

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1،1 المقدمة

يُعدُّ العمل أساس الحياة التي نعيشها ونحياها، فهو مصدر الرزق الذي يرتجيه الإنسان على وجه الأرض، وقد سبق القرآن الكريم أي فكر إنساني في وضع مبادئ أداء العمل وطرق تقييمه، فجاءت آياته القرآنية مبينة ذلك. ولا يوجد أبلغ من قوله تعالى في القرآن الكريم في سورة النجم: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39) وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى (40) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَى (41)﴾ (النجم: 39-41).

تُظهر الآيات الثلاث السابقة مراحل العمل، فالمرحلة الأولى يترجمها مدلول الآية (39)، والتي تشير إلى أن الإنسان يحاسب على ما يقوم به من عمل دون زيادة أو نقصان. أما الآية (40) فتعبر عن المرحلة الثانية التي تتضمن تقييم العمل، مؤكدة أن الإنسان سيحاسب على عمله من قبل الله عزوجل، وأن الله بصير على هذا العمل بكل تفاصيله. بينما توضح الآية (41) المرحلة الثالثة، إذ تشير إلى مرحلة الجزاء جراء العمل، وهذه الآية تشير إلى أن الله سيجازي الإنسان بما يتوافق مع عمله الذي قدمه، وبأبي التعبير الرباني العظيم دليلاً على رحمة الله وعدله، فأبواب رحمته مفتوحة أمام الإنسان، مما يفتح له الفرصة باستمرار لتعديل عمله السيء وتحسينه.

ولاعتبار العمل من الأنشطة الإنسانية الأساسية في حياة الأفراد والمجتمعات على حدٍ سواء؛

كونه يُشكل العجلة التي تُسير نهضة المجتمع إلى الأمام. فقد تمَّ إنشاء عديد من الهيئات والمؤسسات في

دول العالم للعمل على تنظيم هذا النشاط بين الأفراد. حيث أصبحت مُمارسة الأعمال المختلفة تتطلب الإعداد، والتدريب، والتقييم لدفع المهارات كافة، التي تؤهل الأفراد للقيام بمختلف الأعمال، وإتاحة الفرص المناسبة لهم أمام توظيف مهاراتهم الوظيفية سعيًا لتطوير وتحسين مجالات العمل المختلفة.

إن التغيرات التي يشهدها عصرنا هذا فرضت جملة من التحديات تتعلق بضرورة العمل على تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات وتحسينه. إذ يُعد موضوع الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تشغل المؤسسات وعلماء الإدارة، فقد اهتم عديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراسة الجوانب النظرية والتطبيقية للأداء ومكوناته وطرق تحسينه وتطويره.

ولكون العنصر البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات الإدارية (عقيلي، 2009ب). نجد أن جميع القطاعات تولي أداء العاملين اهتمامًا بالغًا، إذ يُعد مجمل أداء تلك القطاعات انعكاسًا لطبيعة الأداء الفردي داخلها. ومن هذا المبدأ يؤكد الفايدي (2008) أن المؤسسة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاءً؛ عندما يكون أداء الموظفين فيها متميزًا. حيث يُعد أداء الموظفين في العمل هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي (عبد الرحمن، 2011).

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بسلوك الفرد والمؤسسة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي، فقد أوضح سيزلافي لمفهوم الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته (الصليبي، 2008). أما البرادعي (2008) فيعرفه بأنه نظام متكامل يكون فيه الأداء الفردي من خبرات ومهارات هو الأساس في تمكين الموظف من أداء عمله.

وغالبًا ما يحدث خلط وتداخل في الأدبيات بين السلوك والإنجاز والأداء. وهنا يوضح توماس

جلبرت Thomas Gilbert المذكور في الجساسي (2011)، أهمية التفريق بين هذه المفاهيم الثلاثة، مشيرًا

إلى أن السلوك يُعبر عن التصرفات التي تصدر من الموظفين داخل المؤسسة التي يعملون بها، بينما يشير الإنجاز إلى الناتج المحصل عليه من تلك الأعمال بعد إنجازهم للمهام المكلفين بها، أما الأداء فهو الناتج الذي يتحقق بعد المزج والتفاعل الذي يحصل بين السلوك والإنجاز معاً.

من ذلك كله نجد أن مفهوم الأداء يربط بين أوجه النشاط الممارس من قبل العاملين في المؤسسة، وبين الأنظمة المنظمة للعمل، سعياً لتحقيق الأهداف المقصودة (العصري، 2006). وأن الأداء لا يُعد هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة ترتبط بجودة الإنتاج (النميان، 2003). وأن دراسة مكوناته عبر تحليل العمل من المصادر الأساسية التي تبني عليها برامج الموارد البشرية، يُعد من المعلومات اللازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل. أما الصباح (2004)، فيرى أن أحد أهم جوانب الأداء التحقق من إلمام الموظفين بالجوانب الفنية والمهنية المرتبطة بالوظيفة.

نستخلص من ذلك أن الأداء هو ترجمة عملية لما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً فسيرقى بالعمل المطلوب إنجازه ويحقق الغرض منه، أما إذا كان مستوى الأداء دون المستوى المطلوب فذلك يتطلب من المؤسسة استحداث وسائل وطرق جديدة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي (المربع، 2004). ويشير الفايدي (2008) أن أداء الموظفين من أكثر العوامل صعوبة في القياس ويعتبر مدخلاً من مدخل تحسين الأداء الوظيفي.

ويتفق شوقي (2002) مع هذا الطرح مشيراً إلى أن أولى المشاكل التي تواجه الإدارة هو العمل على تطوير كفاءة الأداء الوظيفي. فوضع الموظف في مكانه المناسب وتدريبه لا بد أن ينعكس في النهاية على أدائه الوظيفي وإنتاجيته ومن ثم على أداء المؤسسة ككل (جودة، 2010). وعليه فقد سعت المؤسسات لوضع أساليب وطرق مختلفة تتناسب مع ظروف العمل لقياس مستوى أداء الموظفين فيها.

إن التحقق من سير الأداء الوظيفي وفقاً لما هو مخطط له، يتطلب إجراء عملية التقييم (محمد العتيبي، 2010). إذ تُعدُّ هذه العملية ضرورة ملحة تحتمها مصلحة العمل والموظف معاً. كما تُعدُّ وسيلة يتم من خلالها تحديد مدى التقدم في تحقيق أهداف المؤسسة (جرينبرج، 2004). إضافة إلى دورها في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم، مما يهيئ للمؤسسة فرص حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف، ومنح المكافآت المادية والمعنوية، وتطبيق الجزاءات على حد سواء. فالمعلومات التي تُقدم للإدارة والموظف عن مستوى أدائه أثناء العمل تؤثر وبشكل فعال في تحسين الأداء، فلا يستطيع الموظف التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه دون وجود هذه المعلومات (زيني، 2013).

عرف سوانيبول ورفاقه Swanepoel et al. عام 2000 تقييم الأداء بأنه عملية تحديد، ومراقبة، وقياس، وتسجيل وتطوير مهارات العمل لدى الموظفين. بينما عرفها شبل بدران وآخرون (2004) تعريفاً آخر يُعبّر عن كونها: "العملية التي تهدف إلى تقدير وقياس الأداء، في ضوء بعض المعايير والمتطلبات الخاصة بالوظيفة التي يشغلها الموظف؛ لغرض تحقيق الأهداف المحددة" (ص22). وعلى الرغم من كثرة التعاريف التي أوضحتها الدراسات والأبحاث في توضيح مفهوم تقييم الأداء، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الموظف خلال فترة معينة، وتحديد مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها الصيرفي (2007ب).

ولعملية تقييم الأداء أهمية كبرى للأفراد والمؤسسة على حد سواء. وتعود أهميتها هذه في استخلاصها معلومات واقعية وصادقة عن سلوك الموظفين، تعكس مستوى أدائهم الفعلي في العمل (شبل بدران وآخرون، 2004). ويؤكد العجمي (2003)، هذه الأهمية مشيراً إلى دور عمليات التقييم في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي. كما يرى توفيق (2000)، أن هذه العملية تعدّ بمثابة مراجعة لجميع أنظمة المؤسسة. إذ يستفاد منها في مراجعة الأنظمة الإدارية المختلفة في نظام منح الحوافز والمكافآت للأشخاص

ذوي الأداء المتميز، والكشف عن الاحتياجات التدريبية، والترقية والنقل، والحكم على سلامة الاختيار والتعيين، وسياسات التأديب والانضباط، والكشف عن فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين (العجمي، 2003).

من جهة أخرى، يشير شاويش (2005)، إلى إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة يتم فيها تداخل عديد من القوى والعوامل، وبذلك تتطلب التخطيط الجيد من الإدارات، واتباع الخطوات المنطقية المتسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. ويضيف منصور العتيبي (2000)، أنه من المهم لكفالة موضوعية عملية التقييم هذه أن يتم تحديد معايير لتقييم الأداء، وفقاً لأسس محددة ومعلنة مسبقاً، مع الحرص على أن تكون هذه المعايير قادرة على قياس العمل المراد قياسه، وأن تكون ذات صلة بأهداف المؤسسة وبالأشخاص الذين يجري تقييم أدائهم.

وهذا ما أكدته حريم (2013)، إذ يرى أن غياب بعض عناصر نظام التقييم، أو الاختيار غير الدقيق لمعايير التقييم يؤثر في قياس الأداء الفعلي، وينعكس في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة ككل. حيث تتجلى أهمية هذه المعايير في كونها أداة للرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ خطط العمل في المؤسسة للكشف عن الانحرافات في تنفيذ الخطط ومعالجتها وتلافي الأخطاء في المستقبل (مرعي، 2001). ولأجل ذلك يرى الحربي (2007) ضرورة اختيار هذه المعايير على أساس الدراسة والفهم لمتطلبات الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، بشرط أن تتمتع هذه المعايير بقدر من الدقة، والموضوعية، والمنطقية بحيث يتمكن الأفراد من تنفيذها.

إن المؤسسات على اختلاف مدخلاتها، تسعى لتقييم أداء الموظفين فيها، إذ يُعدُّ التقييم مقياساً لمدى النجاح والفشل في الوصول للأهداف، لذا فالحكم على الأداء لا بد أن يكون سليماً ومقنعاً لجميع أطراف عملية التقييم. فصلاحيّة نظام تقييم الأداء يعود بنفع كبير على المؤسسة والموظفين فيها في آن

واحد، وتحدد فعالية هذا النظام وصلاحيته في إمكانيته في التمييز بين جهود وأداء الموظفين، مما يتيح لمتخذي القرار الفرص لإصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب والتطوير (شاهين، 2010). ومن ذلك يكون الربط بين متغيري تقييم الأداء والأداء الوظيفي للموظفين أمرًا مهمًا، إذ أن توافر نظام فعال متوازن لتقييم الأداء يُسهم بصورة كبرى في تحقيق الأداء الفعال (الحقيل، 2014).

اهتم عدد كبير من الباحثين منهم بوبرطخ (2012)، والحقيل (2014)، و (Abbas 2014)، وفارسي (2015)، بدراسة العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتحسين الأداء. وقد خلصت نتائج هذه الدراسات إلى اعتبار نظام تقييم الأداء أحد الأساليب الإدارية الأساسية في مجال إدارة العنصر البشري، والتي يمكن استخدامه بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية في العمل متى ما تم تطبيقه وفقًا لمعايير محددة وواضحة. فقد أشار كلاً من أبو ماضي (2007)، وأبو حطب (2009)، إلى أن عدم وضوح معايير عملية التقييم وعدم اتصافها بالموضوعية، من العوامل التي تؤثر في جودة نظام التقييم مما يؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

ويرى فيلية وعبدالمجيد (2005) إن تحسين المعايير التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات يُعد أمرًا ضروريًا لتحقيق العدالة والموضوعية، إذ ينعكس ذلك على مشاعر الموظفين، ويكسبهم شعورًا بالرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤثر بشكل واضح في جودة الأداء والإنتاجية. وبناءً على ذلك تسعى الإدارات اليوم لتحقيق هدف مشترك يجمع بين تطوير الأداء الوظيفي من خلال تطبيق أساليب متنوعة، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، إذ يُعدُّ الأداء الجيد وسيلةً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وهو الطموح التي تسعى له كل مؤسسة، أما الرضا الوظيفي المتمثل في تنمية الروح المعنوية، فيمثل دافعًا رئيسًا للموظفين يسهم في رفع كفاءتهم والارتقاء بأدائهم لمزيد من العطاء (الباروني، 2017).

ووفقًا لتلك الرؤية التي تربط بين الأساليب الإدارية الجيدة في المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين، نجد أن تفوق المؤسسات المتطورة يعود إلى وجود إدارة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتلبية متطلباتهم، وتستعمل أحدث الأساليب من أجل تحسين رضاهم ورفع أدائهم الوظيفي (بلخيري وعشيط، 2012).

فمفهوم الرضا من المفاهيم التي زخرت بها آيات القرآن الكريم، منها قوله تعالى: ﴿هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْقَوْمُ الْعَظِيمُ﴾ (المائدة: 119).

ويتضح من هذه الآية أن الرضا يتحقق جراء الصدق مع الله ورسوله. الأمر الذي يؤكد أهمية الصدق والإخلاص في العمل لما له من انعكاسات على نتائج العمل وعلى مشاعر الموظفين فتكسبهم الرضا عن العمل. ولا ارتباط مفهوم الرضا بمشاعر الفرد، عليه ينبغي من الإدارات في المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار عامل الرضا وأثره الكبير في مستويات الأداء وجودتها (الغري، 2016).

وبما أن وظائف الإدارة المختلفة هي عبارة عن عملية إنسانية بالدرجة الأولى، فإن هذا يتطلب التأثير في سلوك الأفراد ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يقاس بمدى جدية الموظفين فيها. وينظر الزعي (2011)، إلى رضا الموظفين بوصفه إحدى الطرق التي يتم من خلالها التنبؤ ببعض سلوكيات العمل، وهذا هو الهدف الذي اهتمت به كثير من المؤسسات لتقدير مدى رضا الموظفين فيها. وكون عمليات التقييم السابق ذكرها هي أحد الأساليب الإدارية الرئيسة، التي يستفاد منها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي الفعلي، فإن استجابة الموظفين لمتطلبات هذه العملية لا تتأتى إلا في ظل رضاهم عنها وشعورهم بعدالتها.

إن نجاح عملية التقييم هذه يتطلب تبني عدد من المعايير الواضحة. فتطبيق معيار العدالة التنظيمية على سبيل المثال في التقييم في مختلف مجالات العمل، يُعد أحد المبادئ الأساسية للمحافظة

على الموارد البشرية في المؤسسة وضمان فعالية أداؤها الوظيفي (ياسر وآخرون، 2015). وهذا ما يعتقده يوشي وبول Yochi and Paul عام (2001)، إذ يرون أن تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية تنعكس في تغيير مستويات أدائهم الوظيفية. وأن هذا التصور يؤثر في ردود أفعال العاملين العاطفية مما يجعله وسيطاً بين أنظمة العمل والأداء الوظيفي (Adam Barsky et al., 2011).

إن دراسة الرضا الوظيفي لجميع جوانب العمل لدى الموظفين وفقاً لأسس موضوعية وعلمية بشكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد العوامل الدالة على فعالية الأداء. لذلك فقد ركز السلوكيون في دراساتهم على العنصر البشري وعلاقته بالجوانب المختلفة والعمل على تحقيق الرضا ومصادره، وقياس درجة رضا الموظفين عن وظائفهم، وكذلك البحث عن أسباب الرضا، لانعكاس ذلك على أدائهم وقيامهم بالواجبات الوظيفية على الوجه المطلوب (موسى عبدالله، 2011). ويوضح عبد المعطي (1994)، إن من وراء السلوك الإنساني هدفاً يسعى لتحقيقه، باعتبار أن للفرد مجموعة من الحاجات ويأتي للمؤسسة لديه عدد من الرغبات المحددة التي يسعى فيها لأن يحرك هذا التنظيم بوسائله وأدواته تجاه تحقيق هذه الحاجات وإشباعها. من هنا اتجهت النظريات إلى تفسير دوافع الأفراد، واستشارة طاقاتهم لاستغلالها، والتفكير في كيفية الحفاظ على السلوك المرغوب، ومنع السلوك غير المرغوب في العمل.

وفي السياق ذاته أثبت علماء المدرسة السلوكية في نظرياتهم التي تربط الأداء بالرضا الوظيفي عن مختلف جوانب العمل، أن أحد أسباب فجوة الأداء تعود لمشاعر عدم الرضا عند الفرد، التي تتأثر بمجموعة من العوامل. فقد بينوا كيف أن الرضا والأداء يرتبطان بعلاقة طردية، فكلما كان مستوى الرضا عالياً كان الأداء عالياً، والعكس صحيح (فضيل وبوغرة، 2015؛ الغريبي، 2016)، وأن هذه العلاقة في

الحقيقة تُعبر عن ارتباط سببي يربط بين الرضا متغيرًا سببياً والأداء بوصفه نتيجة، أي أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل، ولذلك تزداد إنتاجيته (حوامدة، 2006؛ عون، 2008).

لقد استحوذ موضوع دراسة العلاقة بين الرضا وأساليب التقييم بوصفه أحد الأساليب الإدارية المؤثرة؛ التي تنعكس نتائجه على تطوير الأداء وتحسينه، على اهتمام عديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة منهم جديج ويون (2001) Judge and Bone؛ إليكسون (2002) Ellickson؛ حبيب وخورشيد وادريس (2010) Habib, Khursheed and Idrees؛ مابو (2011) Mbui؛ بن مبارك وسلفاوي (2012)؛ وكمبوتز (2014) Kampkötter.

ويؤكد كيننج وليفي Keeping and Levy عام (2000) أنه يجب أن يكون الهدف الأول للمؤسسات من خلال تطبيق تقييمات الأداء هو تحسين جودة العمل وتقديم مستوى عالٍ من رضا الموظفين. فالرضا يُعبر عن تقبل الموظف لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، الذي ينعكس بدوره على شعوره تجاه الأعمال التي يقوم بها (عبدالغني، 2008). أما عبدالله (2014) فيرى أن هذا الإحساس يؤدي إلى رسوخ صورة مشرقة للمؤسسة في أذهان الموظفين، فالرضا عن عملية التقييم يجعلهم يتحركون في حدود هذا الرضا ومجاله، مما ينعكس على مستويات أدائهم الوظيفية.

بينما يرى جون June (2004)، أن عدم الرضا عن أنظمة التقييم يشجعهم على ترك العمل؛ مما يؤدي إلى تفكك المؤسسة. ولأهمية التكامل بين المفاهيم الإدارية الثلاثة من تقييم الأداء، والأداء الوظيفي، والرضا، فإنه من الضروري أن تركز المؤسسات على دراسة العلاقات فيما بين هذه المفاهيم الإدارية، نظرًا للآثار المترتبة على وجود هذه العلاقات على مصلحة العمل والموظفين، إضافة إلى دراسة كل العوامل المؤثرة في هذه العوامل بشكل مستقل، والتي تؤثر بدورها في نوع العلاقات التي ترتبط بها المفاهيم الثلاثة.

سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالاهتمام بالكوادر البشرية والتركيز على مختلف العمليات الإدارية وبالأخص عمليات التقييم، استجابة للنهج السامي لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - رحمه الله - الداعي إلى تطوير الأداء الحكومي والاهتمام بالموارد البشرية. فقد نفذت وزارة الخدمة المدنية ندوة "آليات تطوير الأداء الحكومي" عام 2013م، التي خرجت توصياتها مؤكدة تطوير أساليب تقييم ومتابعة الأداء، واستخدام أطر مؤسسية وتقسيمات إدارية تبني الكفاءات وتحسن من إنتاجيتها (الراجحية، 2014). الأمر الذي يؤكد ضرورة المتابعة لهذه الأساليب والتحقق من مدى فاعليتها في تحسين الأداء بالدرجة الأولى، والحفاظ على المورد البشري الكفاء بالدرجة الثانية.

لقد فرصت التطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية في السلطنة الحاجة لوجود نوعية من الموظفين لديهم الخبرة والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري في وزارة التربية والتعليم أسوة ببقية مؤسسات الدولة. وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية لا يعتمد فقط على تطوير الأنظمة، والهياكل التنظيمية فقط، وإنما الاهتمام بتطوير كفاءات الموظفين، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم في العمل، بغية تحقيق النجاح والقيام بالأعمال والنشاطات بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، وتوفير أنظمة إدارية منظمة للعمل ذات معايير واضحة ومحددة.

ولاعتبار أن أداء الموظف لمهامه أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة بشكل كبير في تحقيق الكفاءة والفعالية، وأن ضعف هذا الأداء في كثير من المؤسسات يتأثر بالعمليات الإدارية المطبقة التي قد تشكل عائقاً يحد من تطور تلك المؤسسات وتقدمها. ومن منطلق الأهمية التي تحظى بها عملية التقييم في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في عكس الواقع الفعلي لأداء الموظفين فيها، إذا ما أحسن استخدامها بالشكل الصحيح بغية الاستفادة من نتائج عملية التقييم في وضع الخطط التحسينية. جاءت هذه الدراسة الميدانية المطبقة على شاغلي الوظائف التنفيذية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للبحث عن

العلاقة غير المباشرة بين التقييم والأداء الوظيفي من خلال قياس الرضا الوظيفي لهذه الفئة المستهدفة عن عملية التقييم ودورها في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي. ويأتي اختيار هذه الفئة من الموظفين لعدة اعتبارات، أهمها أن هذه الفئة تُعد حلقة وصل بين القيادات العليا في الوزارة والإداريين والموظفين في الحقل التربوي، إضافة إلى دورها في ترجمة تفعيل قوانين وأنظمة الوزارة ومتابعة تطبيقها على أرض الواقع في السلطنة.

2، 1 أسباب اختيار الموضوع

يأتي اختيار موضوع الدراسة الحالية لعدة أسباب تنقسم إلى أسباب ذاتية وموضوعية، وهي على النحو الآتي:

1، 2، 1 الأسباب الذاتية

بلورت الخبرة الوظيفية للباحثة من خلال عملها بوزارة التربية والتعليم؛ وجود حاجة ملحة لتطوير وتعديل نظام تقييم الأداء الحالي، فنظام التقييم المطبق حالياً في السلطنة أُقر منذ عام 1992م وما يزال نافذاً حتى الآن، ولم تطرأ عليه إلا تعديلات طفيفة منذ بدء تطبيقه. الأمر الذي يحتم إعادة النظر فيه بشكل يتواءم مع متطلبات العصر الحديثة والتعبيرات والمستجدات التربوية الراهنة، لتتم الاستفادة من نتائجه بشكلٍ حقيقي في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية الفعلية للموظفين، وفي إيجاد نظام عادل يتم على ضوئه توزيع المكافآت والحوافز والترقيات حسب مستويات الأداء الفعلية التي تتوافق مع المعايير المحددة والمقاسة.

1،2،2 الأسباب الموضوعية

يقف وراء اختيار موضوع الدراسة الحالية عدد من الأسباب الموضوعية التي تحتم ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بدراسة واقع تطبيق عملية التقييم وطرق الاستفادة من نتائجها بشكل ملموس يظهر في تطبيق خطط تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، ومن هذه الأسباب:

1- الرغبة الحقيقية في الارتقاء بكفاءة المؤسسة التربوية، بوصفها مؤسسة خدمية في سلطنة

عمان، وذلك انطلاقاً من التأكيد على أهمية تطوير وتحسين أداء الموظفين فيها من خلال مراجعة العمليات الإدارية المختلفة فيها.

2- الوصول إلى تحقيق الوعي والإدراك لدى المؤسسة التعليمية في سلطنة عمان إلى أهمية

المراجعة الدورية لعمليات التقييم المتبعة، وخصوصاً أدوات القياس المطبقة؛ والمتمثلة في تقارير

الأداء الوظيفي المعمول بها منذ عام 1992م في سلطنة عمان وحتى الآن، مع تأكيد ضرورة

قياس الأداء وفقاً للتوصيف الوظيفي المطبق حديثاً ووفقاً للمستجدات التربوية الحديثة.

3- تطوير مجالات البحث العلمي في المجال الإداري، في موضوع لم يعط حقه من الدراسة

والبحث، خصوصاً في الربط بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي من خلال دراسة عامل

وسيط مهم ومؤثر ألا وهو الرضا الوظيفي للعاملين.

1،3 مشكلة الدراسة

أصبح نظام تقييم الأداء في إدارة الموارد البشري كلمة طنانة جذبت انتباه كل من الخبراء والباحثين لارتباطها

بتحسين الأداء الوظيفي. إذ يحظى هذا الأسلوب الإداري بأهمية كبيرة في المؤسسة، باعتباره أسلوب إداري

يسمح للرؤساء في المؤسسة بمتابعة واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل دوري ومنتظم، كما يسهم بدوره

في دفع أجهزة المؤسسة للمضي قدماً في استمرارية العمل بكل نشاط وحيوية. فضلاً عن تأثيره المباشر

والإيجابي على الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين (Zafrullah, et al, 2017؛ Idowu, 2017)

يصبح التحدي المهني لمهني الموارد البشرية تقديم أساليب تقييم تواءم المدخلات وتحقق أفضل المخرجات. إذ يرى Armstrong (2009) أن وجود بعض أنظمة التقييم التقليدية ذات الطبيعة الواحدة لجميع فئات الموظفين تميل إلى التناقصي عن عدد من سمات الموظف التي تؤكد فاعليته في الأداء. علاوة على ذلك، فإن جملة التحديات التي تواجه عملية التقييم تعد أبرز العوائق أمام القائمين على تطبيق النظام والوصول لأفضل أداء وظيفي، من بينها الافتقار لوجود رؤساء مؤهلين للقيام بعملية التقييم، وعدم ارتباط هذا النظام بأنظمة المؤسسة المختلفة من تحفيز وتدريب وغيرها من الأنظمة، والتي تحد من تنفيذ عملية التقييم على أكمل وجه وتحقيق أهدافها الفعلية (Simon K, et al., 2018).

إن المؤسسات على اختلاف مدخلاتها تسعى لتقييم أداء موظفيها لتقييم مدى النجاح والفشل في الوصول للأهداف، وقد سمعت المؤسسة التعليمية في سلطنة عمان مع بقية المؤسسات في الدولة للاهتمام بهذه العملية الإدارية، إلا أن التحديات بدت ظاهرة في هذه العملية. فقد أكدت عدد من التقارير والمؤتمرات والدراسات في السلطنة إلى أن المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تواجه عديداً من المشاكل الإدارية لعل من أهم هذه المشاكل ضعف الأداء الوظيفي جراء تطبيق عملية التقييم. فقد رصد تقرير مؤشر الحوكمة (تقرير التنافسية) للفترة من عام 1996 إلى عام 2013 م، انخفاضاً في كفاءة الأداء الحكومي، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة (آن الكندي، 2013). وجاءت توصيات مؤتمر "أخلاقيات العمل المهني والارتقاء بالأداء الوظيفي" المنعقد عام 2013 في العاصمة مسقط، مؤكدة ضرورة دراسة أسباب ضعف أداء الموظفين ومعالجته، بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية (جريدة عمان، 2017).

كما أشارت نتائج المؤتمر العالمي "إثراء الأداء" الذي انعقد عام 2018م، تحت مظلة وزارة الخدمة المدنية؛ بأن التدني في مستوى الأداء ناتج من عدم وجود مؤشرات خاصة بأداء كل موظف، حيث يتم من خلالها متابعة وقياس أدائه، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الحكومية وضع خطط تحسينية يمكن من خلالها تقييم الأداء الفعلي للموظفين بشكل مهني وغير شخصي (جريدة الشبيبة، 2018).

ولكون وزارة التربية والتعليم إحدى هذه المؤسسات الحكومية، فهي ليست بمعزل عن هذه المشكلة الإدارية، فقد أكد كلٌّ من: الحوسني (2000)، والجابري (2003)، والكندي (2008)، والعامري، (2011)، وفارسي (2015)، وبرياح وموسوي (2016)، أن مهارات الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية الوسطى بوزارة التربية والتعليم، تحتاج لمزيد من التطوير والتحسين. إذ أوضحت النتائج وجود تدنٍ واضحٍ في الأداء الوظيفي للعينة المستهدفة من الموظفين الإداريين بالوزارة.

وبما أن التحسين والتطوير للموظف هو غاية من غايات المؤسسة التربوية، باعتباره السبيل المؤدي إلى جودة مخرجاتها، فإن وزارة التربية والتعليم مطالبة بوصفها مؤسسة خدمية، تستفيد منها شريحة كبرى في المجتمع، بتطبيق الأنظمة الفاعلة من أجل النهوض بأداء أعمالها، واعتماد برامج تدريبية تساهم في تطوير مستويات الأداء لمختلف الوظائف في المؤسسة التربوية. فالتركيز على الموظفين داخل المؤسسة وتطويرهم وتنمية مهاراتهم؛ سيؤدي إلى معالجة الضعف في الأداء الوظيفي (جواد الرب، 2009).

إن نجاح المؤسسة التربوية ووصولها لمستويات الأداء المطلوبة، يتطلب تطبيق نظام تقييم يتصف بدرجة عالية من سلامة الإجراءات المطبقة فيه، ومدى اتصافه بالدقة والموضوعية والعدالة، وغيرها من الخصائص التي تكفل جودته، وتحقيق الشعور بالرضا لدى المستهدفين من هذه العملية. الأمر الذي ينعكس على تقبل خطط التحسين الناتجة من التغذية الراجعة لهذا النظام، من منطلق أن صلاح نظام التقييم يعود بنفع كبير على المؤسسة والموظف في آن واحد (أبو حطب، 2009).

أشار عدد من التقارير والبحوث والدراسات في سلطنة عمان، بعد تطبيق نظام التقييم الذي أقرّ عام 1992م، الحاجة الملحة لدراسة الأدوار التي تقوم بها عملية التقييم في تحسين الأداء، والوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه هذه العملية، وتعيق من تحقيق أهدافها، والتي قد تكون سبباً في ضعف الأداء الوظيفي. فقد خرجت توصيات اللقاء الأول الذي عُقد في السلطنة أثناء الفترة من (13-16/10/1996) بمعهد الإدارة العامة، إلى ضرورة الاهتمام بالجانب التطويري لنظام التقييم، والأخذ بآراء المستهدفين من هذا النظام (برمه، 1996). فقد أشار كل من: العقدة (1996)، والعريمي (1998)، والناعي (2010) إلى ضرورة مراجعة نماذج التقييم الحالية، لإيجاد مؤشرات دقيقة حول أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين، وذلك بمتابعة أدائهم الوظيفي خلال سنوات الخدمة. حيث تتسع هذه المراجعة لتشمل قياس رضا الموظفين عن تقييم الأداء، وتحديد مدى توافرها مع تطلعاتهم الوظيفية، والتحقق من جودتها في تطوير العمل المستقبلي بما يتوافق مع المستجدات التربوية.

علاوة على ذلك جاءت نتائج الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي عام 2012م، موضحة أن المدخل لإيجاد نظام تعليمي ناجح في السلطنة يتمثل في تحسين أداء موظفي الوزارة. وعليه خلصت توصيات الدراسة المشتركة إلى أهمية إيلاء وزارة التربية والتعليم الاهتمام ببعض الأنظمة المطبقة في الوزارة، خصوصاً أنظمة التقييم، التي من شأنها تعزيز أداء الموظفين وتسهم في تميزهم الوظيفي (وزارة التربية والتعليم، 2012م).

وبتتبع خطط الإنماء المهني بوزارة التربية والتعليم للأعوام ما بين (2013-2016) في مجال دراسة أدوار عمليات التقييم في تحسين الأداء الوظيفي، والاستفادة منها في تطوير العمل، نجد أن هناك بعض القصور في ذلك. إذ لا توجد برامج ضمن الخطط التنموية الإنمائية تُعنى بعمل تقييم شامل لنظام التقييم المطبق، ودراسة مدى جودته وتوافقه مع المستجدات التربوية الجديدة، وإيجاد آليات للاستفادة من التغذية

الراجعة منه، سعيًا لتحسين أداء موظفي الوزارة في مختلف التخصصات الوظيفية (وزارة التربية والتعليم، 2013؛ 2014؛ 2015؛ 2016م).

من جانب آخر، توضح الآثار العملية لتطبيق عملية التقييم في المؤسسة أن الفهم الواضح لأدوار الموظفين يتطلب إدراك طبيعة ردود أفعالهم العاطفية التي تتوسط أنظمة العمل والأداء الوظيفي المتوقع منهم حسب النظريات السلوكية (Adam Barsky, et al., 2011). وهذا ما أكده رأي الباحثين آري واروكا وزملاؤه (Ari Warokka, et al. (2012)، الذي يشير إلى أن إدراك الموظف لمعايير العدالة والدقة والموضوعية في عملية التقييم يوفر دعمًا قويًا لتطبيق هذه العملية، كما أنه يعكس الصورة الحقيقية لطبيعة العلاقة التي تربط بين عمليات التقييم وتحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، إذ يتم دراسة طبيعة هذه العلاقة وأثرها على تحسين النتائج ورفع جودة العمل، فالعدالة والعدالة التنظيمية وعوامل الرضا الوظيفي من بين السوابق الأولية لنتائج الموظف.

تهدف الدراسة الحالية لتوضيح طبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة السابق ذكرها، بيد أن دراسة العلاقة بين التقييم وتحسين الأداء الوظيفي ذا أهمية مركزية في الدراسة. وقد أكدت دراسات كلاً من منير شيهيو ماشي (Munir Shehu Mashi (2017)، ومحمد أسعد خان (Muhammad (2019)، وAsad khan، أن الحجج النظرية المقترحة تؤكد وجود علاقات متفاوتة بين التقييم والأداء، في ظل وجود متغير الرضا الوظيفي كوسيط في هذه العلاقة، علاوة على توافقها من جانب آخر مع نظرية العدالة والعدالة التنظيمية.

وبالإشارة إلى تأكيد وجود فروق أو فجوات بين إدراك الموظفين لكل ما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها، جاء نهج الدراسة الحالية يتماشى مع سد الثغرة العلمية في تبني الدراسات لهذه النظرية خصوصًا في هذا النوع من العلاقات. إذ يتفق هذا النهج مع رأي ماركوس كريستن وآخرون

Markus Christen, at al. (2006)، الذي يشير إلى وجود أدلة تجريبية محدودة تدعم افتراض التوافق بين

علاقة المتغيرات الثلاثة مع نظرية العدالة والعدالة التنظيمية.

ومن ذلك يأتي تبني نظرية العدالة والعدالة التنظيمية في الدراسة الحالية من منطلق ارتباطها بمتغيرات الدراسة وبوصفها مُكوّنًا تفسيريًا يربط بين متغيرات الدراسة، ويعكس في ظاهره الفهم العميق للدراسة من حيث المفهوم والمضمون، ويؤكد على تأثير هذه النظرية الواضح في مجموعة الاتجاهات والسلوكيات المهنية، والتي تترجم في ردود أفعال الموظفين تجاه نظام التقييم المطبق، وتتنبأ في دور عملية التقييم في الرضا الوظيفي، وأخيرًا انعكاس ذلك الأثر التنبئي على تحسين الأداء الوظيفي، وهو الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية للتحقق منه.

وانطلاقًا من الحقائق السابقة ونتائج الدراسات والتقارير، إضافة إلى المعايضة الواقعية في بيئة العمل للمشكلة الفعلية في وزارة التربية والتعليم لعملية التقييم، والتي تشير إلى الافتقار إلى وجود آلية واضحة أمام الموظفين، تنفيذهم من نتائج عمليات التقييم لتحسين الأداء الوظيفي، والوقوف على جوانب التطوير والتحسين في أدائهم الوظيفي، ومعالجة الضعف والقصور في الأداء، فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية والتي عُنيّت بدراسة دور عملية تقييم الأداء المطبقة بوزارة التربية والتعليم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال قياس الرضا الوظيفي لدى فئة شاغلي الوظائف التنفيذية بديوان عام الوزارة.

1،4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- تحليل العوامل الكامنة لمقاييس الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي، والتحقق من

الصدق التكويني لها.

- 2- التحقق من صلاحية المقاييس المستخدمة المتمثلة في مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس تقييم الأداء، ومقياس الرضا الوظيفي من ناحية القياس النفسي.
- 3- تحليل العلاقات السببية المحتملة بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي.
- 4- مناقشة دور تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 5- دراسة تأثير الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي.
- 6- دراسة دور الرضا الوظيفي في التوسط بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي.
- 7- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء طبقاً لمتغير العمر، والمؤهل العلمي.

1،5 أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة المبينة آنفاً تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

- 1- ما عوامل الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي الكامنة وكيف يمكن التحقق من الصدق التكويني لهذه المقاييس؟
- 2- كيف يمكن التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة والمتمثلة في مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس تقييم الأداء، ومقياس الرضا الوظيفي من ناحية القياس النفسي؟
- 3- ما مقدار تأثير التقييم في الأداء الوظيفي؟
- 4- ما دور تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- 5- كيف يؤثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي؟
- 6- ما دور الرضا الوظيفي بوصفه عاملاً وسيطاً بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء طبقاً لمتغير العمر،

والمؤهل العلمي؟

1،6، أهمية الدراسة

1،6،1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في الأخذ بالنظريات ذات العلاقة بالسلوك الإنساني، والتي لا يخلو الميدان التربوي والدراسات في علم النفس في وقتنا الحاضر منها، والتي يتم تناولها سواء بشكل متعمق أو بشكل يسمح الاستفادة منها من جانب الخبراء في إجراء دراساتهم المختلفة، بُغية التوسع في مضامين البحوث أو توضيح النظرية لعدد من المفاهيم النفسية التي تم تطويرها، مثل نظرية العدالة لآدمز (Adams) والعدالة التنظيمية لجرينبرج، وثابوت ووالكر (Greenberg & Thibaut and Walker)، فكل من هذه النظريات ليست وليدة القرن العشرين، لكنها شكلت حجر الأساس في شتى العلوم التي ساعدت على دعم هذه النظريات، والتأكد من صحتها وثباتها حتى وقتنا الحاضر.

تسعى الدراسة الحالية تحديد دور التقييم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وتدعم الدراسة نظرياً نظرية العدالة، والعدالة التنظيمية. إذ تعتمد نظرية العدالة على قاعدة مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة في العمل، وأن الشعور بالعدالة يتوقف على مقارنة الموظفين لمقدار ما يقدمونه من مجهودات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد، ومقارنة ذلك بما يحصل عليه زملاؤهم القائمين بنفس العمل. كما تفترض أيضاً أن مقدار الرضا الوظيفي يتوقف على مقدار ما يشعرون به من عدالة، وأن هذه المقارنات تؤثر بلا شك في تغيير مستويات الأداء. من ناحية أخرى، ترتبط العدالة التنظيمية بالزاوية التي ينظر من خلالها الموظف تجاه القرارات والإجراءات والتفاعلات داخل المؤسسة تجاه عملية التقييم المطبقة.

تُستخدم العدالة والعدالة التنظيمية في الدراسة الحالية على أنها داعمة بمعنى أن ممارسات المؤسسة المختلفة تجاه الموارد البشرية تتوافق مع تفسير الموظفين لتوافر العدالة، والتي من بينها نظام تقييم الأداء، الذي تنعكس نتائجه على الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي. من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية محاولة متواضعة لإثراء الأدبيات النظرية في العلوم التربوية بنتائج اجتماعية وتربوية بحثية تتعلق بموضوع الدراسة، والخروج بتوصيات من شأنها إفادة الميدان التربوي. كما يؤمل أن يساهم الربط بين النظريات العلمية المتبناة في نسق واحد في فهم طبيعة العلاقات بين مفاهيم الدراسة الحالية سعياً لتفسير الظواهر الإنسانية المرتبطة بها.

2،6 أهمية التطبيقية

من المؤمل أن تلفت الدراسة الحالية انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى العوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق نظام التقييم بشكل أكثر فاعلية عما هو مطبق الآن، وأن يستفاد منه بشكل فاعل وواقعي في وضع خطط التحسين والتطوير في أداء الموظفين المستقبلي. إذ تهتم هذه الدراسة الميدانية الحالية بدراسة أحد الموضوعات المهمة في الوقت الراهن والتي تحتاجها السلطنة بشكل عام للارتقاء بالأداء الوظيفي، وإمكانية تحقيقه بوزارة التربية والتعليم بشكل خاص، كون تقييم الأداء مطبق في السلطنة منذ عام 1992 م وحتى الآن، ولم تطرأ عليه إلا تغييرات طفيفة لا تواكب التطورات والمستجدات التربوية الحديثة.

علاوة على ذلك تُعد هذه الدراسة محاولة علمية لإطلاع المسؤولين في المستويات العليا وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي، والجوانب المختلفة المتمثلة في عدالته وفاعليته ودقته في تحديد مستويات الأداء الفعلية للموظفين، ومستوى رضا الموظفين

عن ذلك. كما أنها تعكس مستويات الرضا الوظيفي للموظفين عن نظام التقييم الحالي، والذي يؤثر في زيادة تقبلهم لبرامج التطوير والتحسين المتبناه في المؤسسة التربوية والتفاعل معها بما يجود العمل التربوي. وقد تسهم الدراسة الحالية أيضًا في التعرف على الثغرات الموجودة في نظام التقييم، والعمل على تعزيز الإيجابيات ومحاولة عزل وتقليل السلبيات التي تُهدر الموارد المالية والمادية والبشرية، ليصبح نظام التقييم أكثر كفاءة وفاعلية، حيث يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

وتأتي أهمية الدراسة الحالية أيضًا في كونها تستهدف فئة شاغلي الوظائف التنفيذية، كون هذه الفئة تشكل نسبة كبرى من موظفي وزارة التربية والتعليم بعد نسبة موظفي الهيئات التدريسية. إذ تُعد هذه الفئة حلقة الوصل بين المدارس وبين ديوان عام الوزارة، وتسهم بشكل كبير في ترجمة سياسات الوزارة في الحقل التربوي سواء في الأعمال الإدارية أو الفنية أو الإشرافية.

كما تكتسب الدراسة أيضًا أهميتها في توقيت إجرائها، وبما قد يساعد في الاستفادة من نتائجها بشكل فعلي. إذ تركز المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان في الوقت الحاضر على التطوير الإداري والاهتمام بشؤون الموظفين، الذي يظهر بشكل جلي في تنفيذ وزارة الخدمة المدنية للمؤتمر العالمي "إثراء الأداء" 2018م ليقف على التحديات الحقيقية التي تواجه مؤسسات الدولة سعيًا لحل مشكلة ضعف الأداء الوظيفي.

وقد خلصت توصيات المؤتمر إلى ضرورة تأكيد تبني مؤشرات واقعية لتقييم الأداء في مختلف مؤسسات الدولة، دون إغفال رصد نسب الرضا الوظيفي لجميع موظفي المؤسسات عن الأنظمة المطبقة، ليكونوا فاعلين في عملية التطوير هذه. وباعتبار أن وزارة التربية والتعليم إحدى المؤسسات الخدمية المهمة في المجتمع العماني، فإنه من المؤمل أن تساعد الدراسة الحالية في جذب انتباه المسؤولين ومتخذي القرار

في وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي من خلال الاستفادة من مؤشرات التقييم السنوية.

1,6,3 الأهمية المنهجية

تسعى الدراسة الحالية من خلال المنهجية العلمية المتبعة فيها والتي تميزت بالربط بين تقييم الأداء وبين تحسين الأداء الوظيفي، وإدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لكشف العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين التقييم وتحسين الأداء الوظيفي إلى أسباب الدراسة الحالية أهمية بين الدراسات الأخرى المعنية بهذه المتغيرات. إذ من المؤمل أن تكون نتائجها بمثابة رصيد علمي يثري الدراسات السابقة، ويعين الدراسات اللاحقة في السير على خطى هذه المنهجية العلمية. فمما لا شك فيه أن الأدب التربوي يتميز بالكثير من الدراسات العلمية حول متغيرات الدراسة الحالية وعلاقتها مع بعضها البعض، إلا أن بعض الاختلافات وجدت بارزة بين هذه الأدبيات في دراستها لهذه المتغيرات وأبعادها. فعلى سبيل المثال لا الحصر، أخذت بعض الدراسات على عاتقها تحديد الرضا الوظيفي كوسيط بين العدالة التنظيمية للتقييم والأداء الوظيفي، بينما سعت دراسة أخرى لدراسة الحافز الداخلي للموظف كمتغير وسيط بين التقييم وتحسين الأداء كونه ناتج من تحقق الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق يظهر أن التميز بين الدراسات المختلفة مطلوب من خلال إيجاد منهجية قوية في مثل هذه الدراسات، وبخاصة عند الربط بين عدد من المتغيرات مع بعضها البعض، واختيارها بعناية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، والعمل على دراسة العلاقات بشكل أعم وأشمل للخروج بنتائج متميزة. يضاف إلى ذلك أيضاً أهمية استخدام منهجية علمية رصينة تستند على أساليب إحصائية متقدمة ومتنوعة تساهم في قياس التركيبات المختلفة التي تظهرها تصميمات العلاقات بين

المتغيرات، وهنا يكمن الفرق الثاني بين الدراسة الحالية والدراسات البحثية الأخرى. وأخيراً تسعى الدراسة الحالية لتحقيق هدف عام يُعنى بإلقاء الضوء على تحسين الأداء الوظيفي من خلال التقييم وتحقيق الرضا الوظيفي كوسيط، وتقديم رؤى مستقبلية مهمة للباحثين في هذا المجال الإداري وبالأخص في المؤسسة التربوية.

1,7 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور التقييم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي بوصفه عاملاً وسيطاً. شكّل فيها الأداء الوظيفي المتغير التابع، واشتمل على أربعة أبعاد الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الحدية في العمل، وتحمل المسؤولية. في حين اشتمل المتغير المستقل تقييم الأداء على ثلاثة أبعاد هي الدقة، والموضوعية، والعدالة التنظيمية. وتضمن الوسيط الرضا الوظيفي بُعدين اثنين هما الرضا العام للموظف، الرضا عن تقييم الأداء الوظيفي.
- 2- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على موظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمديريات والمحافظات التابعة لها.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة شاغلي الوظائف التنفيذية بمختلف مديريات ودوائر ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وفقاً للبيانات الإحصائية المعتمدة في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بقسم الإحصاء والمؤشرات بتاريخ 13/11/2018.
- 4- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العامين 2018-2020 م.

1.8 مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة تعريف بعض المصطلحات الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وهي:

1.8.1 الأداء الوظيفي

عرف عبدالمالك (2001) الأداء الوظيفي بأنه " نتائج يحققها الموظفون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها، خلال فترة زمنية محددة، ويُعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به". وعرفته راويه (2003) بأنه "درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يتحقق بها العمل، أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: مجموعة أنماط السلوك الأدائي التي تُعبر عن التزام الموظف، وتحمل مسؤوليات الوظيفة، وقيامه بأداء مهامه بجدية، والجودة في الأداء، بما يعكس ولاءه للمؤسسة التي ينتمي لها.

1.8.2 تقييم الأداء

عرف عبد الباقي (2002 أ) تقييم الأداء بأنه "عملية لدراسة وتحليل أداء العاملين أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أداء الأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".

كما عرفه الموسوي (2008) بأنه "الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في مدة زمنية محددة، وتقدير كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصفة الحاضر والمستقبل".

ويعرف تقييم الأداء إجرائيًا بأنه: إعطاء قيمة رقمية تُعبر عن مستوى الأداء الوظيفي الفعلي للموظف، على أن يقاس هذا المستوى وفق معايير محددة ومعتمدة لعملية التقييم، ويحدد هذا المستوى الدرجة التي يحصل عليها المستهدف عند الإنتهاء من عملية التقييم.

1,8,3 الرضا الوظيفي

عرفته الخصاصونه (2000) بأنه " مجموعة المشاعر الإيجابية التي تدفع الموظف لأداء عمله بأكمل وجه، وإعطاء أفضل النتائج إن كانت إيجابية، ويؤدي إلى التقاعس عن العمل إن كانت سلبية". ويعرفه إدوين ولوك المذكورين في الباحثين (2007) بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".

أما الرضا عن تقييم الأداء فيعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: المشاعر التي يحملها شاغلي الوظائف التنفيذية في وزارة التربية والتعليم تجاه نظام تقييم الأداء المطبق، والذي يسهم في إشباع حاجاتهم الوظيفية، ويقاس بالدرجة التي يحصلون عليها من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

1,8,4 العدالة التنظيمية

يعرفها البشاشة (2008) بأنها "درجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تُعبر عن علاقة الموظف بمؤسسته، وتجسد فكرة العدالة التنظيمية مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وتعمل على بناء الثقة بين الطرفين".

وتعرف العدالة في عمليات التقييم، وفقاً لما تقتضيه أهداف الدراسة الحالية، بأنها "درجة شعور

الموظف في وزارة التربية والتعليم وبعداً ومصداقية ودقة التقييم لأدائه، وسلوكه في العمل، مما يعزز من

مشاعر الاطمئنان جراء متابعتها للتغذية الراجعة من عملية التقييم في مساره الوظيفي، وفي تحقيق حاجاته

الوظيفية وإشباعها".

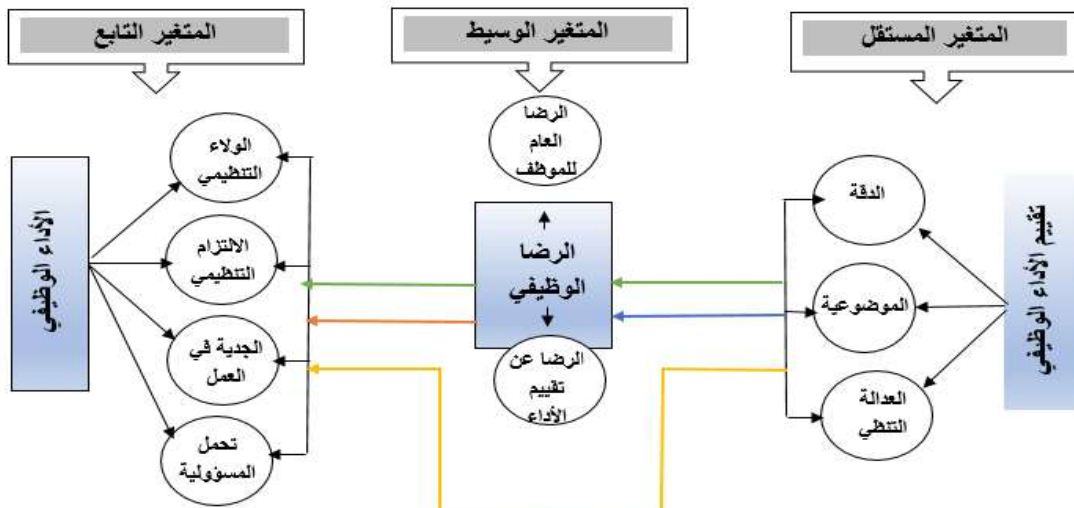
1,8,5 شاغلو الوظائف التنفيذية

هم القائمون بالمهام التنفيذية التخصصية أو المساعدة، ويتولون أداء واجباتهم ومسؤولياتهم حسب

الوصف الوظيفي المحدد وفقاً للوائح والأنظمة، ويطبق عليهم نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم (2) في وزارة

الخدمة المدنية، (وزارة الخدمة المدنية، 1992م).

1,9 نموذج الدراسة



الشكل 1، 1: نموذج الدراسة

1,10 خاتمة الفصل

عرض الفصل الأول مقدمة الدراسة وخطتها، ثم تتم التطرق فيه لتوضيح الأسباب الذاتية والموضوعية وراء اختيار موضوع الدراسة، ومن ثم إبراز الأسس المنطقية لمشكلة الدراسة، التي تؤكد الحاجة الملحة لدراستها. كما تم التطرق لعرض أهداف الدراسة، وأسئلتها، وأهميتها النظرية، والتطبيقية، والمنهجية، التي تمثل بها الدراسة الحالية المساهمة البحثية في مجالات البحث الإداري. واختتم الفصل باستعراض حدود الدراسة، والتعريف بأهم المصطلحات الواردة فيها علمياً وإجرائياً، وأخيراً عرض نموذج الدراسة الذي يوضح مسار بحث العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة الأداء الوظيفي، والتقييم، والرضا الوظيفي.