
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب المنطقة التعليمية	153
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	153
(4-5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معايير الأداء " والدرجة الكلية للمجال	156
(4-6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال	156
(4-7)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال	157
(4-8)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال	157
(4-9)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجهة المسؤولة عن عملية التقييم " والدرجة الكلية للمجال	158
(4-10)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي العاطفي " والدرجة الكلية للمجال	158
(4-11)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي المستمر " والدرجة الكلية للمجال	159
(4-12)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي المعياري " والدرجة الكلية للمجال	159
(4-13)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء " والدرجة الكلية للاستبانة	160
(4-14)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي " والدرجة الكلية للاستبانة	161

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4-15)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة" قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء "	161
(4-16)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء"	162
(4-17)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "قياس درجة الالتزام التنظيمي"	163
(4-18)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي "	163
(5-1)	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	166
(5-2)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء "	167
(5-3)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " معايير الأداء "	170
(5-4)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء "	172
(5-5)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء "	174
(5-6)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء "	175
(5-7)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الجهة المسؤولة عن عملية التقييم "	177
(5-8)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	180
(5-9)	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي	181
(5-10)	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنطقة	183
(5-11)	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة	185
(5-12)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة" قياس درجة الالتزام التنظيمي "	186



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
188	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الالتزام التنظيمي العاطفي"	(5-13)
190	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الالتزام التنظيمي المستمر"	(5-14)
192	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الالتزام التنظيمي المعياري"	(5-15)
195	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	(5-16)
196	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المسمى الوظيفي	(5-17)
197	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المنطقة	(5-18)
198	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة لمجال الالتزام التنظيمي العاطفي	(5-19)
199	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	(5-20)
200	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال الالتزام التنظيمي المعياري	(5-21)
202	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم	(5-22)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	مسؤولية تقييم أداء العاملين	(2-1)
41	أخطاء تقييم أداء العاملين	(2-2)
48	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	(2-3)
61	خطوات تقييم أداء العاملين	(2-4)
81	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	(2-5)
83	مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند مودي وزملاءه	(2-6)
85	العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	(2-7)
94	دورة تقييم الأداء	(2-8)
98	إجراءات إعطاء الموظف فرصة للتحسن	(2-9)

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية	1
قائمة بأسماء المحكمين	2
الاستبانة في صورتها النهائية	3
خطاب تسهيل مهمة	4

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

ويشتمل على:

- ◀ مقدمة
- ◀ مشكلة الدراسة
- ◀ فرضيات الدراسة
- ◀ أهداف الدراسة
- ◀ أهمية الدراسة
- ◀ حدود الدراسة
- ◀ مصطلحات الدراسة

مقدمة:

قال الله تعالى: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ (هود: 61) ومن هنا تتجلى رسالة الإنسان على الأرض، فإن الله استخلف الإنسان ليعمل فيها ويعمرها، وسخر له من الخيرات والسبل ما يعينه على أداء رسالته، ومنحه العقل والعزيمة والصبر ما يقدره على إتمام هذه الرسالة على أكمل وجه؛ طمعاً في نيل رضا الله سبحانه وتعالى، فقال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ﴾ (البينة: 7)، فيحاسب الله سبحانه وتعالى عباده فيرتقي من يرتقي إلى الدرجات العلا، ويسقط من يسقط في الدرك الأسفل، فقال تعالى: ﴿أَمْ حَسِبَ الَّذِينَ اجْتَرَحُوا السَّيِّئَاتِ أَنْ نَجْعَلَهُمْ كَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ﴾ (الجاثية: 21)، وهذا النموذج الالهي الخالص في تقييم أداء البشر ومحاسبتهم يعطينا أسساً أصيلة في وضع نظام لتقييم أداء شامل وعام.

إن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع المستويات بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج، بغض النظر عن طبيعة المنتج، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليكونوا العاملين المنتجين أمام مسئوليتهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم للحصول على الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم (المحاسبة ، 2013: 106).

فالتقييم هو الوجهة والمحطة الأخيرة للرقابة وتصفية الحسابات النهائية، والذي بواسطته نستطيع أن نقارن بين الوظائف في التنظيم مع عدد من الأهداف من خلال معايير ومقاييس تحدد مستوى الإنجاز البشري والآلي وتطابقه مع الخطط الموضوعية (كلاده، 1997: 278).

وعملية التقييم ليست نظاماً جامداً بقدر ما هي أسلوب ومنهج تشخيصي مبسط يدعم ويساهم في إنجاز سياسات واستراتيجيات تطوير المؤسسة (لاسكل وبيكوك ، 1998: 61).

وقد تعددت طرق وأساليب ومعايير التقييم تبعاً للتغيرات الحادثة في العالم ونوعية المؤسسات والشركات والمنظمات، لأن التقييم الرسمي للموظفين أصبح غير كافٍ ولا يفي بمتطلبات العنصر البشري بالمنظمة، وعلى الرغم من تعدد هذه الطرق والأساليب إلا أنها تواجه صعوبات جمة.

وفي الميدان التربوي تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة، لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة العمل تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية، وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، حيث الاعتماد الأساس في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، ونظراً لأهمية دور الأعمال الإدارية فقد تحتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة الموظف (النونو، 2004: 19).

لذلك لا بد من التأكد من سلامة وصحة نظام تقييم الأداء في المنظمة وأنه يسير بالعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ورضا العاملين واستقرارهم، مما ينعكس تبعاً على أدائهم وجودته، وبالتالي على جودة وكفاءة المنظمة.

ويعتبر العديد من الباحثين أن الالتزام التنظيمي Organizational Commitment من العناصر الأساسية في المنظمات الفاعلة والكفؤة، لأنهم على اعتقاد تام بأن التزام العاملين يعني وجود ارتفاع عالٍ في الأداء الفردي الذي ينعكس من الناحية المنطقية على زيادة الأداء المنظمي (العطوي والشيباني، 2010: 127).

ويرى عامر وقنديل (2010: 256) أن من أهم العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي هو ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند الإنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد في إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتذب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا، والاطمئنان، والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي.

ومن هنا ترى الباحثة أن الرضا أمر ضروري للوصول إلى الالتزام التنظيمي للمؤسسة والشعور بالانتماء لها والولاء، والحب، والطاعة، والرغبة العميقة في تحقيق أهدافها والارتقاء بها ضمن السياسات الموضوعية، والإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يحذو بالموظف إلى التعلق بالمؤسسة ورفض جميع الإغراءات بتركها أو البحث عن عمل آخر، أو الشعور بالسلبية والرفض والنفور من المؤسسة التي يعمل بها، ويعتبر نظام تقييم أداء العاملين من أهم الأنظمة والقوانين التي يجب أن تحقق رضا العاملين؛ وذلك لرفع دافعيتهم للعمل وزيادة الرغبة في العطاء، ورفع روحهم المعنوية كي يعلو مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وتظهر أهمية وخطورة الرضا عن نظام تقييم أداء العاملين في الميدان التربوي، ذلك لأن شعور العاملين التربويين بالرضا أو عدم الرضا ينعكس على أدائهم الوظيفي وسلوكهم التنظيمي، فالعطاء والتضحية والإبداع هي سلوكيات لا بد

منها من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية والنهوض بها لمواكبة التغييرات العالمية والانفجار المعرفي والفكري الهائل الذي يجتاح العالم اليوم.

ولقد تناولت الكثير من الدراسات نظام تقييم الأداء والالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، لكن لم يحظ نظام تقييم أداء العاملين أو الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية في محافظات غزة إلا بالقليل من الدراسة والتمحيص والتحليل-حسب علم الباحثة-، ومن هذه الدراسات التي تناولت نظام تقييم الأداء: دراسة ( مرتجى، 2013) التي تناولت فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، ودراسة ( الخراشة وآخرون، 2012) التي تناولت العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية، ودراسة (بالسي وآخرون، 2014) والتي هدفت إلى تقييم معايير توظيف وتدريب مديري المدارس الابتدائية المستخدمة في بعض دول الاتحاد الأوروبي من قبل المعلمين ومديري المدارس في تركيا، ودراسة (ويليامز، 2009) والتي هدفت إلى تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس، ودراسة (ماكيا، 2008) التي هدفت إلى دراسة نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم.

أما الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في الميدان التربوي: دراسة (فلمبان، 2008) التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، ودراسة (محمدي وبروماند، 2014) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الثقافي والذكاء الروحي مع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في إيران، ودراسة (جاريبأوغلو، 2013) التي قامت بدراسة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة في تركيا، ودراسة (أومي وكورساد، 2012) والتي تناولت بالدراسة العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية.

وتسعى وكالة الغوث الدولية باستمرار إلى تطوير العمل والارتقاء به، وإلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى جميع القطاعات، ومنها الخدمات المقدمة إلى قطاع التعليم، خاصة أن وكالة الغوث الدولية تشرف على أكثر من نصف عدد المدارس في قطاع غزة، وهي تتجه دوماً إلى تطوير التعليم وتحقيق مبدأ الجودة والنوعية، فيحظى نظام تقييم أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية باهتمام دائرة الموارد البشرية؛ وذلك لأن التقييم الجيد والصادق يسير بالعاملين والعمل نحو الأفضل، ولكن كثيراً ما يعبر العاملون عن تدمرهم من نظام تقييم الأداء الذي تطبقه وكالة الغوث الدولية على عاملها في قطاع التعليم وبأنه لا يمنحهم حقهم في التقدير، ومن هنا كان لا بد من دراسة درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم عن نظام تقييم الأداء وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم؛ للوقوف على مدى انتماء العاملين في الدائرة لعملهم والتزامهم للمؤسسة.

## مشكلة الدراسة :

من خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي بوكالة الغوث الدولية، فقد لاحظت أنه يلي عملية تقييم الأداء ردود أفعال متباينة عن صحة هذا النظام ومصداقيته، وموضوعية معايير التقييم، والطرائق والأساليب المستخدمة في قياس الأداء، ودرجات تقدير الأداء، وفهم الرئيس المباشر للنظام ككل، والإجراءات التابعة لعملية التقييم، لذلك ارتأت الباحثة دراسة درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم عن نظام تقييم الأداء وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم ؟

وقد انبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية)؟
- 3- ما درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية)؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم؟

## فرضيات الدراسة :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، نائب مدير).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانينوس، رفح).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، نائب مدير).

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانينوس، رفح).

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

1- قياس درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء.

2- التعرف إلى دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن العمل تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).

3- تحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية .

4- التعرف إلى دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).



5- دراسة طبيعة العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء ومتوسطات تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

### أهمية الدراسة:

- 1- تفيد الدراسة كلاً من: رئيس برنامج التربية والتعليم، ومدراء المناطق التعليمية، ومدراء المدارس ونوابهم، ودائرة الموارد البشرية في تطوير نظام تقييم أداء العاملين.
- 2- تفيد هذه الدراسة الباحثة كونها تعمل في وكالة الغوث الدولية، مما تشكل خطوة رئيسة في نموها المهني، وتلبية طموحها.
- 3- تقدم الدراسة توصيات ومقترحات لتطوير معايير أخرى للتقييم تتناسب والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئة المحيطة.
- 4- تفيد هذه الدراسة الباحثين التربويين، وطلبة الدراسات العليا للقيام ببحوث أخرى لبناء نموذج خاص بتقييم أداء العاملين في المؤسسات.
- 5- تسهم الدراسة في اتخاذ الإجراءات المناسبة وتعديل السياسات لغرس انتماء العاملين للمنظمة.

### حدود الدراسة:

- 1- **حد الموضوع:** تقتصر الدراسة على قياس درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء في المجالات: (معايير الأداء، والطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء، والفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والجهة المسؤولة عن عملية التقييم) وعلاقته بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم في المجالات: (الالتزام التنظيمي العاطفي، والالتزام التنظيمي المستمر، و الالتزام التنظيمي المعياي) .
- 2- **الحد المؤسسي:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 3- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مدراء المدارس ونوابهم في وكالة الغوث الدولية.
- 4- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في المناطق التعليمية بمحافظة غزة: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانينونس، رفح) الموجودة في محافظات غزة.
- 5- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2014/ 2015م.

## مصطلحات الدراسة:

## • النظام:

يعرفه الخطيب (2003 :99) بأنه: "مجموعة من العناصر المترابطة بشبكة من العلاقات المترابطة والتي يؤثر بعضها ببعض بطريقة مستقرة ضمن فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف مخططة ومحددة مسبقاً".

أما ماثيوس (1976 : 9) فيعرفه على أنه: "الأداة الوحيدة التي يمكننا استخدامها لربط كل فرد بالخطة العامة بدقة".

وتعرفه الباحثة بأنه: "مجموعة مترابطة متسلسلة من الإجراءات والقواعد التي وضعتها إدارة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية وفق استراتيجيات منظمة لتحقيق أهداف المنظمة".

## • تقييم الأداء:

يعرفه الهيبي (2003 : 199) بأنه: "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة معرفة احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".

أما صالح (2004 :137) فيعرفه على أنه: "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب القوة والضعف في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً".

ويعرفه السالم و صالح (2002 : 102) بأنه: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "عملية إدارية منظمة مستمرة محايدة تهدف إلى معرفة مستوى أداء العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية والذي يقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيبين على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض".

## • الالتزام التنظيمي :

ويعرفه الفارس (2011 :78) بأنه: "حالة شعورية تفرض طوعياً- لا قسراً- التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة".

ويعرف العالمان (Meyer & Allen) الالتزام التنظيمي بأنه: "حالة نفسية تنشأ من العلاقة العاطفية للأفراد بالمنظمة، ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية" (آل قاسم، 2012: 19).

أما حلس ( 2012 : 39) فيعرفه بأنه: "السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم المنظمة وتنمية العضوية فيها".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "الدرجة التي يحصل عليها العاملون في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية من خلال استجاباتهم على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك في المجالات التالية: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري".

#### • وكالة الغوث الدولية United Nations Relief and Work Agency

الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (UNRWA) ، (وكالة الغوث) تعمل على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لنحو 4.7 ملايين لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة، إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم. ويتم تمويل الأونروا بالكامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة.

<http://www.alwasatnews.com/4170/news/read/854449/1.html>

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

ويشتمل على ثلاثة أقسام

◀ القسم الأول: تقييم الأداء

◀ القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

◀ القسم الثالث: نظام تقييم أداء العاملين الحالي بوكالة الغوث  
الدولية

## القسم الأول

### تقييم الأداء

- ◀ تمهيد
- ◀ مفهوم تقييم الأداء
- ◀ أهمية تقييم أداء العاملين
- ◀ أهداف تقييم أداء العاملين
- ◀ مسؤولية تقييم أداء العاملين
- ◀ أخطاء تقييم أداء العاملين
- ◀ طرق ومقاييس تقييم أداء العاملين
- ◀ خطوات تقييم أداء العاملين
- ◀ الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين
- ◀ متطلبات فاعلية نظام التقييم

## تمهيد:

إن تقييم أداء العاملين في المؤسسات كافة والمؤسسات التربوية خاصة من العمليات المعقدة والصعبة، فالغموض والذاتية في عملية تقييم الأداء البشري تجعل من الرضا أمراً صعباً، وكثيراً من المؤسسات التي تسعى دوماً للنجاح، تعمل على تطوير عملية تقييم أداء العاملين بشكل دوري، فتحقيق الرضا في العمل يدفع العاملين إلى الإنتاجية والتفاني في العمل والالتزام للمؤسسة التي يعمل فيها، مهما تلقى عروض عمل جيدة في أماكن أخرى.

ولقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائماً في جميع نواحي الحياة. ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه، وأخيراً استمرارية الشخص في العمل أو تركه. ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف إلى طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ( عبد الباقي، 2000: 285).

إن عملية التقييم من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية أياً كانت هذه العملية، فبدونها تكون الحلقة ناقصة، مما يجعل العمل أحياناً نوعاً من العبث، أو في أحسن الأحوال اجتهاداً محكوماً بحسن النوايا التي لا تكفي، سيما إذا كنا نتحدث عن مؤسسات كبيرة ولا يعرف العاملون بعضهم بعضاً إلا بصفتهم الرسمية، وهو أمر قد يبرر افتراض حسن النوايا وإغفال عملية التقييم في بعض المؤسسات التي يديرها أصحابها. رغم أن غياب التقييم حتى على مستوى الفرد ناهيك عن المنظمات الإدارية والاجتماعية، مؤشر خطر وهو أمر لا تحتمله المؤسسة التي هي من صفات العمل الإداري في المؤسسات التي تهدف لإثبات وجودها واستمرارها ( القريوتي، 1990: 93).

وعلى الرغم من أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتمييزهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين (المدراء والعاملين)، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء ( العزاوي وجواد، 2010: 367).

وكننتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة، يسلك بعض المديرين منهجاً يقومون فيه بتقويم صفات أخرى بصفة شخصية، كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك، وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل، والمسألة الأخيرة بهذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء، إذ يلاحظ في كثير من أنظمة الخدمة أن الفروق بين العامل الجاد والعامل الكسول لا تشكل حافزاً قوياً للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد، لذلك هو بطبيعته جاد

وطموح ولديه حاجة قوية للإنجاز، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول تجعله يراجع نفسه ويغير مسلكه (نوري وكورتل، 2011: 340).

ويرى ديري (2011: 116) أنه لا بد من التفريق بين نوعين من الأعمال، وهما:

1- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم: وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً، يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

2- الأعمال التي تعتمد الجهد الذهني: مثل أعمال التخطيط، والبحوث والتنظيم، والإشراف والرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات. وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

إن عملية التقييم عرضة لوقوع الأخطاء في ممارستها أو في إجراءاتها، مما يعيق تحقيق نظام التقييم لأهدافه، الأمر الذي يؤثر بالتالي على تحقيق أهداف المؤسسة ككل، فالمؤسسة التي لا يسير نظام التقييم فيها بالشكل اللازم ستكون عمليات التدريب فيها مثلاً غير مفيدة، لأن المواضيع التي سيتم التدريب عليها يتوقع أنها حددت بشكل عشوائي، كذلك لن تستطيع المؤسسة من تحسين إنجازها أو إنتاجها ما لم تعرف نقاط الضعف لديها، والتي غالباً ما تتمثل بضعف العاملين أو بعضهم في جوانب أو عناصر العمل. ولذلك لا بد للمؤسسة أن تعي وعياً جيداً لمفهوم ودور تقييم الأداء وتجسد المفاهيم اللازمة لنشر الثقافة المعرفية والسلوكية له، فالتقييم لم يعد تعداد لجوانب القوة والضعف. ومن هنا فعلى المؤسسة أن تختار وتؤسس لنظام تقييم عصري وتحصنه، لتجني ثمر التقييم الموضوعي والدقيق (المحاسنة، 2013: 169).

ونظراً للأخطاء في الممارسات والاجراءات فإن الباحثة ستتناول موضوع تقييم أداء العاملين من حيث مفهوم تقييم أداء العاملين، وأهميته، وأهدافه، ومسئولية تقييم الأداء، وأخطاء التقييم، وطرق ومقاييس تقييم الأداء، وخطوات التقييم، والاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، ومتطلبات فاعلية نظام التقييم.

### مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم تقييم أداء العاملين، خاصة أن التقييم يتعلق بالأداء البشري، ومن المعلوم أن البشر يمتازون بالفروق الفردية ويختلفون بالصفات، ويقول الله سبحانه وتعالى في سورة الحجرات: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: 13)، فوجود

تعريف موحد من الأمور المحجفة بحق الأداء البشري، فالاختلاف في القدرات، والاتجاهات، والأداء لا يعني أن هناك قصوراً؛ لذلك اجتهد العلماء في وضع تعريفات لتقييم أداء العاملين في المؤسسات للبدء في عملية التقييم بشكل صحيح، فالوصول إلى النجاح يبدأ من نقطة بدء صحيحة. وعليه يعرف البعض تقييم أداء العاملين على أنه: "إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً" (أبو شيخة، 2000: 217).

ويعرفه آخرون على أنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (درة والصباغ، 2008: 259).

ويعرفه الهيئي (2003: 200) بأنه: "عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة".

أما نوري وكورتل (2001: 322) فيعرفان تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".

ويُعرف أيضاً: "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه" (نوري وكورتل، 2001: 322).

أما الكلالدة (2011: 75) فيرى أن تقييم الأداء هو: "عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير".

ويشير البعض إلى أن تقييم الأداء هو: "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 ترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومسئوليات أكبر" (عباس، 2011: 259).

ويعرفه مصطفى (2008: 388) بأنه: "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات".

ويعرف المحاسنة (2013: 119-120) عملية تقييم الأداء بمفهومها الشامل بأنها: "عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلاً، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي".

ويقصد ديري (2011: 56) بتقييم الأداء بأنه: "تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً".

وتقييم الأداء عند بربر (1997: 125) هي: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".

ويرى أبو رزق (2012: 41) أن نظام تقييم الأداء عملية نظامية يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات حول أداء العاملين، باستخدام أدوات معينة، لتحديد مدى فاعلية أدائهم، بناءً على معايير محددة، وتحليل هذه البيانات لإصدار حكم كمي لمهارات وكفايات العاملين".

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن عملية تقييم أداء العاملين تتميز بالآتي:

- 1- عملية تتصف بالموضوعية لإعطاء حكم على أداء الموظف.
- 2- عملية نظامية مستمرة للوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- 3- عملية نوعية وكمية لقياس أداء الفرد.
- 4- عملية تحليلية لأداء العاملين في المؤسسة.

ومن هنا تعرف الباحثة تقييم أداء العاملين بأنه: "عملية مستمرة فاعلة مشتركة بين الإدارة العليا في المؤسسة والعاملين فيها للوقوف على مستوى أداء الموظفين كافة من خلال جمع البيانات والمعلومات باستخدام أدوات محددة، وتحليل هذه البيانات والمعلومات ومناقشتها للحصول على النتائج وإصدار القرارات الإدارية ووضع الخطط التطويرية، ومن ثم تعميمها لتحقيق الجودة في العمل في ظل المتغيرات العالمية".

## أهمية تقييم أداء العاملين:

تنتقل المؤسسات إلى تقييم أداء العاملين في المؤسسة لإيمانها القوي بأهميته، وتتباين هذه الأهمية من مؤسسة لأخرى تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لذلك نرى تباين وجهات نظر الباحثين لأهمية هذه العملية، وقد ذكر (أبو رزق، 2012: 41) أن أهمية تقييم العاملين تتمحور فيما يلي:

- 1- تحديد صلاحية الموظف الجديد.
- 2- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
- 3- الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
- 4- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- 5- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- 6- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- 7- النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- 8- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومما سبق، ترى الباحثة أن عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن:

- 1- تساعد العاملين للوقوف على نقاط ضعفهم ومعالجتها والتأكيد على نقاط القوة وتعزيزها ذاتياً.
- 2- تحفز العاملين على تطوير أدائهم وبذل مزيدٍ من الجهد للبحث عن طرق لتطوير الأداء الفعلي.
- 3- تثير دافعية العاملين نحو مزيدٍ من العطاء في العمل.
- 4- تعزز الانتماء للعمل والالتزام التنظيمي للمؤسسة.
- 5- تنمي جماعات العمل من خلال تقوية الروابط بين العاملين، حيث يدفع العامل إلى الاستفادة من خبرات زملاء العمل الذين حصلوا على تقييمات عالية.

## أهداف تقييم أداء العاملين:

يجب أن يحقق تقييم أداء العاملين الغرض الذي وجد من أجله، وإلا لن تكون هناك فائدة ترجى من تطبيق تقييم الأداء على العاملين، وإرهاق كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء في

تعقيدات هذه العملية، ولكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها من وراء عملية تقييم الأداء. ويرى درة والصباع ( 2008: 259-260) أن تقييم الأداء يحقق الأهداف التالية:

- 1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.
  - 2- يساعد تقييم الأداء المسؤولين بالمنظمة في الحكم على مدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي.
  - 3- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
  - 4- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء حيث يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل واقتراح نظام حوافز معين لهم.
  - 5- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب إدارية أعلى.
  - 6- يفيد تقييم الأداء التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
  - 7- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
  - 8- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
  - 9- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
  - 10- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.
- ويرى عباس ( 2011: 259) أن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية.
- ويقسم الدباع (2013: 127-1129) الأهداف التي تتطلع برامج تقويم الأداء إلى التحقق من إنجازها إلى نوعين رئيسيين، هما: الأهداف الإدارية والأهداف السلوكية.

## أولاً: الأهداف الإدارية:

- 1- الارتقاء بمستوى الأفراد العاملين.
- 2- بيان كفاية سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
- 3- ضمان الحياد في الحكم على أداء الأفراد العاملين.
- 4- مراقبة المشرفين على العمل.

## ثانياً: الأهداف السلوكية، وتتضمن تحقيق ما يأتي:

- 1- تكرار السلوك الجيد.
- 2- مكافأة الأفراد العاملين بصمت.
- 3- تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين.
- 4- تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مناخ الدافعية.

كما يؤكد مصطفى ( 2008: 390) أن تقييم الأداء أساساً موضوعياً في مجال تخطيط الموارد البشرية، إذ أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم، بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أصلح في وظائف أخرى.

كما يضيف حمود والخرشة ( 2007: 153-154) أن تقييم الأداء يهدف إلى معرفة معوقات ومشاكل العمل، فيساهم تقييم الأداء بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فاعلاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

وترى الباحثة أن تقييم أداء العاملين يجب أن يلبي حاجات العاملين والمؤسسة بكونه حجر الأساس للنمو المهني للعاملين، بحيث يسלט الضوء على كفايات العاملين ورفعها وتطويرها وصفقتها، وهذا بدوره يخلق كادراً من الموظفين المؤهلين للعمل الجيد ومسايرة سوق العمل المتغير.

## مسؤولية تقييم أداء العاملين:

تعددت الجهات المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وذلك تبعاً للتصميم الإداري لكل مؤسسة، ولكن تجتهد المؤسسات في تحديد مسؤولية تقييم أداء عاملها لكي تصل إلى الموضوعية والشفافية في عملية التقييم، وتتلافى التعقيدات والصعوبات التي قد تواجهها أثناء عملية التقييم، ولتصل إلى صورة كلية عن تقييم أداء كل عامل بطريقة جيدة، فتلبي رضا العاملين في العمل عند مساعدتهم في الوقوف على أدائهم.

وتقع مسؤولية تقييم الأداء ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية من حيث صياغة وإعداد وتصميم برامج تقييم الأداء وتنفيذها، أو الإشراف على تنفيذها والتنسيق بين عناصرها وممارسات الأطراف الفاعلة فيها، فهي الجهة المسؤولة عن إدارة الأداء، وتطبيق نظام التقييم، ولكي يتم تنفيذ عملية التقييم على أفضل وجه، ولتنفيذ مسؤوليات عملية تقييم الأداء لا بد من توفر الأطراف المعنية بتلك المسؤولية ( المحاسنة، 2013: 194 - 195). وهذا ما يسوق الباحثين للحديث عن تلك الأطراف المسؤولة عن التقييم.

### أولاً- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف إلى متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه (حنفي، 2002: 366).

وعلى اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظراً لاحتكاكه اليومي المباشر معهم، ولاعتباره المسئول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، ويقترح البعض عناصر يجب أن يلتزم بها المشرف في عملية التقييم، كالتالي:

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجه (بن عيشي، 2006: 43).

**ثانياً- التقييم عن طريق عدد من المشرفين:**

إذا شكلت لجنة تضم عدداً من المشرفين الذين يقومون بتقييم أداء الموظف، فإن هذا كفيل بإزالة أثر التحيز الذي قد يكون مشرف واحد متأثر به، كما أن تقييم عدد من المشرفين الذين يكونون على اتصال بالموظف يضيف معلومات عن أداء ذلك الموظف (درة والصباح، 2008: 271).

**ثالثاً- مقيمون من الخارج:**

تلجأ بعض المنظمات للطلب من خبراء من الخارج بإجراء تقييم للعاملين لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية؛ بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين، بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم (عدوان، 2006: 25).

**رابعاً: تقييم الفرد لذاته:**

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤسائه، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة كما سجلها عن نفسه. أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاماً مستقلاً، فلا بد أن يكون مكملاً، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقيّة أو العلاوات (بن عيشي، 2006، 44).

**خامساً: التقييم عن طريق الزملاء:**

يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى التقييم السري (حنفي، 2002: 367).

**سادساً: المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:**

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين، مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا

يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها، لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب (نصرالله، 2002: 173).

### سابعاً: تقييم إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارة التقييم، وإعطاء التعليمات لتنفيذها، ثم استلام الاستمارات وتحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد (برنوطي، 2004: 395).



شكل (1-2): مسؤولية تقييم أداء العاملين

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

### ثامناً: تقييم العملاء:

ويقصد بهم الأفراد المستفيدون من الخدمة التي تقدمها المؤسسة كالمدرسة مثلاً، فولي الأمر، والمجتمع المحلي، هم عملاء المدرسة، وهنا قد يستخدم هذا الطرف في التقييم لأنه يتلقى الخدمة التي تقدمها المؤسسة، إذ يحكم على أداء العاملين من خلال مستوى ووفرة وجودة الخدمة المقدمة، ولذلك فإن شمولية التقييم تتطلب أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار، وإشراكه في عملية التقييم (المحاسنة، 2013: 197).

وترى الباحثة أنه من الجيد إسناد عملية تقييم أداء العاملين لأكثر من جهة مسئولة؛ فإن تعدد الجهات المسؤولة عن عملية التقييم يساعد في رسم صورة كلية عن أداء العاملين، كما يُلزم القائم على عملية تقييم الأداء في التزام الموضوعية عند إدارة التقييم، والتقييد باللوائح والقوانين والإجراءات اللازمة والموضوعية لإتمام هذه العملية على أكمل وجه مع تقليل نسبة الخطأ.

### أخطاء تقييم أداء العاملين:

كأي إجراء وضعي، تتعرض عملية تقييم أداء العاملين إلى العديد من الصعوبات والأخطاء، والتي من شأنها أن تؤثر سلباً على مصداقية التقييم وموضوعيته، وستعرض الباحثة مجموعة من الأخطاء والصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء العاملين. ويرى (مصطفى، 2000: 354) أن أخطاء عديدة تحدث حين تقييم أداء العاملين منها:

#### 1- خطأ الهالة:

خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط، دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، ويرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضاً في باقي العناصر.

#### 2- أخطاء قولبة الناس:

حيث يميل الرئيس لتقييم المرؤوسين إيجاباً أو سلباً أو بشكل محايد، متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الناس (كبار السن - خريجو المدارس الأجنبية - الموظفين..). فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين، فالانطباع الشخصي للرئيس هنا عن التقسيم ثم - بالتبعية - عن الشخص الذي ينتمي لهذا التقسيم. فمثلاً إن كان يقيم مرؤوسة له، فقد يعطيها تقديراً متدنياً، بسبب انطباع لديه بأن الموظفين - بشكل عام - غير منتجات.

#### 3- أخطاء النسيان:

معظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة. وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.



**4- أخطاء التقدير الوسط:**

فأياً كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشبع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم. وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأسوأ موظف، وتتقي قيمة وغرض تقييم الأداء.

ويضيف مجموعة من الباحثين مجموعة من أخطاء وصعوبات تقييم أداء العاملين منها:

**5- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:**

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماماً كبيراً، فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح (نوري وكورتل، 2011: 341).

**6- التحيزات الشخصية:**

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم (زويلف، 2003: 196).

فإذا كان القائد يؤدي دوراً فعالاً في إدارة تقييم أداء له مغزاه في جماعة العمل، يجب عليه أن يفهم اتجاهات التحيز ويتخذ من الإجراءات ما يعوض عنها، فالملاحظة الدقيقة والوصف والتسجيل المستندي للأداء الفعلي على أسس دقيقة يقلل من الاتجاه إلى التحيز عن طريق أداء العمل على مدى فترة زمنية (ديري، 2011: 65)

**7- المبالغة في التقييم:**

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً، بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة (بن عيشي، 2006: 47).

**8-الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:**

في حالة أن المقيّم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيّم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم (شاويش، 1996: 109).

إن عملية التظاهر بمظهر المدير الحازم في عملية التقييم أو المدير المتساهل تجعل الأول يميل إلى معاقبة مرؤوسيه والثاني يساوي بين المجد والكسول، وكلاهما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين سواء في حالة سرية أو علنية تقارير تقييم كفاية الأداء (المدهون، 2005: 164).

**9-الميل إلى التقييم العشوائي:**

وهنا لا يهتم المقيّم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين (شاويش، 1996: 109).

وأما ديري (2011: 64-65) فيضيف مجموعة أخرى من هذه الأخطاء والصعوبات التي تواجهها عملية تقييم أداء العاملين:

**10-حدث لا ينسى:**

إن الخطأ الكبير أو الإنجاز البارز ليس من الضروري أن يحدث مباشرة قبل مراجعة الأداء حتى يؤثر على انطباعات القائد، فالحدث المؤقت أو المفاجئ يمكن أن يترك انطباعاً يبقى لوقت طويل.

**11-أحدث المؤثرات:**

إذا حقق أحد الأفراد إنجازاً بارزاً أو خطأً مفاجئاً قبل مراجعة الأداء مباشرة، فإن ذلك الحدث من الممكن أن يطبع ملاحظات القائد عن أداء الفرد بالنسبة للفترة التي يتم عنها التقييم بأكملها، وأن أحداث المؤثرات أو التأثير الأخير يمكن أن يعمل في صالح الفرد أو ضده، ويمكن للقائد الذي يتميز بالضمير الحي أن يعوض نقص الانطباع الشخصي بالتسجيل المستندي الدقيق.

**12-الانسجام:**

يجب أن يتجنب القادة الميل إلى تقييم الأفراد الذين يجدونهم متسمين بالخلق الحميد والشخصية اللطيفة بمستويات أعلى مما يستحقون.

**13- تأثير سجل الماضي:**

إن الفرد الذي أنجز الأداء بطريقة طيبة في الماضي البعيد، من المفترض أن يحوز القبول في الماضي القريب أيضاً، فالعمل الطيب السابق يميل إلى الاستمرار أو الامتداد إلى الفترة الجديدة التي يجري تقييمها.

**14- تقييم الأداء على أساس من السمات الشخصية:**

إن الفرد الذي يتسم بكونه وديعاً أو هشاً أو خضوعاً جداً أو سلبياً جداً أو تنقصه صفة يعتقد قائده أنها طيبة يتجه الأمر إلى حصوله على تقييم أقل مما يستحقه.

**15- تأثير التشابه مع الذات:**

من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها القائد هو أن يميل في أحكامه إلى جانب أولئك الأفراد الذين يبدو أنهم مشابهون له، وزيادة على ذلك فإن الأفراد الذين لا يؤدون عملهم بنفس الطريقة الطيبة الذي يذكر القائد أنه أداها بها، فإنهم يعانون أكثر من الفرد الذي يؤدي عملاً غير مألوف للقائد.

**16- الإهمال:**

لا يجب على القادة القيام بالتخمين السريع عن الانطباعات الأولى أو يعتمدون عليها فيما يتعلق بأداء الفرد، فالقرارات الرئيسة تبنى غالباً على تقييم الأداء، والتقييم السيء الذي لم يعط حقه من التمحيص سوف ينتج عنه معلومات لا يمكن الاعتماد عليها، وسوف يؤدي إلى الابتعاد عن أهداف جماعة العمل.

**17- التأثير بالوظيفة أو المركز:**

يقع هذا الخطأ عند تقييم العاملين أصحاب الوظائف أو المراكز الوظيفية العليا أي يقيم العامل تبعاً للوظيفة التي يشغلها، فكلما زاد المركز الوظيفي أهمية في البنية التنظيمية للمؤسسة، نزع المقيمين إلى التقديرات العالية لأصحاب هذه المراكز أو الوظائف، والتي قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

ولتجنب الوقوع بهذه الأخطاء لا بد من الآتي:

أ- تحصين المقيمين من رهبة المسؤول.

ب- المطالبة بمبررات للتقييم.

ت- العمل بجلسات مناقشة نتائج التقييم.

ث- تدريب القائمين على التقييم على متطلبات ومهارات التقييم.

## 18- البعد الاجتماعي بين المقيّم والشخص الذي يوضع عنه التقدير:

من الواضح أن المقيّم يجب أن يعرف الشخص الذي يضع له التقدير، وإلا لا يصح أن يقوم بتلك العملية، ولكن إذا كانت الصلة وثيقة بينهما فإن ذلك قد يؤثر على موضوعية التقديرات المعطاة في هذه الحالة، وعلى ذلك فمن الضروري أن يعرف المقيّم الأشخاص الذين يضع لهم التقديرات، ولكن يجب أن لا تكون هذه المعرفة وثيقة بالدرجة التي قد تؤثر على حكمه الشخصي عند وضع التقديرات عن أدائهم (بربر، 1997: 140).

وترى الباحثة أن المقيّم هو المسئول المباشر عن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وعليه يقع الجهد كله في عملية التقييم كونه الملاحظ الأول، والمدون الأول، والمناقش الأول لجميع تحركات وأعمال العاملين في المنظمة، ولهذا لا بد أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب المقيّم على أساسيات التقييم ومنهجيّاته، كي يتمكن من امتلاك المهارات اللازمة ليتجنب الوقوع بالأخطاء التي تجعل من عملية تقييم الأداء عملية روتينية لا تعود بالفائدة على المنظمة.



شكل (2-2): أخطاء تقييم أداء العاملين

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

## طرق ومقاييس تقييم أداء العاملين:

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم العاملون بأدائها، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة، والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين فيها بموضوعية (حمود والخرشة، 2007: 154).

ونتيجة لتعدد طرق تقييم أداء العاملين، فقد قسمها الباحثون إلى أقسام عدة، منها: أساليب القياس الموضوعية للأداء وأساليب القياس التقديرية، وقسمها البعض إلى أساليب تقييم الأداء السلوكية وأساليب تقييم الأداء المعتمدة على النتائج، واتفق مجموعة من الباحثين إلى تقسيمها إلى الطرق التقليدية لتقييم الأداء والطرق الحديثة، وهذا ما سنتناوله الباحثة في الحديث عن طرق تقييم أداء العاملين.

### أولاً: الطرق التقليدية في التقييم:

#### 1- طريقة الصفات Characteristic Method:

ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... إلخ. وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف.

ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.

د- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض. ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء العاملين).

هـ- يطلب من المقيّم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

و- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي.

ز - يقوم الفرد بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً (حمود والخرشة، 2007: 155-156).

وترى عباس (2003: 149) أن هناك مآخذ على هذا النظام منها:

- أن هذه الصفات يكتنفها الغموض كما وأنها عرضة للتحييز واللاموضوعية.
- أن تحديد الصفات يركز على الفرد وليس على الأداء، ولذلك من الصعوبة تحديد نقاط الضعف أو القوة الحقيقية في الأداء.

## 2- طريقة الرتب **Ranking Method**:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة، ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة، وهناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب:

أ- الترتيب التبادلي **Alteration**

ب-المقارنة الثنائية **Paired comparison**

ج- التوزيع الاجباري **Forced Ranking** (حمود والخرشة، 2007: 158)

### أ-الترتيب التبادلي **Alteration**:

ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلاً في القائمة، ويحذف اسمه أيضاً من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل (حمود والخرشة، 2007: 158).

### ب-المقارنة الثنائية **Paired comparison**:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

## ن (ن-1)

2

حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي:

أ ب، أ ج، أ د، أ هـ  
ب ج، ب د، ب هـ  
ج د، ج هـ  
د هـ

وتكون مهمة المقيّم المقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات (شاويش، 1996: 92).

ويأخذ أبو شيخة (2000: 234-235) على هذه الطريقة:

- أنها غير عملية ومعقدة، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة.
- هذه الطريقة لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلاناً أكفاً من فلان وحسب.
- لا تظهر هذه الطريقة نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه.

ج- التوزيع الإجباري **Forced Ranking**

تتطلب طريقة التوزيع الإجباري من المقيّم أن يقارن أداء الأفراد بوضع نسبة مئوية معينة للأفراد في مستويات الأداء المختلفة. وتفترض هذه الطريقة أن مستويات الأداء في مجموعة من الأفراد يوزع تبعاً لشكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي، ويطلب من المقيّم أن يقيّم 60% من الأفراد على أنهم يقابلون توقعات الأداء، و20% يفوقون هذه التوقعات، أما 20% الآخرين فهم الذين لا يقابلون التوقعات، ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذه الطريقة، هو عدم القدرة على استخدام التوزيع الاعتمالي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم، أو من المحتمل أن يكون المنحنى غير كامل، وهذا يعني أن بعض الأفراد لن يقيّم أداؤهم بطريقة دقيقة (محمد، 2001: 227-228).

3- طريقة التدرج البياني **Graphic rating**:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، مثل: كمية الإنتاج،

نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناءً على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيّم الذي يضع علامة تتناسب مستوى أداء الموظف (المدهون، 2005: 157).

ومن مزايا طريقة التدرج البياني أن جميع الحقائق المتعلقة بالفرد تظهر في استمارة واحدة، كما أن المقياس الواحد يمكن استخدامه لجميع الأفراد، كما أنه يمكن تقييم فرد واحد فقط ما دام التقييم يتم على أساس مقارنته بمقياس معين وليس على أساس مقارنته بفرد آخر (حسن، 1998: 371).

جدول (1-2): 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: (شاهين، 2010: 13)

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 (شاهين، 2010: 13).

#### 4- طريقة التقرير المكتوب Essay Method:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف. وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طولها، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد



التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفون مختلفون (السالم وصالح، 2002: 113-114).

### ثانياً: الطرق الحديثة في التقييم:

#### 1- طريقة التقييم على أساس النتائج **Appraisal by results**:

يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف (أو النتائج المطلوبة من المرؤوس) والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها، ويقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس، وتقديم النصح والتأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة المحددة، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، وعند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل ( عبد الباقي، 2000: 304).

#### ويعاب على هذه الطريقة:

– أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم، مثلاً تغير الظروف البيئية أو نقص الخامات، إضرابات العمال أو تغيير في بعض السياسات الحكومية.

– أن الفرد المراد تقييمه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

#### ويؤكد مؤيدو هذه الطريقة أن قياس الأداء بالنتائج يحقق الآتي:

- التركيز على الأداء وليس على الصفات الفردية.
- عدم التحيز من جانب الفرد القائم بالتقييم.
- توفير التغذية العكسية التي سوف تساعد على تحسين الإدارة ( كامل، 1993: 326-327).

ويذكر العزاوي وجواد ( 2010: 380) أن هناك طريقتين لتقييم الأداء تعتمدان على النتائج التي يحققها الموظف في عمله، أي أن المقيّم يرتب العاملين أو الموظفين بحسب إنتاجهم أو مخرجات سلوكهم. وهاتان الطريقتان هما:

#### أ- طريقة الإدارة بالأهداف **MBO**:

تقوم هذه الطريقة على عمل مشترك بين الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى عملية التقييم

حيث يتم:

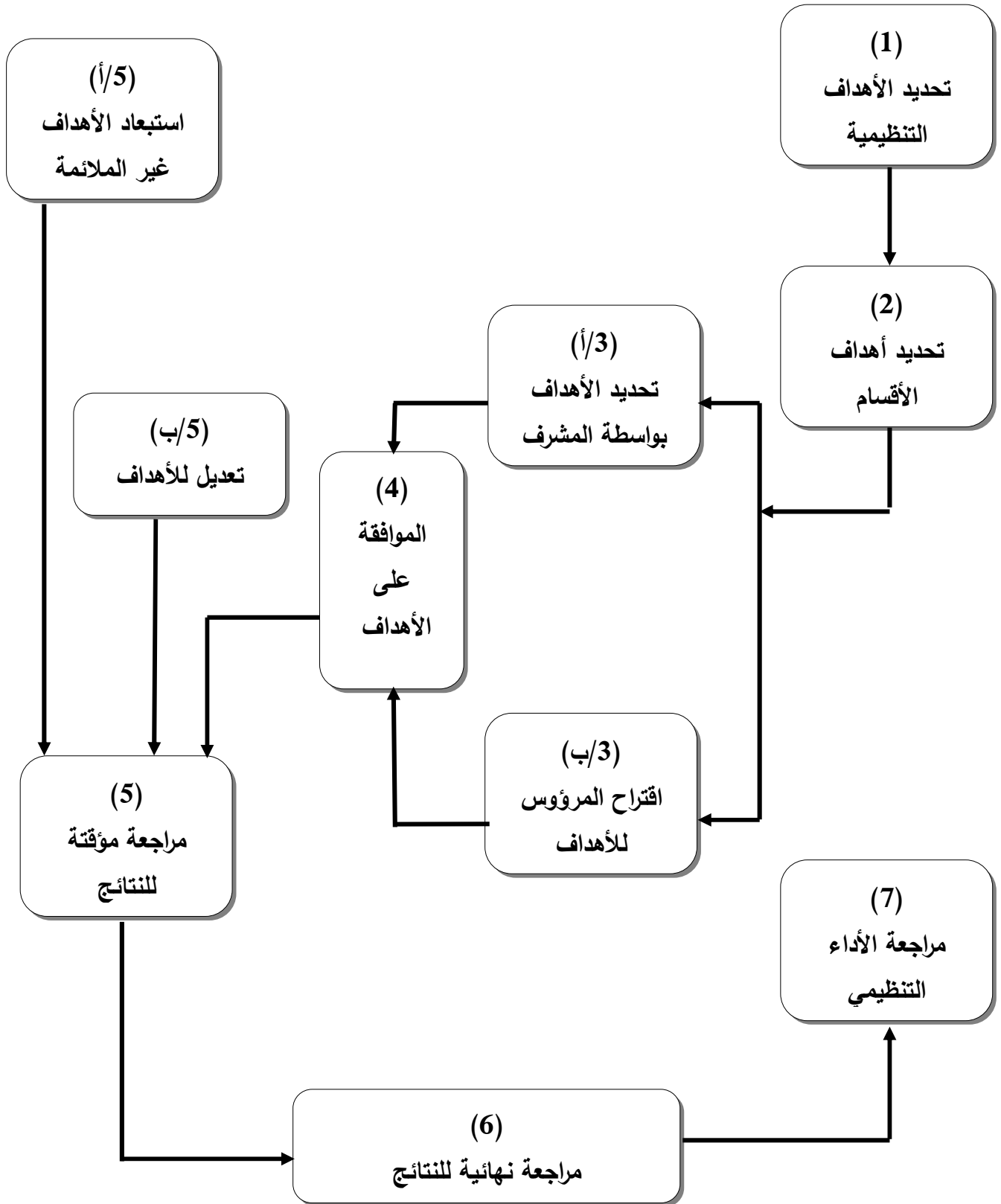
1. تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها ويحدد الأهداف لكل فرد، ويتم ذلك بالتعاون بين الرئيس والمرؤوس، والأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها من قبل الفرد.
  2. تحديد مستويات الأداء المقبولة وتحديد معايير الأداء.
  3. تحديد الوسائل والخطط التي تتضمن تحقيق الأهداف.
  4. تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف من موارد بشرية واحتياجات مادية.
  5. تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز الأهداف.
  6. تنفيذ خطط العمل المعدة مسبقاً.
  7. قياس مدى الإنجاز الذي تحقق خلال الفترة الزمنية التي تم تحديدها مسبقاً مقارنة بالمعايير التي اتفق عليها ثم يبدأ العمل لتحديد أهداف جديدة ( النونو، 2004: 37).
- وهذا الأسلوب قد يحقق العديد من النتائج الإيجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من إحساس المرؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها (شاهين، 2010: 17).

#### ومن عيوب هذه الطريقة:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً (بن عيشي: 2006، 42).

#### ب- طريقة تخطيط العمل Work Planning:

إن هذه الطريقة تشبه إلى حد ما طريقة (MBO) أي طريقة الإدارة بالأهداف، غير أنها تختلف عنها بكونها تركز على التغذية العكسية والدورية والمراجعة، أكثر من تركيزها على تحديد أهداف قابلة للقياس الكمي. إن هذه الطريقة سمحت للمشرفين في الحكم على أداء العاملين بحرية أكبر، بغض النظر عما إذا كان الموظف قد حقق الأهداف بشكل تام أم لا (العزاوي وجواد، 2010: 382-383).



شكل (2-3): يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

المصدر: (شاهين، 2010: 18)

**2- قائمة المراجعة Check-List:**

ويرى أنتوني وآخرون بأنها عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، حيث يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطلق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقيّم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح (العزاوي وجواد، 2010: 371).

**3- الاختيار الاجباري:**

يتم بموجب هذا الأسلوب تزويد المقيّم 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 احتمال تحديد أوصاف لا تمتّ 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 التقييم للعاملين (شاهين، 2010: 16).

**4- الأحداث الحرجة Critical Incidents:**

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان؛ الأول للتصرفات الجيدة والمميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً على الأداء الجيد أو السيء (بودرسة، 2013: 49).

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه؛ وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة (بن عيشي، 2006: 35).

ومن مزايا طريقة الأحداث الحرجة:

أ- تزويد المقيّم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه.

ب-تحفيز المقيّم على قياس أداء مرؤوسيه لفترات متتالية من العام وليس في نهايته.

ت-وقوف المرؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ (أبو حطب، 2009 : 30).

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلزم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيد حركتهم وسكناتهم في ذلك "الدفتر الأسود الصغير" (بودرسة، 2013 : 49).

### 5-البحث الميداني:

ويتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم ارسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها بشكلها النهائي. وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين تم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز، جيد، مرضٍ، أو مقبول، أو غير مرضٍ.

وتكمن ميزة هذه الطريقة في أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه، إذ إن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمه كتابياً. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً لlantهاء من عملية التقييم، كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته، وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال (شاويش، 1996: 98-99).

### 6-طريقة التقدير الجماعي Group appraisal Method

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل (شاويش، 1996: 99).

مما سبق نستنتج أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية الأولى في عملية التقييم، ولكنه يبذل جهداً أكبر، ويكون أكثر حرصاً في عملية التقييم نتيجة علمه بأن هناك لجنة سوف تقوم بمناقشة ومقابلة الشخص المعني بالتقييم، وهذه أهم ميزة في استخدام هذه الطريقة (النونو، 2004: 36).

#### 7- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوباً لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفايات العاملين من جهة، ونتائج العمل من جهة أخرى (المحاسنة، 2013: 153).

#### 8- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء:

وتكتمل هذه الطريقة طريقة، طريقة "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيّم كيف يتم الأداء، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها:

أ- تبرز أهمية الأهداف التطويرية.

ب- تركز على الوظائف الفردية.

ت- تحدد السلوك الذي يقيّم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.

ث- تفرق بين السلوك، والأداء والفعالية (النتائج) (شاويش، 1996: 100).

## جدول (2-2): طرق تقييم أداء العاملين

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
1- طريقة التقييم على أساس النتائج Appraisal by results أ- طريقة الإدارة بالأهداف MBO ب- طريقة تخطيط العمل Work Planning	1- طريقة الصفات Characteristic Method
2- قائمة المراجعة Check-List	2- طريقة الرتب Ranking Method أ- الترتيب التبادلي Alteration ب- المقارنة الثنائية Paired comparison ت- التوزيع الاجباري Forced Ranking
3- الاختيار الإجباري	3- طريقة التدرج البياني Graphic rating
4- الأحداث الحرجة Critical Incidents	4- طريقة التقرير المكتوب Essay Method
5- البحث الميداني	
6- طريقة التقدير الجماعي Group appraisal Method	
7- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء	
8- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء	

## المصدر: جرد بواسطة الباحثة

ويتضح مما سبق أن لكل طريقة مميزاتا وعيوبها، ولتفادي هذه العيوب؛ قد تستخدم نفس المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين، للحصول على تصور كلي عن أداء كل عامل فيها، كما قد تتعدد الطرق في نفس المؤسسة نتيجة للمهام الخاصة بكل درجة إدارية، والمهام الموكلة لكل عامل فيها، لذلك فإنه من المجحف أن يتم تطبيق نفس الطريقة على جميع العاملين في المؤسسة الواحدة.

## خطوات تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة تقوم على أساس عدة خطوات متواصلة ومتسلسلة يكمل كل منها الآخر، وهي تهدف للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، وقد تباين الباحثون في خطوات تقييم أداء العاملين، فيرى ديري ( 2011: 58) أن الخطوات العملية للمتابعة وتقييم الأداء في جماعات العمل تتكون من أربع خطوات متصلة مع بعضها البعض، هي:

1- تحديد أهداف العمل.

2- تحديد أسس العمل.

3- التقييم المستمر للأداء.

4- استيفاء استمارة التقييم.

أما خطة التقييم عند (عبد الباقي، 2000: 289) فتشتمل على العناصر الخمس الآتية:

أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء.

ثانياً: تحديد التوقيت المناسب للتقييم.

ثالثاً: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.

رابعاً: تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج تقييم.

خامساً: تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم.

أما السالم وصالح (2002: 105-107) فيضعان الخطوط العامة لخطوات تقييم أداء العاملين من الواجهة الاستراتيجية على النحو التالي:

1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.

2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.

3- تدريب المشرفين.

4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين.

5- وضع معايير للمقارنة.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف.

7- اتخاذ القرارات الإدارية.

8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً.

ويرى مصطفى (2000: 334-340) أن عناصر ومراحل نظام تقييم الأداء هي:

1- تحديد أهداف المنظمة.

2- تحديد أهداف تقييم الأداء.

3- تحديد مجالات التقييم.

4- تحديد معايير التقييم.



5- تحديد أنسب طرق التقييم.

6- تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين

7- تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة.

8- تقييم وتقويم التقييم.

وعلى اختلاف الباحثين في عدد خطوات تقييم أداء العاملين فقد قامت الباحثة بتجريد تلك الخطوات على النحو التالي:

### 1- وضع الأهداف:

تتمثل خطوة وضع الأهداف في تحديد أدوار العاملين وتوجيه جهودهم وتحفيزها بحيث يتحدد لهم ما هي الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، ومن هنا فإن وجود أهداف للمؤسسة يعد أمراً مرشداً وموجهاً للعاملين، حيث تكون الطريق لهم واضحة، وتعتبر خطوة وضع الأهداف في غاية الأهمية، إذ تتمثل أهميتها في مجموعة من الجوانب، أهمها:

أ- توجيه جهود العاملين.

ب- توفير متطلبات الرقابة.

ت- توفير أدوات قياس الأداء ( المحاسنة، 2013: 181-182).

### 2- تحديد أهداف التقييم:

إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب، فإنها تختلف تماماً عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر، إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة ( مصطفى، 2000: 335).

### 3- تحديد مجالات التقييم:

ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي: (أ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه، و(ب) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادرة والتعاون والحماس والالتزام، والابتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء أو

المرؤوسين أو العملاء، و(ج) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل (مصطفى، 2000: 335).

#### 4- صياغة معايير الأداء:

تعتبر المعايير هي المرجعية الرئيسة التي ينسب إليها أداء العامل والمؤسسة، حيث يتم مقارنة الأداء بها لإصدار الحكم على هذا الأداء، وتقدير مستواه تبعاً لقربه أو بعده من هذه المعايير وفقاً لمحكات تنبثق من المعايير نفسها. ويشير مفهوم المعايير إلى مجموعة من الشروط أو العناصر أو المكونات أو الخصائص المحددة مسبقاً والتي تبين متى يكون الأداء مقبولاً، حيث تمثل معايير الشيء الحالة المثلى التي يجب أن يكون عليها، وتخضع المعايير للقياس حيث إن المعيار الجيد هو الذي يكون قابلاً للقياس، ويتوزع الأداء وفقاً لهذه المعايير إلى مستويات أو فئات أو طبقات لقربه أو بعده من المعايير، وهذا يعني أن المعيار يتضمن في ثناياه مستوى مقبولاً من الأداء أو غير مقبول، ويوضح أيضاً المستوى الذي يفوق القبول أو المستوى الذي يقل عن المستوى المقبول الذي يقرره المعيار أو المعايير (المحاسنة، 2013: 183).

بهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف (عباس، 2003: 142).

ومن المفضل مناقشة المعايير التي تم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم، إذ يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعاييره؛ للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء (عباس، 2003: 144).

#### أنواع معايير الأداء:

##### أ. معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

##### ب. معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي،... إلخ (عبد القادر، 2013: 11).

## الشروط الواجب توافرها في معايير الأداء:

يؤكد الهيئتي ( 2003: 203-204) أن معايير الأداء يجب أن تتميز بالخصائص الآتية:

### – صدق المقياس Validity:

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق:

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

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

### – ثبات المقياس Reliability:

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

### – التمييز Discrimination:

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

### – سهولة استخدام المقياس Easiness:

ونعني بها وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

وتضيف عباس ( 2003: 143) خاصية أخرى لمعايير الأداء، هي:

### – القبول Acceptance:

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه 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.

ويضيف المحاسنة ( 2013: 132) خاصية أخرى إلى معايير الأداء:

## - الموضوعية:

ويقصد بهذا المعيار مدى موضوعية المقياس وملاءمته للعاملين من حيث المضمون، وكذلك الآليات المستخدمة في تطبيقها في تنفيذه إجرائياً، إضافة إلى كل ما يؤدي إلى العدالة والموضوعية، وكل ما من شأنه أن يعكس الأداء الفعلي للعاملين. وقد يتحقق مضمون الموضوعية بالإجراءات المتبعة في تقييم الأداء؛ فقد تكون الأدوات موضوعية لكن إجراءات التطبيق غير مناسبة وينعكس ذلك على موضوعية التقييم ككل، ومن هنا فلا بد ممن يمارس عملية تقييم الأداء أن يكون على وعي بإجراءات وأساليب التقييم.

أما بعجي (2007: 25) فتضيف خاصية أخرى، تتمثل في:

## - التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة. على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

إن غالبية أنظمة تقييم الأداء العادية تظل ثابتة عبر فترات ممتدة من الزمن، ومع استخدام المنظمة للعديد منها في مجالات التوجه الاستراتيجي، إلا أنه عند تغيير استراتيجية المنظمة، يجب أن تبرز الحاجة لتغيير 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 الفاعلية التنظيمية (شاهين، 2010: 21).

## 5- تحديد مسؤولية التقييم:

ويقصد بها تحديد الجهة أو الشخص المسئول عن تقييم العاملين، وعادة يتطلب تقييم أداء الموظف شخصاً قريباً منه، ويلاحظ أداءه طوال الوقت. ومن الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك لعدة اعتبارات، منها:

أ. أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسئوليات والواجبات، ويوجه المرؤوسين، ثم أخيراً مراقبة التنفيذ لأعمالهم.

ب. يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون كذلك أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي (عبد الباقي، 2000: 289).

#### 6- تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه (السالم وصالح، 2002: 106).

ويرى مصطفى (2000: 339). أن تحديد أنسب طرق التقييم يتطلب المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً.

ويتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يتطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع التقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة (بربر، 1997: 138).

#### 7- تقديم شرح لطريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين:

يتعين إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها الإدارة. إن هذا الإعلام، وما يقترن به من قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم، كما يجعل طرفي التقييم على علم مسبق بألية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة المستخدمة) (مصطفى، 2000: 339).

#### 8- تدريب المشرفين:

يعد تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم وفاعل، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظراً لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلاً (عدوان، 2006: 52).

#### 9- تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة ظروف العمل بالمنشأة، والقوانين المعمول بها. وبصفة عامة فإن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنشآت تقوم

بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب، والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة (شاويش، 1996: 106).

### 10-التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة، كما يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح و/أو تطوير/ تعديل الأهداف، وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمدح والتقدير. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار، بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة (العزاوي وجواد، 2010: 384).

### 11-استكمال استمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤديون نفس العمل، وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرته، ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذٍ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، ويجب أن يطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء (العزاوي وجواد، 2010: 384).

### 12-التقييم الرسمي للأداء:

يمثل التقييم الرسمي للأداء الإجراءات العملية لنظام تقييم الأداء، حيث يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة، والتعرف إلى مستويات أدائهم، كما أن عملية تقييم أداء العاملين ليست غاية في حد ذاتها، فهي مرحلة يتم فيها الحصول على معلومات حيث تتخذ القرارات الإدارية في ضوء هذه المعلومات، ويتم تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم من خلال مقابلات التقييم، إضافة إلى تحديد المواطن أو الجوانب التي تتطلب التعديل أو التحسين في الأداء (المحاسنة، 2013: 190).

ويذكر عبد الباقي ( 2000: 304-305) أن هناك جدلاً كبيراً حول سرية تقارير الأداء (وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم) أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه). فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك، بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل. كما يؤكد أنه لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة، إن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلاً. وما هو رأي رئيس عمله؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه؟ إن الموظف الكفاء بحاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك. بل تشيد بكفاءته العالية. وهذا في حد ذاته حافز مهم له للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه. أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو بحاجة للوقوف على جوانب الضعف في أدائه، ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية.

### 13- تحليل تقارير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات المهمة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء. وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتحسس المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ( شاويش، 1996: 105).

### 14- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات بنواحٍ عديدة مثل النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي، أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل... إلخ ( السالم وصالح، 2002: 107).

### 15- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف إلى جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل (الهيبي، 2003: 206).

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج العملية مع ما حُطِّطَ لها مسبقاً. وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير. وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

أ. الجانب الفني.

ب. سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.

ت. رفع كفاءة الاتصالات.

ث. رفع كفاءة اتخاذ القرارات ( السالم وصالح، 2002: 107).



شكل (4-2) : خطوات تقييم أداء العاملين

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

### الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين:

تتحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو الآتي:

1- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.

3- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عملية التقييم (بربر، 1997: 135).



## متطلبات فاعلية نظام التقييم:

إن التغلب على الصعوبات والأخطاء التي قد تواجه نظام تقييم أداء العاملين في أي منظمة بدقة وموضوعية، يحتاج أن يتعاون جميع العاملين بدءاً من رأس الهرم الإداري إلى أدنى المستويات الإدارية، سواء كان ذلك في تصميم نظام تقييم الأداء أو عملية تطبيق هذا النظام، وقد قدم الباحثون في هذا المجال مجموعة مقترحات لزيادة فاعلية نظام تقييم الأداء، فيذكر (المحاسنة، 2013: 216-218) أنه لا بد من توافر الشروط التالية ليكون تقييم الأداء نظاماً فاعلاً في المنظمة:

- 1- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية.
- 2- اهتمام الإدارة العليا بالنظام ودعمه والقناعة بفائدته ومساهمته في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام.
- 3- ثقة وتعاون واطمئنان العاملين لنظام التقييم وشعورهم بعدالته، وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.
- 4- ضرورة وجود تناغم وانسجام بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً.
- 5- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- 6- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع المسؤولين تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام العاملين معهم وتقييم أدائهم على ضوءها.
- 7- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن يكون العاملون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.
- 8- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها.
- 9- تدريب المسؤولين (المقيمين) على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات العاملين وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، وتستخدم المختبرات كمدخل تدريبي.

- 10- يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها، مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج، معدل الغياب، عدد الشكاوى، الجزاءات وغيرها.
- 11- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم الرئيسية، المقيّم، العامل، الوظيفة، إدارة الموارد البشرية.
- 12- يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.
- 13- توفير تغذية راجعة بشكل مستمر حول الأداء، حيث إنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، واما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز التغذية الراجعة على حل المشكلات وليس توجيه الاستفسارات من سلوك العامل أو طريقة أدائه لعمله.
- 14- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك المدراء الذين تعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمساهمهم الوظيفي أو المهني، مما يحثهم على إبراز الاهتمام بهذا الجانب وتطويره، مما يعود بالمنفعة عليهم وعلى العاملين والمؤسسة.
- 15- المرونة بحيث يمكن تعديل النظام عند الحاجة لمواجهة التطوير ومواكبة الظروف السائدة، والمستجدات العصرية.

وتضيف النونو ( 2004: 51-52) نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء، منها:

- أ. يفضل استخدام طرق عدة للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.
- ب. يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم، كأن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى.
- ت. يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
- ث. يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية أي أن تعلن لكل مرؤوس.
- ج. يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- ويضيف بن عيشي ( 2006: 48) أنه يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال مجموعة مقومات، نذكر منها:

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

– دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون هناك تقييم كل ثلاثة أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول، ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس بإعلام مرؤوسيه بما يراه من قصور، فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.

**وترى الباحثة** بأن فاعلية نظام تقييم أداء العاملين يعتمد على تكاتف الجهود في المنظمة؛ من تصميم وتعديل وتطوير نظام تقييم أداء العاملين وإخراجه بالشكل المناسب، مرتكزاً في بنوده على معايير موضوعية دقيقة مبنية على الوصف الوظيفي لكل مستوى وظيفي في المنظمة، ثم الحيادية والقدرة على القيام بعملية تقييم أداء العاملين بعيداً عن الذاتية، مع توخي الصدق والأمانة والوعي الكامل بأهمية عملية تقييم الأداء من قبل المقيمين على أنها عملية إدارية إنسانية هادفة وليس عملية لتصيد الأخطاء واقتناص نقاط الضعف، إلى إعلام المقيّم بنتائج تقييمه والتعاون بين المقيّم والمقيّم لتطوير أداء العامل بما يكفل له تحقيق الرضا الذاتي عن نفسه وعن عمله.

## القسم الثاني

# الالتزام التنظيمي

- ◀ تمهيد
- ◀ مفهوم الالتزام التنظيمي
- ◀ خصائص الالتزام التنظيمي
- ◀ أبعاد الالتزام التنظيمي
- ◀ أهمية الالتزام التنظيمي
- ◀ أنواع الالتزام التنظيمي
- ◀ مداخل تنمية الالتزام التنظيمي
- ◀ مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- ◀ أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات
- ◀ العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
- ◀ مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي
- ◀ قياس الالتزام التنظيمي
- ◀ موقف الإسلام من الالتزام

**تمهيد:**

إن أحد أسباب نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها هو العنصر البشري بشكل رئيس، فهو العقل المفكر، والمدير، والمحرك، والمنتج وهو الآلة الفاعلة، والتي بدونها تتوقف الحياة عن التطور، لذلك زاد الاهتمام بهذا العنصر الفعال وخاصة في منظمات الأعمال التي تسعى للارتقاء بأعمالها وبمنتجاتها لتحاكي وتسابق عجلة التطور والتقدم. ويعتبر مستوى التزام هذا العنصر البشري وولائه لعمله وارتباطه به هو المفتاح الذي يسوق هذه المنظمات إلى النجاح أو الفشل.

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة على الالتزام (آل قاسم، 2012: 3).

إن مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في التسبب الإداري بصوره المتعددة، والتي تمارس في منظمات الأعمال من قبل العاملين بها، وقد تؤدي إلى إرباك العمل وبالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، ما هي إلا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمتها، هذا الارتباط الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج والآثار الإيجابية، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه هذا الارتباط (عبد الباقي، 2004: 181).

ومما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم ومشاعر يؤمن بها الفرد ويكنها للمنظمة التي يعمل فيها، فالالتزام يؤلف جزءاً من ثقافة المنظمة، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بناءه، إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس، ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة (فليح، 2010: 180).

والالتزام التنظيمي هو حالة شعورية تفرض طوعياً - لا قسراً - التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمتها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة. وتستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج وسياسات تخص الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف (استقطاب، اختيار، وتعيين) وتصميم الوظائف وتحليلها والتدريب وتقويم الأداء، والتعويضات والأجور التنافسية الفردية والجماعية - إذ إن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها (الفارس، 2011: 78).

إن اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترفيعات، كل ذلك يعد من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، ففكرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، كما أن العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى إنجاح واستمرار المنظمة الإدارية والوصول إلى أهدافها (اللوزي، 1999: 117).

ولأن الالتزام التنظيمي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال بشكل عام، فقد ارتأت الباحثة أن تقيض في جوانب الالتزام التنظيمي؛ المفهوم، الأهمية، الخصائص، أبعاد الالتزام، أنواعه، مداخل تنميته، مراحل تطوره، عواقب المستويات المنخفضة للالتزام، أسباب ضعف الالتزام، العوامل المؤثرة فيه، وأخيراً المقاييس المستخدمة في قياسه. وذلك كله بهدف الإلمام في فهمه من جميع الجوانب.

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

في الآونة الأخيرة أولى الباحثون اهتماماً متزايداً لدراسة الالتزام التنظيمي لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجها على اعتبار أن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بالمنظمة، لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي وتحديداً عام (1950)، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف (العبيدي، 2012: 82).

وسوف تورده الباحثة، التعريفات التالية لمفهوم الالتزام التنظيمي للوقوف على ماهية هذا الالتزام:

أ- **التعريف اللغوي:** جاء في لسان العرب لابن منظور (2003) عن الالتزام: **الزَّمْتُ الشَّيْءَ فَالْتَزَمْتُهُ. وَالتَّزَمْتُ: الِاعْتِنَاقُ.**

كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغوياً في قاموس ويبستر على ثلاثة تعريفات:

الأول: ارتباط بالإرسال والشحن أي الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.

الثاني: ارتبط بالإنجاز أو إتمام أمرٍ ما.

الثالث: وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الالتزام، وهو حالة تمسك الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف (مرزوق، 2011: 37).

## ب- التعريف الاصطلاحي: أما عن التعريف الاصطلاحي للالتزام التنظيمي:

فقد عرفه العوفي ( 2005 : 34 ) بأنه: "حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها؛ الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك".

ويرى الخرشوم ( 2011 : 173 ) أن الالتزام التنظيمي "يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظّمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها".

وعرفه عبد الحسين ( 2012 : 267 ) بأنه: "الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك".

وعرفه أبو الروس وحنونة ( 2011 : 1263 ) بأنه: "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

ويرى (Northcroft) بأن الالتزام التنظيمي "يمثل درجة الموقف الإيجابي الذي يشعر به الموظف حيال منظّمته، وارتباط أهدافه بأهدافها، والحرص على البقاء فيها والالتزام بأخلاقياتها" (السعودي، 2006 : 385).

ويعرفه آخرون بأنه: "القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها واندفاعه نحو تحقيق أهدافها" (حسن، 2009 : 154).

أما ماجد ويدرأوي ( 2013 : 70 ) فيعرفانه بأنه: "القوة الرابطة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتكون هذه القوة خاضعة لعدد من المعايير، الأخلاقية، وعلاقات العمل، التي تكون محصلتها النهائية البقاء والاستمرار في خدمة المنظمة".

مما سبق ترى الباحثة أن جميع الباحثين يتفقون على أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا شعور نابع داخلياً من الفرد تجاه منظّمته، وقد يكون هذا الشعور ذاتياً، أو تعمل المنظمة على خلقه داخل أفرادها عن طريق سياساتها وأنظمتها وقوانينها، ومن هنا تعرف الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه "ذلك الدافع القوي الذي ينبع من داخل الفرد ويجبره على الالتصاق بمنظّمته والانصهار داخل قيمها وأهدافها، والعمل بكل الجهد للوصول بتلك الأهداف والقيم إلى التحقق من أجل الارتقاء بالمنظمة والمحافظة على وجودها".

## خصائص الالتزام التنظيمي:

ظهر الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي في مجال الإدارة بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، وذهب الباحثون لدراسة كل ما يتعلق بالالتزام التنظيمي من حيث خصائصه، ومحدداته وأنواعه، وسبل تقويته داخل الفرد، وفيما يلي عرض لخصائص الالتزام التنظيمي، فيذكر حنونة ( 2006: 13-14) مجموعة من الخصائص المميزة للالتزام التنظيمي، وهي:

- 1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- 2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- 3- يمثل الالتزام التنظيمي شعوراً داخلياً يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- 4- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء والعمل، الشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- 5- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- 6- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- 7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- 8- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

وقد أضاف الجريسي ( 2010: 50-51) خصائص أخرى للالتزام التنظيمي، هي:

- أ. إن الالتزام التنظيمي يمثل شعوراً نفسياً لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
- ب. إن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية عدة بشكل متداخل ومعقد.



ت. إن الالتزام التنظيمي نسبي يحتمل أن يرتفع أو ينخفض وفقاً لأسباب عدة، ولكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.

ث. إن الالتزام التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة، وبذل جهد كبير لتحقيقها، ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة.

ج. إن مستوى الالتزام التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.

ح. إن الالتزام التنظيمي يتكون من أبعاد عدة أو مكونات مختلفة وتمايزه عن بعضها البعض.

ومن هنا ترى الباحثة بأن الالتزام التنظيمي حالة شعورية وجدانية تدفع الفرد للارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها، وتبني أهدافها، والإخلاص بعمله من أجل تحقيق هذه الأهداف، والالتزام التنظيمي حالة يلغي فيها الفرد نفسه وأنانيته وينصهر داخل الجماعة بعيداً عن أي تفكير لتترك هذه المنظمة من أجل تحقيق أهداف ذاتية أو السعي خلف مغريات مادية.

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر "بوتر" رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما: التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفي إحدى الدراسات التي أجراها "ستيرز" تمت الاستعانة بالالتزام الأسمى وأحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي. وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم اعتبار كل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي (مرزوق، 2011: 45).

وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد التي حددها نموذج مدى الحياة للوقوف على ماهية الالتزام التنظيمي، وهذه الأبعاد، هي:

#### 1- الولاء التنظيمي:

يرى بوتر وزملاؤه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

أ. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

ب. استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

ت. لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة (أبو العلا، 2009: 36).

ويصف الفارس ( 2011: 78) مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف. فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة في العمل (الولاء الاستمراري) ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة.

ويرى حنوننة ( 2006: 17) أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث إن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

ويذكر الحوامدة أن الولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها (خليفة والملاحمة، 2009: 309).

وقد أوضح هيجان أن هناك ثلاثة أشكال للولاء، هي (حسين، 2013: 82):

أ. **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير، وبالتالي فإنه يرى أن من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

ت. **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها.

وبناء على ما ذكر من التعريفات يمكن القول أن الالتزام والولاء في المنظمات مفهومان مترادفان، حيث ينظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي يبديها الفرد تجاه المنظمة وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل بها ومن ثم الالتزام بتحقيق أهدافها، بينما الالتزام يعكس ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه ورفاهيته، وبالتالي فإن المفهومين يوصلان لنفس النتيجة حيث كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء في المنظمة وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها (حلس، 2012: 40).

## 2-المسئولية اتجاه المنظمة:

المسئولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمسئولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية، وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسئولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسئولية القانونية والأخلاقية، أما المسئولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسئولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني المسئولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها(أبو الروس وحنونة، 2011: 1265-1266).

## 3-رغبة الاستمرار في العمل:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار في العمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (حسين، 2013: 83).

## 4-الإيمان بالمنظمة:

يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة فناعتم بارتها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمعرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. إن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل إنجاز هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحاً للأفراد أنفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود وإخلاص في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها(حسين، 2013: 83).

ومما سبق تؤكد الباحثة بأن افتخار الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، والحديث عنها بإيجابية، وإحساسه الشديد بضرورة العمل من أجل تحقيق أهدافها، والعمل الجاد، وارتباطه بالمنظمة وعدم رغبته بتركها مع توفر فرص عمل أفضل منها، وإيمانه الكامل بما تحققه يعد من الإشارات الدالة على التزام الفرد التنظيمي.

## أهمية الالتزام التنظيمي:

تناول الكثير من الباحثين الالتزام التنظيمي وأهميته للفرد والمنظمة بالدراسة والبحث والتحليل، وستعرض الباحثة الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بهذا المفهوم:

يرى عبد الباقي ( 2004: 182) أن أهمية الالتزام التنظيمي تظهر في الآتي:

1- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2- مجال الالتزام التنظيمي جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

3- الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن أهمية الالتزام التنظيمي تجاوزت العديد من المستويات لتصل إلى المستوى الاجتماعي والقومي، ومن هذه الدراسات ( مرزوق، 2011 : 39 40):

أ. أكدت نتائج دراسة "ميرفيس ولولر" على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

ب. دراسة "هانجل وبيري" أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل.

ت. دراسة "بلاو وبول" التي أكدت على أن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

ث. دراسة "هانفاني وباول" والتي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية؛ حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساس لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

ج. دراسة "أولي وتشاتمان" والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.

ح. دراسة "ماثيو وزاجاك" فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل، وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام وكلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

وبناءً على ما سبق من الدراسات أعلاه، ترى الباحثة أن النتائج المترتبة على ضعف الالتزام التنظيمي هي:

- 1- تفاقم الاتجاهات السلبية تجاه العمل.
- 2- تسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.
- 3- ارتفاع معدل تغيب العمال عن العمل والتأخر عنه.
- 4- موت الإبداع لدى العاملين وقلة العمل التطوعي.
- 5- زيادة معدل دوران العمل، وارتفاع في حركة تنقل العمال.
- 6- انخفاض جودة العمل وفاعليته.
- 7- قلة الإنتاجية.

ويؤكد رسمي (2004: 20) أن الدراسات التي تناولت عملية الالتزام وعلاقتها بالعديد من المتغيرات أشارت إلى النتائج التالية:

### 1- الالتزام ومستوى الأداء الوظيفي:

دللت نتائج الدراسة التي قام بها ايزنبرجر Eisenberger على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام ومستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام التلقائي في حل المشكلات حين يستشعر الفرد شيوع روح التعاون داخل العمل.

### 2- الالتزام والغياب والملل:

أكدت النتائج وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الالتزام هم أكثر حرصاً على الحضور مقارنة بالأفراد الذين يتمتعون بانخفاض مستوى الالتزام. كما أكدت النتائج على وجود ارتباط عكسي بين الالتزام والملل تتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، وتوافر الرغبة في بذل الجهد.

ويذكر سلطان ( 2002: 210) أن الأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوكاً مختلفاً عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام، حيث إن الالتزام يؤثر بشدة على عدة أوجه رئيسية في سلوك العمل، والدلائل على ذلك كالآتي:

**أولاً:** يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

**ثانياً:** المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاءً بطبيعتهم.

**ثالثاً:** المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية، فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة.

وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات أن تكفل للأفراد العاملين فيها ظروف عمل مناسبة ومشجعة، وبيئة مادية مبدعة، وقوانين وأنظمة تراعي النواحي النفسية والاجتماعية للعاملين كي تكفل بهذا دافعية أفرادها للعمل والإنتاج والإبداع، كما تضمن رغبتهم في الاستمرار بالمنظمة.

### أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

#### 1-الالتزام الاستمراري Continuanace Commitment:

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقات الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور. مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

#### 2-الالتزام العاطفي Affective Commitment:

والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت

الإجابة نعم؛ فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف؛ فسينترك العمل بالمنظمة.

### 3- الالتزام المعياري Normative Commitment:

والنوع الثالث من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري، وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (جرينبرج وبارون، 2004 : 216-217).

إن الالتزام التنظيمي هو ذلك الرابط بين الفرد العامل والمنظمة، وإذا كان هذا الالتزام نابعاً من داخل الفرد، مرتكزاً على قيمه الخاصة بالعمل الجاد والإنتاجية؛ فإن الطرف الآخر وهو المنظمة بتشكيلها الهرمي الإداري مسئول عن تنمية هذا الالتزام عند أفرادها والمحافظة عليه، فمن خلال نظم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات، وتقييم الأداء، والعلاوات، والمدخرات، والإجازات بأنواعها فإن ذلك يساعد على تكوين كل أنواع الالتزام: الاستمراري، والعاطفي، والمعياري عند العاملين مما يوثق علاقة الفرد بمنظمتهم.

### مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

إن الاستياء الوظيفي يقلل من الالتزام التنظيمي عند العاملين، وورغبتهم في الاستمرار في العمل في المنظمة، وزيادة اللجوء للبحث عن فرص أفضل للعمل في منظمات أخرى تُرضي رغباتهم وحاجاتهم النفسية والمادية، وفيما يلي عرض لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي عند العاملين في المنظمة:

يذكر عامر وقنديل ( 2010 : 256 - 257 ) ثمانية مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، وهذه المداخل هي:

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد شعوراً بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي: (الحاجات الفسيولوجية- الحاجة إلى الأمن- الحاجة إلى الانتماء- الحاجة إلى الاحترام- الحاجة إلى تحقيق الذات).

2- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء للمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، وبشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالانتماء للمنظمة.

5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف.

6- العمل على بناء ثقافة تنظيمية: وذلك من خلال الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

7- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية المهارات الإدارية للأفراد، باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص القائد للتأثير على سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

8- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته: حين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو 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، فبالنتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، وتؤكد دراسة سميث (Smith, 1997) على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هناك عدداً 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 (حمدان، 2008: 33).

9- الرضا الوظيفي: يعرف المعاني (1996) الرضا الوظيفي بأنه المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها



أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه. ويرى "لور" Lawler أن الرضا الوظيفي هو "محصلة الفرق بين شعور الفرد نحو ما ينبغي أن يحصل عليه من التنظيم وما يحصل عليه فعلاً، ويرى هيرزبرغ "Herzberg" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة، بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسئولية وإمكان التقدم في الوظيفة. أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسات التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف ( الجريسي، 2010: 77).

ويضيف جرينبرج وبارون (2004: 219-220) ثلاثة مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي وهي:

أ. **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

ب. **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصلحة العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة.

ت. **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

وهناك بعض السلوكيات التي يجب أن تراعيها القيادة حتى تساعد الأفراد في تحقيق الالتزام التنظيمي (التك والحيالي، 2013: 11):

- إشراك الأفراد في بعض المسئوليات والمهام.
- الابتعاد عن الخطاب الفرعوني أو الغرق في دوامة الحرص والتخوف الأبوي.
- الابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة.
- صيانة قنوات الاتصال المسدودة أفقياً وعمودياً وخلق التفاعل ما بين القيادة والأفراد.
- العمل على تحقيق ميزة القدوة.
- إطلاع القيادة العليا على التقارير الفعلية الحقيقية الدقيقة لواقع المؤسسات.

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل التي تزيد من الالتزام التنظيمي، فكانت دراسة العزاوي (1985) والتي تبحث في تحسين وسائل الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة للتجربة اليابانية، حيث يزداد دائماً الاهتمام بموضوع الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء للوصول إلى معدلات جيدة للإنتاج على مختلف الأصعدة، وبالإستفادة من التجربة اليابانية التي غزت العالم في اقتصادها، وجد أن من وسائل تحسين الإنتاجية وزيادة الولاء والتعاون والثقة والمحبة بين المنشأة والإدارة والعاملين مراعاة الأمور الآتية:

- أ. **خطوة التوظيف مدى الحياة:** تشعر الفرد بالأمان على مستقبله ومستقبل أولاده، وأن المؤسسة لن تستغني عنه عند أي نزوة صغرت أو كبرت، فيعمل بإخلاص وولاء لمن منحه الثقة.
- ب. **بطء الترقّيات:** هذا ما تمتاز به التجربة اليابانية، حيث يشعر الفرد أنه يجب أن يعمل بروح الفريق، أما التجربة الأمريكية تمتاز بسرعة الترقّيات، التي تؤكد أهمية الإبداع والتحصيل والفردية التي يركز عليها الإنسان الغربي.
- ت. **القرار الجماعي:** تمر عملية اتخاذ القرارات بإجراءات طويلة، حيث تمر على عدد كبير ممن يمتلكون حق النقد والتعديل؛ وبالتالي فإن القرار الجماعي أكثر إبداعاً وقابلية للتنفيذ، بالإضافة إلى تنمية مشاعر الانتماء، والثقة المتبادلة، والولاء، والتعاون بين المشتركين.
- ث. **القيم المشتركة:** اعتاد المجتمع الياباني عليها منذ زمن بعيد، حيث يحدث كل شيء مهم في حياة الجماعات نتيجة جهود مشتركة، فالولاء للوظيفة يكون دون انتظار حوافز فردية، بل فعالية الاقتراحات والتعويضات والمكافآت الجماعية.
- ج. **الاهتمام الشامل بالناس:** في التجربة اليابانية لا تنتهي علاقة العامل بأصحاب العمل مع انتهاء العمل، بل تمتد إلى ما بعد ذلك من مجاملات، وتفاعل، وود، وثقة، وتفاهم، مما يؤدي إلى ولائه لمنظّمته (غنام، 2005: 46-47).

وتؤكد الباحثة بأن الإدارة الناجحة والهادفة إلى رفع مستوى كفاءة العمل وزيادة الإنتاج لا تدخر جهداً في الاهتمام بالعاملين في المنظمة، من حيث بناء أهداف واضحة تتفق مع أهداف العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، والموازنة بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة بحيث لا يفوق أحدها الآخر، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات بحيث يشعر العامل بأنه جزء من أسرة كبيرة ترعاه وتهتم به، ومتى تطور هذا الإحساس ونما داخل الفرد؛ زاد التزامه التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها.

## مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي للفرد ليس وليد اللحظة، بل يمر في عدة مراحل حتى يصل الفرد إلى الالتزام الكلي للمنظمة التي ينتمي إليها، ويشير المعاني إلى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

**أولاً: مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته (العوفي، 2005: 36).

وأهم ما يميز هذه المرحلة (اللوزي، 2012: 37):

- أ. تحديات العمل.
- ب. تضارب الولاء.
- ت. وضوح الدور.
- ث. ظهور الجماعة المتلاحمة.
- ج. إدراك التوقعات.
- ح. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- خ. الشعور بالصدمة.

**ثانياً: مرحلة العمل والبدء به:**

تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي (عامر وقنديل، 2010: 256).

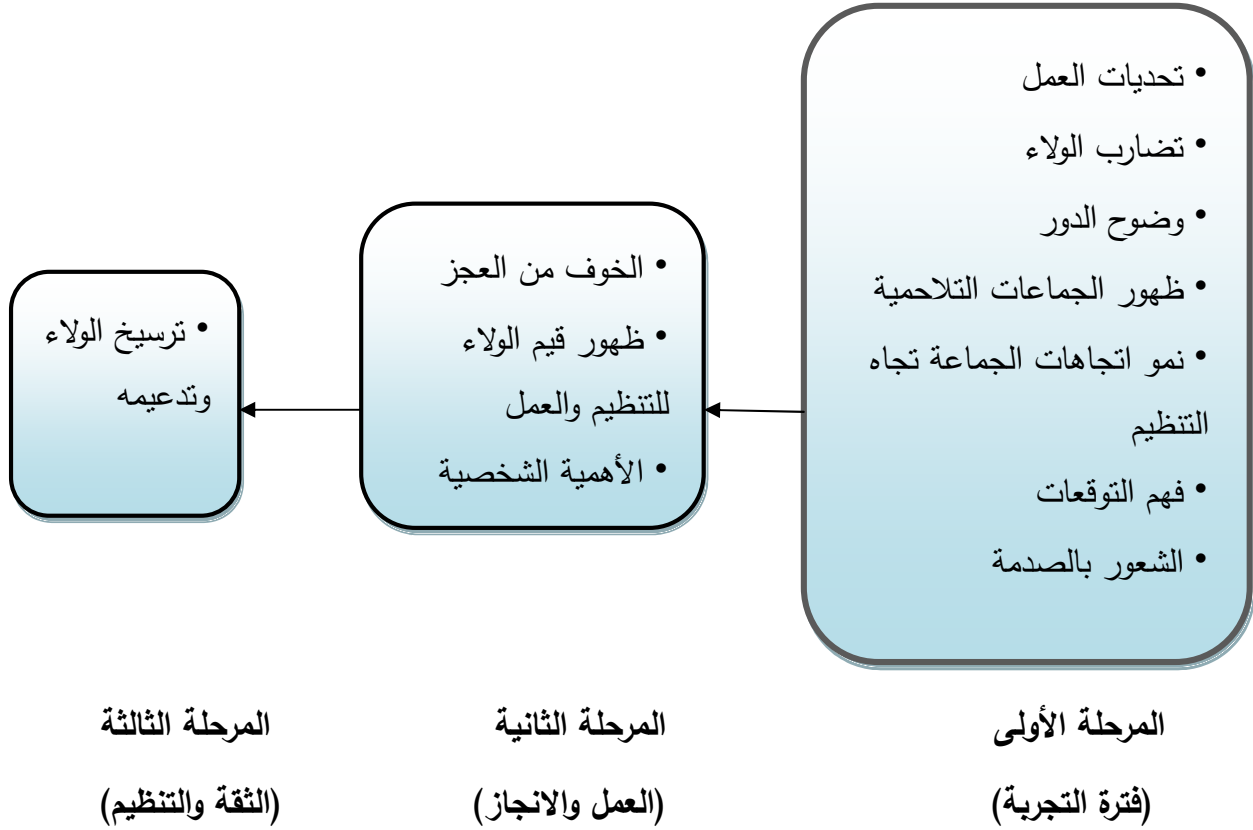
وأهم ما يميز هذه المرحلة (اللوزي، 2012: 38):

- أ. الأهمية الشخصية.
- ب. التخوف من العجز.
- ت. وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

**ثالثاً: مرحلة الثقة في التنظيم:**

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة

درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد ( اللوزي، 1999: 124).



شكل رقم (5-2): مراحل تطور الالتزام التنظيمي

(المصدر: الحلو، 2008: 46)

وقد ذكر العتيبي والسواط أن (Welsch and Lavan) أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدداهما في التالي:

– مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

– مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأردف العتيبي والسواط أن O'Reily أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي

(العوفي، 2005: 37):

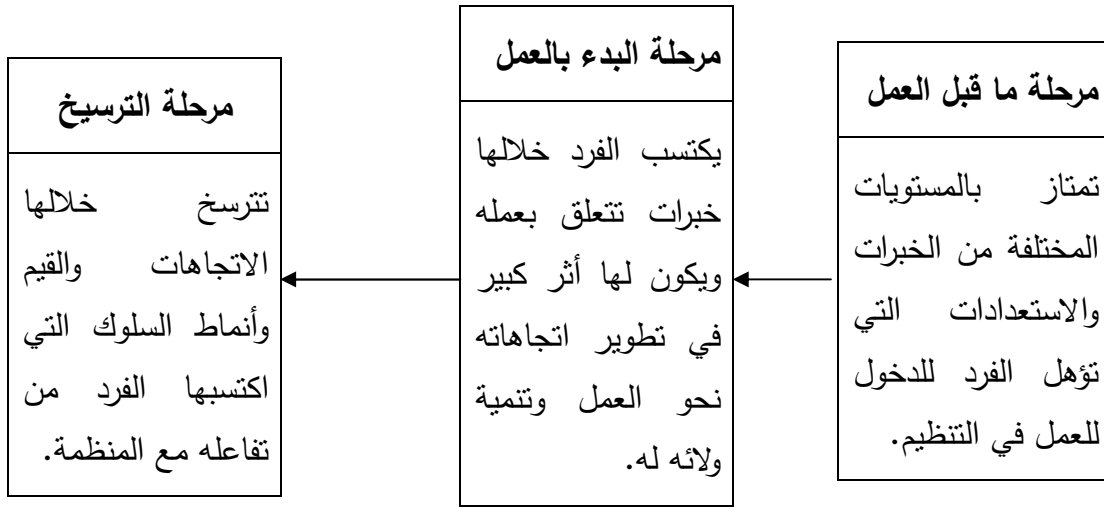
- 1- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي هو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- 2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- 3- مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

وذكر اللوزي (2012: 37) أن التزام الفرد بمنظمته يمر بثلاث مراحل، هي:

- أ. **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.
  - ب. **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
  - ث. **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.
- أما مودي وزملائه (Mowdy et al) فقد رتبوا الالتزام التنظيمي في دراستهم عام (1982) ضمن ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي (حنون، 2009: 46):

- 1- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- 2- **مرحلة البدء بالعمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور مهم في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه لها والانخراط عضواً فاعلاً في التنظيم المؤسسي.
- 3- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط سلوكه التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

والشكل التالي يوضح مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند مودي وزملائه.



شكل رقم (6-2): مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند مودي وزملاءه

(المصدر: حنون، 2009: 46)

وترى الباحثة أن الفرد يصل لذروة الالتزام التنظيمي مع منظمته حين تتسق غاياته مع غايات المنظمة التي يعمل بها ويتقبل سياساتها وقوانينها وقواعدها، ويؤمن أنها تصب داخل مصالحته ومصالحة العمل، فيبذل أقصى جهوده للنهوض بعمله وتجويده، واتباع أنظمة المنظمة وقيمها، ويصبح جل اهتمامه البقاء فيها.

**أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات ( حلس، 2012: 50 ) :**

يعود ضعف الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال المختلفة إلى جملة من الأسباب، أهمها:

1- نقص الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم كونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة التزامه.

3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعوراً بالقلق وعدم الاطمئنان.

4- وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين، من شأنها إحداث حالة من الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

وتضيف الباحثة أن من أسباب ضعف الالتزام التنظيمي هو عدم إحساس العامل بالأمان الوظيفي الذي يمنحه الاستقرار النفسي، والرضا الوظيفي والذاتي، فيمضي معظم وقته في الخوف من فقدان عمله، وفي التفكير في كيفية الحصول على عمل أفضل يكون له مصدر رزق مستمر له ولعائلته في ظل الأوضاع الراهنة وتفشي البطالة، وضياع حقوق العمال؛ فالاهتمام بنظام التوظيف وقوانينه، وحفظ حقوق العمال يكفل زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.

### العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بعوامل عديدة والتي تؤثر في التزام الفرد، ويصنف حلس ( 2012: 42 ) هذه العوامل إلى مجموعات كما يأتي:

1- **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة إلى الإنجاز.

2- **العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء.

3- **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

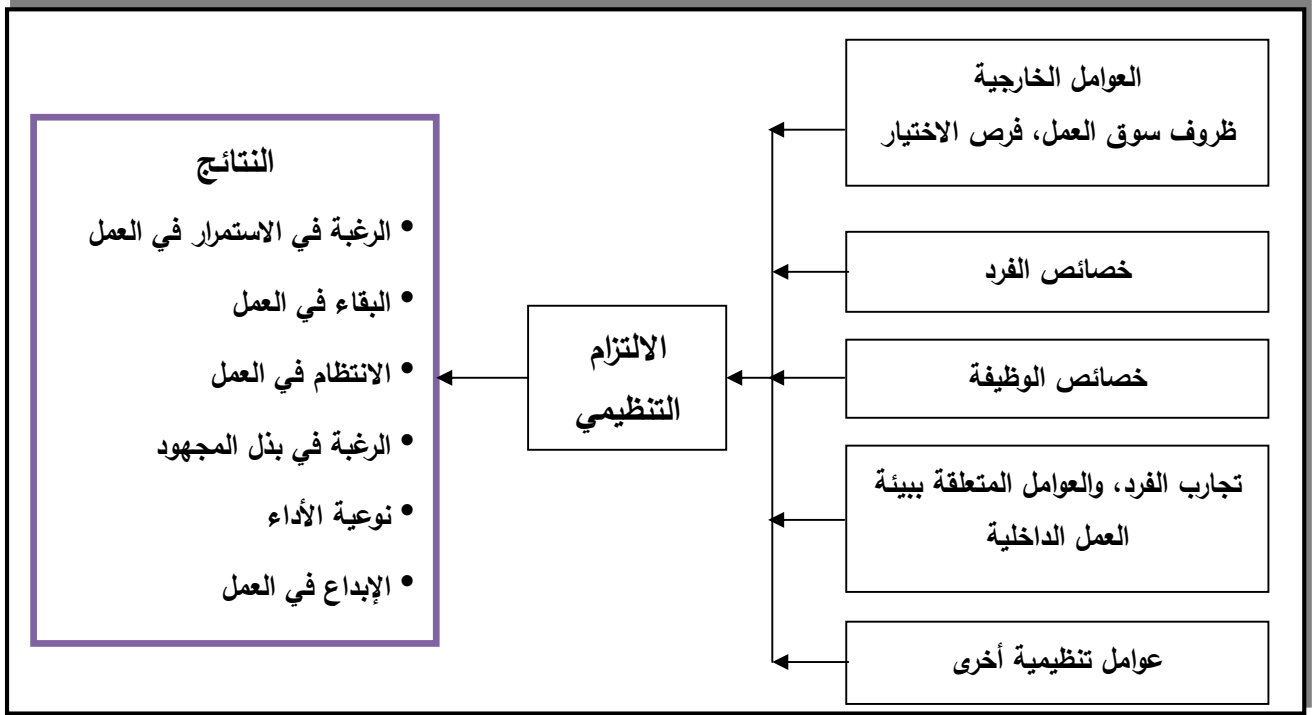
4- **العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة:** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة.

أما (الغامدي، 2009: 62) فقد صنف تلك العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي إلى:

- أ. عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية.
- ب. عوامل تتعلق بخصائص الفرد.
- ت. عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة.

ث. عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية.

ج. عوامل تنظيمية أخرى كما في الشكل رقم (5) التالي:



شكل رقم (7-2) : العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي

(المصدر: الغامدي، 2009: 62)

وقد ذكر كل من بورتر وستيرز Steers & Porter (1991م) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

**1-عوامل شخصية (Personal Factors):** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

**2-عوامل تنظيمية (Organizational Factors):** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية، والمناخ التنظيمي بشكل عام.



**3-عوامل غير تنظيمية ( Non Organizational Factors):** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول ( الغامدي، 2009: 63).

وتتفق الباحثة مع تصنيفات الباحثين في العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وترى أن العوامل التي تتعلق بالصفات الشخصية هي المحك الأساس لولادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين أو اندثاره، لذلك تسعى المنظمات في شروط التوظيف أو في مقابلات العمل أن تستخلص اتجاهات الأفراد وقيمهم ومبادئهم، ومعرفة مدى تطابق هذه القيم والاتجاهات والمبادئ مع قيم المنظمة واتجاهاتها ومبادئها؛ لكي تضمن فيما بعد انتماء العاملين للمنظمة، والإخلاص لها، وتقليل أخطار التسرب الوظيفي التي قد يعود بالضرر المادي والمعنوي على المنظمة والفرد.

### مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي:

لقد تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي حول مدخلين رئيسيين متمثلان في: المدخل السلوكي ومدخل الاتجاهات ( أبو العلا، 2009: 38):

**1- المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

**2- مدخل الاتجاهات:** وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم ان يقوموا بذلك.

وتؤيد الباحثة أصحاب مدخل الاتجاهات في الالتزام التنظيمي لأن الالتزام التنظيمي النابع من هذا المدخل هو دافع داخلي بدون تدخل أي عوامل أو تأثيرات خارجية أو مصالح مادية أو معنوية، فأصحاب هذا المدخل يتوفر لديهم انتماء حقيقي للعمل، ويظهر ذلك جلياً عند تعرض

العمل للانتكاسات المادية والإنتاجية، فهم يرفضون ترك العمل، والانتماء إلى عمل آخر، بل يؤثر البقاء في عملهم وإن لم تكن لهم مكاسب يجنونها من بقائهم فيه.

### قياس الالتزام التنظيمي:

توجه الباحثون إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي عند الأفراد العاملين في المنظمة؛ وذلك للوقوف على الأخطاء التي يقوم بها الأفراد قصداً أو بدون قصد، ومعرفة مدى توافق قيمهم واتجاهاتهم مع قيم المنظمة واتجاهاتها، وتصحيح الانحرافات في السياسات والقوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة، والارتقاء بأداء العاملين، وبيان معوقات الالتزام التنظيمي عند الأفراد، وإيجاد التصحيحات والتوصيات لكل هذه المشكلات، لذلك تعددت المقاييس ولكنها اتفقت في الهدف وهو قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، ومن بين هذه المقاييس المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية، كما تذكرها (نيسة، 2014: 64-66):

#### أولاً: المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة وشائعة الاستخدام، بحيث تحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للأفراد، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد البقاء في المؤسسة.
- مستوى أداء الأفراد العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي، التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

#### ثانياً: المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة؛ للحصول على تقدير من جانبهم عند درجة الولاء التنظيمي، وبعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلباً أو إيجابياً، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

- إما توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

- أو ليس هناك سؤال عن مستوى الالتزام، بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء لديهم.

وفي هذا الصدد قدم بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي عدداً من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي:

**1- مقياس تورنتن (Thornton):** وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي، كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الولاء المهني.

**2- مقياس بورتير (Porter):** ولقد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد للمؤسسة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

**3- مقياس مارش ومانري (Marsh & Manmari):** حيث قدما مقياساً للولاء مدى الحياة متمثل بالأعراف والقيم، ويتكون من (4) فقرات، ويستخدم لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الولاء مدى الحياة، وتعزيز استحسان المؤسسة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالاته على التقاعد، وإبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

**4- مقياس جورج وزملانه:** هو محاولة لقياس الولاء القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات عبرت كل فقرة منها عن واحدة من القيم التالية:

-استخدام المعرفة والمهارة.

-زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

-العلم مع زملائه بكفاءة عالية.

-بناء سمعة جيدة كأستاذ.

-العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

-المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

**5-مقياس كوردن (Gordon):** ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر، وهي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص: المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الولاء

والخروج منها بـ(20) فقرة استهدفت الاستدلال على ولاء الأفراد للمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها (25) فقرة مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية، بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة هي:

- 16 فقرة تتعلق منها بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المؤسسة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

مما سبق ترى الباحثة أن تعدد المقاييس التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة لا يضعف أحدها الآخر أو يلغيه، بل هي متكاملة، وإن هذه المقاييس انطلقت بناءً على أهداف المنظمة ونوع إنتاجها، ورؤية الباحثين للالتزام التنظيمي.

### موقف الإسلام من الالتزام:

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس، ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف، قال تعالى: ﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ (آل عمران: 105).

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد إقراره فقط، وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى.

أما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة، ويحافظون على أوقات العمل، فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى، كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولاءهم لعقيدهم؛ هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية (فلمبان، 2007: 38-39).

## القسم الثالث

# نظام تقييم أداء العاملين الحالي بوكالة الغوث الدولية

- ◀ تمهيد
- ◀ دورة تقييم الأداء
- ◀ الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء
- ◀ درجات تقدير الأداء
- ◀ معالجة الأداء المتدني
- ◀ التقدير النهائي وعملية فرصة التحسن
- ◀ إشراف الإدارة العليا وتخطيط الموارد البشرية
- ◀ نظام تقييم الأداء الإلكتروني

## تمهيد:

إن الرسالة السامية لبرنامج التربية والتعليم في الأونروا تنص على أنه "نحن برنامج التربية والتعليم في الأونروا نسعى إلى تقديم التعليم النوعي لجميع الأطفال الفلسطينيين، بما يتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم ليتمكنوا من اكتساب المهارات الحياتية والمهنية، ولتمكينهم من استيعاب الحضارة الإنسانية والتكنولوجيا مع المحافظة على الهوية الفلسطينية واحترام حقوق الإنسان".

<http://portal.unrwa.ps/dep.aspx?id=3>

ولتحقيق ذلك، قامت الأونروا بتقديم التعليم للأطفال الفلسطينيين من الصف الأول إلى الصف التاسع الأساسي في (252) مدرسة ويقوم بتعليمهم (7845) معلماً ومعلمة، بالإضافة إلى (248) مدير مدرسة و (238) مدير مساعد و (5) قائمين بأعمال مدير مدرسة، بالإضافة إلى العاملين في الإدارة والمشرفين.

<http://portal.unrwa.ps/dep.aspx?id=3>

وإلى جانب الخدمات المادية التي تقدمها الأونروا للشعب الفلسطيني في مجال التعليم، إلا أنه وفي رسالتها تبين أنها تسعى إلى تقديم التعليم النوعي أيضاً، من خلال السياسات والأنظمة والقوانين الدولية والتي تتماشى مع المجتمع الفلسطيني، ومراعاة للظروف الاستثنائية التي يعيشها من احتلال وقهر. ولأنها تركز على جودة العمل، فإنها تسعى إلى تعديل وتطوير أنظمتها بما يتماشى مع التغييرات الحادثة، ومتطلبات العصر، وما يفتأ نظام تقييم أداء العاملين بوكالة الغوث الدولية إلا أن تصيبه هذه التعديلات.

وفي عام 2009، أصدرت الأونروا منشوراً أقرت فيه أن نظام تقييم الأداء الحالي لم يعد يتماشى مع احتياجات الوكالة، فتمودج تقييم الأداء لا يسهل عملية تقييم المديرين لموظفيهم تقييماً موضوعياً، خصوصاً بمدى تأثير الأداء إيجابياً أو سلبياً على تقديم الخدمات، فلا توجد وسيلة تحدد الأهداف التي توجه الموظفين أثناء فترة التقييم، ولا يطلب من المشرفين تقديم تعليقات ونقد مباشر ومنتظم لموظفيهم، بل اقتنعت الأونروا أن نموذج تقييم الأداء الحالي لا يقيس كفاءة وقدرات الموظفين بشكل كاف (أبو لبة، 2011: 63).

لذلك تبنت الأونروا هيكلية جديدة في بناء نموذج تقييم الأداء الحالي لموظفيها، بحيث يساعد على قياس الأداء البشري بشكل منصف وعادل، لتعطي كل ذي حق حقه، وفيما يلي ستعرض الباحثة نظام تقييم أداء العاملين بوكالة الغوث الدولية الحالي، حسب دليل توجيه موظفين محليين رقم بيه دي- إيه- 23 الصادر في 29 آذار 2012.

## نظام تقييم أداء العاملين بوكالة الغوث الدولية الحالي:

اعتمدت الباحثة في دراسة تقييم أداء العاملين بوكالة الغوث الدولية على دليل توجيه موظفين محليين رقم بيه دي- إيه- 23 الصادر في 29 آذار 2012 والذي يعتبر ساري المفعول منذ 1 نيسان 2012، وذلك لأنه المرجع الوحيد حسب علم الباحثة الذي نشرته الوكالة في هذا المجال.

## أولاً: المبادئ التي تتبناها هذه السياسة تشمل ما يلي:

أ. تعزيز مفهوم التغذية الراجعة المستمرة والحوار المتواصل طوال فترة الأداء السنوية التي تتضمن وضع الأهداف في بداية الفترة، ومراجعة الأداء والأهداف بعد مضي ستة أشهر ومراجعة كاملة للأداء في نهاية الفترة.

ب. إتاحة الفرصة للموظفين لتسجيل آرائهم وتعليقاتهم خلال التقييم.

ت. ربط الأهداف الفردية والكفايات وغايات الأداء بالنتائج التنظيمية.

ث. القضاء على المبالغة في التقدير النهائي: توفر هذه السياسة ثلاث درجات من التقدير لتصنيف أداء الموظفين، فهناك تقديران للأداء المرضي وهما "أفضل مؤدي/ يفوق التوقعات" والثاني هو "يلبي التوقعات بشكل كامل"، وهناك تقدير واحد للأداء المتدني وهو "لا يلبي التوقعات بشكل كامل".

ج. ربط تقييم الأداء بالمبادرات من أجل:

– مكافأة الموظف صاحب الأداء الاستثنائي حسب سياسات المكافآت والتقدير.

– معالجة الأداء المتدني من خلال مجموعة من الوسائل الخاصة بإدارة الأداء المتدني.

د. تعزيز دور الإدارة العليا في الإشراف على الموارد البشرية والتخطيط لها في الإقليم/ الدائرة/ الوحدة (وكالة الغوث الدولية، 2012: 3).

وتلاحظ الباحثة أن المبادئ التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية تسعى إلى تحقيق الصدق والموضوعية في تقدير أداء العاملين، بحيث تمنحهم الفرصة لتقييم أدائهم وإبداء آرائهم من خلال فتح قنوات للاتصال والتواصل بين العاملين والمسؤولين عن إدارة تقييم الأداء، كما تربط نتيجة التقييم بالمكافآت أو بمعالجة الأداء المتدني ليأخذ كل ذي حق حقه.

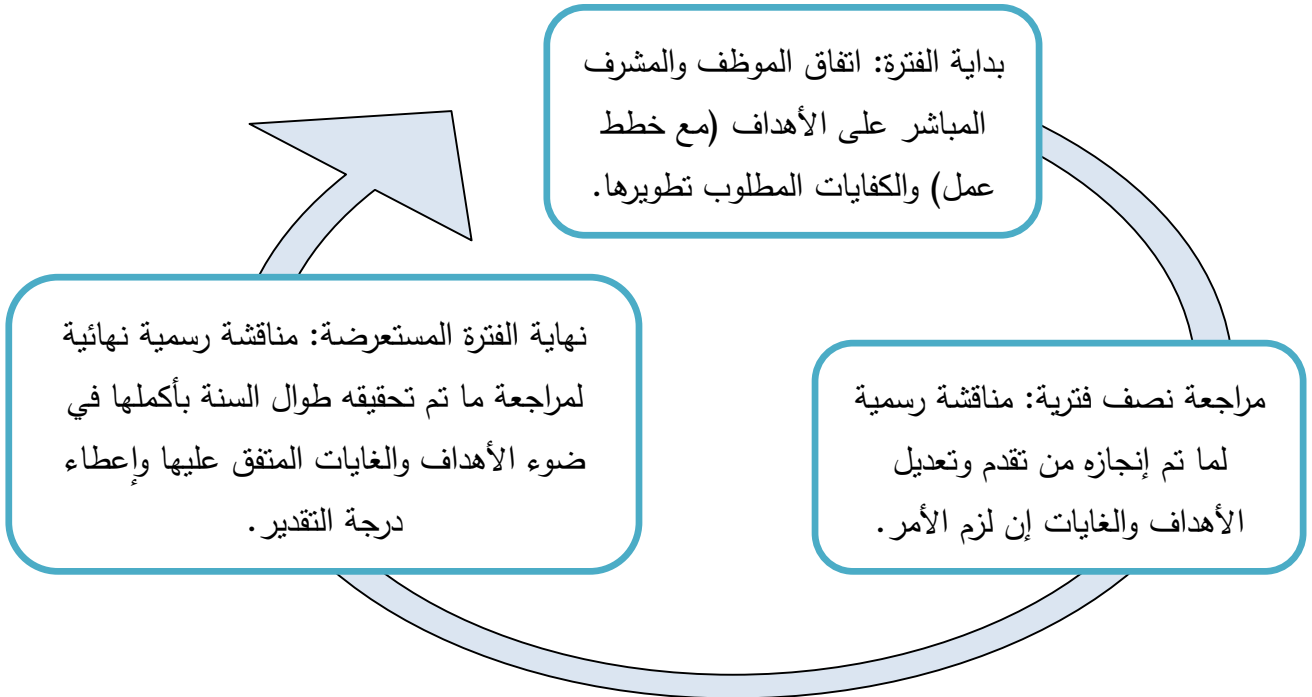
**ثانياً: دورة تقييم الأداء:**

- عملية تقييم الأداء تتضمن مناقشات رسمية وغير رسمية بين الموظف ومشرفه المباشر حول الأهداف وأداء العمل ومتطلبات تطور الموظف وكفاياته، ومن المهم توثيق هذه الأهداف والمؤشرات للموظف اعتباراً من بداية فترة التقييم لكي تكون مستويات الأداء المتوقعة واضحة من البداية.
  - على المشرف المباشر الحصول على رأي شركاء آخرين من ذوي العلاقة، بما في ذلك الأداء المتعلق بمهنة محددة أو المدخلات الفنية خلال جميع مراحل التقييم، والغاية هي لضمان تقييم نزيه ومتوازن يعكس جميع عناصر عمل الموظف. وفي حالة تغيير المشرف المباشر خلال فترة التقييم، على المشرف المغادر أن يحرص على تقديم فكرة موجزة عن كل موظف من موظفيه للمشرف الذي يحل محله، وعلى هذا المشرف موافاة المشرف الجديد بتقرير خطي إن كان هناك فاصل زمني بينه وبين تسلم المشرف الجديد مهام عمله.
  - ينبغي مناقشة الخلافات بين الموظف والمشرف المباشر بشأن الأهداف و/أو مدى تحقق الأهداف وحل تلك الخلافات قبل وصول أي مرحلة من المراحل الرئيسية لعملية تقييم الأداء. وإذا لزم الأمر، بإمكان الموظف و/أو المشرف المباشر بحث الموضوع مع المشرف الثاني، ويمكن أيضاً طلب المشورة من الموارد البشرية (وكالة الغوث الدولية، 2012: 3).
- وترى الباحثة أن دورة تقييم الأداء تمكّن العاملين من تخطيط العمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وأهدافهم، ومناقشة تلك الأهداف مع المشرف المباشر، لوضع الخطط لكيفية تحقيقها، ومن الملاحظ أن المشرف المباشر يقوم بتسجيل تلك الجلسات لتكون مرجعاً موثقاً به عند تقييم الأداء، أو في حال تغيير المشرف المباشر لتكون سنداً لاستكمال ما قد بدأ تحقيقاً لمبدأ استمرارية العمل. ولتحقيق مبدأ النزاهة والموضوعية، يشترك في عملية التقييم أكثر من جهة متخصصة وذلك لإنصاف الموظف والبعد عن الذاتية.

**ثالثاً: الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء:**

إن المناقشات بين المشرف المباشر والموظف يجب أن تجرى طوال الفترة السنوية وبشكل متواصل، وأن تتضمن العناصر الرئيسية المبينة في الشكل التالي:





شكل رقم (8-2): دورة تقييم الأداء

المصدر: (وكالة الغوث الدولية، 2012: 4)

وتلاحظ الباحثة أن دورة الأداء تنقسم إلى ثلاث مراحل: بداية الدورة وفيها يتم الاتفاق على الأهداف التي سيتم تحقيقها، ووضع خطة للعمل تتم بالاتفاق بين الموظف والمشرف المباشر، مع تحديد الكفايات التي يحتاج الموظف إلى تطويرها لإتمام عمله، أما منتصف الدورة ففيها يقوم المشرف المباشر والموظف بمناقشة ما تم إنجازه، والتأكد من أن الموظف يسير على الطريق السليم في تحقيق أهدافه التي تم الاتفاق عليها مسبقاً في بداية الدورة، وتعديل مسار العمل، أما نهاية الدورة، ففيها تتم المناقشة النهائية لمدى تحقق الأهداف التي تم الاتفاق عليها ومنح الموظف الدرجة المناسبة لتقييم أدائه.

#### رابعاً - درجات تقدير الأداء:

هناك ثلاث درجات تقدير ممكنة: تقديران مرضيان وهما "أفضل مؤدي- يفوق التوقعات" و"يلبي التوقعات بشكل كامل" وعلى المشرف المباشر تقديم شروحات إضافية في حالة تقييم الموظف على أنه أفضل مؤدي أو أنه لا يلبي التوقعات فيما يتعلق بالأهداف العامة أو الأهداف الفردية.

أ. أفضل مؤدي- يفوق التوقعات: هذا يعني أن الموظف قد حقق جميع أهداف وغايات الأداء الموضوعية، وأن أدائه قد فاق النتائج المطلوبة، وفيما يتعلق بأربعة أهداف على الأقل من أصل ستة (أو 7 من أصل 11 بنداً بالنسبة لأصحاب الدرجات العليا) وربما أن الموظف قد

اضطر للقيام بمهام خاصة أو أنشطة غير مخطط لها أو أنه اضطر لمواجهة ظروف غير مواتية، الأمر الذي جعل تحقيق الأهداف أكثر صعوبة مما هو متوقع.

ب. يلبي التوقعات بشكل كامل: هذا التقدير معناه أن أداء الموظف على مستوى المعايير العادية قد نجح في تحقيق الأهداف وأداء العمل المطلوب، وأنه قد حقق معظم أو جميع أهداف الأداء الموضوعة في بداية السنة حسب المعايير المتوقعة. وإن لم يتم تحقيق الأهداف بشكل كامل في بعض الحالات، ينبغي بالمقابل أن يكون قد حقق أهدافاً أخرى بشكل يفوق التوقعات، أو أن عدم نجاحه في تحقيق بعض الأهداف يعود إلى ظروف استثنائية أو غير مواتية جعلت تحقيق الأهداف مسألة أكثر صعوبة من المتوقع.

ت. لا يلبي التوقعات: هذا يعني أن أداء الموظف أدنى من المستوى المطلوب، وأن نوعية العمل أو تحقيق الأهداف والمؤشرات المتفق عليها من بداية العام كانت أقل من المتوقع مع غياب الظروف الاستثنائية التي تحول دون تحقيق المطلوب.

إن المشرف المباشر مقيد بمنح تقدير "أفضل مؤدي" لما لا يزيد عن 30% من مجموع الموظفين، وعلى المشرف التأكد أن التقدير الممنوح بالإمكان تبريره بشكل كامل، وفي حالة إعطاء التقدير "لا يلبي التوقعات" فإن المشرف المباشر مطالب بأن يبين بوضوح أسباب منح هذا التقدير والخطوات اللازم اتخاذها لمعالجة الأداء الضعيف (وكالة الغوث الدولية، 2012: 6).

مما سبق تستنتج الباحثة بأن درجات التقدير الممنوحة لتقييم أداء العاملين محددة ومقننة، ولكل تقدير شروطه التي يجب أن يراعيها المشرف المباشر عند التقييم، كما أن منح لا يزيد عن 30% لتقدير "أفضل مؤدي" يرغم المشرف المباشر بأن يكون موضوعياً في وضع ذلك التقدير كون هذا التقدير الممنوح يجب أن يكون مبرراً ومستنداً إلى وثائق رسمية.

### خامساً- معالجة الأداء المتدني:

إن عملية إدارة الأداء المتدني تتكون من جزأين أساسيين وهي عملية التحسين غير الرسمية وعملية التحسين الرسمية.

#### أ- عملية التحسين غير الرسمية:

رغم أن هذه العملية "غير رسمية"، إلا أنه ينبغي الاتفاق على الأسباب المؤدية إلى تدني الأداء وعلى المعايير المطلوب الوصول إليها. وعلى أقل تقدير ينبغي لهذه العملية أن تشمل الآتي:

- جلسة تحسين أداء موقّعة، الهدف منها أن يفهم الموظف مواطن تَدني الأداء ويوافق عليها وعلى وضع أهداف للتحسين خلال فترة يتفق عليها.
- تقديم المساعدة المناسبة (مثل التدريب والإشراف الحثيث) لمساعدة الموظف على تلبية المعايير المطلوبة.

لاحقاً لهذه الخطوات الأولية يمكن القيام بما يلي:

- عقد جلسة حوارية حسب جدول زمني منظم لتتبع سير العمل في خطة التحسين.
- الإشراف عن قرب وتوفير تغذية راجعة متواصلة لتعزيز التغيير الإيجابي.
- إذا كانت نقطة الضعف تتعلق بنقص المهارة، ينبغي تدريب عملي للموظف أثناء أدائه لعمله.
- ربط الموظف بزميل عمل آخر في الفريق: يمكن تكليف الموظف ليعمل إلى جانب موظف آخر من الموظفين أصحاب الكفاءة الجيدة في الفريق.
- على المشرف المباشر أن يحكّم عقله ليقدر طول الفترة الزمنية الواجب منحها للموظف كي يتحسن، على أن لا تكون أقل من 30 يوماً أو أكثر من 90 يوماً (وكالة الغوث الدولية، 2012: 8-9).

#### ب- عملية التحسين الرسمية:

- في حال عدم نجاح الموظف في الوصول إلى مستوى أداء مرضٍ بعد مرور 90 يوماً على الفترة الممنوحة للتحسن، على المشرف المباشر أن يقوم بالتنسيق مع الموارد البشرية والمشرف الثاني لبدء عملية تحسين رسمية. وعلى هذه الخطة أن توثق الآتي:
- ملخصاً بالأهداف التي لم يتم تحقيقها ومؤشرات الأداء لكل هدف وتحليل مفصل للأهداف- ومؤشرات الأداء التي كان أداء الموظف فيها متدنياً، وينبغي أن يتضمن أمثلة واقعية.
  - وضع خطة علاجية لتحسين أداء الموظف، كما ينبغي تسجيل قبول الموظف بهذه الخطة والموافقة عليها من جانب المشرف الثاني. ويجب أن تشمل الخطة الجوانب التالية:
    - الحد الزمني لإتمام متطلبات الخطة علماً بأن الوقت المسموح به لإتمام المتطلبات ضمن هذا المسار ينبغي أن لا يزيد عن 90 يوماً.
    - جدولة التدريب اللازم ليتم في أقرب فرصة ممكنة.

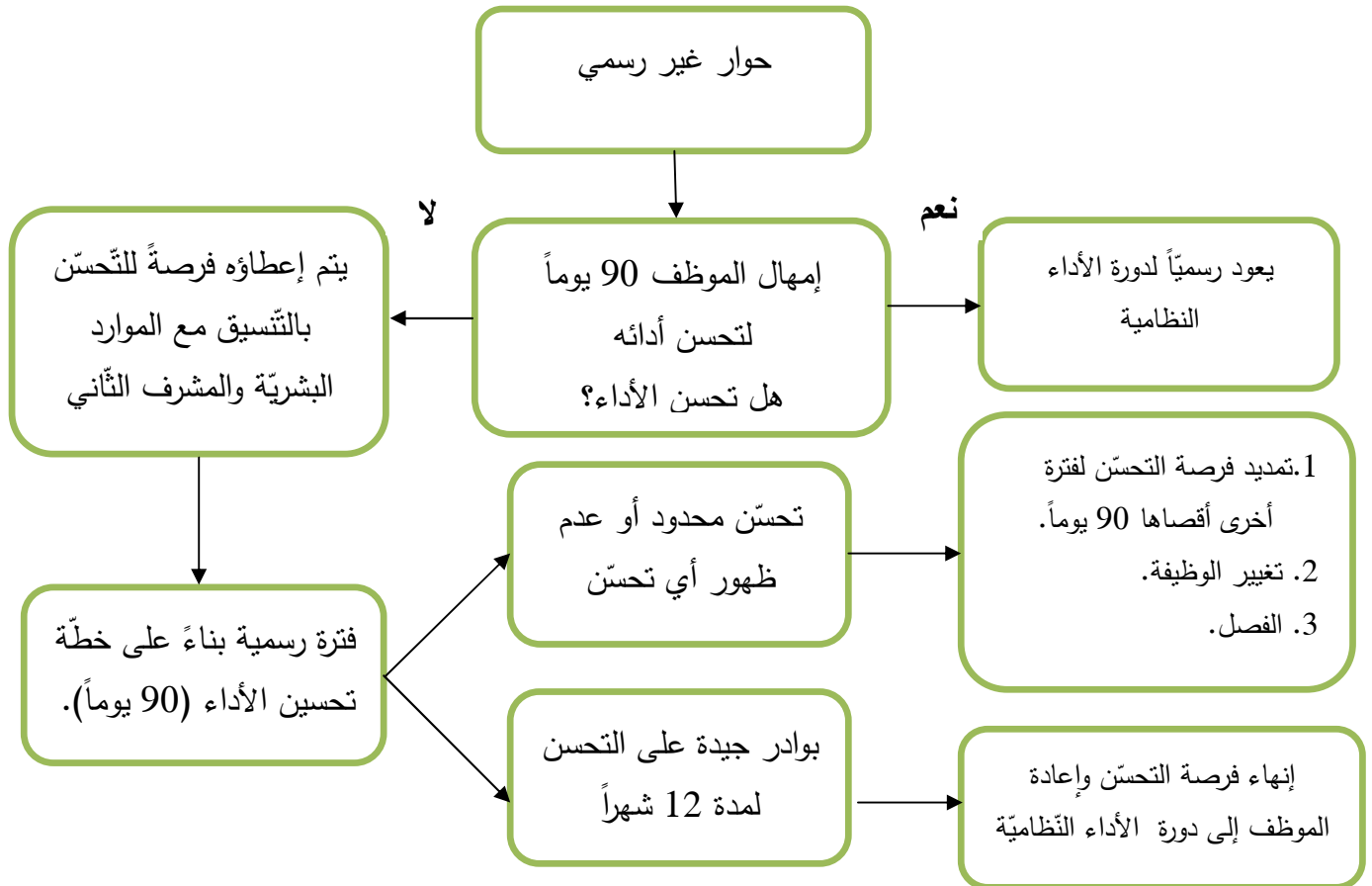
بعد بدء فترة التحسين الرسمية، على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف المذكورة في خطة التحسين وعلى المشرف أن يسجل مدى ما تم إحرازه من تقدم، وأن يعقد جلسات نقاش

منتظمة مع الموظف لتقديم التغذية الراجعة عن مدى تحقيق الأهداف. ويمكن النظر في إجراءات تدعيم إضافية كما يلي:

- دعم وتدريب أثناء العمل: بالاعتماد على الأنشطة المدعمة المذكورة في خطة التحسين.
- مهام خاصة: يمكن تكليف الموظف بمهام خاصة (ترتبط بالوصف الوظيفي) حسب ما يراه المشرف. هذه المهام ينبغي أن توضح مقدرة الموظف على الأداء بالمستوى المطلوب.
- وعند اكتمال فترة التحسين المحددة، يصبح المشرف الثاني بالتنسيق مع رئيس الدائرة أمام خيارين:
- إما أن يشهد بأن الموظف قد أكمل جميع التدريب العلاجي اللازم وأن أداءه قد عاد إلى المستوى المقبول.
- أو أن يقرر بأن الموظف لم يرجع إلى المستوى المقبول، وفي هذه الحالة بإمكان رئيس الدائرة بالتنسيق مع الموارد البشرية عمل الآتي:
- أ- إما أن يمدد فترة التحسين إلى 90 يوماً أخرى، علماً بأن الحد الأقصى لفترة عملية التحسين هو 9 أشهر (90 يوماً لفترة التحسين غير الرسمية و90 يوماً لفترة تحسين رسمية أخرى).
- ب- أو أن يوصي بإعفاء الموظف من مهامه: إما بنقله إلى وظيفة أخرى إن كانت متوفرة دون تنزيل درجته، أو بإلغاء العقد أو عدم تجديده (وكالة الغوث الدولية، 2012: 9-10).

### عدم تعاون الموظف:

- إذا رفض الموظف المشاركة في العملية غير الرسمية فعلى المشرف المباشر توثيق الأمر وإبلاغ المشرف الثاني، ومن ثم على المشرف الثاني أن يجتمع بالموظف والمشرف المباشر بغية البدء بالعملية غير الرسمية. وفي حالة إصرار الموظف على رفضه المشاركة، على المشرف البدء بعملية التحسين الرسمية مع توثيق الحالة.
- وإذا رفض الموظف المشاركة بعملية التحسين الرسمية فعلى المشرف المباشر توثيق الأمر وإبلاغ المشرف الثاني الذي يجب عليه أن يجتمع بالموظف والمشرف المباشر من أجل البدء بالعملية الرسمية. وفي حال إصرار الموظف على رفضه المشاركة بالعملية يحق لرئيس الدائرة أن يوصي بإعفاء الموظف من مهامه (وكالة الغوث الدولية، 2012: 11). والشكل التالي يوضح إجراءات إعطاء الموظف فرصة للتحسن.



شكل رقم (9-2): إجراءات إعطاء الموظف فرصة للتحسن

المصدر:

[http://www.unrwa.org/sites/default/files/4.1\\_arabic\\_installation\\_mgrs\\_pm\\_training.ppt](http://www.unrwa.org/sites/default/files/4.1_arabic_installation_mgrs_pm_training.ppt)

من الشكل السابق، تلاحظ الباحثة أن الاجراءات التي تتخذها إدارة وكالة الغوث الدولية لإعطاء موظفيها فرصة لتحسين أدائهم تراعي الجانب الإنساني لهم من خلال المناقشات غير الرسمية والرسمية على حد سواء، والتي تكفل للموظف فترة زمنية مناسبة مدتها 9 أشهر، مع متابعة هذا التحسن وتوجيهه من قبل المشرف المباشر دون اتخاذ أي إجراءات قانونية تعسفية فورية توصمه بأنه غير أهل لعمله وتجبره على ترك العمل.

### سادساً- التقدير النهائي وعملية فرصة التحسن:

من الناحية المثالية، ينبغي أن تكتمل عملية فرصة التحسن خلال الفترة التي يشملها التقرير التقديمي، ولكن هذا لن يكون ممكناً في كافة الحالات، وقد يؤثر ذلك على منح التقدير النهائي لسنة الأداء، وهناك ثلاثة احتمالات لعملية فرصة التحسن والتقدير النهائي:

أ- أن تكون عملية التحسين قد اكتملت خلال فترة تقييم الأداء بحيث يمكن منح الموظف تقدير على أنه "يلبي التوقعات بشكل كامل" أو أنه "يفوق التوقعات" إذا كان أداءه أعلى من مجرد تحقيق الأهداف.

ب- أن تكون عملية التحسين مازالت جارية مع نهاية فترة تقييم الأداء. ومن هنا بإمكان المشرف تقييم مدى التحسن الذي أحرزه الموظف حتى تاريخه. وإن كان الموظف قد أحرز تقدماً جيداً يمكن تأجيل وضع التقرير النهائي لمدة لا تزيد عن 30 يوماً لإتاحة الفرصة لعملية التحسين أن تكتمل. وإذا كان الموظف قد تحسن مع نهاية الفترة فيمكن منحه تقدير على أنه "يلبي التوقعات بشكل كامل" وفي حالة عدم تحسن الموظف فيجب منحه تقدير على أنه "لا يلبي التوقعات بشكل كامل".

ت- أن تكون عملية التحسين قد بدأت لتوها. وفي هذه الحالة يجب منح الموظف تقدير "لا يلبي التوقعات بشكل كامل" (وكالة الغوث الدولية، 2012: 11-12).

وترى الباحثة أن عملية وضع التقدير النهائي للموظفين خلال عملية التحسن تتصف الموظفين بحيث تراعي كل حالة على حدة، وعلى المشرف المباشر أن يكون على اطلاع ووعي بتلك الإجراءات والسياسات المتبعة في وضع تقدير الأداء خلال فترة التحسن لتجنب التحيز وتوخي العدل، كما يجب أن يكون الموظف على علم أيضاً بتلك الإجراءات لمتابعتها ومناقشة التقدير النهائي الذي يمنحه إياه المشرف المباشر للمطالبة بحقه ورفع التظلمات إلى أصحاب الشأن.

### سابعاً- إشراف الإدارة العليا وتخطيط الموارد البشرية:

بما أن جميع تقييمات الأداء يجب أن تكون موازية لدورة تخطيط العمل، فعلى المسؤولين في الإدارة العليا على مستوى الإقليم أو الدائرة أن يجتمعوا باعتبارهم لجنة إشرافية لمراجعة نتائج العملية، وذلك بعد انتهاء فترة تقييم الأداء. وتقوم الموارد البشرية على مستوى الإقليم أو الرئاسة العامة بتسهيل عملية المراجعة من خلال تزويد اللجنة بالبيانات والمعلومات المدعومة، وتستهدف عملية المراجعة ما يلي:

- التأكد من أن دورة الأداء تم تطبيقها حسب المواعيد المقررة وبشكل صحيح.
- التأكد من أن الأداء المتباين قد قيم بتقدير متباين بما ينسجم مع النتائج التي حققتها الوحدة.
- التأكد من أنه تم توزيع التقديرات بشكل منصف ضمن المجموعات الوظيفية، والوحدات، والمستويات، والنوع الاجتماعي (الإناث، الذكور).
- التأكد من تطبيق عمليات التحسين بما ينسجم مع القوانين والأنظمة المعمول بها.

- التأكد من أنه يتم تمييز الموظفين من أصحاب الأداء الاستثنائي. ويمكن للجنة مراجعة استخدام المكافآت غير المالية على مستوى الإقليم أو الدائرة في الرئاسة العامة ومراجعة قائمة المرشحين لهذه المكافآت ووضع توصيات بخصوص المكافآت المالية.
- تحديد استراتيجيات لمعالجة حالات الاختلاف في مكان العمل والفرص السانحة لتعزيز الأداء الأفضل.
- التأكد من أن استراتيجيات التعلم يتم تطويرها وتطبيقها لمعالجة مواطن الضعف داخل الوحدة أو على مستوى الأقسام (وكالة الغوث الدولية، 2012: 12-13).

مما سبق ترى الباحثة أن عملية تقييم الأداء لا تتوقف على المشرف المباشر في وضعه للتقدير النهائي للموظف أو عند الحد الذي يقوم به الموظف بالتوقيع على نموذج التقييم الخاص به، بل تتعدى ذلك إلى ضمان أن عملية التقييم قد أخذت مجراها الصحيح ضمن السياسات والإجراءات المتبعة والمنصوص عليها في الوثائق الرسمية، والموافق عليها من قبل الإدارات العليا والمخططة من قبل الموارد البشرية، وحفاظاً منها على سلامة العمل ودقته، صممت إدارة الموارد البشرية التابعة للأونروا نظام تقييم الأداء الإلكتروني لخدمة العاملين في مكان عملهم، وسعيًا لتوخي الدقة والبعد عن تعقيدات المعاملات الورقية وروتينيتها. وسوف تلقي الباحثة الضوء على هذا النظام.

### ثامناً - نظام تقييم الأداء الإلكتروني:

يعد تقرير تقييم الأداء الإلكتروني بمثابة الأداة التي تدعم عملية تنفيذ سياسة الأداء وتطبيقها، حيث إن كل جزء من تقرير تقييم الأداء الإلكتروني يتم تعبئته بواسطة مستخدم مختلف ضمن سلم الهرم الإداري، كما أن هنالك ثلاثة مستخدمين ضمن التسلسل الهرمي لإدارة الأداء، لكل واحد منهم مسؤولية مختلفة عن الآخر، وهم:

- الموظف: وهو من يقوم بتعبئة إنجازاته الرئيسية خلال فترة التقييم، ويقوم بالتوقيع على التقييم النهائي.
- المسؤول المباشر: وهو من يقوم بمناقشة أداء وحاجات تطوير الموظف خلال العام، ويقوم بتقييم جميع الموظفين في ضوء الأهداف والمؤشرات ذات الصلة، كما يقوم المسؤول المباشر بتعبئة التقييم الشامل أيضاً.
- المسؤول الثاني: وهو من يقوم بمراجعة تقرير التقييم ويوافق عليه.

ويتطلب نموذج تقييم الأداء الجديد توقيعين فقط لكل عملية تقييم، وهما توقيع المشرف الأول والمشرف الثاني للموظف. وتضمن هذه العملية أن يكون الموقعون على نموذج تقييم الأداء مطلعين على أداء موظفيهم وأنهم قادرون على مراجعة أداء الموظفين مراجعة موضوعية، وتتم عملية التقييم بجميع مراحلها بشكل إلكتروني (عمار، 2012: 97).

ومما سبق ترى الباحثة أن وكالة الغوث الدولية تكفل حماية حقوق موظفيها من خلال نظام تقييم الأداء، والسياسات والإجراءات المتبعة في تطبيقه، فالنظام يمنح العاملين فرصة للتقييم الذاتي، كما يتبنى سياسة الحوار المفتوح في عملية التقييم ومتابعة أداء العاملين خلال فترة التقييم وتزويدهم بتغذية راجعة لتصحيح الشذوذ عن المسارات والأهداف الموضوعية والتي بمجملها تتفق مع الأهداف العامة لوكالة الغوث الدولية. كما تؤكد هذا النظام في تقييم أداء العاملين يتجنب العوامل الشخصية والأخطاء والمشكلات الشائعة في عمليات التقييم؛ فيجب أن يوقع على نموذج التقييم كل من المشرف المباشر والمسؤول الثاني مع مراجعة الوثائق اللازمة، وفي هذا إنصاف للعاملين، فالمكافآت كما الإجراءات المتبعة للأداء الأفضل والأداء المتدني تؤخذ بعين الحسبان بناءً على نظام متكامل يجتهد في قياس الأداء البشري.



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

ويشتمل على:

أولاً: الدراسات التي تتعلق بتقييم الأداء:

أ. الدراسات الفلسطينية

ب. الدراسات العربية

ت. الدراسات الأجنبية

ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي:

أ. الدراسات الفلسطينية

ب. الدراسات العربية

ت. الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## تمهيد:

اطلعت الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من تقييم أداء العاملين والالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، حيث قامت الباحثة بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات لكل مبحث على حدة: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث فالأقدم.

## أولاً: الدراسات التي تتعلق بتقييم الأداء:

## أ. الدراسات الفلسطينية:

1-دراسة مرتجي (2013) بعنوان: "فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة"- فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نتيجة آخر تقييم لأداء المعلم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استباننتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي ( 2011م-2012 م) والبالغ عددهم ( 1384 ) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من (325) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بنسبة (23.4%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1-درجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت ( 63.5%) وبدرجة متوسطة .

2-درجة تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً.

3-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي للمعلمين وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالآتي:

1- تطوير نظام تقييم الأداء السنوي بحيث يشتمل على معايير لتقييم الأداء تكون أكثر موضوعية

وفاعلية، وتكون قادرة على قياس أداء المعلمين بشكل مهني.

2- ضرورة وجود أكثر من طرف في عملية تقييم الأداء، لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية لتكتسب عملية تقييم الأداء المصدقية والنزاهة.

2-دراسة أبو رزق (2012) بعنوان: "نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره"- فلسطين.

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

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

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

3-دراسة أبو لبدة ( 2011 ) بعنوان: "درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"- فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية الذين طبق عليهم البرنامج في العام 2009 / 2010 وبلغ عددهم (204) مديراً ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، موظفة أداتين للدراسة، هما: استبانة موجهة لمجتمع الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لثلاثة من المسؤولين عن بناء البرنامج وتطبيقه.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- بالنسبة لفاعلية البرنامج فقد أظهرت النتائج ان المتوسط الكلي للإجابات قد بلغ (3.04) بوزن

نسبي (60.78%) أي بدرجة متوسطة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بصدق البرنامج تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بفاعلية البرنامج تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بموضوعية البرنامج ومرونته، يعزى للمنطقة التعليمية لصالح منطقة شرق غزة، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة من 5-10 سنوات.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة باستمرارية البرنامج يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة استمرارية عملية التقويم من بداية العام الدراسي بحيث تسير معه حتى نهايته.
- 2- تقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية للمديرين في جميع مراحل التقويم بهدف تحسين الأداء مع إعطاء الفرصة للمديرين والمديرات لتحليل أسباب القوة أو الضعف واقتراح البدائل خلال المناقشة مع المقيمين.

4-دراسة أبو سمرة وآخرون (2006) بعنوان: "درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل عن تقويم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة" - فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل عن تقويم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة الثانوية، كما هدفت التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقييمي كل منهما لأداء المعلمين، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي (2003 / 2004) والبالغ عددهم (1180) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة لقياس رضا أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى التقارير السنوية التي يعدها المشرف التربوي ومدير المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل عن تقويم المشرف التربوي ومدير المدرسة كانت متوسطة.

2- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً بين درجة تقييم المشرف التربوي ودرجة تقييم مدير المدرسة لأداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إرشاد المشرفين التربويين والمديرين بوضع خطة محددة واضحة الأهداف لعملية التقييم، وخطواتها ونماذجها من بداية العام الدراسي، ومناقشتها مع المعلمين، من قبل المشرف التربوي والمدير.
- 2- تدريب المشرفين التربويين والمديرين على مهارات الاتصال، وذلك لبناء علاقات إنسانية مع المعلمين، تؤدي إلى الثقة والتفاهم فيما بينهم.
- 3- تدريب المشرفين التربويين والمديرين على استخدام نماذج التغيير مثل (نموذج حلقات التدبر)، لتغيير اتجاهات المعلمين نحو عملية الإشراف بشكل عام وعملية التقييم بشكل خاص مما ينعكس إيجابياً على اتجاهاتهم نحو مهنة التدريس.
- 4- إشراك المشرفين التربويين والمديرين في ورشات عمل مشتركة تضم الطرفين، في مجال تقييم المعلمين، لزيادة التوافق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة لأداء المعلم.
- 5- دراسة صبح (2005) بعنوان: "درجة تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين" - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، وقد تكونت عينة الدراسة من (127) مديراً ومديرة بنسبة (20%) من مجتمع المديرين، و(481) معلماً ومعلمة بنسبة (5%) من مجتمع المعلمين والمعلمات، حيث إن عينة الدراسة بلغت (589) مديراً ومعلمة (ذكوراً وإناثاً)، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات والمنهج الوصفي نظراً لملائمته أغراض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- كانت الدرجة الكلية لقيام المشرف التربوي بدوره وفقاً لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة متوسطة.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والجنس، والإقامة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص.
- 3- وجود فروق دالة إحصائياً بين أبعاد مجال مدخلات تقييم التخطيط للإشراف التربوي، حيث

تفوق بعد المناهج وبعد الإمكانات المادية وبعد المعلمين على بعد التلاميذ، فيما تفوق بعد المعلمين على بعد المناهج، وبعد الإمكانات المادية.

4- وجود فروق دالة إحصائياً بين مجالات تقويم التخطيط للإشراف التربوي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالآتي :

زيادة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

6- دراسة حامد (2003) بعنوان: "تقييم أداء معلمي الرياضيات من وجهة نظر طلبتهم في محافظة جنين" - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة تقييم أداء معلمي الرياضيات من وجهة نظر طلبتهم في محافظات جنين، وقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (600) طالب وطالبة، ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع الدراسة الأصلي في المدارس الحكومية في محافظة جنين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقييم أداء معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر طلبتهم، ومعيار الأداء المقبول تربوياً واجتماعياً (70%)، ولصالح المعيار في مجالي إجراءات التقويم (الامتحانات) والأنشطة داخل المدرسة، بينما لا يوجد فروق بينهما على باقي المجالات والدرجة الكلية. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث ولصالح الإناث على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية. كذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصص العلمي والتخصص أدبي على مجالي التعليم والأنشطة داخل المدرسة لصالح التخصص أدبي، بينما لا يوجد فروق على باقي المجالات وعلى الدرجة الكلية. بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي للطلاب.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :

اعتماد أداة الدراسة من قبل مديريات التربية والتعليم في تقييم أداء معلمي الرياضيات من

قبل طلبتهم، وعرض نتائجها على معلمي الرياضيات للإفادة منها في تحسين أدائهم.

7- دراسة قرقش (2000) بعنوان: "نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين" - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى طرح نموذج لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، والتعرف إلى درجة موافقة المشرفين التربويين العاملين في ميدان التربية والتعليم في

المحافظات الشمالية لفلسطين على المعايير المقترحة للتقييم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة دور متغيرات الدراسة على درجة موافقة هؤلاء المشرفين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في جهاز التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين وهي (الخليل، وبيت لحم، والقدس، وأريحا، ورام الله، وسلفيت، وطولكرم، وجنين، وقلقيلية)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- درجة موافقة المشرفين التربويين كانت مرتفعة جداً على جميع المعايير المقترحة.
- 2- إن الاختلاف في المتوسطات الحسابية، بين درجة موافقة المشرفين التربويين والمشرفات التربويات كان اختلافاً بسيطاً، وكان الفرق لصالح الذكور في المعايير التالية: (السمات الشخصية، والإشراف، والمتابعة، والتخطيط، والتنظيم، والعلاقات العامة، وتطوير المناهج) وكذلك على الدرجة الكلية.
- 3- أما بالنسبة لمتغير الخدمة، فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً، إلا أن الفارق كان قليلاً ولصالح أصحاب الخدمة (عشر سنوات فأكثر) في المعايير (اتخاذ القرارات، والاتصال، والإشراف، والمتابعة، والتخطيط، والإدارة المالية، والتقييم، والعلاقات العامة) وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية.
- 4- وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً أيضاً، لكن الفارق البسيط كان لصالح مؤهل (ماجستير فأعلى) في المعايير (اتخاذ القرارات، والاتصال، والإشراف، والمتابعة، والتخطيط، والتقييم) وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، ثم لصالح مؤهل (بكالوريوس + دبلوم) في المعايير (الإدارة المالية، وتطوير المناهج، والسمات الشخصية، والتنظيم) ويليها أصحاب مؤهل (بكالوريوس) ثم (الدبلوم).

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :

- 1- قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام نموذج التقييم المقترح، في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.
- 2- ضرورة تعيين مشرفين إداريين على غرار المشرفين التربويين، وذلك للإشراف على العمل الإداري التربوي وتقييم المديرين.
- 3- ضرورة إسناد مهام الإشراف وتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية إلى المشرفين من حملة مؤهل (ماجستير فأعلى).
- 4- ضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين الجدد لتعريفهم بمهام مدير المدرسة الثانوية، وكيفية تقييم أدائه للمهام الموكلة إليه.

## ب. الدراسات العربية:

1-دراسة المسيليم (2014) بعنوان: "درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية"- الكويت.

تتطلق هذه الدراسة من الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت، للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم؟

وتشكلت عينة الدراسة من جميع المدارس في منطقة حولي التعليمية، وعددها تسعة وثمانون مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- إن درجة موافقة المديرين على جميع البنود المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالشئون الإدارية، وجميع البنود المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالوزارة والمنطقة التعليمية، وجميع البنود المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالمشاريع والأنشطة التربوية جاءت مرتفعة.

2- إن درجة موافقة المديرين على جميع بنود المحور الثاني المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالمعلمين جاءت متوسطة.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- اعادة هيكلة مستويات الإدارة التربوية في نظام التعليم العام في دولة الكويت بحيث تحظى المدرسة بسلطة أكبر تمكن مديرو المدارس من لعب دور أكبر في العملية التربوية.

2- تبني مشروع لدعم صلاحيات مدراء المدارس في جميع ما يخص الشأن المدرسي كاختيار نوعية المعلمين والطلبة ووضع أدوات التقويم والامتحانات والتصرف بميزانية المدرسة وتنمية مواردها المالية وتمكينهم من اتخاذ كافة القرارات لتسيير وتطوير مدارسهم.

2- دراسة المعشر والطراونة (2014) بعنوان: "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"- الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية تم توزيعها على أفراد العينة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته



لأغراض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقافة التنظيمية في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.

2- وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقافة التنظيمية.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- زيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وبخاصة المعايير الشخصية.

2- التأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز ثقتهم بمنظمتهم.

3- دراسة الكلثم (2013) بعنوان: "تقويم أداء معلم التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة في ضوء نموذج أبعاد التعلم" - المملكة العربية السعودية.

استهدف البحث تحديد أبعاد التعلم التي يجب أن تتوفر في معلم التربية الإسلامية في ضوء نموذج أبعاد التعلم لمارزانو، والتعرف إلى مدى توفر هذه الأبعاد في أداء معلم التربية الإسلامية بمكة المكرمة، وقد استخدم الباحث بطاقة ملاحظة أداة للبحث لتقويم أداء معلمي التربية الإسلامية والحكم على مستوى أدائهم ومهاراتهم العلمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة وعددهم (700) معلماً، وقد اختيرت عينة ممثلة للمجتمع الأصلي تكونت من (50) معلماً، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تحققت أربع مهارات بدرجة كبيرة في أداء المعلمين، وثمانى مهارات بدرجة متوسطة، وأربع مهارات بدرجة قليلة، في حين لم تتحقق أربع عشرة مهارة من مهارات أبعاد التعلم معظمها في بعد التعلم الثاني "عادات العقل المنتجة".

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- إقامة الدورات لمعلمي التربية الإسلامية في مراحل مختلفة، لتزويدهم بالمهارات اللازمة لمعرفة طرق التدريس الفاعلة في الموقف التعليمي، وطرق التعامل والتوظيف لتلك الطرق.

2- إقامة الدورات لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة لتمكينهم من مهارات أبعاد التعلم وفق نموذج مارزانو.

4-دراسة العمرات (2011) بعنوان: "بناء أداة لتقويم أداء المشرف التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية"- الأردن".

هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس درجة فاعلية أداء المشرف التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء الصورة الأولية للمقياس من (60) فقرة، تم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد طبق المقياس على جميع المشرفين التربويين في الأردن وعددهم (933) مشرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- تمتع المقياس بصورته النهائية (41) فقرة بخصائص سيكومترية مناسبة، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس (0.95).

2- تمتع المقياس بدلالات متعددة للصدق.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- استخدام الأداة بصورتها المطورة (41) فقرة في تقويم أداء المشرف التربوي في الأردن.

2- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتخصصة بتقويم برامج الاشراف التربوي للوقوف على الواقع وتحسينه.

3- إعادة إجراءات هذه الدراسة باستخدام عينات مختلفة من العاملين في النظام التربوي مثل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لترسيخ صدق الأداة وثباتها.

5-دراسة الداود (2008) بعنوان: "بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"- السعودية.

سعت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم أداتين للدراسة، إحداهما استمارة المقابلة المقننة والاستبانة، واستخدم الباحث أسلوب دلفاي ذو الجولات المتعددة.

وتكوّن مجتمع الدراسة من ثلاث فئات:

الفئة الأولى: مديرو عموم التربية والتعليم في المناطق الإدارية ومديرو التربية والتعليم في المحافظات (بنين)، وعددهم (42) مديراً.

الفئة الثانية: أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة تربية في جامعتي الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود وعددهم (23) عضو تدريس.

الفئة الثالثة: مسئولو وزارة التربية والتعليم وهم: نائب الوزير لتعليم البنين، وكيل الوزارة للشئون التعليمية، وكيل الوزارة للشئون المدرسية، مدير العموم بوكالة الوزارة للتعليم (14) مديراً عاماً. وبلغ إجمالي عدد المشاركين في الجولة الأولى (79) خبيراً استجاب منهم في الجولة الأولى (64) خبيراً أي بنسبة (81%) تقريباً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

توصلت الدراسة إلى إنجاز عمل رئيس يتمثل في بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة يشتمل على مجموعة من المعايير الرئيسة والفرعية ومؤشرات لتقويم المعايير الفرعية.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- تقويم أداء إدارات التربية والتعليم وفق التصور المقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم.
- 2- إفادة إدارات التربية والتعليم من التصور المقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في تقويم أدائها تقويماً ذاتياً.
- 3- إفادة إدارات التربية والتعليم في تقويم بعض وحداتها مثل (الإشراف التربوي) وفق المعايير الرئيسة المناسبة لها.
- 4- الاستفادة من التصور المقترح في إعادة صياغة الأهداف وإعادة هيكلة العمليات الإدارية في إدارات التربية والتعليم.
- 5- الاستفادة من نتائج التقويم وفق التصور المقترح في تقويم الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم.

6- دراسة الزهراني (2006) بعنوان: "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية" - السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين العاملين في هذه المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين وعددهم (28) مديراً، والمعلمين وعددهم (219) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في موضوع القيادة كانت متوسطة.

2- درجة فاعلية الأداء في التخطيط، واتخاذ القرارات، والإشراف، والتدريب، وإدارة الوقت، والتقييم، والمتابعة كانت متوسطة.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :

1- تصميم برنامج نوعي يشترك فيه جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة يحتوي على جملة نشاطات جميعها تتعلق برفع فاعلية الأداء.

7-دراسة الشريجة (2006) بعنوان: "تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم" - الكويت.

هدفت الدراسة إلى تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي 2006/2005، والبالغ عددهم (111) مديراً ومديرة، وانقسموا حسب متغير الجنس إلى (54) مديراً و (57) مديرة. واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لأهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، كما أظهرت الدراسة وجود (19) حاجة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القدرة والأهمية في المجالات التالية: مجال التخطيط لصالح الأهمية، ومجال العمل مع المعلمين وتتميتهم مهنيًا، ومجال العمل مع المجتمع المحلي لصالح القدرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بين القدرة والأهمية ككل وكانت هذه الفروق لصالح القدرة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة تعزى لمتغير الجنس على متغير القدرة في المجالات التالية: مجال التخطيط، والتقييم، ومجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على متغير الأهمية في المجالات التالية: مجال التقويم، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، ومجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل لصالح الإناث.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إعداد برنامج تربوي متكامل من قبل وزارة التربية لإعداد مديري ومديرات المدارس وتأهيلهم بالتنسيق مع الجامعات وأصحاب المؤهلات والخبرات الإدارية.
- 2- التركيز على الحاجات الفعلية للمديرين التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة.

#### 8-دراسة حسن وآخرون (2001) بعنوان: "مشروع تقييم المعلم في ضوء معايير عالمية"- الإمارات العربية المتحدة.

هو مشروع قام به فريق من مديري مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد المنعم حسن ويهدف إلى وضع معايير موضوعية في ضوء الاتجاهات العالمية لتقييم أداء المعلم للوصول به إلى التميز والإبداع، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من مديرات ومعلمات في دولة الامارات العربية المتحدة في المرحلة الابتدائية، وقد استخدم الفريق استبانة للمديرات، وزيارة ميدانية للمعلمات، وورش عمل، ومقابلات.

نتائج المشروع و توصياته:

- 1- ضرورة أن يكون هناك ملف إنجاز لكل معلم.
- 2- تحديد معايير لقياس أداء المعلمين.
- 3- التحول من سرية التقارير إلى العلنية وذلك للارتقاء بمستوى أداء المعلمين.
- 4- أن يشترك كل من المدير والمشرف بنسب متساوية في تقييم أداء المعلم (50% للموجه، 50% للمدير).
- 5- أن يقيم المعلم نفسه من خلال ملف الإنجاز.
- 6- أن يشترك أكثر من طرف في تقييم أداء المعلم - تقييم متعدد الأطراف- (الموجه، المدير، الطالب، ولي الأمر).
- 7- أن يطلع المعلم مسبقاً على المعايير الموضوعية لتقييم أدائه.

## 9-دراسة العمري (2000) بعنوان: "تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد"- عمان.

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة إربد. وقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (183) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لأهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو مدى توافر المبادئ التربوية في برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي.

2- يسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث وذلك لحصولها على متوسط حسابي أعلى وفي جميع فقرات أداة الدراسة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح حملة درجة المديرين في فئة الخبرة (6-10) سنوات.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- استمرار وزارة التربية والتعليم في تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس من فترة لأخرى، وذلك لأن نتائج هذه البرامج تنعكس إيجابياً على العمل الإداري المدرسي.

2- تشجيع مديري المدارس للالتحاق بجميع البرامج التدريبية بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

3- ينبغي إعادة النظر في البرنامج للتركيز على جوانب تساعد المديرين على استخدام التقنيات، وفي إدارة المدرسة بطريقة فعالة واتخاذ القرارات، وإدراك المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر في المدرسة.

## ج- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة فاساسي وأوينران (2014) بعنوان: "تقييم استراتيجيات ضمان الجودة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية أوسن"- نيجيريا.

### Assessing Principals' Quality Assurance Strategies in Osun State Secondary Schools, Nigeria- Nigeria.

هدفت الدراسة إلى اختبار استراتيجيات ضمان الجودة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية أوسن في نيجيريا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأغراض الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (10) مدراء ذكور و(10) مدراء إناث و (190) معلماً من الذكور و(190) معلماً من الإناث. وتم استخدام "استبيان ضمان الجودة لدى مديري المدارس الثانوية" (SSPQAQ) و" مرجعية الأداء الأكاديمي للطلاب" (SAPC) كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم التحقق من صدق الأداة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن كلاً من جنس المدارس ومكان المدرسة لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الأكاديمي للطلاب.

2- إن قدرة مديري المدارس على وضع استراتيجيات من شأنها ضمان الجودة في إنتاج مخرجات المدرسة هو عامل حاسم في تحديد فعالية المدرسة.  
وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1-إن ضمان الجودة وظيفية لجميع أصحاب المصلحة في النظام المدرسي.

2-ولأنها وظيفة الإدارة، على المدير أن ينسق المعلمين والموظفين الآخرين لرؤية أن أنشطتهم موجهة نحو تحقيق الجودة في المدارس.

3-يجب على مدير المدرسة التعرف على فلسفة التعليم في جميع جوانب الأنشطة المدرسية كجزء من استراتيجيات ضمان الجودة.

2-دراسة يامبو وآخرون (2014) بعنوان: "تقييم مستوى التوتر لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بخبراتهم الوظيفية في مدارس إقليم جنوب نيازا"- كينيا.

### An Assessment of the Extent at Which High School Principals are Stressed in Relation to Their Job Experience in Schools in Southern Nyanza Region, Kenya.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى التوتر لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بخبراتهم الوظيفية في إقليم جنوب نيازا واقتراح حلول ممكنة لمساعدتهم مهنيًا في الاستمرار بوظائفهم.

وقد استخدم الباحثون المنهج المسحي الوصفي لملاءمته لأغراض البحث، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (254) مديراً من مديري المدارس الثانوية الخاصة والحكومية المختلطة في (6) مناطق في إقليم جنوب نيازا، وقد اختار الباحثون عينة عشوائية طبقية تتكون من (77) مديراً من مديري المدارس، استخدمت الاستبانة المغلقة والمفتوحة والمقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن أكثر من نصف مديري المدارس في العينة أقرروا أن أكثر مديري المدارس الثانوية حوالي (67.4%) تركوا الإدارة للقيام بمهام أخرى في أماكن أخرى ليعملوا مفوضي انتخابات، ومدراء مستشفيات، وموظفي تعليم.

2- إن (72%) من المدراء أقرروا أن مستوى التوتر لديهم مجهد للغاية.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- أنه يمكن مساعدة مديري المدارس الثانوية من خلال برنامج مكافحة الإجهاد الخاص بالمديرين/ الموظفين.

2- يأمل الباحثون ان هذه المادة سوف تفيد كلاً من المبتدئين وذوي الخبرة من مديري المدارس على التأقلم والاستمرار في الخدمة في هذه المنطقة وخارجها.

3- دراسة أكيري (2014) بعنوان: "تقييم الاستراتيجيات الإدارية والتعليمية المطبقة من قبل مدراء المدارس لتحسين الأداء الأكاديمي" - نيجيريا.

### **Assessment of Instructional and Administrative Strategies Applied by Principals to Improve Academic Performance- Nigeria.**

هدفت الدراسة إلى تقييم الاستراتيجيات الإدارية والتعليمية التي يطبقها مديري المدارس لتحسين الأداء الأكاديمي لطلاب المدارس، وقد صمم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لملاءمته لأغراض البحث. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب، والمعلمين، والمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية دلتا في نيجيريا. وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة تتكون من (2940) فرداً، أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن المديرين الحاصلين على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية هم الأكثر استخداماً



للاستراتيجيات الإدارية لتحسين أداء الطلاب، ثم يأتي بعدهم في الدرجة الثانية المديرين الحاصلين على درجة البكالوريوس في التربية.

2- إن القيادة الديمقراطية هي الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس، وقد حصلت على متوسط (3.82).

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- يجب على مديري المدارس أن يضمنوا أنه يتم تحقيق أهداف السياسة الوطنية في مجال التعليم من خلال الإشراف الملائم للتعليمات في المدرسة لتحمل كلاً من المعلمين والطلاب قدماً جنباً إلى جنب.
- 2- يجب على مديري المدارس استكشاف الاستراتيجيات التعليمية والإدارية الأكثر ملائمة للمدرسة بما يتناسب مع الوضع القائم حيث أنه لا يوجد استراتيجية واحدة جيدة لجميع الأوقات، ولتحسين الأداء التعليمي للطلاب.
- 4-دراسة ماكوري وأوندي (2013) بعنوان: " تقييم تصور مديري المدارس الثانوية لمصادر التعلم في فترة التعليم الثانوي المجاني في كينيا" - كينيا.

### **An Evaluation of Secondary School Principals' Perception of Learning Resources in Free Secondary Education Era in Kenya- Kenya.**

هدفت الدراسة التحقق من تصور مديري التعليم الثانوي لمصادر التعلم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الكمي لـ (81) مدير مدرسة ثانوية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن بعض المدارس لم يكن لديها الموارد المهمة مثل: المختبرات، والمكتبات، وورش العمل.
- 2- إن المديرين حكموا على بعض هذه المصادر بالسلب، لذلك لا بد من زيادة التوعية فيما يتعلق بجودة هذه المصادر في عملية التعليم والتعلم.
- 3- فيما يتعلق بعملية التعليم والتعلم، فإن الكتب المدرسية والفصول كانت أكثر أهمية من الأثاث الذي جاء تصنيفه أقل أهمية.
- 4- فيما يخص التمويل، فتعتبر جمعية التعليم الثانوي المجاني (FSE) ونقابة المعلمين الرئيسية (PTA) هي المفضلة أكثر من صندوق تنمية الدوائر (CDF) وأموال السلطة المحلية المنقولة (LATF). ومع ذلك وجد أن جمعية التعليم الثانوي المجاني غير كافية وغير موثوق بها.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1-إن الآثار المترتبة على إدراك المدرء لجودة مصادر التعليم والتعلم هو أن روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي قد تتأثر سلباً وبالتالي تؤثر بطريقة غير مباشرة على جودة التعليم والتعلم.
- 2-إن المصادر رديئة الجودة تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية التعليم والتعلم. وفي كلتا الحالتين، قد يتأثر تحصيل الصلاب سلباً
- 3-أن الحكومة تحتاج أن تتخذ الإجراءات لتحسين كفاءة مصادر التمويل.
- 4-من المهم للحكومة أن تتعامل مع سلسلة الثغرات التي تم تحديدها من أجل جعل هذه الأموال متاحة للمدارس بشكل كاف وموثوق به.
- 5-من المهم للحكومة أيضاً أن تضمن وتشجع تنمية قدرات أصحاب المصلحة من أجل دفعهم للمشاركة بفاعلية في مراحل وعمليات كافة المشاريع وكذلك مراقبة وتقييم الاستخدام الفعال أو المناسب لصندوق تنمية الدوائر (CDF) وأموال السلطة المحلية المنقولة (LATF) مع مصادر التمويل الأخرى.

5- دراسة بالسي وآخرون (2013) بعنوان: "تقييم معايير توظيف وتدريب مديري المدارس الابتدائية المستخدمة في بعض دول الاتحاد الأوروبي من قبل المعلمين ومديري المدارس في تركيا"- تركيا.

### **Evaluation of the Standards for Recruiting and Training Elementary School Principals Used in Some European Union Countries by Teachers and School Principals in Turkey- Turkey.**

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تبني وتطبيق ممارسة اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في إنجلترا، وفرنسا، وألمانيا من قبل معلمي ومديري المدارس في تركيا، بالإضافة إلى كيفية تبني وتطبيق "نموذج اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية"، والذي طور طبقاً للظروف في تركيا. وقد تكونت العينة من (356) مدير مدرسة، و(382) معلماً يعملون في (121) مدرسة حكومية في مراكز المحافظات في تركيا. وقد تم جمع البيانات المطلوبة للبحث من خلال مقياس "معايير اختيار وتعيين وتدريب مديري المدارس الابتدائية"، والذي طور من قبل الباحثين، وقد أستخدم المنهج المسحي لملائمته لأغراض البحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-لقد وجد أن النموذج قد تم تبنيه من قبل مديري المدارس الابتدائية والمعلمين في تركيا.

2- يعتقد أن النموذج قابل للتطبيق على الرغم من أن مستواه في القابلية أقل من النموذج المستخدم في نظام التعليم في تركيا.

3- إن مستوى القبول في جميع أبعاد النموذج الفرعية أعلى من مستوى التطبيق.

6- دراسة ويليامز (2009) بعنوان: "تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس".

### **An evaluation of Principal Interns Performance on the Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards.**

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير (ISLLC) لقادة المدارس من خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب. وقد استخدم الباحث استبانة للتقويم الذاتي وتتكون من (179) بنداً تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير (ISLLC) لقادة المدارس طبقت مرتان، مرة قبل التدريب وأخرى بعد التدريب. وتكونت عينة الدراسة من (16) مديراً متديراً ومسجلاً في الدورة التدريبية لمدة سنة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن النموذج الحالي والسائد لتقييم معرفة وأداء المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب.

2- ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين خبراء بمهارة القيادة وتم إكسابهم المهارات الضرورية التي تمكّنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة في برامج إعداد الإدارة المدرسية.

3- عندما يتم إشراك المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم فإن ذلك يمكّنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

7- دراسة ماكيا (2008) بعنوان: "دراسة نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم" - اليابان.

### **Study of School Evaluation System in Japan.(focus on the Perception of Principals and Vice-principals)- Japan.**

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما الاستبانة ذات المقياس الخماسي فهي

أداة جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (227) مديراً لمدارس ابتدائية وثانوية وعلياً من منطقة هيشكاوا، منهم (190) مديراً، و(37) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة.
- 2- إن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة محترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطوير في مهام المدرسة على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي.
- 3- إن مدير المدرسة المتمكن لديه أخلاقيات عمل، ويعتبر مثالاً للمدرسة والمجتمع. وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالآتي:

- 1- يزود نظام تقييم المدارس المديرين بمعلومات بنّاءة حول أداء المديرين حسب معايير التقييم.
  - 2- استمرار عملية التقييم خلال عملية التعليم وليس في فترات زمنية محددة.
  - 3- أن تشمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.
- 8-دراسة أغيوفو وأكورو (2007) بعنوان: "تقييم إدارة المدرسة الثانوية: وجهات نظر المجتمعات"- نيجيريا.

### Assessment of Secondary School Administration: The Communities Perspectives-Nigeria.

تناولت الدراسة مساهمات من قادة المجتمع في تقييم إدارة المدرسة الثانوية في نيجيريا، كما حددت سبل تعزيز إدارة المدارس الثانوية من وجهة نظر قادة المجتمع، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مقدارها (4200) من قادة المجتمع تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة والعنقودية من اثنتي عشرة ولاية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن مديري ومعلمي المدارس الثانوية في نيجيريا ملتزمون بواجبهم المهني، ولكن لا يساهمون في تنمية المجتمع.
- 2- في المتوسط، أن طلاب المدارس الثانوية في نيجيريا ملتزمون بدراساتهم ويشاركون في تنمية المجتمع.
- 3- إن قادة المجتمع ليسوا راضين عن إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا.

4- إن كلاً من الجنس والمكان لا يؤثران على إدراك قادة المجتمع المحلي لتفاني مديري ومعلمي المدارس الثانوية في نيجيريا في أداء واجبهم والمساهمة في تنمية المجتمع، وانضباط الطلاب والمشاركة في الأنشطة المجتمعية.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- ينبغي على جميع المجتمعات في نيجيريا أن تنشئ لجنة تطوير ومراقبة التعليم.
- 2- إنشاء نقابة معلمين رئيسية فعالة في كل مدرسة تحت سيطرة قادة المجتمع المتعلمين وذوي الخبرة.
- 3- يتعين على قادة المجتمع مساعدة مديري المدارس في الإشراف على الطلاب (الانضباط) خارج المدرسة.
- 4- يتعين على قادة المجتمع مساعدة الحكومة في تنفيذ برامج التعليم الأساسي للجميع من خلال قوانين المجتمع.

9- دراسة كاتانو وسترونج (2007) بعنوان: "ماذا نتوقع من مديري المدارس؟ التطابق بين التقييم الرئيس ومعايير الأداء"- الولايات المتحدة الأمريكية.

### **What Do We Expect of School Principals? Congruence Between Principal Evaluation and Performance Standards –USA.**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجات التأكيد التي يتم وضعها على السلوكيات القيادية والإدارية المتوقعة من مديري المدارس، واستكشاف التطابق بين أدوات التقييم الرئيسة والقيادة التعليمية والسمات الإدارية، إضافة إلى استكشاف التطابق بين أدوات التقييم الرئيسة والمعايير المهنية والدولية.

وقد استخدمت كل من الأساليب الكمية والنوعية لتحليل المحتوى لدراسة أدوات التقييم الرئيسة والمعايير المهنية والدولية لدى مديري المدارس في المناطق التعليمية التي تقع في ولاية منتصف المحيط الاطلسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من ال(132) منطقة تعليمية في ولاية فرجينيا، وقد مثلت جميع أدوات التقييم والتوصيف الوظيفي من جميع المناطق التعليمية في ولاية فرجينيا المجتمع الكلي الذي خضع للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كشفت النتائج أن تركيز منطقة تعليمية على القيادة التعليمية، والإدارة التنظيمية والعلاقات المجتمعية في أدوات التقييم الرئيسة، تعكس توقعات مشتركة لدى المديرين بين المناطق التعليمية والمعايير المهنية والدولية.

## ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي:

### أ-الدراسات الفلسطينية:

1-دراسة مرزوق (2011) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"- فلسطين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (788) معلماً ومعلمة بنسبة (10.62%) من المجتمع الأصلي. وقد استخدمت الباحثة استبانتيين لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1-معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

2-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التعاون والتسوية والتنازل).

3-وجود علاقة ارتباطية سالبة بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التجنب والتنافس).

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :

1-أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين لما تلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء.

2-العمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية في مراكز التدريب التابعة لدائرة التطوير التربوي.

2-دراسة عابدين (2010) بعنوان: "درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين"- الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من

المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية بلغت (270) مديراً و(564) معلماً من الجنسين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- إن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية، وإنها لدى المعلمين كما يراها المديرون متوسطة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح المعلمات.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

1- أن يحرص المديرون بشكل دائم على تحديد واضح لتوقعاتهم من المعلمين، وتوفير تغذية راجعة دورية لهم عن أدائهم، وينشر ثقافة منظمة قوية في المدارس، حيث إن ذلك سيعزز التزامهم المهني.

2- أن يعزز المديرون الانفتاح على المعلمين وإقامة علاقة زمالة معهم، والانفتاح على أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإقامة علاقة تعاون وشراكة معهم.

3- أن يركز المديرون على دعم النمو والتطور المهني والإداري للمعلمين من خلال الأخذ باللامركزية والتفويض في العمل، وتسهيل المشاركة في المناقشات وصناعة القرارات المدرسية، وتشجيع الالتحاق بمساقات علمية ودراسية تفتح آفاق المسؤولية نحو المهنة.

4- أن يتم تطوير معايير مهنية لاختيار المعلمين بحيث يكون البعد الاخلاقي الاجتماعي معياراً أساسياً في الاختيار للمهنة.

3-دراسة حنون (2009) بعنوان: "نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"- فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، وأثرها في نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يدرسون المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث في المناطق التعليمية التالية (نابلس، القدس، وأريحا، والخليل)، وقد بلغ عددهم (739) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات وكالة الغوث لعام 2008 / 2009، واستخدم الباحث استبانيتين لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (296) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية كانت كبيرة جداً.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).

3- توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي ونماذج التواصل وهذه العلاقة دالة إحصائياً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- تنظيم دورات تدريبية للمديرين والمديرات حول نماذج التواصل، وأهميتها، وكيف يمكن توظيفها في العمل والعلاقات بما يخدم العملية التعليمية.

2- العمل على تطوير أنموذج التواصل بائع الأزهار بشكل علمي يؤدي إلى خلق مدارس آمنة ومحفزة.

3- توعية المديرين والمديرات إلى مساوئ استخدام نماذج تواصل غير محببة لدى المعلمين مثل أنموذجي التواصل ( المحقق، مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية).



4- ضرورة وضع معايير جديدة لتقييم المديرين والمديرات في مجال التواصل مستمدة بنودها من نتائج الدراسة .

4-دراسة الحلو (2008) بعنوان: "درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية"- فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في التأثير على درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية: ( طولكرم، ونابلس، وقلقيلية، وجنين، وسلفيت، وطوباس)، وقد بلغ عددهم (316) مديراً ومديرة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة استبانتين لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت نحو (129) مديراً ومديرة، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات: (مجال التخطيط، ومجال الرقابة، ومجال التنسيق، ومجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فهم كل من مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فهم كل من مديري ومديرات المدارس الأساسية في شمال فلسطين للمفاهيم والمصطلحات الإدارية لمجالات: (التنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه) والدرجة الكلية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التخطيط والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- وضع معايير إضافية في تعيين مدير المدرسة بتفضيل حملة دورات تأهيلية تربوية أو ذوي التخصصات في الإدارة التربوية.
- 2- إعطاء المدير مزيد من الصلاحيات والتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة.

#### 5-دراسة غنام (2005) بعنوان: "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس" - فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة) في التأثير على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وقد بلغ عددهن (1088) معلمة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (183) معلمة، وقامت الباحثة باستخدام استبانتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيرة جداً.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات: مكان العمل، ومكان السكن، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمة المسؤولية، وسمة الاجتماعية، والولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمة الاتزان الانفعالي، وسمة السيطرة، والسمات الشخصية مجتمعة ولصالح دبلوم فأقل.

4- يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- إعداد برامج تأهيل من قبل وزارة التربية والتعليم لدعم المعلمات معنوياً؛ لتنمية السمات الشخصية الايجابية لديهم، وعلى وجه الخصوص سمة الاتزان الانفعالي للتغلب على الضغوطات التي تتعرض لها المعلمة.

2- تقديم مكافآت وتعويضات مادية ومعنوية للمعلمات اللواتي يقدن النشاط الاجتماعي في المدرسة.

3- على مسؤولي وزارة التربية والتعليم تخفيض نسبة الأعباء الكتابية الروتينية التي تثقل كاهل المعلمات وتشعرهن بالملل، وكذلك تخفيض نصاب المعلمة من الحصص لتتمكن من متابعة النشاطات المطلوبة وهي كثيرة جداً.

## ب- الدراسات العربية:

1- دراسة أبو سنيينة والبياتي (2014) بعنوان: "مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"- المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات العاصمة عمان للعام الدراسي 2011/2012 وعددهم ( 3764 ) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانتان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (200) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.

2- دراسة بن حفيظ (2013) بعنوان: "علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيريبي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة"- الجزائر.

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية "هيريبي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، وهل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والأقدمية في التدريس)، وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع المعلومات، حيث قامت بتكييف أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه "هيريبي وبلانشارد" وذلك لقياس النمط القيادي، كما تبنت أداة الولاء التنظيمي "بورتر وزملائه" لقياس متغير الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (270) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وقد تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة أداتين، هما:

1- مقياس "هيريبي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي.

2- مقياس "بورتر وزملائه" لقياس الولاء التنظيمي للمعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيريبي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي).

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إجراء دورات تدريبية للقادة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- 2- الاهتمام أكثر بنظرية "هيرسي وبلانشارد" في القيادة وذلك من خلال إجراء دراسات وبحوث للكشف عن ايجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي.
- 3- القيام بدراسات وبحوث تهتم ببناء برامج تدريبية أو إرشادية للرفع من مستوى الولاء التنظيمي للعاملين لما له من آثار ايجابية على المنظمة والفرد على حد سواء.
- 4- الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت والاهتمام بالظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية.

3-دراسة اللوزي (2012) بعنوان: "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"- الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثره على الولاء التنظيمي في محافظة العاصمة عمان، وقد تم اختيار عينة عنقودية عشوائية وطبقية عشوائية من مديري الثانوية وعددهم (40) مديراً، ومعلميهم وعددهم (280) معلماً، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات: الأولى مقياس للذكاء العاطفي للمديرين، والثانية استبانة للولاء التنظيمي للمعلمين، وقد استخدم المنهج شبه التجريبي في البحث لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المعلمين لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من فئة (إحدى عشرة سنة فأكثر)، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح أصحاب فئة ( دكتوراه وماجستير) مقارنة مع دبلوم ودبلوم عالي، ولصالح فئة ( بكالوريوس) عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب فئة ( دبلوم).

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة استمرار الاستعانة بالإناث في التدريس وتفضيلهم على الذكور في حالة المنافسة.

2- إخضاع من يعين مديراً إلى اختبار في الذكاء العاطفي لمعرفة مستوى هذا الذكاء لديه وتعيين ذوي المستويات العليا.

#### 4- دراسة الحميدي (2012) بعنوان: "العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة" - السعودية.

هدفت الدراسة تحديد ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات، وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، الحالة الاجتماعية) لكل من المديرات والمعلمات، ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ووضع تصور مقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن (101) مديرة. وعينة عشوائية عنقودية من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن (400) معلمة، والمجموع (501) مديرة ومعلمة، وقد أعدت الباحثة استمارة بيانات عامة لكل من المديرة والمعلمة، واستبانة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس (نموذج واحد لكل من المديرة والمعلمة)، واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمات، واستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمات (نموذج واحد لكل من المديرة والمعلمة) لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- تمتع معلمات المدارس الثانوية بمستوى التزام تنظيمي بدرجة عالية تقترب من الدرجة العالية جداً بالمقارنة مع استجابات المديرات اللاتي رأين أن مستوى الالتزام كان عالياً.
- 2- توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات.
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى إلى متغيرات الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- الأخذ بالتصور المقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتنفيذ آلياته المقترحة لتحسين إدراك المعلمات للعدالة التنظيمية ورفع مستوى رضائهن والتزامهن تجاه مدارسهن.

2- مراجعة الوصف الوظيفي لمعلمة المرحلة الثانوية بحيث يوضح الوصف الوظيفي بشكل دقيق ومحدد معلمة ومسؤولياتها وواجباتها، مع تسليم كل معلمة نسخة من الوصف الوظيفي لكي تتعرف على مهامها وواجباتها وحدود سلطاتها ومسؤولياتها.

3- إشباع الاحتياجات الوظيفية للمعلمات من خلال وضع نظام للحوافز مبني على أسس موضوعية وعادلة، وتحسين ظروف العمل وبيئته المادية.

5- دراسة العمري وكمال (2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"- الأردن.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. وقد استخدم الباحثان استبانتيين كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (1450) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة (عمان)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة (3.92) أما الولاء التنظيمي فقد بلغت (3.69).

2- وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- ممارسة تمكين المعلمين مع التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيداً عن البيروقراطية.

2- توفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار وتطبيق أفكارهم في المدرسة.

3- تعزيز المعلمين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم.

- 4- إقامة برامج تدريبية مهنية للمعلمين حديثي التخرج.
- 5- إنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الانترنت للمعلمين عامة.
- 6- دراسة العطوي والشيباني (2010) بعنوان: "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء"- العراق .

تتجه الورقة البحثية للتحقق من دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمديرية العامة لتربية كربلاء وضمت العينة (122) موظفاً من الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء في مختلف أقسام المديرية، واستخدم الباحثان الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن الثقة القيادية والدعم القيادي يرتبط ويؤثر بشكل إيجابي في التزام العاملين.
- 2- وجود تقبل معتدل لدى العاملين تجاه ممارستهم وشعورهم بالالتزام تجاه المنظمة التي يعملون فيها. فهم لا يشعرون دائماً بالفخر ولا يتحدثون دائماً باعتزاز عندما يتكلمون عن منظماتهم ولا يهتمون في أغلب الأحيان بمستقبل المنظمة.
- وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:
- أهمية تعزيز الدعم القيادي المدرك من قبل العاملين وذلك من خلال مراعاة المدراء والمسؤولين للجوانب الثلاث الآتية :

أ. العمل على تبيين وتقييم أي جهد مثمر يبذل في العمل ومن قبل أي عامل سواء عن طريق تقديم الثناء العلني أو تقديم كتب الشكر والتقدير، وتجنب العمل بخلاف ذلك لأنه سيولد شعور بالإحباط ويقلل من اندفاع العاملين.

ب. مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة وإظهار الاهتمام بحسن حالهم من خلال متابعة قضاياهم الشخصية والحضور في مناسباتهم الاجتماعية.

- 7- دراسة الغامدي (2009) بعنوان: "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية"- السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. وقد



استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي، وقد استهدفت الدراسة جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم (1123) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (325) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة (مرتفع) من وجهة نظرهم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات (آخر مؤهل علمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة).

3- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، القيادة المتأرجحة.

4- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وكل من النمطين القياديين التاليين: القيادة المتسلطة، القيادة المتقلبة.

5- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين: القيادة السلبية، القيادة الأبوية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- العمل على تعزيز الأساليب القيادية الإدارية التي تهتم بإنقاذ العمل والاهتمام بالعاملين بين مديري المدارس.

2- أهمية تشجيع الإدارات المدرسية التي تتبنى نمط قيادة الفريق والأنماط القيادية الايجابية الأخرى.

3- تنمية الأنماط القيادية الايجابية لمديري المدارس التي تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وبالأخص نمط قيادة الفريق.

4- بناء البرامج التدريبية اللازمة لمديري المدارس والتي من شأنها زيادة ممارسة الأنماط الايجابية من قبل مدير المدرسة.

5- تطوير مديري المدارس لأنماطهم القيادية التي تكفل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

6- ضرورة المحافظة على المستوى العالي من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتكريم مكانة المعلم.

8-دراسة فلمبان (2008) بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"- السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ومنهج البحث الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن كلاً من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

2-وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

1- الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل، وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

2-تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافيه ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس التعليمية في المدارس بصورة أدق.

9-دراسة ( الحارثي، 2007) بعنوان: "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"- السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمركزي إشراف الشرق والغرب بمدينة الطائف التابع لوزارة التربية والتعليم، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية وفقاً لمركز الإشراف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأغراض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1-إن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين كانت بدرجة عالية.
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، ولا توجد فروق لمتغيري مركز الإشراف وطبيعة المؤهل العلمي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى سنوات الخبرة والدورات التدريبية، ولا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ومركز الإشراف وطبيعة المؤهل العلمي.
- 4-هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.
- 6- هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- تبني تطوير الإدارة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التدريب العملي الميداني حول الممارسات الإدارية.
- 2- تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات تدريب

المديرين في مراكز الإشراف التربوي حول الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من حيث المعرفة والممارسة.

3- ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل تطبيقية لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مدراسهم.

### ج- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة سيتومورانج (2014) بعنوان: "أثر القيادة التعليمية، والمعرفة في الإدارة التربوية، والعلاقات الشخصية، والرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية: دراسة حالة للمدارس الثانوية العليا في بلدية مدينة ميدان"- أندونيسيا.

**The Effect of Instructional Leadership, Knowledge of Educational Management, Interpersonal Communication and Job Satisfaction to Organizational Commitment of the Senior High School Principals ( A Case Study in Senior High Schools in Medan Municipality) – Indonesia.**

هدفت الدراسة الكشف عن العوامل المحددة للالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العليا في بلدية ميدان، وإيجاد نموذج نظري يمكن أن يصف العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة والتي تحدد الالتزام التنظيمي لدى المديرين. وتكوّن مجتمع الدراسة من (202) مدير، وتم أخذ عينة عشوائية عددها (127) مديراً، وقد تم جمع البيانات عن الالتزام التنظيمي، والقيادة التحويلية، والعلاقات الشخصية، والرضا الوظيفي باستخدام الاستبانة مع مقياس ليكرت. في حين تم جمع البيانات عن المعرفة في الإدارة التربوية باستخدام الاختبار، تم استخدامه في بحث سابق.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إن للقيادة التحويلية أثر إيجابي مباشر على العلاقات الشخصية.
- 2- إن للمعرفة في الإدارة التربوية أثر إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي.
- 3- أن للعلاقات الشخصية، والمعرفة في الإدارة التربوية، والقيادة التحويلية أثر إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- ينبغي على مديري المدارس إصلاح أنفسهم من خلال فهم أهمية وجود قائد تربوي لديه التزام للمنظمة، كون المدرسة تعتبر جزءاً من نفسه ويجب أن تعامل ويحافظ عليها من أجل البقاء بصحة جيدة ومتنامية.

2- ينبغي على المعلمين وموظفين آخرين في التعليم تلقي دعوة للجلوس مع مديري المدارس لصنع القرارات وحل المشكلات المدرسية من خلال اجتماعات عمل فاعلة داخل المدرسة أو مناقشات غير رسمية.

3- يجب على مدير المدرسة -باعتباره المسئول الرئيس في المدرسة- أن يكون لديه القدرة على تحريك وتوجيه جميع المصادر البشرية من أجل إرضاء عملهم، وأن يكون لديهم التقاني العالي، كما المسئولية الكاملة عن هذا الإنجاز من الأهداف المراد تحقيقها مع نتائج مرضية.

4- وقد تم تطوير النموذج النظري الذي يظهر العلاقة السببية بين متغيرات القيادة التحويلية، والمعرفة في الإدارة التربوية، والتواصل بين الأشخاص، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لمديري المدارس الثانوية.

2- دراسة جينا العبادي وآخرون (2014) بعنوان: "التحقيق في العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية" - إيران.

### Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Commitment Elementary School Principals- Iran

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين التربويين في المدارس الابتدائية في مدينة كوراك للعام الدراسي 2013-2014، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة تتكون من (108) مدير التدريب في المدارس الابتدائية في مدينة كوراك، والتي هي (96) رجلاً و (12) امرأة. ولجمع البيانات من عينة الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالآتي:

1- إن إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة كوراك هي مرضية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

2- لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة مع جميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

3-دراسة ونارجي (2014) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية، والعلاقات الشخصية، والالتزام التنظيمي، وفعالية القيادة نحو صنع القرارات لدى مديري المدارس الإعدادية الدنيا في مدينة ديلي سيردانج"- أندونيسيا.

### **The Effect of Organizational Knowledge, Interpersonal Relationship, Organizational Commitment and Leadership Effectiveness toward Decision Making of Junior High schools Headmaster in Deli Serdang-Indonesia.**

هدفت الدراسة تحديد ووصف تأثير الثقافة التنظيمية، والعلاقة بين الأشخاص والالتزام التنظيمي وفعالية القيادة نحو أداء مديري المدارس الابتدائية العليا في مدينة ديلي سيردانج في عملية صنع القرار. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة. وأخذت عينة عشوائية مقدارها (156) مديراً من مديري المدارس، والتي تتناسب مع العدد الكلي لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (256) مدير مدرسة، ممن يعملون في المدارس التابعة للدولة والمدارس الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- هناك تأثير مباشر للثقافة التنظيمية والعلاقات بين الأشخاص نحو الالتزام التنظيمي.
- 2- هناك تأثير مباشر للثقافة التنظيمية، والعلاقة بين الأشخاص والالتزام التنظيمي نحو فعالية القيادة.
- 3- هناك تأثير مباشر وغير مباشر للثقافة التنظيمية، والعلاقة بين الأشخاص، والمدارس نحو فعالية القيادة.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إن الحكومة المحلية بحاجة إلى إنشاء برامج لتحسين الثقافة التنظيمية، والعلاقة بين الأشخاص، والالتزام التنظيمي وفعالية القيادة للحصول على مدراء لديهم الأداء الجيد في صنع القرار.
- 2- يجب أن يكون هناك بعض البرامج في المدارس لتحسين العلاقات الشخصية بين المعلمين والهيئة التدريسية.
- 3- يحتاج مدراء المدارس إلى تحسين أدائهم بشكل مستقل من خلال الأبحاث، وورشات العمل، والندوات، والدورات التدريبية.
- 4- يجب ان تعد وزارة التربية والتعليم في أندونيسيا البرامج لتحسين كفاءة مديري المدارس في صنع القرار من خلال تحليل المنهاج واضعة في عين الاعتبار الثقافة التنظيمية.

4-دراسة لاشكارزهي ومرادي (2014) بعنوان: "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في مدارس ايرانشهر في الفترة 2012-2013"- ايران.

### **Studying the Relation Between Elementary Principals' Emotional Intelligence and Organizational Commitment, in Iranshahr Schools, in 2012-2013-Iran.**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في ايرانشهر للعام الدراسي 2012-2013م. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهدف الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري مدارس مدينة ايرانشهر للعام الدراسي 2012-2013م، والبالغ عددهم (260) مديراً. وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (155) مديراً. واستخدم الباحثان استبانتين لجمع البيانات من العينة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.
- 2- يمكن للذكاء العاطفي أن يتنبأ بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي من حيث المستوى التعليمي، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الذكاء العاطفي بين المعلمين الحاصلين على درجة الدبلوم والدرجة الجامعية والماجستير والدرجات العليا. وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي بين المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير فما فوق، والحاصلين على درجة الدبلوم والدرجة الجامعية والبكالوريوس.

5-دراسة محمدي وبروماند (2014) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء الثقافي والذكاء الروحي مع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية"- إيران.

### **The Relationship between Cultural Intelligence and Spiritual Intelligence with Organizational Commitment for Principals of Secondary Schools- Iran.**

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الثقافي والروحي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة بندر عباس، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة بندر عباس، وقد اختيرت عينة عشوائية مقدارها (83) مديراً. ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الذكاء الثقافي والالتزام التنظيمي.
- 2- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الروحي والالتزام التنظيمي.
- 3- من بين جميع أبعاد الذكاء الثقافي، بعد المعرفة لديه علاقة ذات دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وأعلى معدل لتقدير الالتزام التنظيمي.
- 4- من بين جميع أبعاد الذكاء الروحي، بعد المعنى له فروق ذات دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

يجب على منظمة التعليم زيادة الذكاء الروحي والثقافي لدى مديري المدارس التربوية، وذلك عن طريق استخدام علم النفس الديني والمهني بالتوازي مع برامج التدريب المتكاملة للموارد البشرية.

- 6- دراسة لاشكارزهي وسعد الدين (2014) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة إيرانشهر، إيران، للعام الدراسي 2012-2013 - إيران".

### **The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Elementary School Principals, Iranshahr, Iran, in the School Year 2012-13-Iran.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة إيرانشهر، إيران، للعام الدراسي 2013-2014. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في مدينة إيرانشهر للعام الدراسي 2013-2014 والبالغ عددهم (260) مديراً. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (155) مديراً، وكانت عينة عشوائية طبقية. وقد استخدمت ثلاث استبانات لجمع البيانات من العينة: استبانة لجمع المعلومات عن الذكاء العاطفي، وأخرى لجمع المعلومات عن الرضا الوظيفي، والثالثة لجمع المعلومات عن الالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والذكاء العاطفي والرضا الوظيفي.



- 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي بين المعلمين الذكور والإناث.
- 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي بين المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير فما فوق والمعلمين الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، أو الشهادة الجامعية، أو درجة البكالوريوس.

#### 7-دراسة أكوزم وتان ( 2014 ) بعنوان: "رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي كمتنبئ للالتزام التنظيمي"- تركيا.

#### Social Capital and Job Satisfaction as the Predictor of the Organizational Commitment- Turkey.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ارتباط وتأثير رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على بعضهم البعض وتوضيح نسب هذا الترابط والتأثير.

وتكونت عينة الدراسة من (315) مديراً من مديري المدارس الذين يعملون في باجلار، وكيابنار، وبنيشهر، وسور، أحياء وسط محافظة ديار بكر. وقد استخدم المنهج المسحي الارتباطي لملاءمته لأهداف البحث، ولجمع البيانات من عينة الدراسة استخدم الباحثان مقياس رأس المال الاجتماعي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي، ومقياس الالتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي هما متنبئان مهمان للالتزام التنظيمي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إن التغييرات في رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس قد تكون إيجابية أو سلبية وسوف تؤثر على الالتزام التنظيمي بنفس الطريقة.
- 2- أن أي التدابير التي تؤخذ لزيادة رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس سوف تنتج بمستويات أعلى للالتزام التنظيمي.

#### 8-دراسة جاريباوغلو (2013) بعنوان: "دراسة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة"- تركيا.

#### Examining Organizational Commitment of Private School Teachers- Turkey.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في تركيا، من أجل تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين واحدة من أكبر سلسلة مدارس (K-2)

وفهم إذا ما كان يختلف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات. وقد استخدم الباحث نموذج ماير، والين، وسميث (1993) ثلاثي الأبعاد الخاص بالالتزام التنظيمي وطبقه بعد ترجمته إلى اللغة التركية على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (146) مفردة معتمداً المنهج المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغير الجنس، والعمر، والخبرة العملية الكلية للمشاركين على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

2- يوجد علاقة دالة إحصائياً بين متغير الحالة الاجتماعية، ومستوى التعليم، والمرحلة التي يدرسها المشاركون، وسنوات الخبرة في العمل الحالي على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :

-على مديري المدارس بذل المزيد من الجهد لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدي معلمهم.

9-دراسة أومي وكورساد (2012) بعنوان: "العلاقة بين السلوك القيادي و الالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية"- تركيا.

### **The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools- Turkey.**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والسلوك القيادي لدى مديري المدارس. وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم من المرحلة الابتدائية والذين يعملون في مدارس مختلفة في مدينة أنقرة والحاصلين على درجة الماجستير من جامعة أنقرة -كلية العلوم التربوية في العامين الدراسيين 2006-2007 والذين قبلوا في المشاركة في هذا البحث تطوعاً . وقد تم جمع البيانات باستخدام "مقياس السلوك القيادي" و "مقياس الالتزام التنظيمي".

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين تصورات المعلمين عن الالتزام التنظيمي والسلوك القيادي الداعم لمديري المدارس.

2-وجود علاقة سلبية معتدلة بين الالتزام التنظيمي والسلوك التوجيهي لمديري المدارس.

10-دراسة باديني ولي (2012) بعنوان: "مؤشرات الالتزام التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا التقنية في تايوان"- تايوان.

### **Predictors of Vocational High School Principals' Affective Organizational Commitment in Taiwan- Taiwan.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي يمكن أن تتنبأ بالالتزام التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا التقنية في تايوان. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من جميع أفراد المجتمع المكون من (157) مفردة تم إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى جميع المديرين في كل أنحاء تايوان، وقد تم استرداد (112) استبانة فقط. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1-إن الالتزام التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا مرتبط بالمتغيرات التالية: العدالة، حالة المدرسة، موقع المدرسة، الرضا المادي، المستوى الأكاديمي.
- 2-حصل متغير العدالة على أعلى درجة ( 17.5%).
- 3- يؤثر متغير وضع المدرسة بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي الفعال لدى مديري المرحلة العليا التقنية، بينما يؤثر متغير موقع المدرسة بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لديهم. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بما يلي :
- 1-تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.
- 2-التأكيد على تدريب وتطوير المهارات القيادية لدي مديري المدارس العليا التقنية.

11-دراسة هوكنز (1998) بعنوان: "توقعات الالتزام التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا"- الولايات المتحدة الأمريكية.

### **Predictions Of Affective Organizational Commitment Among High School Principals- USA.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة، الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة في التوزيع، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة العليا الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد تكونت عينة الدراسة من (396) مديراً ومديرة في القطاع الحكومي والخاص، موزعين على (47) ولاية أمريكية. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم إرسالها بالبريد الإلكتروني لجميع أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص المنظمة المتمثلة في العدالة في التوزيع، والدعم المؤسسي، فالمؤسسات الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي ويكون فيها عدالة في توزيع الحوافز يكون فيها مستوى الالتزام أعلى منه في المؤسسات الحكومية.
- 2- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة والجنس لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.
- 3- وجود علاقة إيجابية بين متغير العمر ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.

### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة في مجال تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، تبين أن هناك العديد من جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وفيما يلي رصد لأوجه التشابه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما تتميز به الدراسة الحالية.

أولاً- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

(1) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

أ. من حيث تقييم الأداء:

يتشابه موضوع الدراسة الحالية وأهدافها " درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم" مع الدراسات الفلسطينية التالية: فقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة مرتجي (2013) التي هدفت معرفة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذلك دراسة أبو رزق (2012) التي هدفت معرفة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، ودراسة أبو لبد (2011) التي هدفت معرفة درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، ودراسة صبح (2005) التي هدفت تقييم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.

ويتشابه موضوع هذه الدراسة وأهدافها مع الدراسات العربية التالية: فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المسيليم (2014) التي هدفت معرفة درجة تقييم مديري المدارس في منطقة

حولى التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، أما دراسة الكلثم (2013) هدفت تقييم أداء معلم التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة في ضوء نموذج أبعاد التعلم، أما دراسة العمري (2000) فقد هدفت تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد.

كما ويتشابه موضوع هذه الدراسة وأهدافها مع الدراسات الأجنبية التالية: فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فاساسي وأوينران (2014) التي هدفت إلى تقييم استراتيجيات ضمان الجودة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية أوسن، وكذلك دراسة يامبو وآخرون (2014) والتي هدفت إلى تقييم مستوى التوتر لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بخبراتهم الوظيفية في مدارس إقليم جنوب نيازا، ودراسة ماكيا (2008) التي هدفت دراسة نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم، ودراسة أغيوفو وأكورو (2007) هدفت تقييم إدارة المدرسة الثانوية: وجهات نظر المجتمعات، ودراسة كاتانو وسترونج (2007) هدفت الإجابة عن السؤال التالي: ماذا نتوقع من مديري المدارس؟ التطابق بين التقييم الرئيس ومعايير الأداء.

#### ب. من حيث الالتزام التنظيمي:

يتشابه موضوع الدراسة الحالية وأهدافها " درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم" مع الدراسات الفلسطينية التالية: فقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة مرزوق (2011) التي هدفت معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة عابدين (2010) التي هدفت قياس درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، أما دراسة غنام (2005) هدفت معرفة السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

كما ويتشابه موضوع هذه الدراسة وأهدافها مع الدراسات العربية التالية: فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو سنيينة والبياتي (2014) والتي هدفت إلى قياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، ودراسة بن حفيظ (2013) التي هدفت إلى معرفة علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، ودراسة فلمبان (2008) هدفت معرفة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

كما ويتشابه موضوع هذه الدراسة وأهدافها مع الدراسات الأجنبية التالية: فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سيتومورانج (2014) التي هدفت معرفة أثر القيادة التعليمية، والمعرفة في الإدارة التربوية، والعلاقات الشخصية، والرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العليا: دراسة حالة للمدارس الثانوية العليا في بلدية مدينة ميدان، وكذلك دراسة جينا العبادي وآخرون (2014) هدفت التحقيق في العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية، ودراسة محمدي وبروماندي (2014) هدفت معرفة العلاقة بين الذكاء الثقافي والذكاء الروحي مع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، أما دراسة لاشكارزهي وسعد الدين (2014) هدفت معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة إيرانشهر، إيران، للعام الدراسي 2012-2013.

## (2) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مدرّاء المدارس ونوابهم في وكالة الغوث الدولية، وبذلك تتفق هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة ماكيا (2008) التي استهدفت مديري المدارس ونوابهم. وتتفق هذه الدراسة من حيث العينة مع دراسة يامبو وآخرون (2014)، ودراسة جينا العبادي وآخرون (2014)، ودراسة لاشكارزهي وسعد الدين (2014) التي استخدمت عينة عشوائية طبقية، ودراسة اللوزي (2012) الذي استخدمت العينة العشوائية الطبقية بالإضافة إلى العينة العنقودية العشوائية.

## (3) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة مرتجي (2013)، ودراسة الداود (2008)، ودراسة الزهراني (2006)، ودراسة ماكيا (2008) في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة. كما استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي بذلك تتفق مع دراسة مرتجي (2013)، ودراسة حامد (2003)، ودراسة أغيوفيو وأكورو (2007)، ودراسة فاساسي وأوينزان (2004)، ودراسة يامبو وآخرون (2014).

وقد استخدمت بعض الدراسات بالإضافة إلى الاستبانة أدوات أخرى لجمع البيانات؛ فاستخدمت دراسة أبو لبدة (2011)، ودراسة يامبو وآخرون (2014) المقابلة الشخصية، ودراسة أبو سمرة وآخرون (2006) التقارير السنوية، ودراسة الداود (2008) استمارة المقابلة المقننة، ودراسة حسن وآخرون (2001) الزيارة الميدانية وورش العمل والمقابلات، ودراسة اللوزي (2012)

مقياس للذكاء العاطفي، ودراسة الحميدي (2012) استمارة بيانات عامة، ودراسة الغامدي (2009) مقياس بورتر وزملائه.

ثانياً - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### 1) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

وهو "درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم" حيث لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة موضوع بحث هذه الدراسة.

### 2) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية مدرء المدارس ونوابهم مجتمعاً للدراسة، وبهذا اختلف مجتمع الدراسة مع كل من دراسة أبو سمرة وآخرون (2006)، ودراسة الغامدي (2009)، ودراسة جاريبا أوغلو (2013)، ودراسة أومي وكورساد (2012) التي تكونت من المعلمين، وأضافت بعض الدراسات المديرين إلى مجتمع الدراسة بالإضافة إلى المعلمين كدراسة بالسي وآخرون (2013)، ودراسة فاساسي وأوينزان (2014)، أما دراسة أكيري (2014) فقد استهدفت الطلاب إلى جانب المديرين والمعلمين.

استهدفت بعض الدراسات المدرء كمجتمع للدراسة مثل: دراسة الحلو (2008)، ودراسة ماكوري وأوندي (2013)، ودراسة يامبو وآخرون (2014)، سيتومورانج (2014)، ودراسة جينا العبادي وآخرون (2014).

استهدفت دراسة حامد (2003) الطلاب كمجتمع للدراسة، بينما استهدفت دراسة قرقرش (2000)، ودراسة فلمبان (2008) المشرفين التربويين، أما دراسة الداود (2008) فقد استهدفت مديري عموم التربية والتعليم ومديري التربية والتعليم في المحافظات ومسؤولي التربية والتعليم.

وتختلف هذه الدراسة من حيث العينة مع دراسة مرتجي (2013)، ودراسة وارانجي (2014)، ودراسة لاشكارزهي ومرادي (2014)، ودراسة محمدي وبروماند (2014)، فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة العينة العشوائية البسيطة، أما دراسة الحميدي (2012) فقد استخدمت العينة العشوائية العنقودية، ودراسة أغيوفيو وأكورو (2007) العينة الطبقية والعنقودية.

### 3) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج، فاعتمدت دراسة حامد (2003)، ودراسة قرقرش (2000)، ودراسة فاساسي وأوينزان (2014)، ودراسة يامبو (2014)،

ودراسة أكيري (2014) المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة المسيليم (2014) فاتبعت المنهج الوصفي التحليلي الميداني، أما دراسة اللوزي (2012) فاعتمدت المنهج شبه التجريبي، ودراسة ماكوري وأوندي (2013) اتبعت المنهج المسحي الكمي، واعتمدت دراسة جينا العبادي وآخرون (2014) المنهج الارتباطي.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في جوانب عدة، منها:

- 1- صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها مثل دراسة (أبو لبد، 2011)، ودراسة (أبو رزق، 2012).
- 2- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (مرتجي، 2013)، ودراسة (ماكيا، 2008).
- 3- بناء أداة جمع البيانات وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها وفقراتها مثل دراسة (ماكوري وأوندي، 2013)، ودراسة (أغويو وأكورو، 2007).
- 4- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة مثل دراسة (الحو، 2008)، ودراسة (الغامدي، 2009).
- 5- إعداد الإطار النظري مثل دراسة (اللوزي، 2012) ودراسة (قرقش، 2000)، ودراسة (مرزوق، 2011).
- 6- تعرف نوع الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات مثل دراسة (أبولبد، 2011).
- 7- الإجراءات المناسبة للدراسة مثل دراسة (مرتجي، 2013).
- 8- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات مثل دراسة (حامد، 2003).

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

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها من أوائل الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تجرى في محافظات غزة لقياس درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.



# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

### الطريقة والإجراءات

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية
- أدوات الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة

**تمهيد:**

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

**منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس ونوابهم في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2014/2015)، والبالغ عددهم (492) مدير مدرسة ونائب مدير.

**عينة الدراسة:**

العينة الاستطلاعية :

تم اختيار (30) مدير مدرسة ونائب مدير، وبغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، تم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية التي تم التحليل عليها.

## عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (237) مدير مدرسة ونائب مدير أي ما نسبته تقريباً (54.9%) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (237) استبانة أي بنسبة (87.8%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد:

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

## 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول (4-1) أن ما نسبته 57.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 43.0% إناث.

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
57.0	135	ذكر
43.0	102	أنثى
100.0	237	المجموع

## 2- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول (4-2) أن ما نسبته 51.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير مدرسة، بينما 48.9% مساهم الوظيفي نائب مدير.

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
51.1	121	مدير مدرسة
48.9	116	نائب مدير
100.0	237	المجموع

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المنطقة التعليمية

يبين جدول (3-4) أن ما نسبته 16.9% من عينة الدراسة يتبعون منطقة شمال غزة، 25.7% يتبعون منطقة غزة، 21.5% يتبعون المنطقة الوسطى، 19.0% يتبعون منطقة خانينوس، بينما 16.9% يتبعون منطقة رفح.

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المنطقة التعليمية

النسبة المئوية %	العدد	المنطقة التعليمية
16.9	40	شمال غزة
25.7	61	غزة
21.5	51	الوسطى
19.0	45	خانينوس
16.9	40	رفح
100.0	237	المجموع

## 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

يبين جدول (4-4) أن ما نسبته 24.5% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من خمس سنوات، 20.3% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 - إلى أقل من 10 سنوات، بينما 55.3% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية
24.5	58	أقل من خمس سنوات
20.3	48	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات
55.3	131	10 سنوات فأكثر
100.0	237	المجموع

## أدوات الدراسة.

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ ، 2004 : 116).

وقد تم استخدام استباننتين لقياس "درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم".

### خطوات بناء الإستباننتين:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستباننتين وصياغة فقراتهما.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها كل استباننة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستباننتين في صورتيهما الأوليتين ملحق رقم (1).
- 5- تم مراجعة وتنقيح الاستباننتين من قبل المشرف.
- 6- تم عرض الاستباننتين على (16) محكماً من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، والعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الإعلام. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستباننتين في صورتيهما النهائية، ملحق (3).

وقد تكونت أدوات الدراسة من استباننتين هما:

**الاستبانة الأولى:** وهي عبارة عن قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء، وتتكون من (38) فقرة، موزعة على 5 مجالات:

**المجال الأول:** معايير الأداء، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثاني:** الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الثالث:** الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء، ويتكون من (4) فقرات.

**المجال الرابع:** التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء، ويتكون من (7) فقرات.

**المجال الخامس:** الجهة المسؤولة عن عملية التقييم، ويتكون من (9) فقرات.

**الاستبانة الثانية:** وهي عبارة عن قياس درجة الالتزام التنظيمي، وتتكون من (20) فقرة، موزعة على 3 مجالات:

**المجال الأول:** الالتزام التنظيمي العاطفي، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الثاني:** الالتزام التنظيمي المستمر، ويتكون من (6) فقرات.

**المجال الثالث:** الالتزام التنظيمي المعياري، ويتكون من (6) فقرات.

### صدق الاستبانة.

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانتين كما يلي:

#### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين، تألفت من (16) محكماً متخصصاً في أصول التربية، وأسماء المحكمين موضحة بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانتان في صورتيهما النهائية - انظر الملحق رقم (3).

#### 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (أبو علام، 2010: 481)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة "قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء"

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معايير الأداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معايير الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتسم معايير الأداء بالموضوعية.	.787	*0.000
2.	تتسم معايير الأداء بالصدق.	.707	*0.000
3.	تتصف معايير الأداء بالدقة والوضوح.	.718	*0.000
4.	تتوافق معايير الأداء مع متطلبات وظروف العمل.	.858	*0.000
5.	تقيس معايير الأداء أداء العاملين بشكل فعال.	.685	*0.000
6.	يحتوي نظام تقييم الأداء على مؤشرات كمية قابلة للقياس.	.708	*0.000
7.	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير نوعية تركز على جودة الأداء.	.666	*0.000
8.	تعطى معايير الأداء أوزاناً نسبية مختلفة حسب الأهمية.	.522	*0.002
9.	تركز المعايير على الأداء الحالي.	.854	*0.000
10.	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.	.814	*0.000

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

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-6) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم

الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتسم الطريقة المتبعة في تقييم أداء العاملين بالدقة والوضوح.	.593	*0.000
2.	تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين مع أغراض التقييم.	.594	*0.000
3.	تستخدم المقابلة بغرض جمع معلومات عن أداء العاملين.	.605	*0.000
4.	يعتمد الرئيس المباشر على الملاحظة في جمع المعلومات من أجل التقييم.	.678	*0.000
5.	يستند الرئيس المباشر على المعلومات التي جمعها عن العاملين من أجل تقييمهم.	.853	*0.000
6.	تتم الاستفادة من المعلومات المتراكمة عن العاملين لدى قسم شؤون الموظفين في عملية تقييم الأداء.	.756	*0.000
7.	يستخدم نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء العاملين.	.685	*0.000
8.	تعتمد طريقة التقييم المتبعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	.802	*0.000

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

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-7) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يقيم أداء العاملين في المؤسسة في الموعد المحدد.	.886	*0.000
2.	يقيم الأداء في المؤسسة بشكل منتظم.	.940	*0.000
3.	تكفي الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء للحكم على أداء العاملين.	.895	*0.000
4.	يلتزم الرئيس المباشر بالفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء.	.965	*0.000

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

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقدم التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	.884	*0.000
2.	تطور عملية التغذية الراجعة مستوى أداء العاملين.	.933	*0.000
3.	تسهل عملية التغذية الراجعة المتبعة في التحفيز.	.901	*0.000
4.	يتم رفع التظلمات الخاصة بتقييم الأداء واتخاذ ما يلزم بشأنها.	.887	*0.000
5.	يحدد نظام تقييم الأداء الاحتياجات التدريبية اللازمة.	.899	*0.000
6.	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي صمم من أجله.	.880	*0.000
7.	يساعد نظام تقييم الأداء في تلبية طموحات العاملين المهنية.	.822	*0.000

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

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجهة المسؤولة عن عملية التقييم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



جدول (9-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجهة المسؤولة عن عملية التقييم والدرجة الكلية للمجال "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء الخبرة والمهارة للقيام بمهامها.	.730	*0.000
2.	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في عملية التقييم الذاتي.	.775	*0.000
3.	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء مدرائهم.	.757	*0.000
4.	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء أقرانهم.	.508	*0.002
5.	يشارك في عملية تقييم الأداء موظفون من مستويات إدارية مختلفة.	.525	*0.001
6.	تسهم جهة خارجية في تقييم أداء العاملين.	.499	*0.002
7.	يتصف الرئيس المباشر بالموضوعية تجاه تقييم المرؤوسين.	.836	*0.000
8.	يمتلك الرئيس المباشر معرفة دقيقة بمعايير تقييم الأداء.	.813	*0.000
9.	يحتفظ الرئيس المباشر بسجل تراكمي لتسجيل ملاحظاته عن الموظف.	.847	*0.000

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

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي " :

يوضح جدول (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الالتزام التنظيمي العاطفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي العاطفي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	.784	*0.000
2.	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة مع الآخرين.	.746	*0.000
3.	أرى أن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزءاً من مشكلاتي الشخصية.	.692	*0.000
4.	أستبعد انتمائي لمؤسسة/مكان عمل جديد.	.478	*0.004
5.	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة.	.722	*0.000
6.	أؤمن بأن لهذه المؤسسة مكانة رفيعة في نفسي.	.529	*0.002
7.	تحثل المؤسسة مكانة في نفسي.	.845	*0.000
8.	أشعر بولاء مستمر لهذه المؤسسة.	.835	*0.000

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

يوضح جدول (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي المستمر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي المستمر " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أشعر بالاطمئنان في استمراري بالعمل في المؤسسة.	.652	*0.000
2.	أشعر أن لدي خيارات عديدة متاحة تحثني للبقاء في المؤسسة.	.685	*0.000
3.	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة.	.725	*0.000
4.	أرى أن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.	.686	*0.000
5.	أرى أنه من السهل الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى.	.430	*0.010
6.	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	.748	*0.000

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

يوضح جدول (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الالتزام التنظيمي المعياري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الالتزام التنظيمي المعياري " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمؤسسة التي أعمل بها.	.595	*0.000
2.	أرى أن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.	.505	*0.002
3.	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	.601	*0.000
4.	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	.757	*0.000
5.	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	.793	*0.000
6.	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها.	.677	*0.000

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

## 3- 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 الاستبيان ( أبو علام، 2010: 481).

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء "

يتضح من جدول (4-13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4-13): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء " والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.876	معايير الأداء
*0.000	.912	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء
*0.000	.785	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء
*0.000	.950	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء
*0.000	.922	الجهة المسؤولة عن عملية التقييم

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

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته " قياس درجة الالتزام التنظيمي "

يتضح من جدول (4-14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (14-4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي " والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الالتزام التنظيمي العاطفي	.931	*0.000
الالتزام التنظيمي المستمر	.937	*0.000
الالتزام التنظيمي المعياري	.891	*0.000

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

### ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010: 97).

أولاً: نتائج الثبات لاستبانة " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (15-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.859، 0.954) . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.973). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (15-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	معايير الأداء	10	0.899
2.	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء	8	0.859
3.	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء	4	0.936
4.	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء	7	0.954
5.	الجهة المسؤولة عن عملية التقييم	9	0.870
	جميع المجالات معاً	38	0.973

## ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل  $= \frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية (أبو علام ، 2010 : 491). وقد تم تصحيح طول الفقرات باستخدام معادلة جتمان لأن المجالين الرابع والخامس عدد فقراته فردية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-16).

جدول (4-16): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء"

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	معايير الأداء	0.821	0.902
2.	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء	0.926	0.961
3.	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء	0.938	0.968
4.	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء	0.938	0.968
5.	الجهة المسؤولة عن عملية التقييم	0.861	0.925
	جميع المجالات معاً	0.966	0.982

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعه ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.689, 0.861).

كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.897). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (17-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة قياس درجة الالتزام التنظيمي "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الالتزام التنظيمي العاطفي	8	0.861
2.	الالتزام التنظيمي المستمر	6	0.729
3.	الالتزام التنظيمي المعياري	6	0.689
	جميع المجالات معاً	20	0.897

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (18-4).

جدول (18-4): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الالتزام التنظيمي العاطفي	0.793	0.884
2.	الالتزام التنظيمي المستمر	0.709	0.830
3.	الالتزام التنظيمي المعياري	0.407	0.570
	جميع المجالات معاً	0.776	0.874

واضح من النتائج الموضحة في جدول (19-4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

**تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:**

- 1- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساس لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة وللإجابة عن السؤال الأول والثالث.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات في السؤال الخامس.
- 4- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة. وقد استخدم مع متغير الجنس، والمسمى الوظيفي.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. وقد استخدم مع المتغيرات: المنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة.
- 6- اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات لمعرفة اتجاهات الفروق.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

### ” إجابة التساؤلات ومناقشتها ”

◀ تمهيد

◀ المحك المعتمد في الدراسة

◀ مناقشة أسئلة الدراسة ونتائجها

◀ التوصيات



## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها؛ بهدف التعرف إلى "درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

المصدر: (Ozen et al., 2012)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

جدول (2-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة

" قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	معايير الأداء	3.59	0.60	71.86	2
2.	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء	3.59	0.55	71.85	3
3.	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء	4.04	0.71	80.80	1
4.	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء	3.49	0.75	69.81	4
5.	الجهة المسؤولة عن عملية التقييم	3.27	0.63	65.47	5
	جميع المجالات معاً	3.55	0.53	70.92	

يبين جدول (2-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة " قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء " يساوي 3.55، وبذلك فإن الوزن النسبي 70.92%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام تقييم الأداء المستخدم في وكالة الغوث الدولية يلبي توقعات العاملين، وأن هذا النظام مناسب لقياس أداء كل من المدير ونائب المدير.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ماكيا، 2008) والتي أظهرت أن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة.

واختلفت مع نتيجة دراسة (أبو رزق، 2012) التي أظهرت انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية لنظام تقييم الأداء، ودراسة (أبو لبد، 2011) التي أظهرت أن درجة

تقدير مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لفاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات المدارس بمحافظات غزة جاءت متوسطة.

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول "معايير الأداء" قد حصل على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي 71.86%. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام تقييم الأداء يعتمد على معايير محدد وواضحة لجميع المقيمين، كما يحتوي على مؤشرات كمية قابلة للقياس مما يؤدي إلى إصدار تقييمات بعيدة عن الذاتية.
  - أن معايير الأداء تتوافق مع متطلبات وظروف العمل، كما أنها تقيس الأداء الفعلي للعاملين.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (مرتجي، 2013) بتطوير نظام تقييم الأداء السنوي بحيث يشتمل على معايير لتقييم الأداء تكون أكثر موضوعية وفاعلية، وتكون قادرة على قياس أداء المعلمين بشكل مهني، ودراسة (حسن وآخرون، 2001) والتي أوصت بأن يطلع المعلم مسبقاً على المعايير الموضوعية لتقييم أدائه وتحديد معايير لقياس أداء المعلمين.

وقد حصل المجال الثاني " الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 71.85% . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أنه يتم استخدام وتوظيف طرق وأدوات متعددة لتقييم أداء العاملين، ولا يقتصر نظام التقييم على طريقة واحدة أو أداة واحدة، وهذا يزيد من مرونة نظام تقييم الأداء.
  - أنه تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم الأداء مع الأهداف التي من أجلها وضع التقييم؛ في كونه نظاماً تطويرياً بنائياً، وليس كونه نظاماً لمراقبة العاملين، وتصيد أخطائهم، ومعاقتهم.
  - أن الطرق والوسائل المستخدمة في عملية التقييم تتميز بالدقة والوضوح، حيث إن العاملين على دراية بالطرق المستخدمة في عملية تقييمهم كما الأدوات التي ستستخدم في عملية التقييم.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (ماكيا، 2008) التي أوصت أن تشتمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.

بينما حصل المجال الثالث " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 80.80% . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- مدى اهتمام المسؤولين عن عملية تقييم أداء العاملين بعملية التقييم، وإدراكهم لفاعلية التقييم في الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لأخذ التدابير اللازمة في الوقت المحدد لرفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم.
- أن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية مستمرة، تتم في الوقت المحدد لها، وتكفي للحكم على أداء العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (أبو لبد، 2011) بضرورة استمرارية عملية التقييم من بداية العام الدراسي، بحيث تسير معه حتى نهايته، ودراسة (ماكيا، 2008) التي أوصت باستمرار عملية التقييم خلال عملية التعليم وليس في فترات زمنية محددة. وحصل المجال الرابع "التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء" على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 69.81% . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أنه لا يتم تقديم التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة، وقد لا يزود العاملون بالتغذية الراجعة نهائياً.
- سرية نتائج التقييم لتلافي المواجهات بين المسؤولين عن عملية التقييم والعاملين المقيمين.
- لا تقدم المكافآت والحوافز لذوي التقييم الأفضل بعد عملية التغذية الراجعة لنتائج التقييم.
- لا يتم الاهتمام بالتظلمات الخاصة بتقييم الأداء وأخذها بعين الاعتبار.
- قصور نظام تقييم الأداء في تحديد الحاجات التدريبية اللازمة للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (ويليامز، 2009) التي أظهرت نتائجها أن النموذج الحالي والسائد لتقييم معرفة وأداء المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب.

كما تتفق مع ما أوصت به دراسة (أبو لبد، 2011) بتقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية للمديرين في جميع مراحل التقييم؛ بهدف تحسين الأداء مع إعطاء الفرصة للمديرين والمديرات لتحليل أسباب القوة أو الضعف واقتراح البدائل خلال المناقشة مع المقيمين، ودراسة (الداود، 2008) التي أوصت بالاستفادة من نتائج التقييم وفق التصور المقترح في تقييم الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم، ودراسة (الشريجة، 2006) التي أوصت بالتركيز على الحاجات الفعلية للمديرين، ودراسة (حسن وآخرون، 2001) التي أوصت بالتحول من سرية التقارير إلى العلانية في تقييم أداء المعلم، ودراسة (ماكيا، 2008) التي أوصت بأن يزود نظام تقييم المدارس المديرين بمعلومات بناءة حول أداء المديرين حسب معايير التقييم.

وأخيراً حصل المجال الخامس "الجهة المسؤولة عن عملية التقييم" على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي 65.47% . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن المسؤولين عن عملية تقييم الأداء تنقصهم الخبرة والمهارة للقيام بمهامهم، غير مدربين لتولي عملية التقييم، كما أن تقييماتهم تعتمد على الذاتية؛ لا يتبحون تدخل أكثر من جهة في عملية التقييم، ويتغاضون عن أهمية التقييم الذاتي للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (أبو رزق، 2012) التي أظهرت أن تقديرات مديري ومديرات المدارس لنتائج التقييم وفريق التقييم والفريق الاستشاري جاءت دون المتوقع، ودراسة (ويليامز، 2009) التي أظهرت أنه عندما يتم إشراك المديرين المتدربين في عملية تقييم أنفسهم، فإن ذلك يمكنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

وتتفق هذه النتائج مع ما أوصت به دراسة (مرتجي، 2013) بضرورة وجود أكثر من طرف في عملية تقييم الأداء، لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية لتكسب عملية تقييم الأداء المصادقية والنزاهة، ودراسة (صبح، 2006) التي أوصت بزيادة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، ودراسة (قرقش، 2000) التي أوصت بإسناد مهام الإشراف وتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية إلى المشرفين من حملة مؤهل (ماجستير فأعلى)، وضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين الجدد لتعريفهم بمهام مدير المدرسة الثانوية، وكيفية تقييم أدائه للمهام الموكلة إليه، ودراسة (حسن وآخرون، 2001) التي أوصت بأن يشترك أكثر من طرف في تقييم أداء المعلم - تقييم متعدد الأطراف - (الموجه، المدير، الطالب، ولي الأمر).

#### - تحليل فقرات مجال " معايير الأداء "

جدول رقم (3-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " معايير الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتسم معايير الأداء بالموضوعية.	3.78	0.66	75.53	3
2.	تتسم معايير الأداء بالصدق.	3.79	0.69	75.78	2
3.	تتصف معايير الأداء بالدقة والوضوح.	3.60	0.80	71.98	6
4.	تتوافق معايير الأداء مع متطلبات وظروف العمل.	3.62	0.82	72.49	5
5.	تقيس معايير الأداء أداء العاملين بشكل فعال.	3.49	0.79	69.87	8
6.	يحتوي نظام تقييم الأداء على مؤشرات كمية قابلة للقياس.	3.30	0.88	66.01	9
7.	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير نوعية تركز على جودة الأداء.	3.60	0.79	71.91	7
8.	تعطى معايير الأداء أوزاناً نسبية مختلفة حسب الأهمية.	3.22	0.89	64.47	10
9.	تركز المعايير على الأداء الحالي.	3.80	0.73	75.95	1
10.	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.	3.73	0.77	74.51	4

يبين الجدول (3-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " تركز المعايير على الأداء الحالي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 75.95%.
- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تتسم معايير الأداء بالصدق " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 75.78%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة لصدق معايير الأداء وتركيز معايير الأداء على الأداء الحالي للعاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن معايير الأداء تتسم بالصدق في تقييم الأداء الكلي للعاملين.
- أن نظام تقييم الأداء يعتمد على معايير واضحة ومحددة تقيس ما وضعت من أجله، وتتوافق مع الوصف الوظيفي للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (مرتجى، 2013) بتطوير نظام تقييم الأداء السنوي بحيث يشتمل على معايير لتقييم الأداء تكون أكثر موضوعية وفعالية، وتكون قادرة على قياس أداء العاملين بشكل مهني، ودراسة (أبو ليدة، 2011) التي أوصت بضرورة استمرارية عملية التقويم من بداية العام الدراسي بحيث تسير معه حتى نهايته.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يحتوي نظام تقييم الأداء على مؤشرات كمية قابلة للقياس " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره 66.01%.
- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " تعطى معايير الأداء أوزاناً نسبية مختلفة حسب الأهمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 64.47%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة متوسطة لاحتواء نظام تقييم الأداء على مؤشرات كمية قابلة للقياس، وإعطائها أوزاناً نسبية مختلفة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام تقييم الأداء يعتمد على مؤشرات نوعية أكثر من المؤشرات الكمية وبهذا ينقص التقويم الموضوعية.

## - تحليل فقرات مجال " الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء "

جدول رقم (4-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

" الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتسم الطريقة المتبعة في تقييم أداء العاملين بالدقة والوضوح.	3.63	0.75	72.54	4
2.	تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين مع أغراض التقييم.	3.55	0.72	70.97	6
3.	تستخدم المقابلة بغرض جمع معلومات عن أداء العاملين.	3.51	0.79	70.25	7
4.	يعتمد الرئيس المباشر على الملاحظة في جمع المعلومات من أجل التقييم.	3.70	0.84	74.01	3
5.	يستند الرئيس المباشر على المعلومات التي جمعها عن العاملين من أجل تقييمهم.	3.85	0.83	77.05	1
6.	تتم الاستفادة من المعلومات المتراكمة عن العاملين لدى قسم شؤون الموظفين في عملية تقييم الأداء.	3.11	1.04	62.28	8
7.	يستخدم نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء العاملين.	3.80	0.81	76.03	2
8.	تعتمد طريقة التقييم المتبعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	3.58	0.81	71.65	5

يبين الجدول (4-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يستند الرئيس المباشر على المعلومات التي جمعها عن العاملين من أجل تقييمهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 77.05%.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يستخدم نموذجاً خاصاً بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء العاملين " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 76.03%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة على الأدوات التي يستخدمها الرئيس المباشر في جمع المعلومات عن العاملين، واعتماد الرئيس المباشر على معلومات التي يجمعها من أجل التقييم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أن القائمين على عملية تقييم أداء العاملين يستندون إلى المعلومات التي تم جمعها عن كل موظف من أجل تقييمه، حيث يستخدم المقيمون نموذجاً خاصاً بعملية التقييم لكل موظف لجمع بيانات خاصة عنه تساعد المقيم في عملية التقييم، وبهذا تكون عملية التقييم مستمرة ولا تكون عرضة لأخطاء التقييم ومشاكله.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تستخدم المقابلة بغرض جمع معلومات عن أداء العاملين " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره 70.25%.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " تتم الاستفادة من المعلومات المتراكمة عن العاملين لدى قسم شؤون الموظفين في عملية تقييم الأداء " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 62.28%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة على استخدام الرئيس المباشر المقابلة كأداة في جمع المعلومات عن العاملين من أجل تقييم أدائهم، ولكن كانت استجابتهم بدرجة متوسطة لاستفادة الرئيس المباشر من المعلومات المتراكمة لدى قسم شؤون الموظفين في عملية التقييم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن المقيمين يستخدمون أسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات عن الموظف، لكنهم لا يستعينون بالمعلومات المتراكمة لدى قسم شؤون الموظفين في عملية التقييم، وبهذا فإن هناك قصوراً نوعياً في الأدوات الخاصة بجمع المعلومات عن الموظفين لتقييمهم، فيعتمد الكثير من المقيمين في وكالة الغوث الدولية على نماذج خاصة من تصميمهم الشخصي لجمع المعلومات عن الموظفين، فلا يوجد نموذج واحد لجميع الموظفين من ذوي المستوى الإداري الواحد.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (ماكيا، 2008) التي أوصت أن تشمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.



## - تحليل فقرات مجال " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء "

جدول رقم (5-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

" الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يقيم أداء العاملين في المؤسسة في الموعد المحدد.	3.99	0.85	79.83	4
2.	يقيم الأداء في المؤسسة بشكل منتظم.	4.08	0.78	81.60	2
3.	تكفي الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء للحكم على أداء العاملين.	4.00	0.84	79.92	3
4.	يلتزم الرئيس المباشر بالفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء.	4.09	0.80	81.86	1

يتضح من الجدول (5-5) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يلتزم الرئيس المباشر بالفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 81.86%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة للفترة الزمنية المحددة لتقييم أداء العاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اقتناع القائمين على عملية تقييم أداء كل من المدير ونائب المدير في وكالة الغوث الدولية بأهمية التقييم؛ لذلك يلتزمون بالفترة الزمنية المحددة لتقييم كل منهما.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يقيم أداء العاملين في المؤسسة في الموعد المحدد " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 79.83%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة للموعد المحدد لتقييم أداء العاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن الرئيس المباشر مطالب بأن يقدم تقارير فصلية وسنوية عن أداء المدير ونائب المدير لذلك يلتزم بتنفيذ التقييم في الوقت المناسب.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو رزق، 2012) حيث حصلت الفقرة "يعتبر إجراء التقييم سنوياً مناسباً" أدنى مرتبة وبوزن نسبي (52%). وكذلك دراسة (أبو لبدة)، حيث حصلت الفقرة "يتم تقويم أداء المديرين بطريقة مستمرة تبدأ من بداية العام الدراسي إلى نهايته في البرنامج" على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (56.96%).

#### - تحليل فقرات مجال " التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء "

جدول رقم (6-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تقدم التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	3.60	0.94	72.03	2
2.	تطور عملية التغذية الراجعة مستوى أداء العاملين.	3.50	0.90	70.04	5
3.	تسهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في التحفيز.	3.56	0.88	71.22	3
4.	يتم رفع التظلمات الخاصة بتقييم الأداء واتخاذ ما يلزم بشأنها.	3.37	1.00	67.37	6
5.	يحدد نظام تقييم الأداء الاحتياجات التدريبية اللازمة.	3.65	0.88	73.00	1
6.	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي صمم من أجله.	3.51	0.87	70.13	4
7.	يساعد نظام تقييم الأداء في تلبية طموحات العاملين المهنية.	3.25	0.92	64.98	7

يتضح من الجدول (6-5): أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يحدد نظام تقييم الأداء الاحتياجات التدريبية اللازمة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 73.00%.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تقدم التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 72.03%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة على امتلاك نظام تقييم الأداء المقدرة على تطوير أداء العاملين.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام تقييم الأداء يزود كل من المدير ونائب المدير بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم، ويكشف لهم عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء مع تحديد احتياجاتهم التدريبية اللازمة لعلاج الضعف في الأداء.

وتتفق هذه الدراسة مع ما أوصت به دراسة (أبو لبد، 2011) بتقديم تغذية راجعة ومستمرة وفورية للمديرين في جميع مراحل التقويم؛ بهدف تحسين الأداء مع إعطاء فرصة للمديرين والمديرات لتحليل أسباب القوة أو الضعف واقتراح البدائل خلال المناقشة مع المقيمين.

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يتم رفع التظلمات الخاصة بتقييم الأداء واتخاذ ما يلزم بشأنها" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره 67.37%.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " يساعد نظام تقييم الأداء في تلبية طموحات العاملين المهنية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 64.98%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة متوسطة للإجراءات التي تتخذ فيما يخص برفع التظلمات الخاصة بتقييم الأداء، ولقدرة نظام تقييم الأداء في تلبية طموحات العاملين المهنية.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام تقييم أداء العاملين يتوقف عند الحد الذي يكشف فيه عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها، فلا تستخدم نتائج تقييم أداء العاملين في ترقية العاملين أو الحصول على وظيفة جديدة في المنظمة.

- أن هناك قصوراً بشأن التظلمات التي ترفع من قبل العاملين إلى دائرة الموارد البشرية الخاصة بتقييم أدائهم وعدم رضاهم عن عملية التقييم ونتائجها، فقد تكون إجراءات التظلم غير مدركة من قبل العاملين أو عدم اهتمام من قسم الشكاوى في الدائرة للأخذ بالتدابير والإجراءات اللازمة لإنصاف العاملين.

## - تحليل فقرات مجال " الجهة المسؤولة عن عملية التقييم "

جدول رقم (7-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

" الجهة المسؤولة عن عملية التقييم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تمتلك الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء الخبرة والمهارة للقيام بمهامها.	3.88	0.76	77.55	3
2.	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في عملية التقييم الذاتي.	3.62	0.80	72.46	5
3.	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء مدراءهم.	2.90	1.05	57.97	6
4.	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء أقرانهم.	2.59	1.15	51.90	8
5.	يشارك في عملية تقييم الأداء موظفون من مستويات إدارية مختلفة.	2.65	1.10	53.08	7
6.	تسهم جهة خارجية في تقييم أداء العاملين.	1.95	1.07	38.90	9
7.	يتصف الرئيس المباشر بالموضوعية تجاه تقييم المرؤوسين.	3.84	0.85	76.88	4
8.	يملك الرئيس المباشر معرفة دقيقة بمعايير تقييم الأداء.	3.98	0.78	79.57	2
9.	يحتفظ الرئيس المباشر بسجل تراكمي لتسجيل ملاحظاته عن الموظف.	4.07	0.86	81.36	1

يتضح من الجدول (7-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يحتفظ الرئيس المباشر بسجل تراكمي لتسجيل ملاحظاته عن

الموظف " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 81.36%.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يملك الرئيس المباشر معرفة دقيقة بمعايير تقييم الأداء "

احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 79.57%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة لاحتفاظ الرئيس

المباشر عن التقييم بسجل تراكمي لتسجيل ملاحظاته عن العاملين، ولامتلاكه المعرفة اللازمة

بمعايير تقييم الأداء.

## وتعزو الباحثة ذلك:

- أن الرئيس المباشر عن عملية تقييم الأداء يمتلك من الخبرة والمعرفة ما يؤهله لتقييم أداء العاملين بمهارة، وقدرته على توضيح معايير الأداء للمرؤوسين والتي بموجبها سيتم تقييمهم بناءً عليها.
- أن الرئيس المباشر عن عملية التقييم يعتمد على السجلات التراكمية لتسجيل ملاحظاته عن الموظف المراد تقييمه، وهو بهذا يبتعد عن الذاتية في التقييم ويعتمد على مصدر معلومات موثوق به، ويمكن الرجوع إليه عند رفع التظلمات للنظر في أداء الموظف التراكمي.
- وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (قرقش، 2000) التي أوصت بضرورة إسناد مهام الإشراف وتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية إلى المشرفين حملة مؤهل (ماجستير فأكثر).

## وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء أقرانهم " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره 51.90%.
- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " تسهم جهة خارجية في تقييم أداء العاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 38.90%.
- وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة قليلة لمساهمة العاملين في تقييم أداء أقرانهم، ومساهمة جهة خارجية في تقييم أداء العاملين.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن تقييم القراء لبعضهم البعض قد تتدخل فيه العلاقات الاجتماعية والشخصية، كما أن تقييم القراء قد يثير الخلافات في مكان العمل.
- أن الاستعانة بجهة خارجية لتقييم الأداء لن يكون موضوعياً، لأن الجهة الخارجية ليس لها اطلاع واضح وجيد على أعمال كل من المدير ونائب المدير، وهذا يتطلب من هذه الجهة الخارجية أن تستقر في مكان العمل فترات زمنية طويلة كي تعطي درجة كلية لتقييم كل من العاملين، وهذا قد يشعر المدير ونائب المدير بأنهم تحت المراقبة وليس التقييم، كما قد يتأثر المقيم الخارجي بآراء بعض العاملين في المؤسسة مما يضعف نزاهة تقييمه.
- وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (مرتجي، 2013) التي أوصت بضرورة وجود أكثر من طرف في عملية تقييم الأداء، لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية لتكتسب عملية تقييم الأداء المصداقية والنزاهة، ودراسة (حسن وآخرون، 2001) التي أوصت أن يشترك أكثر من

طرف في تقييم أداء المعلم، ودراسة (ويليامز، 2009) التي أظهرت نتائجها أنه عندما يتم إشراك المديرين المتدربين في عملية تقييم أنفسهم فإن ذلك يمكنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (5-8) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات " الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء، التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء " والمجالات مجتمعه معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- الأعباء الصحية التي تعاني منها الإناث (الحمل والولادة) والتي قد تضطرها إلى أخذ إجازات خاصة (إجازة الأمومة)، أو إجازات خاصة للاهتمام بالعائلة مما يعمل على تأجيل عملية تقييم أدائهن حتى عودتهن لاستئناف العمل.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- أن نظام تقييم أداء العاملين بوكالة الغوث الدولية يطبق على كل من الذكور والإناث على حد سواء بغض النظر عن الجنس، وهذه هي إحدى السياسات المتبعة بوكالة الغوث الدولية في المساواة بين الجنسين وعدم التمييز، لذلك كانت وجهات نظرهم متقاربة بالنسبة لرضاهم عن نظام تقييم الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبة، 2011) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بصدق البرنامج تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، ودراسة (أبو رزق، 2012) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، ودراسة (حامد، 2003) والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مرتجى، 2013) التي أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس.

جدول (5-8): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
معايير الأداء	ذكر	135	3.65	0.56	1.769	0.078
	أنثى	102	3.51	0.63		
الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء	ذكر	135	3.64	0.51	1.535	0.126
	أنثى	102	3.53	0.60		
الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء	ذكر	135	4.14	0.68	2.626	*0.009
	أنثى	102	3.90	0.74		
التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء	ذكر	135	3.58	0.71	2.039	*0.043
	أنثى	102	3.38	0.79		
الجهة المسؤولة عن عملية التقييم	ذكر	135	3.32	0.63	1.403	0.162
	أنثى	102	3.21	0.62		
جميع المجالات معاً	ذكر	135	3.61	0.50	2.151	*0.032
	أنثى	102	3.46	0.56		

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، نائب مدير).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ". من النتائج الموضحة في جدول (5-9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أن نظام تقييم أداء العاملين بوكالة الغوث الدولية يطبق على جميع العاملين في مستويات إدارية مختلفة، وتتبع نفس المنهجية في تطبيقه، وذلك لتحقيق العدل والمساواة بين جميع العاملين.

جدول (5-9): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
معايير الأداء	مدير مدرسة	121	3.56	0.60	-0.806	0.421
	نائب مدير	116	3.63	0.59		
الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء	مدير مدرسة	121	3.59	0.55	-0.156	0.876
	نائب مدير	116	3.60	0.55		
الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء	مدير مدرسة	121	4.04	0.68	0.073	0.942
	نائب مدير	116	4.04	0.75		
التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء	مدير مدرسة	121	3.47	0.77	-0.394	0.694
	نائب مدير	116	3.51	0.74		
الجهة المسؤولة عن عملية التقييم	مدير مدرسة	121	3.27	0.61	-0.172	0.864
	نائب مدير	116	3.28	0.65		
جميع المجالات معاً	مدير مدرسة	121	3.53	0.53	-0.408	0.684
	نائب مدير	116	3.56	0.54		



الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير المنطقة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

من النتائج الموضحة في جدول (5-10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تُعزى إلى متغير المنطقة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أن العاملين بدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في المناطق التعليمية بقطاع غزة ينظرون إلى نظام تقييم الأداء نظرة ذات أهمية، كونه يهدف إلى قياس أدائهم الفعلي طبقاً لمعايير تتصف بالموضوعية والصدق للارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو رزق، 2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات لدى أفراد العينة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبدة، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بموضوعية البرنامج ومرونته يعزى للمنطقة التعليمية لصالح منطقة شرق غزة.

جدول (10-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنطقة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.352	1.111	0.395	4	1.581	بين المجموعات	معايير الأداء
		0.356	232	82.512	داخل المجموعات	
			236	84.094	المجموع	
0.670	0.591	0.179	4	0.717	بين المجموعات	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء
		0.303	232	70.388	داخل المجموعات	
			236	71.105	المجموع	
0.115	1.878	0.940	4	3.760	بين المجموعات	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء
		0.500	232	116.109	داخل المجموعات	
			236	119.869	المجموع	
0.086	2.065	1.147	4	4.588	بين المجموعات	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء
		0.555	232	128.849	داخل المجموعات	
			236	133.437	المجموع	
0.833	0.366	0.146	4	0.583	بين المجموعات	الجهة المسئولة عن عملية التقييم
		0.398	232	92.364	داخل المجموعات	
			236	92.947	المجموع	
0.525	0.803	0.228	4	0.912	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.284	232	65.930	داخل المجموعات	
			236	66.842	المجموع	

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5- إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

من النتائج الموضحة في جدول (5-11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

أن جميع العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية على معرفة بنظام تقييم الأداء، ويطبق هذا النظام على العاملين كافة سواء القدامى منهم أو الجدد، وهم على وعي كامل بأهمية نظام تقييم الأداء في الكشف عن مواطن الضعف ومواطن القوة، وتحديد مجالات تطوير الكفايات الخاصة بهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مرتجي، 2013)، ودراسة (أبو رزق، 2012).

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو لبد، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة باستمرارية البرنامج يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بموضوعية البرنامج ومرونته يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة من 5- 10 سنوات، ودراسة (قرقش، 2000) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى لمتغير الخدمة ولصالح أصحاب الخدمة (عشر سنوات فأكثر).

جدول (5-11): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.442	0.819	0.292	2	0.584	بين المجموعات	معايير الأداء
		0.357	234	83.509	داخل المجموعات	
			236	84.094	المجموع	
0.643	0.443	0.134	2	0.268	بين المجموعات	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء
		0.303	234	70.837	داخل المجموعات	
			236	71.105	المجموع	
0.636	0.453	0.231	2	0.463	بين المجموعات	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء
		0.510	234	119.406	داخل المجموعات	
			236	119.869	المجموع	
0.620	0.480	0.272	2	0.545	بين المجموعات	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء
		0.568	234	132.892	داخل المجموعات	
			236	133.437	المجموع	
0.733	0.311	0.123	2	0.246	بين المجموعات	الجهة المسئولة عن عملية التقييم
		0.396	234	92.701	داخل المجموعات	
			236	92.947	المجموع	
0.695	0.365	0.104	2	0.208	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.285	234	66.634	داخل المجموعات	
			236	66.842	المجموع	

السؤال الثالث: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

جدول (12-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة

" قياس درجة الالتزام التنظيمي "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	الالتزام التنظيمي العاطفي	4.21	0.58	84.16	1
2.	الالتزام التنظيمي المستمر	3.82	0.59	76.48	2
3.	الالتزام التنظيمي المعياري	3.75	0.65	74.95	3
	جميع المجالات معاً	3.95	0.51	79.05	

يبين جدول (12-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة " قياس درجة الالتزام التنظيمي " يساوي 3.95، وبذلك فإن الوزن النسبي 79.05% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن كلاً من المدير ونائب المدير العاملين بوكالة الغوث الدولية يتقون في المؤسسة التي يعملون فيها، ويرون أن سياسات الوكالة وأنظمتها تعمل على رفاهيتهم، كما تتفق قيم الوكالة وأهدافها مع قيمهم واتجاهاتهم، ويؤمنون أن انتماءهم لهذه المؤسسة فيه خدمة عظيمة لأبناء وطنهم الذي يعاني من ويلات الحروب وقساوة العيش، والتشتت.

- استعداد كل من المدير ونائب المدير للعطاء وبذل كل ما في وسعهم من أجل النهوض بعملهم، والارتقاء به، وتوجيه جميع الموارد المادية والبشرية، والمحافظة عليها، وفخرهم بما يقدمون من أعمال ومساعدات خدمية لطلابهم والمجتمع الذي يعيشون فيه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2011)، ودراسة (الحو، 2008)، ودراسة (غنام، 2005)، ودراسة (أبو سنينة والبياتي، 2014)، ودراسة (الحميدي، 2012)، ودراسة (الغامدي، 2009)، ودراسة (فلمبان، 2008).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بن حفيظ، 2013) والتي أظهرت وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، ودراسة (اللوزي، 2012) والتي

أظهرت نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (العمرى وكمال، 2011).

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول " الالتزام التنظيمي العاطفي " قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 84.16% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن كلاً من المدير ونائب المدير العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية يشعرون بالفخر والاعتزاز، والانتماء، والولاء، والأخوة، والثقة تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وأن لهذه المؤسسة مكانة رفيعة في أنفسهم، ويشعرون بأن مشكلات المؤسسة هي مشكلاتهم الشخصية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2011).

وقد حصل المجال الثاني " الالتزام التنظيمي المستمر " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 76.48% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن وكالة الغوث الدولية تقدم مزايا من حيث الرواتب، والحوافز، والتعويضات، والمكافآت، والإجازات، والترقيات لا يتوافر في أي مؤسسة أخرى، كما تقدم مستوى ملائماً من الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملينا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2011).

وأخيراً حصل المجال الثالث " الالتزام التنظيمي المعياري " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 74.95% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اللاتزام الأخلاقي الذي يتمتع به كل من المدير ونائب المدير العاملين بوكالة الغوث الدولية والذي يلزمهم بالاستمرار في العمل وتقديسه، وعدم ترك العمل من أجل تحقيق أهداف مادية أو شخصية بحتة، استناداً إلى قول النبي عليه أفضل الصلاة والسلام: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" (صحيح البخاري، ج2، حديث رقم 893).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2011).

## - تحليل فقرات مجال " الالتزام التنظيمي العاطفي "

جدول رقم (13-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام التنظيمي العاطفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	4.17	0.89	83.47	6
2.	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة مع الآخرين.	4.31	0.73	86.21	4
3.	أرى أن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزءاً من مشكلاتي الشخصية.	4.05	0.94	81.02	7
4.	أستبعد انتمائي لمؤسسة/ لمكان عمل جديد.	3.66	1.09	73.11	8
5.	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة.	4.21	0.78	84.26	5
6.	أؤمن بأن لهذه المؤسسة مكانة رفيعة في نفسي.	4.37	0.66	87.40	3
7.	تحتل المؤسسة مكانة في نفسي.	4.41	0.65	88.26	2
8.	أشعر بولاء مستمر لهذه المؤسسة.	4.47	0.64	89.49	1

يبين الجدول (13-5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " أشعر بولاء مستمر لهذه المؤسسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 89.49%.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " تحتل المؤسسة مكانة في نفسي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 88.26%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة جداً لشعورهم بالولاء المستمر لمكان عملهم، ولمكانة المؤسسة في أنفسهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن كلاً من المدير ونائب المدير لديهم انتماء عاطفي قوي للمؤسسة التي يعملون بها، كما تحتل المؤسسة مكانة مميزة في أنفسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحلو، 2008) والتي حصلت فقرة "تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها" على درجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (86.8%).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " أرى أن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزءاً من مشكلاتي الشخصية" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره 81.02%.

وهذا يعني أن استجابة المدير ونائب المدير بوكالة الغوث الدولية كانت بدرجة كبيرة لشعورهم بأن مكان عملهم هو جزء لا يتجزأ من حياتهم الشخصية، وعلى الرغم من الدرجة الكبيرة التي حصلت عليها هذه الفقرة إلا أنها جاءت في المرتبة السابعة، وقبل الأخيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- كثرة الأعباء والضغوطات الاجتماعية والنفسية والمادية والمشكلات التي يعاني منها المجتمع الغزي بشكل خاص، نتيجة ما يتعرض له من نزاعات داخلية، وصراعات دولية وعالمية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (مرزوق، 2011) التي احتلت فقرة "أعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكلي شخصياً" المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي قدره (83.88%).

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "أستبعد انتمائي لمؤسسة/ لمكان عمل جديد" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 73.11%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة لاستبعادهم الانتماء لمكان عمل آخر، وعلى الرغم من الدرجة الكبيرة التي حصلت عليها هذه الفقرة إلا أنها جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن خيارات الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى ضعيف جداً قد يصل لحد العدم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى وكمال، 2011) والتي حصلت الفقرة "سأغير مكان عملي إذا طرأ تغيير بسيط في أوضاعي الحالية في المدرسة" على درجة متوسط.



## - تحليل فقرات مجال " الالتزام التنظيمي المستمر "

جدول رقم (14-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

" الالتزام التنظيمي المستمر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أشعر بالاطمئنان في استمراري بالعمل في المؤسسة.	4.14	0.73	82.78	1
2.	أشعر أن لدي خيارات عديدة متاحة تحثني للبقاء في المؤسسة.	4.09	0.79	81.78	2
3.	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة.	4.07	0.89	81.43	3
4.	أرى أن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.	4.03	0.92	80.52	4
5.	أرى أنه من السهل الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى.	2.75	1.21	54.92	6
6.	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	3.87	0.89	77.44	5

ويبين الجدول (14-5): أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أشعر بالاطمئنان في استمراري بالعمل في المؤسسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 82.78%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة لشعورهم بالأمان والاستقرار في المؤسسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام التوظيف في وكالة الغوث الدولية يمنح العاملين الأمان الوظيفي خاصة أن هذا النظام يعمل على نظام التثبيت، كما تقوم النقابات بدور كبير في تمثيل العاملين في مظالمهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (اللوزي، 2012) والتي حصلت فقرة "أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها" على درجة متوسط.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " أشعر أن لدي خيارات عديدة متاحة تحثني للبقاء في المؤسسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 81.78%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة لشعورهم بخيارات البقاء في المؤسسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أنه وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني في غزة وانقطاع الرواتب وصعوبتها، إلا أن وكالة الغوث الدولية تحرص على تلقي موظفيها الرواتب في المواعيد المحددة لذلك.

- أن كبار العمر من العاملين تربطهم صداقات قوية مع زملاء العمل مما يصعب عليهم الأمر في فقدان تلك الصداقات عند التفكير بترك العمل من أجل عمل آخر.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره 77.44%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة للمزايا التي تقدمها المؤسسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن نظام الحوافز والمكافآت والإجازات المرضية والطارئة والدينية والسنوية تتناسب مع متطلبات العاملين، كما أن نظام الترقيات يتبع سياسات واضحة ومحددة للجميع فيكون بعيداً عن الذاتية والمحسوبية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى وكمال، 2011) والتي حصلت الفقرة "المكاسب التي يمكن تحقيقها من البقاء زمناً طويلاً في هذه المدرسة قليلة" على درجة متوسط، ودراسة (الغامدي، 2009) والتي حصلت الفقرة "لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلاً" على درجة متوسطة.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " أرى أنه من السهل الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 54.92%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة متوسطة لسهولة حصولهم على فرصة عمل أخرى في مكان آخر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- انتشار البطالة في المجتمع الفلسطيني نتيجة الظروف الصعبة والحصار التي يعيشها الشعب الفلسطيني، والأعداد الهائلة من الخريجين من الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية، مما يصعب عملية الحصول على عمل في أي مكان.

ولم تعثر الباحثة ما يتوافق مع هذه الفقرة في الدراسات السابقة.

### - تحليل فقرات مجال " الالتزام التنظيمي المعياري "

جدول رقم (15-5): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام التنظيمي المعياري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمؤسسة التي أعمل بها.	4.42	0.69	88.44	1
2.	أرى أن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.	2.64	1.24	52.83	6
3.	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	4.12	0.78	82.37	3
4.	أشعر أديباً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	3.80	0.99	75.95	4
5.	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	4.19	0.68	83.88	2
6.	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها.	3.31	1.07	66.19	5

أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمؤسسة التي أعمل بها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 88.44%.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 83.88%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة كبيرة لشعورهم بضرورة الالتزام والولاء والاستمرار في المؤسسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- الالتزام الأخلاقي الذي يتمتع به كل من المدير ونائب المدير والذي يحثهم على التزامهم وولائهم للعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى وكمال، 2011) والتي حصلت الفقرة "أقبل أي تكليف بالعمل من أجل استمرارية عملي في هذه المؤسسة" على درجة مرتفع.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو سنينة والبياتي، 2014) والتي حصلت الفقرة "لا أفكر في الانتقال إلى مدرسة أخرى" على درجة متوسط

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره 66.19%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة متوسطة لتفضيلهم بالبقاء في المؤسسة نفسها طول حياتهم المهنية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن كلاً من المدير ونائب المدير لديهم توجه نحو التغيير، والبحث عن فرص جديدة، خاصة أنهم متقلون بالأعباء الادارية التي تعيق نموهم المهني وتحقيق ذاتهم وتسلق السلم الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العمرى وكمال، 2011) والتي حصلت الفقرة "سأكون مسروراً إذا قضيت ما تبقى من حياتي المهنية في مدرستي" على درجة مرتفع.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " أرى أن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 52.83%.

وهذا يعني أن استجابة كل من المدير ونائب المدير كانت بدرجة قليلة على شعورهم بأن الانتقال لمؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- طموح كل من المدير ونائب المدير ورغبتهما في الترقى يحثهم للحصول على فرص عمل أخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنون، 2009) والتي حصلت فقرة "أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل" على درجة كبيرة وبوزن نسبي (72.4%)، ودراسة ( غنام، 2005) والتي حصلت نفس الفقرة على درجة كبيرة وبوزن نسبي (70.4%)

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

من النتائج الموضحة في جدول (5-16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الالتزام التنظيمي المستمر"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن الرجل في المجتمع الفلسطيني هو المسئول عن الإنفاق، لذلك فالذكور أكثر حرصاً على الاستمرار في العمل والوظيفة من الإناث.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن وكالة الغوث الدولية تطبق جميع أنظمتها على الجنسين؛ ذكوراً وإناثاً على أساس عدم التمييز بين الجنسين، وتحقيق مبدأ المساواة في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مرزوق، 2011)، دراسة (حنون، 2009)، ودراسة (الخلو، 2008)، ودراسة (بن حفيظ، 2013).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (اللوزي، 2012) والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسة (قلمبان، 2008) والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

جدول (5-16): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي العاطفي	ذكر	134	4.22	0.56	0.512	0.609
	أنثى	102	4.19	0.60		
الالتزام التنظيمي المستمر	ذكر	135	3.90	0.58	2.388	*0.018
	أنثى	102	3.72	0.59		
الالتزام التنظيمي المعياري	ذكر	135	3.78	0.68	0.787	0.432
	أنثى	102	3.71	0.61		
جميع المجالات معاً	ذكر	135	3.99	0.50	1.293	0.197
	أنثى	102	3.90	0.53		

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، نائب مدير).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

من النتائج الموضحة في جدول (5-17) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال " الالتزام التنظيمي المعياري"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح مدير مدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك:

- أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة، ويترتب على ذلك مسؤولية أديبية وأخلاقية تجاه المدرسة، بينما نائب المدير لا يشعر بهذه المسؤولية في وجود المدير، وربما يتطلع أن يصبح مديراً في مدرسة أخرى، لذلك لا يرى حرجاً في ترك المدرسة أو الانتقال إلى مدرسة أخرى طالما أن في ذلك مصلحة له.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن سياسات وكالة الغوث الدولية وأنظمتها وقوانينها كافة تطبق على جميع العاملين مهما اختلف مستواهم الإداري أو مساهمهم الوظيفي، وهي بذلك تحقق العدل لجميع موظفيها.

جدول (17-5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي العاطفي	مدير مدرسة	120	4.28	0.56	1.870	0.063
	نائب مدير	116	4.14	0.59		
الالتزام التنظيمي المستمر	مدير مدرسة	121	3.84	0.63	0.416	0.678
	نائب مدير	116	3.81	0.55		
الالتزام التنظيمي المعياري	مدير مدرسة	121	3.85	0.63	2.450	*0.015
	نائب مدير	116	3.64	0.65		
جميع المجالات معاً	مدير مدرسة	121	4.01	0.51	1.840	0.067
	نائب مدير	116	3.89	0.51		

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ". من النتائج الموضحة في جدول (18-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال " الالتزام التنظيمي العاطفي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير المنطقة.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير المنطقة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن وكالة الغوث الدولية تقدم نفس المهام الخدمية وتطبق نفس القوانين والأنظمة، وتتبع نفس السياسات، وتقدم نفس الامتيازات لجميع العاملين فيها دون تمييز للمنطقة التي يتبعها هؤلاء العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حنون، 2009).

جدول (18-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المنطقة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي العاطفي	بين المجموعات	3.865	4	0.966	2.996 *0.019
	داخل المجموعات	74.498	231	0.323	
	المجموع	78.363	235		
الالتزام التنظيمي المستمر	بين المجموعات	2.579	4	0.645	1.883 0.114
	داخل المجموعات	79.413	232	0.342	
	المجموع	81.992	236		
الالتزام التنظيمي المعياري	بين المجموعات	1.124	4	0.281	0.666 0.616
	داخل المجموعات	97.869	232	0.422	
	المجموع	98.993	236		
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	2.095	4	0.524	2.040 0.090
	داخل المجموعات	59.564	232	0.257	
	المجموع	61.659	236		

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

والجدول التالي (19-5) يوضح نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة لمجال الالتزام التنظيمي العاطفي.

يوضح جدول (19-5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة لمجال الالتزام التنظيمي العاطفي، حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات



المنطقة لمجال الالتزام التنظيمي العاطفي لصالح الذين يتبعون منطقة رفح، ومن ثم لصالح الذين يتبعون منطقة خانينوس، ومن ثم لصالح الذين يتبعون منطقة الوسطى، ومن ثم لصالح الذين يتبعون منطقة غزة، وأخيراً لصالح الذين يتبعون منطقة الشمال.

جدول (5-19): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنطقة لمجال الالتزام التنظيمي العاطفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.647	-0.18229	غزة	الشمال
0.427	-0.23584	الوسطى	
0.160	-0.31989	خانينوس	
0.039	-.40714	رفح	
0.993	-0.05354	الوسطى	غزة
0.826	-0.13759	خانينوس	
0.438	-0.22485	رفح	
0.972	-0.08405	خانينوس	الوسطى
0.728	-0.17131	رفح	
0.974	-0.08726	رفح	خانينوس

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5- إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

من النتائج الموضحة في جدول (5-20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال "الالتزام التنظيمي المعياري"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن الروابط الاجتماعية والعلاقات الشخصية والاستقرار النفسي والمكانة الاجتماعية لم تتحقق بدرجة كافية لدى فئة المديرين أقل من 5 سنوات، لذلك فإنهم يحرصون على البقاء في المدرسة وإثبات كفاءتهم وجدارتهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- شعور كل من المدير ونائب المدير بالاستقرار والأمان الوظيفي في ظل الصعوبات التي يواجهها المجتمع الغزي من انقطاع للرواتب وتأخرها، حيث لم يتعرض العاملون في وكالة الغوث الدولية لهذه التغيرات.
  - شعور كل من المدير ونائب المدير بأن ما تقدمه وكالة الغوث الدولية من رواتب هو عال ومناسب للمستوى المعيشي في غزة، كما أن مكافأة نهاية الخدمة التي تقدمها الوكالة عند التقاعد هي مجزية وتشعرهم بالرضا.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مرزوق، 2011)، دراسة (حنون، 2009)، ودراسة (الخلو، 2008)، ودراسة (الغامدي، 2009). وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (اللوزي، 2012).

جدول (20-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.280	1.281	0.426	2	0.852	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي العاطفي
		0.333	233	77.510	داخل المجموعات	
			235	78.363	المجموع	
0.523	0.651	0.227	2	0.453	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي المستمر
		0.348	234	81.538	داخل المجموعات	
			236	81.992	المجموع	
*0.037	3.339	1.373	2	2.747	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي المعياري
		0.411	234	96.246	داخل المجموعات	
			236	98.993	المجموع	
0.164	1.824	0.473	2	0.946	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.259	234	60.712	داخل المجموعات	
			236	61.659	المجموع	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

والجدول التالي (5-21) يوضح نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال الالتزام التنظيمي المعياري.

يوضح جدول (5-21) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال الالتزام التنظيمي المعياري، حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال الالتزام التنظيمي المعياري لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين 5 - إلى أقل من 10 سنوات، ومن ثم لصالح الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر، وأخيراً لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من خمس سنوات.

جدول (5-21): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لمجال الالتزام التنظيمي المعياري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
330.0	-0.27067	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات
0.060	-0.24106	10 سنوات فأكثر	
0.963	0.02961	10 سنوات فأكثر	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

يبين جدول (5-22) أن معامل الارتباط يساوي 0.410، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

وتعزو الباحثة العلاقة الطردية بين درجة رضا العاملين بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم إلى أن نظام تقييم الأداء يقيّم أداء العاملين بموضوعية

وصدق وضمن معايير محددة، وبطرق وأدوات قياس متنوعة، تجعل الذاتية والتحفيز بعبيدين عن فرض أحكام مجحفة. ومع هذا لا بد من رفع التطلعات الخاصة بالتقييم إلى مستويات إدارية عليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة للنظر في التقييم مرة أخرى، ورفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم من خلال تدريب يركز على نتائج تقييمهم وبالالتفاق معهم.

ويتضح من النتيجة السابقة أن العلاقة طردية ضعيفة، مما يعني أن نظام تقييم الأداء لا يؤثر بشكل كبير على التزام العاملين التنظيمي، وأن وكالة الغوث الدولية عليها أن تهتم بتطوير نظام تقييم الأداء وسد الثغرات فيه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2011) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ودراسة (حنون، 2009) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط بين نماذج التواصل لدى المديرين ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودراسة (الحلو، 2008) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، ودراسة (غانم، 2005) والتي أظهرت نتائجها وجود ارتباط دال إيجابي بين السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، ومع دراسة (العمرى وكمال، 2011) والتي أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس مفهوم تمكين المعلمين والولاء التنظيمي، ودراسة (فلمبان، 2008) والتي أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي متوسط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة، ودراسة (سيتومورانج، 2014) والتي أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للعلاقات الشخصية والمعرفة في الإدارة التربوية والقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، ودراسة (لاشكارزاهي ومرادي، 2014) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، ودراسة (محمدي وبروماند، 2014) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي والالتزام التنظيمي، ولكنها أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الروحي والالتزام التنظيمي.

وتختلف هذه النتائج عن دراسة (جينا العبادي وآخرون، 2014) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين إدارة المعرفة مع جميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

جدول (22-5): معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم

الالتزام التنظيمي	الالتزام التنظيمي المعياري	الالتزام التنظيمي المستمر	الالتزام التنظيمي العاطفي		
.268	.204	.285	.206	معامل الارتباط	معايير الأداء
*0.000	*0.001	*0.000	*0.001	القيمة الاحتمالية	
.337	.265	.302	.290	معامل الارتباط	الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.273	.206	.239	.249	معامل الارتباط	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء
*0.000	*0.001	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.380	.311	.336	.322	معامل الارتباط	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.430	.364	.390	.352	معامل الارتباط	الجهة المسؤولة عن عملية التقييم
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.410	.329	.380	.341	معامل الارتباط	رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء
*0.000	80.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

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

## التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، تود الباحثة أن تتقدم بمجموعة من التوصيات كما يلي:

- 1- تطوير نظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية بحيث يعتمد على معايير نوعية تركز على جودة الأداء، ومعايير كمية قابلة للقياس تتصف بالدقة والوضوح.
- 2- مراعاة معايير الأداء عند تقييم أداء العاملين.
- 3- التنوع في الطرق والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين.
- 4- علانية نتائج تقييم الأداء، وتزويدها للمقيمين في أوقاتها مع إتاحة الفرصة لمناقشة هذه النتائج مع الرئيس المباشر.

- 5- تصميم برامج التدريب وتطوير كفاءة أداء العاملين بناءً على نتائج التقييم.
- 6- تدريب المسؤولين عن تقييم الأداء على القيام بعملهم على أكمل وجه بعيداً عن الذاتية، والتزام الشفافية والمصداقية.
- 7- التنوع في استخدام وسائل جمع البيانات، للحصول على صورة كلية عن أداء العاملين.
- 8- إشراك أكثر من جهة في عملية التقييم لتجنب الذاتية وإتاحة الفرصة للعاملين للتقييم الذاتي.
- 9- ضرورة اتباع نتائج تقييم الأداء بالحوافز والمكافآت أو المساءلة والمحاسبة.
- 10- تطوير السياسات المتبعة في النظر إلى التظلمات الخاصة بتقييم الأداء لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

### الدراسات المقترحة

تقترح الباحثة الدراسات المستقبلية التالية:

- 1- معوقات نظام تقييم الأداء وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مديري ومديرات مدارس الغوث الدولية.
- 2- رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء: دراسة مقارنة بين مدارس الغوث الدولية والمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الحكومي.
- 3- كيف تؤثر فعالية نظام تقييم الأداء على النمو المهني للمعلمين؟ دراسة تطبيقية على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في وكالة الغوث الدولية.
- 4- مدى التزام مديري المدارس الأساسية الدنيا بوكالة الغوث الدولية بمعايير نظام تقييم الأداء.
- 5- واقع نظام تقييم الأداء الإلكتروني في وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيله.
- 6- نظام تقييم الأداء: التطابق بين التقييم الرئيس والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية.

## المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

## • القرآن الكريم

## أولاً- المراجع العربية:

1. أبو الروس، سامي وحنونة، سامي (2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 19 (1)، 1259-1310.
2. أبو العلا، محمد (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
3. أبو حطب، فؤاد و صادق، أمال ( 2005 ). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
4. أبو حطب، موسى (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
5. أبو رزق، صلاح الدين (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
6. أبو سمرة، محمود وزيدان، عفيف والعاودة، انتصار (2006). درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل عن تقويم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، 8 (2)، 141-170 .
7. أبو سنينة، عونبة والبياتي، عبد الجبار (2014). مستوى الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10 (1)، 101-119.
8. أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
9. أبو علام، رجاء ( 2010 ). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط 6. القاهرة: دار النشر للجامعات.



10. أبو لبدة، سناء (2011). درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
11. إدريس، وائل والغالبي، طاهر (2009). توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة. الأردن: دار وائل للنشر.
12. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
13. آل قاسم، رؤى (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. البخاري، محمد بن إسماعيل البخاري (1422هـ). صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، ط1، دار طوق النجاة.
15. بربر، كامل (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
16. برنوطي، سعاد (2001). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. عمان: دار وائل.
17. بعجي، سعاد (2007). تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة - مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسلية CLP - منطقة سطيف. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
18. بن حفيظ، شافية (2013). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
19. بن عيشي، عمار (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
20. بودرسة، حنان (2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

21. التّك، أسيل، والحيالي، سندية (2013). دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 3 (2)، 1-17.
22. الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
23. الجريسي، بدر (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
24. جرينبرج، جبرالد، وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.
25. الحارثي، عيسى (2007). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
26. حامد، سامر (2003). تقييم أداء معلمي الرياضيات من وجهة نظر طلبتهم في محافظة جنين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
27. حسن، عادل (1998). الأفراد في الصناعة. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
28. حسن، عبد المنعم وخذادة، أمينة والزرعوني، زكية وخميس، سلمية وعبد الله، طيبة والجسمي، مريم وبخيت، ناجية (2001). مشروع تقييم المعلم في ضوء معايير عالمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(18)، 248-254.
29. حسين، قيس (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 9 (26)، 67-94.
30. حلس، صقر (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
31. الحلو، هناء (2008). درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

32. حمود، خضير والخرشة ، ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
33. الحميدي، منال (2012). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
34. حنفي، عبد الغفار (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
35. حنون، بكر (2009). نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
36. حنونة، سامي إبراهيم (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. خالد، الداود (2008). بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
38. الخرطوم، محمد (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(3)، 169-199.
39. الخطيب، عامر يوسف (2003). فلسفة التربية نظريات وتطبيقات. غزة: مكتبة القدس.
40. خليفات، عبد الفتاح، والملاحمة، منى (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق، 25(4+3)، 289-340.
41. الدباغ، عصام (2012). إدارة الأفراد. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
42. درة، عبد الباري، والصباغ ، زهير ( 2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الأردن: دار وائل للنشر.
43. ديري، زاهد (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
44. رسمي، محمد (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

45. الزهراني، مطر بن أحمد رزق الله (2006). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، السعودية. منشورة على الموقع <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=13117> تاريخ الدخول 25/6/2015 .
46. زويلف، مهدي (2003). إدارة الأفراد. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
47. السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
48. السعودي، موسى (2006). أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقان التطبيقية: دراسة تحليلية ميدانية. دراسات، العلوم الإدارية، 33(2)، 379 - 407.
49. سلطان، محمد (2002). السلوك الانساني في المنظمات - فهم وإدارة الجانب الانساني للعمل. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
50. شاهين، ماجد (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
51. شوايش، مصطفى (1996). إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
52. الشريجة، محمد (2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الكويت.
53. صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية :عرض وتحليل . عمان : دار الحمد للنشر والتوزيع.
54. صبح، باسم (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
55. عابدين، محمد (2010). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (3)، 203 - 217.

56. عامر، سامح، وقنديل، علاء (2010). **التطوير التنظيمي**. ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
57. عباس، أنس (2011). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
58. عباس، سهيلة (2003). **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر.
59. عبد الباقي، صلاح (2004). **السلوك الفعال في المنظمات**. الاسكندرية: الدار الجامعية.
60. عبد الباقي، صلاح الدين (2004). **السلوك الفعال في المنظمات**. الاسكندرية: الدار الجامعية.
61. عبد الباقي، صلاح الدين (2000). **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**. الاسكندرية: الدار الجامعية.
62. عبد الحسين، باسم (2012). **أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات**. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 257-280.
63. عبد القادر، صالح (2013). **تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة**. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر.
64. عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
65. العبيدي، نماء (2012). **أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (24)، 74-107.
66. عدوان، عماد (2006). **واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
67. العزاوي، نجم، وجواد، عباس (2010). **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

68. العطوي، عامر، والشيباني، الهام (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 8(3)، 127-144.
69. علا، قرقش (2000). نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
70. عمار، رهام (2012). مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM). رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
71. العمرات، محمد (2011). بناء أداة لتقييم أداء المشرف التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، 1454-1469.
72. العمري، أيمن، وكمال، نداء (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، 467-479.
73. العمري، عبدالله (2000). تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان.
74. العوفي، محمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
75. الغامدي، سعيد (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
76. غنام، ختام (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
77. الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1)، 69-91.
78. فلمبان، ايناس فؤاد نواوي (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، السعودية.

79. فليح، حكمت (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 166-202.
80. القريوتي، محمد (1990). إدارة الأفراد - المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص. عمان: [د.ن].
81. كامل، مصطفى (1993). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: [د.ن].
82. الكلاهد، طاهر (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
83. الكلثم، حمد (2013). تقويم أداء معلم التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة في ضوء نموذج أبعاد التعلم. المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 24-59.
84. لاسكل، دافيد، وبيكوك، روي (1998). قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء (ترجمة أحمد عثمان). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
85. اللوزي، خديجة (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
86. اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1، عمان: دار وائل للنشر.
87. ماثيوس، ليسلي هـ (1976). نظام الإدارة الحديثة: النظم من أجل البشر (ترجمة عبد الكريم درويش). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
88. ماجد، زيد ويدرأوي، عبدالرضا (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 34 (9)، 52-102.
89. المحاسنة، ابراهيم (2013). إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

90. مرتجى، نسرين (2013). فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
91. مرزوق، ابتسام (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
92. المسيليم، محمد (2014). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد 35، 193 - 223.
93. مصطفى، أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية. منظور القرن الواحد والعشرين. [د.م]: [د.ن].
94. مصطفى، أحمد (2008). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة: [د.ن]
95. المعشر، زياد، والطراونة، مجدولين (2014). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (4)، 624 - 652.
96. نصرالله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران.
97. نوري، منير، وكورتل، فريد (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
98. النونو، نائلة (2004). سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
99. نيسة، باشوش (2014). أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي: دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة. رسالة ماجستير. جامعة اكلي محند أولحاج، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
100. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. عمان : دار الأوائل .
101. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي. عمان : دار الأوائل.



102. وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (2012).  
توجيه موظفين محليين رقم بيه دي - إيه - 23، غزة، فلسطين.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Akiri, Agharuwhe A (2014). " Assessment of Instructional and Administrative Strategies Applied by Principals to Improve Academic Performance". **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**. Vol. 6 (7), pp 114- 118.
- 2- Aküzüm, Cemal & Tan, Çetin (2014)." Social Capital and Job Satisfaction as the Predictor of the Organizational Commitment". **International J. Soc. Sci. & Education**. Vol.4, Issue 3, 729- 742.
- 3- Badini Salifou, & Lee ,Lung-Sheng(2012). Predictors of vocational high school principals' affective organizational commitment in Taiwan. **World Transactions on Engineering and Technology Education** ,10(4), p 263-268.
- 4- Balcı, Ali & Memduhoğlu, Hasan & İlğan, Abdurrahman & Erdem, Mustafa & Taşdan, Murat (2013). "Evaluation of the Standards for Recruiting and Training Elementary School Principals Used in Some European Union Countries by Teachers and School Principals in Turkey". **Mevlana International Journal of Education (MIJE)**. Vol. 3(4), pp. 86-107.
- 5- Catano, Nancy & Strong, James H.(2007)."What Do We Expect of School Principals? Congruence Between Principal Evaluation and Performance Standards". **INT. J. LEADERSHIP IN EDUCATION**, VOL. 10, NO. 4, 379–399.
- 6- Cokluk, Omay & Yilmaz, Kursad ( 2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. **bilig**, 54, P 75-92.
- 7- Fasasi, Yunus Adebunmi & Oyeniran, Saheed (2014)."Assessing Principals' Quality Assurance Strategies in Osun State Secondary Schools, Nigeria". **International Journal of Instruction**. Vol.7, No.1, 165- 176.
- 8- Garipağaoğlu, Burçak Çağla(2013). Examining Organizational Commitment of Private School Teachers. **Journal of Educational and Instructional Studies in The World**, Volume: 3 Issue: 2 Article:4,p 22-28.

- 9- Hawkins, Wilbert. D (1998). **Predictors Of Affective Organizational Commitment Among High School Principals**. Virginia Polytechnic Institute, USA.
- 10- Jenaabadi, Hossein & Pourghaz, Abdulwahab & Sharifdejkam ,Mohammad (2014). "Investigating the Relationship between Knowledge Management and Organizational Commitment Elementary School Principals". **International Research Journal of Management Sciences**. Vol., 2 (4), 122-126.
- 11- Lashkarzehi, Fatemeh& Saeidian, Narges (2014)." The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Elementary School Principals, Iranshahr, Iran, in the School Year 2012-13. **MAGNT Research Report**. Vol.2 ( Special Issue), 823-835.
- 12- Makia, Cisse. (2008)."Study of School Evaluation System in **Japan**".(Focus on the perception of principals and vice-principals).Bull Grad. School Educ. Hiroshima Univ.45-55.
- 13- Makori,Andrew & Onderi,Henry (2013). "An evaluation of secondary school principals' perception of learning resources in free secondary education era in Kenya". **African Educational Research Journal**. Vol. 1(3), 171-182..
- 14- Mohammaddi, Elham & Boroomand, Reza (2014)." The Relationship between Cultural Intelligence and Spiritual Intelligence with Organizational Commitment for Principals of Secondary Schools". **Academic Journal of Psychological Studies**. Vol.3, Issu 3, 241- 255.
- 15- Oghuvbu,Enamiroro & Okoro, James (2007). "Assessment of Secondary School Administration: The Communities Perspectives". **Stud. Home Comm. Sci.**. 1(2), 77-83.
- 16- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. **The Online Journal of Recreation and Sport** , Vol. 1, Issue 2.
- 17- Situmorang, Benyamin (2014)."The Effect of Instructional Leadership, Knowledge of Educational Management, Interpersonal Communication and Job Satisfaction to Organizational Commitment of the Senior High School Principals (A Case Study in Senior High Schools in Medan Municipality)".**International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**. Volume 18, No 1, 234-253.

- 18- Williams ,Henry S.(2009)."An Evaluation of Principal Interns Performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". **National Forum Of Education Administration And Supervision Journal**. Volume 26 No 4/2009.
- 19- Winarji, Bambang( 2014). "The Effect of Organizational Knowledge, Interpersonal Relationship, Organizational Commitment and Leadership Effectiveness toward Decision Making of Junior Highschools Headmaster in Deli Serdang- Indonesia". **International Journal of Education and Research**. Vol. 2 No. 3,1-6.
- 20- Yambo, John M. Onyango & Odhiambo, Rhodah Adoyo & Odera, Y. Florence (2014)."An Assessment of the Extent at which High School Principals are Stressed in relation to their job Experience in Schools in Southern Nyanza region, Kenya". **International Journal of Humanities and Social Science Invention**. Volume 3 Issue 5, PP.25-33..
- 21- Zehi, Fatemeh& Moradi, Fereshteh (2014)." Studying the relation between elementary principals' emotional intelligence and organizational commitment, in Iranshahr Schools, in 2012-2013" .**Advances in Environmental Biology**. 8(12) , 1338-1344.

ثالثا - مواقع الإنترنت:

- 1- <http://www.alwasatnews.com/4170/news/read/854449/1.html>  
تاريخ الدخول (2015/7/10).
- 2- [http://www.unrwa.org/sites/default/files/4.1\\_arabic\\_installation\\_mgrs\\_pm\\_training.ppt](http://www.unrwa.org/sites/default/files/4.1_arabic_installation_mgrs_pm_training.ppt) (2015/6/23) تاريخ الدخول .
- 3- <http://portal.unrwa.ps/dep.aspx?id=3> (2015/6/27) تاريخ الدخول .

# ملحق الدراسة

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (4): خطاب تسهيل مهمة

## ملحق رقم (1) : الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كألية التربية  
أصول التربية \_ الإدارة التربوية

الدكتور/ة ..... حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

## الموضوع: تحكيم إستبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم"، لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية بغزة، وهي بصدد تطبيق استبانتيين للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

نظراً لما لديكم من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بتحكيم

هذه الاستبانة وإبداء رأيكم من حيث:

1. مناسبة فقرات المجال الذي تنتمي إليه.
2. صلاحية الفقرات ووضوحها.
3. أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها.
4. أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أحلام عبد الغفور عبد الحي

## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام ما يناسبك:

- |                       |                          |            |                          |            |
|-----------------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| 1- الجنس:             | <input type="checkbox"/> | ذكر        | <input type="checkbox"/> | أنثى       |
| 2- المسمى الوظيفي:    | <input type="checkbox"/> | مدير مدرسة | <input type="checkbox"/> | مدير مساعد |
| 3- المنطقة التعليمية: | <input type="checkbox"/> | شمال غزة   | <input type="checkbox"/> | شرق غزة    |
|                       | <input type="checkbox"/> | الوسطى     | <input type="checkbox"/> | غرب غزة    |
|                       | <input type="checkbox"/> |            | <input type="checkbox"/> | رفح        |
|                       | <input type="checkbox"/> |            | <input type="checkbox"/> | خانيونس    |

4- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

- أقل من خمس سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبيان:

أولاً: تقييم الأداء

المجال الأول: معايير الأداء

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
1	تتسم معايير الأداء بالموضوعية.				
2	تتسم معايير الأداء بالصدق.				
3	تتصف المعايير بالدقة والوضوح.				
4	معايير الأداء تتوافق مع متطلبات وظروف العمل.				
5	معايير الأداء قادرة على قياس أدائك بشكل فعال.				
6	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير كمية تحدد الحجم المطلوب.				
7	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير نوعية تركز على جودة الأداء.				
8	بنود تقييم الأداء تركز على مظهرك الخارجي.				
9	تعطي المعايير أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.				
10	تعطي المعايير التفسيرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.				
11	تركز المعايير على الأداء الحالي.				
12	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.				

المجال الثاني: الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
1	الطريقة المتبعة في تقييم الأداء واضحة ومعروفة لديك.				
2	الطرق المستخدمة في تقييم أدائك مناسبة لأغراض التقييم.				
3	طريقة التقييم المتبعة تلائم طريقة العمل.				
4	تستخدم طرق تقييم متعددة.				
6	تستخدم المقابلة بغرض جمع معلومات عن أدائك.				
7	يعتمد الرئيس المباشر على الملاحظة في جمع المعلومات من أجل تقييمك.				
8	يتم استخدام سجلات خاصة تدون بها ملاحظات عنك خلال المدة المقررة يستند إليها الرئيس المباشر عند عملية التقييم.				

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
9	يتم الاستعانة بالمعلومات المتراكمة عنك لدى قسم شؤون الموظفين في عملية تقييم الأداء.				
10	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأدائك.				
11	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.				

### المجال الثالث: الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يتم تقييم الأداء في المؤسسة في الموعد المحدد.				
2	يتم التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم.				
3	الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء كافية للحكم على أدائك.				
4	يلتزم الرئيس المباشر بالفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء.				
5	يقيم أدائك بشكل متواصل.				
6	يتم تقييم أدائك بشكل سنوي.				

### المجال الرابع: التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.				
2	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أدائك.				
3	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في تحفيزك.				
4	يتم رفع التظلمات الخاصة بتقييم الأداء وبحثها ومراجعتها مع الجهات العليا والعمل على اتخاذ ما يلزم بشأنه.				
5	نظام تقييم الأداء يحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة لك.				
6	نظام تقييم الأداء يحقق الغرض الذي صمم من أجله.				
7	يعتبر نظام تقييم الأداء في نظرك فعالاً.				
8	يساعد نظام تقييم الأداء في تلبية طموحاتك المهنية.				

## المجال الخامس: الجهة المسئولة عن عملية التقييم

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
1	لدى الجهة المسئولة عن عملية التقييم من الخبرة والمهارة ما يؤهلها للقيام بهذه المهمة.				
2	تتيح الجهة المسئولة عنك بالمساهمة بعملية التقييم الذاتي.				
3	يساهم الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا في تقييم أدائك.				
4	يساهم زملائك الذين هم في نفس مستواك الوظيفي في تقييم أدائك.				
5	يشارك في عملية تقييم الأداء موظفون من مستويات إدارية مختلفة.				
6	تساهم جهة خارجية في تقييم أدائك.				
7	يملك الرئيس المباشر من الخبرة والمعرفة ما يؤهله لتقييم أدائك بمهارة.				
8	الرئيس المباشر موضوعي ولا يبدي تحيزاً عند تقييمه للمرؤوسين.				
9	يملك الرئيس المباشر معرفة دقيقة بمعايير تقييم الأداء.				
10	يحتفظ الرئيس المباشر بسجل لتسجيل ملاحظاته عن الموظف.				



## ثانياً: الالتزام التنظيمي

م	الفقرات	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
<b>أولاً: الالتزام التنظيمي العاطفي</b>					
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.				
2	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.				
3	أنظر على المشكلات التي تواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.				
4	يصعب علي الالتحاق بمكان عمل جديد، والانتماء إليه كما هو الحال مع هذا المكان.				
5	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة.				
6	أحس بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل بها.				
7	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي.				
8	أشعر بولاء مستمر لهذه المؤسسة.				
<b>ثانياً: الالتزام التنظيمي المستمر</b>					
1	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.				
2	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة.				
3	إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.				
4	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.				
5	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى.				
6	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.				
<b>ثالثاً: الالتزام التنظيمي المعياري</b>					
1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمؤسسة التي أعمل بها.				
2	الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.				
3	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.				

## ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. زياد علي محمود الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
2.	أ. د. فؤاد علي مصطفى العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
3.	أ. د. محمود خليل صالح أبو دف	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. إياد علي يحيى الدجني	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. بسام محمد أبو حشيش	جامعة الأقصى
6.	د. حنان إبراهيم حسين الحاج أحمد	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
7.	د. رائد حسين الحجار	جامعة الأقصى
8.	د. عماد أمين الحديدي	وزارة الإعلام
9.	د. فايز كمال عبد الرحمن شلدان	الجامعة الإسلامية - غزة
10.	د. لينا زياد عاشور صبيح	الجامعة الإسلامية - غزة
11.	د. محمد عثمان مصطفى الآغا	الجامعة الإسلامية - غزة
12.	د. منور عدنان محمد نجم	الجامعة الإسلامية - غزة
13.	د. ناجي رجب سكر	جامعة الأقصى
14.	أ.أرواح محيسن موسى كرم	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
15.	أ.فاطمة موسى أحمد الخالدي	وزارة التربية والتعليم العالي - غزة
16.	أ.مروان إسماعيل عبد الرحمن حمد	الجامعة الإسلامية - غزة

بسم الله الرحمن الرحيم

### ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية/ الإدارة التربوية

السيد/ السيدة: ..... حفظه/ الله،،،

تحية طيبة وبعد،،،

### استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية- الإدارة التربوية بعنوان:

درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم

وتهدف الدراسة التعرف إلى درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

وبالباحثة بصدد تطبيق استبانتيين تم تطويرهما للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك. لذا نأمل قراءة ما ورد في الاستبانتيين والإجابة على الفقرات بدقة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستبقى طي الكتمان والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص تحياتي وجزيل شكري

الباحثة

أحلام عبد الغفور عبد الحي

برجاء وضع الإشارة ☒ بجانب ما يناسبك:

أولاً: متغيرات الدراسة:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المسمى الوظيفي:  مدير مدرسة  نائب مدير
- المنطقة التعليمية:  شمال غزة  غزة  الوسطى
- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:  أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

ثانياً: مجالات الاستبانة:

أ- استبانة قياس رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء

المجال الأول: معايير الأداء

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تتسم معايير الأداء بالموضوعية.					
2	تتسم معايير الأداء بالصدق.					
3	تتصف معايير الأداء بالدقة والوضوح.					
4	تتوافق معايير الأداء مع متطلبات وظروف العمل.					
5	تقيس معايير الأداء أداء العاملين بشكل فعال.					
6	يحتوي نظام تقييم الأداء على مؤشرات كمية قابلة للقياس.					
7	يحتوي نظام تقييم الأداء على معايير نوعية تركز على جودة الأداء.					
8	تعطى معايير الأداء أوزاناً نسبية مختلفة حسب الأهمية.					
9	تركز المعايير على الأداء الحالي.					
10	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.					

### المجال الثاني: الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تتسم الطريقة المتبعة في تقييم أداء العاملين بالدقة والوضوح.					
2	تتناسب الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين مع أغراض التقييم.					
3	تستخدم المقابلة بغرض جمع معلومات عن أداء العاملين.					
4	يعتمد الرئيس المباشر على الملاحظة في جمع المعلومات من أجل التقييم.					
5	يستند الرئيس المباشر إلى المعلومات التي جمعها عن العاملين من أجل تقييمهم.					
6	تتم الاستفادة من المعلومات المتراكمة عن العاملين لدى قسم شؤون الموظفين في عملية تقييم الأداء.					
7	يستخدم نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء العاملين.					
8	تعتمد طريقة التقييم المتبعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.					

### المجال الثالث: الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء

1	يقيم أداء العاملين في المؤسسة في الموعد المحدد.					
2	يقيم الأداء في المؤسسة بشكل منتظم.					
3	تكفي الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء للحكم على أداء العاملين.					
4	يلتزم الرئيس المباشر بالفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء.					

### المجال الرابع: التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء

1	تقدم التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.					
2	تطور عملية التغذية الراجعة مستوى أداء العاملين.					
3	تسهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في التحفيز.					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
4	يتم رفع التطلعات الخاصة بتقييم الأداء واتخاذ ما يلزم بشأنها.					
5	يحدد نظام تقييم الأداء الاحتياجات التدريبية اللازمة.					
6	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي صمم من أجله.					
7	يساعد نظام تقييم الأداء في تلبية طموحات العاملين المهنية.					
<b>المجال الخامس: الجهة المسؤولة عن عملية التقييم</b>						
1	تمتلك الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء الخبرة والمهارة للقيام بمهامها.					
2	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في عملية التقييم الذاتي.					
3	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء مدرائهم.					
4	تتيح الجهة المسؤولة عن التقييم بمساهمة العاملين في تقييم أداء أقرانهم.					
5	يشارك في عملية تقييم الأداء موظفون من مستويات إدارية مختلفة.					
6	تسهم جهة خارجية في تقييم أداء العاملين.					
7	يتصف الرئيس المباشر بالموضوعية تجاه تقييم المرؤوسين.					
8	يملك الرئيس المباشر معرفة دقيقة بمعايير تقييم الأداء.					
9	يحتفظ الرئيس المباشر بسجل تراكمي لتسجيل ملاحظاته عن الموظف.					

ب - استبانة قياس درجة الالتزام التنظيمي

المجال الأول: الالتزام التنظيمي العاطفي

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.					
2	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة مع الآخرين.					
3	أرى أن المشكلات التي تواجهها المؤسسة جزءاً من مشكلاتي الشخصية.					
4	أستبعد انتمائي لمؤسسة/ لمكان عمل جديد.					
5	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة.					
6	أؤمن بأن لهذه المؤسسة مكانة رفيعة في نفسي.					
7	تحتل المؤسسة مكانة في نفسي.					
8	أشعر بولاء مستمر لهذه المؤسسة.					

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي المستمر

1	أشعر بالاطمئنان في استمراري بالعمل في المؤسسة.					
2	أشعر أن لدي خيارات عديدة متاحة تحتني للبقاء في المؤسسة.					
3	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة.					
4	أرى أن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.					
5	أرى أنه من السهل الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى.					
6	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.					

المجال الثالث: الالتزام التنظيمي المعياري

1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمؤسسة التي أعمل بها.					
---	--	--	--	--	--	--

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
2	أرى أن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.					
3	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.					
4	أشعر أديباً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.					
5	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.					
6	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها.					





**Islamic University of Gaza**  
**Research and Graduate Studies Affairs**  
**College of Education**  
**Department of Educational Administration**



**The Satisfaction Degree of the Employees in UNRWA Education  
Department about the Performance Appraisal System and its  
Relation to their Organizational Commitment.**

*Prepared by*  
**Ahlam A. Abdelhai**

*Supervisor*  
**Dr . Suliman H. El muzayen**

This thesis is provided to complement the requirements for obtaining a master's degree  
in Islamic Studies from the Department of Foundations of Education,  
Faculty of Education at the Islamic University in Gaza

**1436- 2015**