

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

جاءت هذه الدراسة الميدانية هادفةً ببحث العلاقات المحتملة بين دور تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم بديوان عام الوزارة في سلطنة عمان. كذلك ركزت الدراسة على دور الرضا الوظيفي للموظفين في التحكم بين تقييم الأداء من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى. وقد تم دراسة دور الرضا الوظيفي في هذه الدراسة لتحري إمكانية أن تكون العلاقة المحتملة بين تقييم الأداء وتحسين الأداء ليست علاقة مباشرة بل يؤدي فيها الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التحكم بين التكوّنين الفرضيين. وقد أظهر البحث في الأدبيات السابقة أن دراسة هذه العلاقات ومعالجتها تمت في مجتمعات غربية ولا تنطبق على المجتمعات العربية عموماً والمجتمع العماني خصوصاً. فقد تضمن مسار البحث في هذه العلاقات في المجتمعات العربية اتجاه البحث عنها في صور مختلفة، إن بعض التربويين اتجه إلى دراسة العلاقة بين التقييم وتحسين الأداء، وبعضهم اتجه لدراسة العلاقة بين التقييم والرضا الوظيفي، أو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي. بيد أن الدراسة الحالية تسلك مساراً مغايراً، إذ غنيت بدراسة العلاقة بين التقييم وتحسين الأداء من خلال البحث عن طبيعة العلاقة بشكل غير مباشر بوجود الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً يتحكم في وجود هذه العلاقة بينهما.

ولتحقيق هذا الهدف استوجب بناء استبانة وتقنيها بما يتناسب مع البيئة العمالية لتحديد هذه العلاقات، وقد تم الاستعانة في ذلك بالأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وعدد من الدراسات البحثية ذات الصلة بمحاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وتم الخروج من ذلك باستبيان تضمن ثلاثة مقاييس هي: مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس تقييم الأداء، ومقياس للرضا الوظيفي.

ونظرًا لأهمية المقياس في الدراسة العلمية وخاصة الدراسات الكمية، فقد أجريت تحليلات عديدة باستخدام برنامج (SPSS)، وبرنامج أموس (AMOS 23)؛ للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومن هذه التحليلات: التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي.

كما تم استخدام المعادلة النائية النموذجية لتحديد العلاقات التي ترتبط بها عوامل الدراسة الثلاثة، الأداء الوظيفي، والتقييم، والرضا الوظيفي. إضافة إلى استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات المانوف (MANOVA) لمعرفة الفروق بين الموظفين في مستوى الأداء الوظيفي والتقييم وفق متغير العمر والمؤهل العلمي.

وحتى تتضح الرؤية، سيتم في هذا الفصل توضيح ذلك من خلال طرح عرض شامل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية الحالية، ومناقشتها مناقشة علمية على ضوء نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستعراض أهم النتائج التي تتوافق وتعارض مع ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، مع تقديم المبررات العلمية المقنعة للتوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أو تعارضهما. إضافة إلى عرض الأطر المفاهيمية المتنوعة بالاقتران مع النظريات العلمية المرتبطة بهذه النتائج، وتوضيح منهجية البحث المعتمدة والمتعلقة بإدارة البيانات. كما سيتطرق هذا الفصل أيضًا إلى تحديد المساهمة التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة أكاديميًا وتطبيقيًا ومنهجيًا، وتحديد مكانة الدراسة

الحالية بين الدراسات البحثية السابقة، والخروج بتوصيات ومقترحات من المؤمل أن تُسهم في تحسين الأبحاث الخاصة حول موضوع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم.

2،5 مناقشة نتائج أسئلة البحث

2،5،1 السؤال الأول

ما عوامل الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي الكامنة وكيف يمكن التحقق من الصدق التكويني لهذه المقاييس؟

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية من حيث أهدافها ومجتمعها وعينتها، وعدم وجود مقياس مقنن يتضمن متغيرات الدراسة المستهدفة الثلاثة معًا، فقد تم بناء استبانة وتقنينها بما يتناسب مع البيئة العمالية لاستخدامها في دراسة العلاقات بين مكونات الدراسة الثلاثة المعنية الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي، وقد تمت الاستعانة في بناء هذه الأداة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمحاور الدراسة المختلفة.

واعتمادًا على التحليل العاملي (*Factor Analysis*) الذي تم استخدامه كأول أسلوب إحصائي في تحليل بيانات الدراسة الحالية لدراسة الصدق التكويني للمقاييس ولاستخلاص العوامل محل الدراسة، فقد أظهرت نتائج اختبار الفروض الإحصائية العامة للتحليل العاملي أن مقياس الدراسة الثلاثة: مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس تقييم الأداء، ومقياس الرضا الوظيفي تتميز بجودة عالية من خلال النتائج التي أظهرتها هذه التحليلات، إذ أكدت النتائج عدم انتهاك أي من هذه الافتراضات المحتملة للتحليل المستخدم، الأمر الذي يُشير إلى صلاحية المقاييس المعدة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد كشفت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (*Exploratory Factor Analysis*) باستخدام

برنامج (SPSS) لاستكشاف العوامل التي تُصنف إليها المتغيرات في مقياس الدراسة الثلاثة، أن مقياس الأداء الوظيفي يضم أربعة عوامل هي: الولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والجدية في العمل، وتحمل المسؤولية.

وباعتبار عدم وجود مقياس يتضمن العوامل الأربعة مُجمعة في مقياس واحد، فقد اتفقت بعض

الدراسات السابقة في تضمين مقاييسها لبعض الفقرات التي تنتمي للأبعاد المتبناة في الدراسة الحالية. فقد ضَمَّنَ كُلُّ من أبوحطب (2009)، وشاهين (2010)، والزعبي (2011)، ونسرین وسليمان (2013) فقرات لقياس مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، حيث تُعبر هذه الفقرات في مضمونها عن أبعاد الأداء الوظيفي الأربعة التي خلصت منها نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الدراسة الحالية. وضمَّن شاهين (2010)، و Karen (2013)، وزيني (2013)، وكعوان (2014)، وعليان (2016)، مقاييس تربط ربطاً مباشراً بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. أما نسرین وسليمان (2013)، وصبيان (2016)؛ فقد تضمنت المقاييس المعتمدة في دراستيهما إلى حد ما أبعاد الدراسة الثلاثة، الولاء التنظيمي، والجدية في العمل، وتحمل المسؤولية، ضمن محاورها المستهدفة لبحث العلاقات بينها وبين الأداء الوظيفي.

كما أكدت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أيضاً، أن مقياس تقييم الأداء يضم العوامل

الثلاثة: الدقة، والموضوعية، والعدالة التنظيمية. وقد أظهر محمود حسن (2016) توافقاً تاماً في أبعاد أداة دراسته مع أبعاد الدراسة الحالية. بينما اتفق شاهين (2010) إلى حد ما مع أبعاد الدراسة، إذ تضمنت دراسته فاعلية معايير التقييم، والمتمثلة في الدقة والمصادقية، إضافة إلى بوبرطخ (2011)، والنعيم (2011)، ومحمد أحمد الخليفة (2016)، والذين سعت مقاييس دراساتهم إلى التحقق من وجود معايير عملية التقييم والمتمثلة في قياس العدالة والشفافية والوضوح.

أما مقياس الرضا الوظيفي، فقد أفرزت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي وجود عاملين اثنين هما الرضا العام للموظف، والرضا عن تقييم الأداء. وقد توافقت أداة دراسة حوامدة (2006)، ومحمد أحمد الخليفة (2016)، مع الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية بشكل مباشر. بينما أخذ كلٌّ من عزيزون (2007)، والأثري (2014)، وصبيان (2016)، والباروني (2017)، البحث عن الرضا بحثًا عامًا، بما يتوافق إلى حد ما مع العُعد الثاني المعتمد في مقياس الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية.

من العرض السابق، نستخلص أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أكدت تميز المقاييس المستخدمة بجودة علمية عالية، واتسمت بالخصائص السيكومترية المتميزة، ولذا فقد حققت الصدق التكويني، كما أنها أكدت صلاحية المقاييس للاستخدام في البحث العلمي، وأنّ النتائج المتحصلة منها لن تكون منحازة بل موضوعية بكل المقاييس البحثية.

والجدير بالذكر، أن الدراسات السابقة لم يُطبَّق فيها التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العوامل المدروسة على غرار الدراسة الحالية، الأمر الذي يُميز هذه الدراسة. فمن المتوقع أن تكون الدراسة الحالية وفق هذه الأساليب الإحصائية المتقدمة هي إضافة لمجالات البحث العلمي التي تسمح بملء الفجوة العلمية في هذا النوع من الدراسات والأدبيات العربية.

وتتجلى أهمية استخدام هذا الأسلوب الإحصائي في إمكانيته على تحديده عدد العوامل التي تمثل البيانات في الدراسة على أفضل وجه، إضافةً إلى دوره في التحقق من الصدق التكويني للمقاييس الثلاثة، وهذا ما يميز مقاييس الدراسة الحالية عن مقاييس الدراسات السابقة. إذ يؤدي تطبيق هذا التحليل إلى الوصول إلى مقاييس مقننة ذات جودة وفقاً لمحكات إحصائية، يمكن الاعتماد عليها في الدراسات البحثية اللاحقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وبناءً على المعطيات السابقة، نجد أن الدراسة الحالية تسير على حُطّ الاتجاه العام نفسه للبحوث في العلوم الاجتماعية والإنسانية المعتمدة في ظل التقدم التكنولوجي الهائل. والذي يؤكّد استخدام طرق القياس الكمية والمناهج الإحصائية، لتصنيف الظواهر العلمية وإبراز خصائصها وتحليل العلاقات المتبادلة بين الظواهر على أساس موضوعي، يستدعي البعد عن عرض المشاكل، ودراسة الظواهر، وتحديد الأسباب، واستخلاص النتائج، واتخاذ القرارات بطريقة سطحية مجردة بعيدة عن أسلوب الموضوعية والقياس (الأنصاري، 1999:4).

2.5.2 السؤال الثاني

كيف يمكن التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة والمتمثلة في مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس تقييم الأداء، ومقياس الرضا الوظيفي من ناحية القياس النفسي؟

بعد إجراء التحليل العملي الاستكشافي للإجابة عن السؤال الأول، تم اختبار صلاحية البنية الخاصة لكل مقياس من مقاييس الدراسة من ناحية القياس النفسي عن طريق التحليل العملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA)، إذ يُعد هذا التحليل أحد تطبيقات النمذجة بالمعادلة البنائية.

وقد جاء الهدف من تطبيق هذا التحليل إلى تحديد الأبعاد الفرعية لكل عامل كامن من العوامل الثلاثة: تقييم الأداء، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي على حدة في نماذج مقترحة أعدتها لكل عامل، ومن ثم تحديد الفقرات التي تندرج تحت كل عامل، وفحص المؤشرات الإحصائية التي يقترحها برنامج أموس (Amos23) للتحقق من جودة النماذج المعدة. وذلك انطلاقاً من القاعدة التي تنص على رفض النماذج المعدة لكل عامل بناءً على الأساس النظري لكل من المقاييس الثلاثة لا لشيء، سوى لضعف

نماذج القياس نفسها، وعدم توافق نتائجها مع الإحصائيات المعتمدة لذلك في التحليل العاملي التوكيدي.

وبناءً على ذلك، كشفت نتائج التحليل العاملي التوكيدي اختزال عامل الأداء الوظيفي الكامن إلى أربعة عوامل فرعية تمثلت في: الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والجدية في العمل، وتحمل المسؤولية. كما أكدت النتائج أيضاً، أن هذه العوامل الفرعية الأربعة لمقياس الأداء الوظيفي امتازت بمعايير الصدق البنائي المتضمن لنوعي الصدق التقاربي، والتمييزي. وأكدت الإحصائيات المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي في برنامج أموس أن النموذج المقترح لهذا المقياس يتصف بالدقة والموثوقية. ومن ذلك نستنتج، إن مقياس الأداء الوظيفي متوافق مع المعايير المعتمدة، وصالح ومناسب للاستخدام لقياس وتحديد الأداء الوظيفي.

أما مقياس تقييم الأداء والرضا الوظيفي، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن تقييم الأداء تندرج تحته ثلاثة عوامل فرعية هي: الدقة، والموضوعية، والعدالة التنظيمية، وأن الرضا الوظيفي يتضمن عاملين فرعيين هما: الرضا العام للموظف، والرضا عن تقييم الأداء. وقد أكدت ذلك نتائج مُكُونِي الصدق البنائي؛ التمايزي والتقاربي لهذين المقياسين، والنتائج الإحصائية المعتمدة للتحليل العاملي التوكيدي، الأمر الذي يؤكد صلاحية ومناسبة استخدامهما في الدراسة الحالية.

نستخلص من ذلك، أن مقياس الدراسة الحالية الثلاثة: الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي، تمتلك خصائص سيكومترية موثوق بها، وعليه من المؤمل إمكانية استخدام هذه المقاييس المقننة في الدراسات اللاحقة، خصوصاً الدراسات التي تُعنى بدراسة الدور التوسطي الذي يقوم به الرضا الوظيفي بين التقييم والأداء الوظيفي، وبالأخص استخدامه في البيئة العمانية.

وبالنظر إلى ما اعتمدت عليه الدراسات السابقة في قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة الكامنة الثلاثة، فقد اتفق عدد قليل جدًا من هذه الدراسات مع فكرة الدراسة الحالية التي سعت للبحث عن العلاقات بين المتغيرات الثلاثة معًا. إذ تناولت الدراسات السابقة موضوع الأداء الوظيفي والتقييم والرضا الوظيفي بشكل كبير، وبصور مختلفة يرتبط فيها كل متغيرين مع بعضهم بعضًا، وبأبعاد متعددة تحمل مسميات مختلفة تختلف مع ما تبنته الدراسة الحالية.

فقد اهتمت بعض الدراسات منها دراسات: محمود (2008)، والحقيل والعمري (2014)، وبرياح وموساوي (2015)، وSopiah (2016)، بدراسة العلاقة بين التقييم والأداء الوظيفي فقط. بينما سعى كلٌّ من الحوامدة (2004)، وShayo (2013)، وإرشاد وآخرون (2013)، والأثري (2014)، وفارسي (2015)، لدراسة العلاقة بين التقييم والرضا الوظيفي. وهدف كلٌّ من Judge, et al. (2001)، والأمين (2012)، ومحمد أحمد الخليفة (2016)، وعبايسه وعبود (2016)، لدراسة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي.

وفي المقابل اقترب Amir Ishaque, et.al. (2018) من موضوع الدراسة الحالية إلى حد ما، إذ عُنيت دراسة Amir Ishaque وزملاؤه بالبحث عن دور الدافع الداخلي المتحكم في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في العلاقة التي يرتبط بها نظام تقييم الأداء بالأداء الوظيفي، وقد تضمنت دراستهم ثلاثة مقاييس، منها مقياسا: الأداء الوظيفي، والرضا عن التقييم، اللذان يتوافقان نوعًا ما مع مقياس الدراسة الحالية.

أما Nisbat & Muhammad (2014) فقد هدفت دراستهما إلى معرفة تأثير تصميم الوظائف، الذي تُشكل التغذية الراجعة الناتجة من تطبيق التقييم أحد أبعاده المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقد سعى الباحثان لتحقيق ذلك الهدف من خلال البحث عن دور الرضا الوظيفي الذي يتوسط مجموعة من