

**PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM ROLE IN THE EMPLOYEES
PERFORMANCE: ANALYTICAL STUDY IN THE DEPARTMENTS OF DHOFAR
SULTANATE OF OMAN**

نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في أداء العاملين: دراسة تحليلية في إدارات بلدية ظفار
بسلطنة عمان

Khalid Muslim Mubarak Kashubⁱ, Siti Rugayah Tibekⁱⁱ & Nouna Sammariⁱⁱⁱ

ⁱ Ph. D Student, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia.
kmmkashoob2013@gmail. com

ⁱⁱ Proffesor, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia. sitirugayah@usim. edu.
my

ⁱⁱⁱ Senior Lecturer, Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia.

Article Progress

Received: 15th November 2017

Revised: 7th December 2017

Accepted: 2nd January 2018

Abstract	<i>This quantitative study aimed at revealing the impact of the performance appraisal system on the performance of employees in the departments of Dhofar Municipality in the Sultanate of Oman. The study aimed to verify the role of job satisfaction, organizational commitment as an intermediate variable between the system of performance appraisal and performance of employees. To achieve these objectives, a 52-point scale was designed. The study community was Dhofar Municipality departments' staff. A total of 299 questionnaires were distributed to the study sample. The data were processed using the Statistical Software Package (SPSS) as well as the Structural Equation Modeling (SEM) by AMOS. The researcher used the analytical descriptive method in the study. Mathematical averages, standard deviations, empirical global analysis, and constructional structural analysis (path analysis) were used to measure the hypotheses of the study. The findings revealed that there is a positive and strong correlation between the system of performance evaluation and employee performance. There is also a positive correlation relationship between the performance evaluation system and job satisfaction. And that job satisfaction affects staff performance.</i> Keywords: <i>system, performance appraisal, employee performance.</i>
-----------------	--

ملخص البحث	هدفت هذه الدراسة الكمية إلى الكشف عن تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي، على أداء العاملين بإدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان. ومناقشة تحقق الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين نظام تقييم الأداء الوظيفي، وأداء العاملين. لتحقيق تلك الأهداف؛ تم تصميم مقياس مكون من 52 فقرة موزعة على العوامل السابقة.
------------	---

اقتصرت الدراسة على موظفي إدارات بلدية ظفار. وتم توزيع 299 استبانة لعينة الدراسة. تم معالجة البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وكذلك نمذجة المعادلة البنائية (SEM) بواسطة برنامج (AMOS)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتحليلي العاملي التوكيدي، والتحليل العاملي البنائي (تحليل المسار) لقياس فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة؛ إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي، كذلك بين نظام تقييم الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: نظام، تقييم الأداء، أداء العاملين.

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في منظمات الأعمال على الإطلاق، وكذلك العامل البشري هو أحد أهم موارد المنظمات والعامل الرئيسي في تحقيق النجاح ولا بداع وله أهمية أكثر من أي وقت مضى ويؤدي دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

ويعد تقييم الأداء هو الصفة الرسمية التي تعبر عن المساهمات القوية والضعيفة التي يعطيها الأفراد لوظائفهم التي كلفوا بها. حيث سعت المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان أن تواكب التحولات الاقتصادية العالمية وخصوصاً بعد تولي السلطان قابوس مقاليد الحكم في عام 1970 مما جعلها تحاول إحداث القطعية مع أنظمة التسيير السابقة ومحاولة تبني سياسات خاصة وبالتنظيم عامة، وتنظيم الموارد البشرية على وجه الخصوص ومن بين هذه السياسات أنظمة لقياس وتقييم الأداء. لذلك لا بد من معرفة ما مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين.

عرف عباس (2004) تقييم الأداء، العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين، طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد، ومدى استعدادهم لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه. كما عرف نصر الله (2002) عملية تقييم الأداء بأنها تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدراتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن عملية قياس الأداء تمتاز بكونها عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل، أن عملية

قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى الفرد.

خطوات عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فأن على مقيمي الأداء أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً (شاويش 2005)، وأهم هذه الخطوات:

- i. تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الاعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد اجراءات وسياسة العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل (ماهر، 2006).
- ii. تحديد معايير تقييم الأداء: معايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها (درة والصباغ، 2008).
- iii. تحديد مصدر جميع البيانات الخاصة بالتقييم: هناك عدة مصادر لجميع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شاويش، 2005).
- iv. تحديد اساليب تقديم الأداء: هناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وادوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الاهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة (درة والصباغ، 2008).
- v. تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات سنوياً، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم نصف سنوي، حسب فلسفة المؤسسة واهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار التقييم (المغربي، 2007).
- vi. التغذية الراجعة: هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان اداؤه لعمله صحيحاً أو خاطئاً (درة الصباغ، 2008).
- vii. إجراء التظلم: من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة (ماهر، 2006).

الرضا الوظيفي مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، ومن ثم درجة سعادته واستقراره منها، وماتحقة له الوظيفة من أشباع حاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة (العنزي، 1985).

أما الالتزام التنظيمي فهو اتجاه العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها والرغبة في الاستمرار والاحتفاظ بأعمالهم، مع الشعور بالفخر والانتماء إليها (الجريسي، 2010) وكذلك عرف الطجم الالتزام التنظيمي بأنه درجة ارتباط الموظف بمنظمته والتزامه بالاهداف والوسائل (الطجم، 1996).

مشكلة الدراسة

تقييم أداء العاملين حضري باهتمام كبير من قبل الباحثين في البيئة العربية والغربية بكثرة الدراسات التي تناولته، أما الدراسات العربية كدراسة (شاهين، 2010) قد تعرضت لتقييم مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، حيث أكدت هذه الدراسة على ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية، ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بغزة بما يحقق الفاعلية والعدالة، ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجازات بالمتحقق بالمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز. وأما دراسة أبي ماضي (2007) أكدت انخفاض مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع الكفاءة، أن عملية تقييم الأداء متدنية وليست عالية. أما دراسة المدهون (2005) أكدت على أن وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة، وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء، كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم، أما الدراسات العربية كدراسة (Kennt'h'w, 2008) أكدت الدراسة على عمل المصنعين على تحسين العمليات اللوجستية ودعم وتنظيم إستراتيجية سلاسل الإمداد يؤدي إلى تحسين الأداء العام وأما دراسة بون (Poon) (2003) فقد أكدت عدم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء الوظيفي، ضرورة عقد برامج تدريبية تركز على التخلص من المشاكل الشخصية لتقييم الأداء، ضرورة نظام حوافز بالمؤسسة، ولكن هذه الدراسات اهتمت بتقييم الأداء في بيئات مختلفة وكذلك لم تدرس تقييم الأداء في المنظمات الحكومية، وكذلك لم تأخذ بعين الاعتبار لتأثير تقييم الأداء على رضا العاملين والالتزامم والذي بدورهم يؤثر على أداء العاملين.

يشكل مفهوم نظام تقييم الأداء أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستقلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستقلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

فقد لاحظ الباحث من خلال استطلاع بعض الآراء أن نظام تقييم الأداء في إدارات بلدية ظفار يؤثر على أداء العاملين، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها عملية تقييم الأداء.

وسوف يعتمد الباحث للوصول إلى نتائج إيجابية للتحسين والتطوير من قدرات وأداء العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان. ومن هنا جاءت الدراسة لمعرفة تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان.

ومن هذا المنطلق سوف يقوم الباحث بدراسة أثر نظام تقييم الأداء في إدارات بلدية ظفار على أداء العاملين، ومعرفة السلبيات والإيجابيات المرتبطة بنظام تقييم الأداء وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي في تسيير العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان؟

الإطار النظري والدراسات السابقة

الرضا الوظيفي

يرى الزعبي (2010) الرضا الوظيفي من أحد المؤشرات السلوكية في العمل، التي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى موظف للعمل الذي يعمل فيه. اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل وسوف نستعرض بعض الدراسات السابقة عن الرضا الوظيفي.

قام بون جون (2003) بدراسة أثر سياسات التقييم في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة (إداريون، مهنيون، تقنيون) من الموظفين الإداريين من عدة مؤسسات في ماليزيا حيث بلغ أفراد هذه العينة (120) مفردة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عندما شعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء الوظيفي بسبب تحيز المقيم والنية إلى رفع من هم أدنى منهم وظيفياً، كأن لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا أكبر لترك العمل. ووجد أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية ليس له أثر على الرضا الوظيفي يوجد علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي ويوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل. وقد أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة عقد برامج تدريبية تركز على التخلص من المشاكل الشخصية لتقييم الأداء، ضرورة إيجاد نظام حوافز بالمؤسسة.

مشكلات الرضا الوظيفي

يرى الشقاوي (1994) أن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعدّ من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء والرضا الوظيفي ولا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. قال محمود (2007) إن التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل التي يغضبها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال لها صلة به، وينشأ التسبب الإداري نتيجة أسباب عدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت.

الالتزام التنظيمي

يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضيلة، 1995م).

من أهم الدراسات السابقة دراسة القطان (1987) بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية بما فيها الأداء الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى مجموعات عمل من أصول مختلفة (آسيوية، أجنبية، عربية، سعودية) وكذلك التعرف على المتغيرات الفردية (الجنس، مدة الخدمة، التعليم والأداء الوظيفي) والالتزام التنظيمي وكانت النتائج وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الفردية وثبتت تمتع العمالة الآسيوية بمستوى عالي من الالتزام تفوق العمالة العربية والغربية والسعودية.

الأداء الوظيفي

يعرف ويلين، هانغر (2002) الأداء بقدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة وأن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط ويرى بورتير، لويد (2001) أن الأداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به. ويشير روبرت (1999) أن عملية إدارة الأداء هي عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها. لذلك يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أية منظمة (الفايدي، 2008). وقد يحدث التماس وتداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث إن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء يشير إلى النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2001).

قام العوائد (2001) بدراسة هدفت إلى تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وذلك في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات، وتكونت عينة الدراسة من (170) مدير دائرة ونائب مدير، ورئيس قسم في وزارة التربية والتعليم، وقد طور الباحث استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مجال المهام الإدارية، والمهام الفنية، والمهام الانسانية، والمهام التصورية). من النتائج التي اشارت إليها الدراسة؛ أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية بسلطنة عمان الموكلة لهم متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات للمهام الموكلة لهم تعزي لمتغير الوظيفة لأفراد العينة لصالح نائب المدير.

تقييم الأداء الوظيفي

إن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها، وحرصهم على تحقيق أهدافها (أبو لبد، 2003). فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة (زويلف، 2001).

عرف شاويش (2005) قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى. ويرى عباس (2004) أن تقييم الأداء عملية يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه ربما لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

قام أبو ماضي (2007) بدراسة "مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب، وكذلك الثواب والعقاب إثر التقييم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة).

وأوصت الدراسة بإعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على التطوير الدوري لنماذج تقييم الأداء، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء

مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

جاء في دراسة النونو (2004) "سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة"، ولقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، للتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج هي: افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف، افتقار النظام إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، تقع عملية تقييم الأداء على عاتق الرئيس المباشر فقط دون مشاركة أية أطراف أخرى، يوجد ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم، لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه، عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب والتحفيز.

فرضيات الدراسة

تم تصميم هذه الدراسة لتحديد تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على الأداء. إن أهم الفرضيات التي سوف يستند عليها الباحث هي:

- i. توجد علاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وبين أداء العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان
- ii. تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان
- iii. تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الالتزام الوظيفي للعاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان.
- iv. الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان.
- v. الالتزام التنظيمي يؤثر على أداء العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان.

نموذج الدراسة

يسعى الباحث إلى معرفة تأثير نظام تقييم الأداء على أداء العاملين؛ ويبين العوامل التي تؤثر عليها: (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي). ويتضمن نموذج الدراسة متغيرين إذ يمثل الأول المتغير التابع وهو "أداء العاملين"، والمتغير المستقل "نظام تقييم الأداء الوظيفي"، ويوجد هناك متغيران وسيطان هما (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي).

التحليل بواسطة الهيكلية البنائية النموذجية

يتبنى الباحث المعادلة البنائية النموذجية (Structural Equation Modeling (SEM) في تقييم العلاقات فيما بينها، من أجل اختبار الهيكلية البنائية النموذجية المفترضة للنموذج، وللإجابة على أسئلة البحث وتحقيق الأهداف. إن استخدام المعادلة البنائية النموذجية تعتبر من أدق وأقوى الطرق الإحصائية في استقصاء العلاقات السببية بين المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة في آن واحد، مع مراعاة المتغيرات الأخرى إن وجدت، وهذه لا تتوفر في الطرق الإحصائية التقليدية الأخرى (إبراهيم، 2009).

إن الهدف الأساسي من المعادلة البنائية النموذجية (SEM) يتمثل في تحديد مدى مطابقة النموذج المفترض مع بيانات الدراسة الميدانية، حيث يتم النظر في مشكلة موضوع الدراسة بأنها ظاهرة يمكننا قياسها. يتم الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس جودة المطابقة مثل استخدام مربع كاي (χ^2)، في اختبار ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين النموذج المفترض وبيانات الدراسة، إن مربع كاي (χ^2) يتأثر بكمية العينة أو المجتمع المدروس، وخاصة عندما يتجاوز حجم العينة عن (200) مستجيب، فإن احتمال عدم تطابق النموذج لبيانات الدراسة يكون كبيراً في حالة إذا كانت عينة الدراسة كبيرة الحجم عند استخدام المعادلات البنائية، مما قد يؤدي إلى رفض النموذج وعدم مطابقته لبيانات الدراسة. أما في حالة العينة صغيرة الحجم، فيكون الوضع أفضل ويؤدي إلى عدم رفض النموذج، على الرغم من عدم مطابقة لبيانات الدراسة (بتصرف، تيغرة، 2012م). لذلك استخدام مربع كاي المعياري من الأمور الضرورية لتأكيد مدى التطابق بين النموذج وبيانات الدراسة، حيث أنه يساوي مربع قيمة مربع كاي (χ^2) مقسومة على قيمة درجات الحرية (CMIN/DF)، إذا كانت النسبة أقل من خمسة بالمئة؛ دل ذلك على حسن جودة النموذج، أما إذا كانت قيمة مربع كاي المعياري أقل من اثنان بالمئة، فيدل ذلك على مطابقة النموذج لبيانات الدراسة (اليافي، العمري، 2013م).

إن استخدام (المعادلة النموذجية البنائية) (SEM) في علمية الإحصاء لتحليل مدى مطابقة النموذج المفترض مع بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (AMOS)، فعندما يتضمن البحث أو الدراسة أكثر من عامل متأثر وأكثر من عامل مؤثر فمن الأفضل استخدام برنامج (SEM)، كونه يقوم بالتحليل مع ربط كافة العلاقات معاً وبيان أثر هذه العلاقات على بعضها، يتم من خلال المعادلة البنائية (SEM) النظر للمشكلة موضوع الدراسة على أنها متغير يمكننا قياسه بناء على نموذج مفترض يحتوي على العديد من الفقرات التي تدل عليه، واختبار مدى جودة هذا النموذج المفترض، ويتم تحديد العلاقات والمتغيرات فيما بينها وصولاً إلى نموذج يفسر واقع المشكلة، حيث تمثل المعادلة البنائية النموذجية مدخلاً لتقدير وتحليل النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات (الهنداوي، 2007م).

تأخذ المعادلة البنائية النموذجية في الحسبان الأخطاء المعيارية أثناء عملية تحليل البيانات واختبار النموذج، حتى تضمن جودة وثبات المتغيرات المشاهدة لأداء القياس. حيث يمكن من خلال برنامج

(AMOS) احتساب العلاقة بشكل مختلف عن برنامج (SPSS)، يمكن قياس مدى تشابه الاختلاف بين العوامل واحتساب العلاقة بين العوامل المؤثرة والمتأثرة.

تقوم المعادلة البنائية النمذجية على نموذج القياس (Measurement Model)، حيث أنه يتكون من العوامل الكامنة ومؤشراتها، فهو يبين العلاقات بين الفقرات المشاهدة أو المقاسة، ويصف صدق الفقرات المشاهدة. إن أنسب النماذج التي تكون متطابقة مع بيانات الدراسة، هي التي تكون فيها قيم أغلب مؤشرات جودة المطابقة أكبر من (0,90)، حتى نستطيع الحكم على قبول النموذج، وهي تعتبر قيمة الحد الأدنى لقيمة كل مؤشر مثل مؤشرات (GFI index)، (Tucker Lewis Index)، (Normed Fit index)، و (Non-normed Fit Index). وكذلك في مؤشرات (GFI)، (IFI)، (CFI) فكلما كانت القيمة أكبر ($0 < x < 1$)، دلت على تطابق مناسب وجيد. أما في مؤشر الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA)، الذي من المفترض أن تكون قيمته أقل من (0,80) حتى نحكم على قبول النموذج، وبناء على هذا الأساس لا يمكن الاعتماد على قيمة مؤشر واحد فقط للحكم على جودة النموذج وقبوله، وأنه إذا لم تتحقق أدنى النتائج المقبولة لهذه التحليلات فإن الإطار النظري لن ينجح، ولا فائدة من الاستمرار في إكمال بقية التحليلات.

مجتمع البحث والعينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بلدية ظفار بسلطنة عمان، البالغ عددهم (1298).

عينة الدراسة

تحددت عينة البحث بـ (305) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي. تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وقام بتوزيع (45) استبانة على العينة الاستطلاعية بغية التأكد من فقراتها، وبعد التأكد من صلاحية وسلامة الاستبانة تم توزيع (305) استبانة، وتم استرداد (299) وتم استبعاد (6) استبانة لعدم تعبئتها بشكل كامل من قبل المبحوثين. وبذلك تم الحصول على (299) استبانة.

بناء أداة الدراسة

اختار الباحث استمارة الاستبانة لتكون الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، وتتكون من قسمين كما يلي:

القسم الأول: الخصائص العامة والبيانات الأولية لمجتمع البحث وعينة البحث، وبعض الخصائص الديموغرافية، ويتكون من (8) فقرات. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة الحالية).

القسم الثاني: يتكون من أربعة محاور تشمل على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمعرفة تأثير نظام تقييم الأداء على أداء العاملين، ومجموع عدد الفقرات هو (52) فقرة، وهي كالتالي:

المحور الأول: تقييم الأداء.

المحور الثاني: أداء العاملين.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

المحور الرابع: الالتزام التنظيمي.

صدق المقياس

صدق المحكمين: (الصدق الظاهري للاستبانة)

من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث تم تحليل الاستبانة من لجنة التحكيم المكونة من (8) أشخاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار وجامعة العلوم الإسلامية وكلية التطبيقية بصلالة، وبعض الباحثين.

الصدق الداخلي للاستبانة (صدق المحتوى)

استخدم الباحث عدة أنواع من الثبات من أجل استخراج معامل الثبات للمقياس المستخدم في الدراسة، يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

تحليل البيانات

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة. والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركز وتشتت الإجابات عن وسطها الحساب، واعتمد على تحليل التدوير المتعامد (Varimax) لاعتبار استقلالية العوامل بحيث يمكن أن تصل درجة الارتباط بين

العوامل إلى درجة الصفر فالعوامل المتعامدة غير مرتبطة معا وبذلك يسهل تفسيرها سكولوجيا. واستخدم الباحث اختبار (KMO & Bartlett) من أجل التحقق من الجودة الكلية للاستبانة.

وكذلك تم استخدام برنامج معادلة النمذجة البنائية (AMOS)، لتأكيد التحليل العاملي للعوامل والفقرات، (CFA) Confirmatory Factor Analysis، وكذلك اختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والتابع والمتغيرات الوسيطة.

لأغراض التحليل التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة. والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

يتم تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج (AMOS). وبعد ذلك سوف يستخدم الباحث الطرق الإحصائية التالية:

- i. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ii. التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- iii. اختبار KMO & Bartlett من أجل التحقق من الجودة الكلية للاستبانة.
- iv. التحليل العاملي التوكيدي والتشبع وتحميل الفقرات والعلاقة بين المتغيرات
- v. التحليل العاملي البنائي لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وقياس فرضيات الدراسة.
- vi. التحليل المتعدد المجموعات (Multiple Group Analysis MGA) لتحليل تأثير العامل الفعال والمتحكم (Moderating) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- vii. معامل الارتباط، كمقياس للتعبير عن قوة العلاقة بين الآراء المختلفة.
- الانحراف المعياري كمقياس للتشتت حيث يقيس مدى التجانس في آراء العينة.

الدراسة التجريبية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة اشتملت على 45 مفردة من العاملين في إدارات بلدية ظفار، وزعت بطريقة عشوائية، لمعرفة مدى استيعاب وفهم أفراد العينة لمحتوى الاستبانة قبل استخدامها بشكل نهائي.

تعتبر الدراسة التجريبية من الخطوات المهمة والرئيسية في البحث العلمي عامة والميداني خاصة في دراسة الظاهرة أوالموضوع للحصول على النتائج الدقيقة باستخدام الأساليب السليمة والعلمية، لأنه بهذه الطريقة نستطيع إثبات دقة اختيار الفروض عن طريق التجريب وصدق الإتساق الداخلي لعبارات

الاستبيان، وبالتالي معرفة وضبط تأثير المتغيرات الخارجية المؤثرة في الظاهرة ذات الأثر على المتغير التابع الذي يهتم به البحث بدراسته.

أجريت عملية الدراسة التجريبية باستخدام أسلوب التحليل العاملي، لكونه أحد الطرق الشائعة في البحث العلمي من اختبار صدق أداة الاستبانة، وذلك بهدف تحديد و ضبط الفقرات التي ترتبط مع بعضها البعض مكونة عوامل تساهم في تفسير الظاهرة أوالموضوع المراد دراسته.

نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي لاجوبة عينة الدراسة لكافة محاور الدراسة، واستخرج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، واعتمد الباحث المقياس الآتي لتقدير درجة موافقة عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة:

جدول رقم (1) يبين معدل المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الذي يقابله

المعدل	التقدير
أقل من 1.81	منخفضة جداً
من 1.82 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
4.21 فأكثر	مرتفعة جداً

تقييم أداء العاملين

ويوضح الجدول الآتي كل فقرة من فقرات تقييم أداء العاملين، هذه الإجابات مرتبة حسب الاستبانة، وباستقراء الجدول؛ نجد أن الفقرة رقم (3) وهي: "المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتسم بالعدالة والموضوعية" حصلت على أعلى معدل للوسط الحسابي بمعدل قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.01). ودرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، ما يعني أن المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين في إدارات بلدية ظفار من وجهة نظر العاملين فيها تتسم بالعدالة والموضوعية. تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 9 والتي هي "يجيد القائمون على عملية الأداء في المنظمة الحكم على أدائي" بمعدل وسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (1.02) ودرجة

تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، حيث تبين إجابات أفراد عينة الدراسة موافقتهم على كفاءة القائمين على عملية تقييم أداء العاملين.

أما في الترتيب الثالث فقد كانت الفقرة رقم (8) وكانت "يراعي الرؤساء طبيعة مهام العاملين الإداريين عند تقييمهم لأدائهم الوظيفي" وحصلت على وسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.04)، بدرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة متوسط، ما يعني أن درجة مراعاة الرؤساء لطبيعة مهام العاملين الإداريين عند تقييمهم لأدائهم الوظيفي متوسطة. وتليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 5 وهي "يتم مراعاة ظروف العاملين الإداريين عند تقييم أدائهم الوظيفي" وحصلت على معدل متوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.12) ودرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة متوسط أيضاً، بمعنى أن درجة مراعاة الرؤساء ظروف العاملين الإداريين عند تقييمهم لأدائهم الوظيفي متوسطة.

أما في الترتيب الخامس من حيث معدل الوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة على محور تقييم الأداء فجاءت الفقرة الثانية والتي كانت "يجيد القائمون على عملية الأداء في المنظمة الحكم على أدائي" وحصلت على معدل متوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (1.01)، ودرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة متوسط أيضاً. ثم تأتي الفقرات 12 و 13 وقد كانتا حول إمكانية التظلم حول نتيجة تقييم الأداء وإمكانية تقديم الحلول لمشاكل التظلم في المرتبة السادسة باوسط حسابي متساوي قدره (3.24)، ودرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة متوسط أيضاً، وهذا يعني ان إمكانية تقديم التظلم حول نتيجة تقييم الأداء وإمكانية إيجاد حلول لهذه المشاكل في إدارات بلدية ظفار بشكل متوسط. تأتي الفقرة رقم 10 والتي كانت حول شعور العاملين بعدالة تقييم أدائهم الوظيفي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري قدره (1.16)، ودرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة متوسط، أي أن الموظفين في إدارات بلدية ظفار لا يشعرون بالرضا الكامل حول عدالة تقييم أدائهم الوظيفي.

وتأتي الفقرات 1، 7، 6، 11 و 4 تباعاً في الترتيب السابع إلى الثالث عشر بأوساط حسابية على التوالي (3. 21، 3. 13، 3. 12، 2. 00، 2. 89، 72). والجدول الآتي يوضح النسب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات محور تقييم أداء العاملين من وجهة نظر الموظفين في إدارات بلدية ظفار.

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات تقييم أداء العاملين

ت	العبارة	لا أوافق بشدة	لا وافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
---	---------	---------------	---------	-------	-------	------------	-----------------	-------------------	---------

1	أنا على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في المنظمة	11.0%	17.4%	27.4%	35.5%	8.7%	3.13	1.14	8
2	يجيد القائمون على عملية الأداء في المنظمة الحكم على أدائي	7.4%	13.4%	31.4%	42.1%	5.7%	3.25	1.01	5
3	المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتسم بالعدالة والموضوعية	4.7%	11.0%	23.4%	47.8%	13.0%	3.54	1.01	1
4	يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في المنظمة لضغوط خارجية	15.1%	29.4%	30.1%	19.7%	5.7%	2.72	1.12	12
5	يتم مراعاة ظروف العاملين الإداريين عند تقييم أدائهم الوظيفي	6.0%	13.0%	34.4%	39.5%	7.0%	3.28	.98	4
6	يتم الاستماع لوجه نظري حول بنود تقييم الأداء الوظيفي	10.4%	23.4%	30.4%	27.8%	8.0%	3.00	1.12	10
7	أن تقييم أداء الموظفين يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية	13.0%	16.1%	27.8%	32.4%	10.7%	3.12	1.19	9
8	يراعي الرؤساء طبيعة مهام العاملين الإداريين عند تقييمهم لأدائهم الوظيفي	7.0%	13.0%	31.1%	39.8%	9.0%	3.31	1.04	3
9	يتضمن تقييم أداء الموظفين النواحي الايجابية والسلبية	4.3%	17.7%	20.1%	48.5%	9.4%	3.41	1.02	2

7	1.16	3.21	12.7%	31.4%	31.1%	14.0%	10.7%	يشعر العاملون بعدالة تقييم أدائهم الوظيفي	10
11	1.17	2.89	7.4%	27.4%	26.1%	25.1%	14.0%	يتم أشراك الموظفين ذوى العلاقة في عملية تقييم الأداء	11
6	1.07	3.24	9.7%	34.1%	35.5%	12.0%	8.7%	يقدم الرئيس المباشر حلول عادلة للتظلمات والشكاوي	12
6	1.18	3.24	11.7%	37.8%	24.4%	15.1%	11.0%	يمكن أن يتظلم أحد الموظفين بعد نتيجة تقييم أدائه الوظيفي	13

الأداء الوظيفي

يحتوي محور الأداء الوظيفي على 13 فقرة مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة الرئيسية المعدة لهذا الغرض. ويوضح الجدول ردود عينة الدراسة حول مدى موافقة عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور الأداء الوظيفي، حيث تم ترقيم تلك الفقرات تصاعدياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لها (الترتيب رقم 1 هو الذي يملك أعلى قيمة للمتوسط الحسابي)، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي كلما زادت موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة. وفيما يلي النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في إدارات بلدية ظفار:

من خلال الجدول رقم (3) والذي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع النسب لكل تكرار لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي نجد أن الفقرة رقم 1 التي هي: "لدى الموظفين القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.95) ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة. تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 1 وهي "رئيسي المباشر في المنظمة على إطلاع تام بالمعنى الحقيقي للأداء الجيد"، وحصلت على متوسط حسابي قدرة (3.63) وانحراف معياري قدره (1.11) ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة.

وأنت الفقرة رقم 13 في المرتبة الثالثة والتي كانت "لدى الموظفين القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى" بمتوسط حسابي قدرة (3.58) وانحراف معياري قدره (1.06) ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة أيضاً. تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 10 وهي "يتميز أداء العاملين في منظماتكم بأنها ذات أداء عال قياساً بالعاملين في المنظمات الأخرى" بمتوسط حسابي قدرة (3.39)

بانحراف معياري قدرة (1.04) ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، وهذا يعني أنه لا يوجد تميز واضح في الأداء بين إدارات بلديات ظفار والإدارات الأخرى من وجهة نظر الموظفين في إدارات بلديات ظفار.

ومن الملاحظ أن الفقرات 6 و7 والتي هي حول محاسبة الموظفين ذوي الأداء المتدني وتحفيز الموظفين ذوي الأداء المرتفع أتت في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر في ترتيب فقرات محور الأداء الوظيفي حسب أعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة، وبمعدل حسابي (2.92 و2.44) انحراف معياري (1.30 و1.31) على التوالي، مما يعني أنه لا توجد محاسبة للموظفين على تدني أدائهم، وكذلك ضعف التحفيز على الأداء الجيد ضعيف.

جدول رقم (3) النسب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور تقييم

الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقييم الأداء الوظيفي	
2	1.11	3.63	19.4%	47.8%	15.1%	11.4%	6.4%	رئيسي المباشر في المنظمة على اطلاع تام بالمعنى الحقيقي للأداء الجيد	1
7	.96	3.26	6.0%	40.5%	30.4%	19.4%	3.7%	يتميز أداء الموظفين في المنظمة دائماً بالجودة والإتقان	2
5	1.08	3.34	10.7%	41.5%	22.1%	20.7%	4.7%	الموظفين في المنظمة يعملون باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة	3
9	1.08	3.08	6.7%	34.1%	28.4%	22.1%	8.7%	نادراً ما يرتكب الموظفون الأخطاء أثناء أدائهم لعملهم	4
9	.94	3.08	2.7%	34.1%	38.8%	17.7%	6.7%	لا يختلف أداء الموظفين في المنظمة عن المعايير الموضوعة في منظمات أخرى	5

6	تتم محاسبة الموظفين ذوي الأداء المتدني	14.4%	22.7%	26.8%	29.1%	7.0%	2.44	1.17	12
7	يتم تحفيز الموظفين ذوي الأداء المرتفع	16.1%	21.4%	17.7%	30.8%	14.0%	2.92	1.31	11
8	لا يحتاج الموظفون في المنظمة إلى تطوير أدائهم	32.1%	24.4%	18.1%	18.1%	7.4%	3.05	1.30	10
9	لا تستغرق إجراءات تنفيذ معاملات الموظفين وقتاً أكثر من اللازم	10.4%	19.7%	26.1%	35.1%	8.7%	3.12	1.14	8
10	يتميز أداء العاملين في منظماتكم بأنها ذات أداء عالٍ قياساً بالعاملين في المنظمات الأخرى	6.4%	10.0%	34.4%	36.5%	12.7%	3.39	1.04	4
11	يتم تنفيذ عمل الموظفين وفقاً لخطط سنوية وشهرية بالمنظمة	6.4%	17.1%	25.8%	41.5%	9.4%	3.30	1.06	6
12	لدى الموظفين القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة.	3.7%	8.7%	20.7%	52.8%	14.0%	3.65	.95	1
13	لدى الموظفين القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى	5.0%	11.4%	22.4%	43.5%	17.7%	3.58	1.06	3

الرضا الوظيفي

يحتوي محور الرضا الوظيفي على 13 فقرة مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة الرئيسية المعدة لهذا الغرض. وتهدف فقرات هذا المحور لقياس مدى رضا الموظفين في إدارات بلدية ظفار. ويوضح الجدول رقم (4) مدى موافقة عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور الرضا الوظيفي، ويوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع النسب لكل تكرار لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي. ومن خلال الجدول (4) يتبين أن الفقرة رقم 8 وهي "تتميز علاقتك مع زملائك بالتعاون والايجابية" حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.96) وانحراف معياري قدره

(96). ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، ويتضح أن علاقات بين الموظفين تتميز بالتعاون والايجابية وبصورة عالية. وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب بناءً على أعلى متوسط حسابي الفقرة رقم 9 وهي "علاقتك مع المرؤوسين (مديري الإدارات) تتميز بالتفاهم والاحتواء"، بمتوسط حسابي قدرة (3.83) وانحراف معياري بلغ (1.00)، ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، وهذه القيمة تعبر عن روح التفاهم بين الموظفين ورؤسائهم، ويتضح أن أعلى فقرتين حصلنا على أعلى قيمة هي الفقرات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية وروح التفاهم بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ورؤسائهم.

كذلك تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 1 وهي "هل تعمل في مجال تخصصك" والتي حصلت على متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.19)، ودرجة تقدير إجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة. بينما تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 7 وهي "ساعد التدريب في تطوير أداؤك الوظيفي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (1.12)، ثم تأتي الفقرات رقم 4، 10، 11، 13، 2، 12، 5، و6 بمتوسط حسابي (3.37، 3.35، 3.31، 3.09، 3.06، 2.97، 2.94، 2.80 و 2.69) على التوالي. والجدول رقم (4) يوضح النسب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي.

جدول رقم (4) النسب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة	الرضا الوظيفي	
3	1.19	3.52	19.4%	42.5%	17.4%	12.0%	8.7%	هل تعمل في مجال تخصصك	1
9	1.08	2.97	6.7%	26.4%	34.4%	22.4%	10.0%	تري ان توزيع الموارد البشرية (العاملين) ملائم للاحتياجات التدريبية	2
7	1.14	3.09	8.7%	32.4%	28.8%	19.4%	10.7%	عدد الموظفين في مكان العمل مناسب	3
5	1.16	3.35	14.0%	39.1%	23.7%	14.0%	9.0%	تهوية الاماكن جيدة	4
11	1.29	2.80	9.0%	25.4%	25.1%	17.7%	22.7%	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية دورياً	5
12	1.13	2.69	3.3%	23.7%	30.4%	23.7%	18.7%	تفي موضوعات التدريب بكل احتياجاتك	6

4	1.12	3.37	12.7%	41.8%	24.4%	12.4%	8.7%	7	ساعد التدريب في تطوير أدائك الوظيفي
1	.96	3.96	31.8%	42.1%	18.4%	5.4%	2.3%	8	تتميز علاقتك مع زملاءك بالتعاون والايجابية
2	1.00	3.82	26.4%	42.1%	21.7%	6.7%	3.0%	9	علاقتك مع المرؤوسين (مديري الادارات) تتميز بالتفاهم والاحتواء
6	1.11	3.31	12.4%	35.5%	32.8%	10.0%	9.4%	10	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات
7	1.16	3.09	7.4%	35.1%	30.4%	13.0%	14.0%	11	يتم اشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
10	1.19	2.94	6.7%	30.4%	30.8%	14.4%	17.7%	12	توجد معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية
8	1.19	3.06	9.4%	30.1%	32.8%	12.7%	15.1%	13	تناسب هذه المعايير مع تخصصات وكفاءة الإداريين الموجودة
إجمالي معدل الوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي									
41.79/13= 3.23									

الالتزام الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى الالتزام الوظيفي للموظفين في إدارات بلدية طافار، ويتكون هذا المحور من 13 فقرة مرتبة حسب ترتيبها في الاستبانة الرئيسية المعدة لهذا الغرض. ويوضح الجدول رقم (5) مدى موافقة عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور الالتزام الوظيفي، ويوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع النسب لكل تكرار لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن أعلى فقرة حصلت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي الفقرة رقم 6 وهي "أشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة واستمراريتها" فقد حصلت على (4.07) وانحراف معياري قدره (0.97) ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة. ما يعني أن أكثر التزام من جهة الموظفين هو حول نجاح المؤسسة واستمراريتها. وتأتي الفقرة رقم 5 وهي "أشعر أنه من واجبي أبذل قصاري جهدي لتحقيق أهداف المنظمة" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00) وبانحراف معياري (1.01)، ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، أي أن الموظفين يشعرون بواجبهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

بينما جاءت الفقرة رقم 7 "إن المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المؤسسة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدرة (3.98) وانحراف معياري قدره (0.98)، ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة، وهذا يدل ان الموظفين يشعرون بمسؤوليتهم تجاه أوقات العمل وإنجاز المهام المناطة بهم من قبل إدارة المؤسسة. كذلك تأتي الفقرة رقم 8 "أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة" في الترتيب الرابع حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.95) وانحراف معياري قدره (1.01)، ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة أيضاً.

أما في المرتبة الخامسة في الترتيب فقد أتت الفقرة رقم 12 وهي "أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.98)، ودرجة تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة مرتفعة. وفي المرتبة السادسة تأتي الفقرة رقم 1 "أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة" بمتوسط مرجح قدره (3.87) وانحراف معياري (1.01). ويليهما الفقرات رقم 4، 3، 11، 10، 13، 9، و2 وبمتوسطات حسابية قدرها (3.85)، (3.79)، (3.79)، (3.76)، (3.72)، (3.51)، (3.34) وانحرافات المعيارية (0.97)، (0.97)، (0.95)، (1.03)، (1.08)، (1.16) و(1.19) على التوالي.

جدول رقم (5) النسب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الالتزام الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة	الالتزام الوظيفي	
6	1.01	3.87	30.8%	36.8%	23.4%	6.4%	2.7%	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	1
12	1.19	3.34	17.1%	33.4%	24.1%	17.1%	8.4%	أعتبر مشاكل المنظمة هي مشاكل شخصية	2
8	.97	3.79	25.4%	39.1%	27.1%	6.0%	2.3%	أشعر بالانتماء لمنظمتي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه	3
7	.97	3.85	26.1%	44.8%	19.7%	6.7%	2.7%	كان قرار ارتباطي بهذه المنظمة صائباً	4

2	1.01	4.00	35.5%	40.8%	14.7%	6.0%	3.0%	أشعر أنه من واجبي إبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المنظمة	5
1	.97	4.07	37.5%	42.5%	12.0%	5.4%	2.7%	أشعر بالواجب تجاه نجاح المؤسسة واستمراريتها	6
3	.98	3.98	35.1%	37.8%	19.4%	5.7%	2.0%	إن المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المؤسسة	7
4	1.01	3.95	33.4%	39.8%	17.7%	6.0%	3.0%	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة	8
11	1.16	3.51	21.1%	35.8%	22.7%	14.0%	6.4%	أرغب في البقاء في عملي حتى لو توفرت فرص بديلة	9
9	1.03	3.76	24.4%	42.8%	20.1%	9.4%	3.3%	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي	10
8	.95	3.79	23.4%	43.8%	23.7%	6.7%	2.3%	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	11
5	.98	3.88	28.1%	43.8%	18.1%	7.7%	2.3%	أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	12
10	1.08	3.72	27.8%	33.1%	25.4%	10.4%	3.3%	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل لالتحاق بها	13

يبين الجدول الآتي فرضيات الدراسة المباشرة:

جدول (6) فرضيات الدراسة المباشرة

النتيجة Result	الدلالة الإحصائية P-value	النسبة الدرجة C.R	التأثير	الفرضيات المباشرة لنموذج البحث		
				المتغير التابع	المتغير المستقل	
تم القبول	0.000	4.312	0.34	أداء العاملين	الرضى الوظيفي	1
تم الرفض	0.896	-0.131	-0.01	أداء العاملين	الالتزام التنظيمي	2
تم القبول	0.000	6.143	0.67	أداء العاملين	تقييم الأداء	3
تم القبول	0.000	6.828	0.63	الرضى الوظيفي	تقييم الأداء	4
تم القبول	0.000	6.577	0.58	الالتزام التنظيمي	تقييم الأداء	5

مناقشة نتائج الفرضيات

مناقشة نتائج الفرضية الاولى

توجد علاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وبين أداء العاملين: أكدت الدراسات أن عندما يكون نظام تقييم الأداء الوظيفي عادلاً فسيؤثر ايجاباً على أداء العاملين داخل المؤسسة. وبالنظر إلى مخرجات التحليل الاحصائي (SEM) فإن الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، حيث كانت قيمة (CR) تساوي (6.143) وكانت أعلى من المحك المعياري (1.47)، وهذا يدل على وجودها في من منطقة القبول والرضى وابتعادها عن منطقة الرفض، كما كانت قيمة مستوى الدلالة ($p = 0.000$) وذات دلالة معنوية إحصائية بالإضافة إلى قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية التي تساوي (0.902). وذات اتجاه ايجابي وهذا يؤكد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء العاملين.

وأوضحت العلاقة بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي لأن بدون تقييم أداء الموظفين لا يستطيع المسؤول التمييز بين الموظف المنتج والموظف الغير منتج. ومن الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين دراسة (الحقيل، العمري، 2014) التي تناولت الدراسة الاستخدام الفعال في تحسين الأداء والإنتاجية وكذلك رضا العاملين وزيادة الفعالية الإنتاجية في بيئة العمل وقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. كما أوضحت دراسة (أبو حطب، 2009) وكذلك دراسة (فيمي، 2013) أن وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، وبذلك يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي وأن عدم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي يمثل خطراً على العاملين ويؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي.

أما دراسة (جونشي، 2013) التي هدفت إلى تحديد تأثير معايير تقييم الأداء الوظيفي على إنتاجية الموظف، فقد توصلت إلى أن معايير الأداء الوظيفي لها اثر بشكل ملحوظ على إنتاجية الموظفين. إذا من خلال ما استعرضناه من نتائج سواء كانت النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية أو من الدراسات السابقة التي تؤكد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء العاملين فقد تم إثبات بأن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على أداء العاملين.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي: الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية نظراً لقيمة (CR) تساوي (6.828) وكانت أعلى من المحك المعياري (102)، كذلك قيمة مستوى الدلالة تساوي (p=0.000) وذات دلالة إحصائية حيث قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (508). وذات اتجاه ايجابي؛ الأمر الذي يؤكد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي. كان حجم الاثر (0.63) وهذا يعني أن (63%) من الرضا الوظيفي يعزى إلى تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. وبعد هذا التأثير كبير جداً في المتغيرات حيث أنه أكبر من (25%) (شوين، 2002). فقد أثبتت عدة دراسات أن الأداء الوظيفي يؤثر على الرضا الوظيفي كدراسة (بلخيري، عشيطة، 2014) في أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين من جميع العوامل واعتبرت الدراسة ان العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها ويتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على الالتزام التنظيمي: الفرضية كانت ذات دلالة معنوية إحصائية نظراً لقيمة (CR) تساوي (6.577) وكانت أعلى من المحك المعياري (088). وكذلك قيمة مستوى الدلالة تساوي (p=0.000) وذات دلالة إحصائية حيث قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (580). وذات اتجاه ايجابي؛ الأمر الذي يؤكد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الالتزام التنظيمي، كما كان حجم الأثر (0.58) وهذا يعني أن (58%) من الالتزام التنظيمي يعزى إلى تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وقد أثبتت عدة دراسات بأن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الالتزام التنظيمي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شاهين، 2012).

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين: توصلت الدراسة إلى وجود أثر بينهما، حيث بلغت قيمة التقديرات المعيارية (0.34) بحيث كانت نتيجة اختبار الفرضية مقبولة جداً وبلغت قيمة (CR) (4.312) وهي قيمة اكبر من المعيار المحك (0.96)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وكل هذه النتائج تؤكد أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين.

وتأتي نتيجة الاثر بين المتغيرين تأكيداً على ما قاله (المنصوري، 1970) أن الرضا يتبع الأداء بحيث كلما كان مستوى الأداء جيداً سوف يشعر العامل بالرضا عن العمل، وكذلك في حاله ملائمة الموارد البشرية للعمل بحيث ان كل موظف يعمل في مجال تخصصه ومكان العمل يناسب حجم العمل وكذلك الاحتياجات التدريبية للعاملين ومشاركة القيادات الإدارية، فهذا يعزز مستوى الرضا لدى العاملين. واتفقت النتيجة مع دراسة (بلخيري، عشيطة، 2011) التي أكدت أنه لتحقيق الرضا المنشود ورفع الأداء لا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه. واتفقت مع دراسة (المشيخي، 2012) التي أكدت أنه لجعل العامل يرفع من مستوى أدائه فيجب الاهتمام به بمنحهم الحوافز المادية وكذلك تنمية مهاراتهم في مجال العمل وخاصة الجانب التدريبي الذي يحتاجه الموظف لتنمية قدراته، وخلق مناخ من التعاون والإيجابية بين زملاء العمل.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: عدم وجود تأثير بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين. الأمر الذي يوضح عدم وجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة التقديرات المعيارية (-0.01) والأمر الذي يوضح بعدم قبول الفرضية وكانت مستوى الدلالة الإحصائية ($p=0.896$) فقد تم رفض الفرضية وذلك لعدم وجود تأثير بين المتغيرين. أوضحت دراسة غواص، (2012) أن الالتزام التنظيمي يتأثر ببعض العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، وقد أثبتت الدراسة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء. واتفقت كذلك مع دراسات (كلارك، 2006)؛ (سومرز، برينبانم، 1998)، و(شور، بارسنديل، 1995).

التوصيات

- i. مراعاة الرؤساء ظرف العاملين عند تقييمهم.
- ii. العمل على تطوير معايير تقييم الأداء بحيث تكون موضوعية وواضحة ومناسبة لطبيعة الوظيفة المراد تقييمها.

- iii. ضرورة أن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم، وأن تتاح الفرصة لعملية التقييم غير الدوري إذا دعت الحاجة لذلك، كما في حالات الترقية أو شغل وظيفة معينة حتى يتسنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- iv. ضرورة وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم وذلك من خلال ربط الانجاز المتحقق من الموظف بالمكافآت والترقيات والحوافز.

خاتمة

ناقشت الدراسة نموذج المتغيرات الثلاثة تقييم الأداء (كمتغير مستقل) وأداء العاملين (تابع) والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (وسيط) من خلال تأثيرها على العامل التابع والمستقل. كما تم تحليل العلاقات الداخلية لجميع المتغيرات بشكل تفصيلي ودقيق، أيضاً تم مناقشة وتحليل الفرضيات الخمس وهي وجود تأثير إيجابي ومباشر بين نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، ووجود تأثير إيجابي ومباشر بين نظام تقييم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي ومباشر بين نظام تقييم الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وجود تأثير إيجابي ومباشر بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأخيراً عدم وجود تأثير إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي على أداء العاملين في إدارات بلدية ظفار بسلطنة عمان.

المراجع

- الحقيل، العمري. 2014. فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القصيم.
- أبو لبدة، عبد الله. 2003. قياس الأداء. الإمارات العربية المتحدة: دار النشر للتوزيع.
- حسن، راوية. 2001. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- خالد ماضي أبو ماضي. 2007. مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية غزة.
- درة عبد الباري، الصباغ زهير. 2008. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزعيبي، مروان. 2010. الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي حسن. 2001. إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- أحمد سالم المشيخي. 2012. الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. رسالة ماجستير، جامعة نزوى.
- عباس، علي. 2004. أساسيات علم الإدارة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ماجد شاهين. 2010. مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماهر، أحمد. 2006. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- المغربي، عبد الحميد. 2007. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- نائلة نعمات النونو. 2004. سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة.
- تيغرة، محمد بوزيان. 2012. التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- محمد، إبراهيم ديتو. أبرز التحديات نحو أسواق عمل منتجة ومستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي. دورية العمل العربي، منظمة العمل العربية. القاهرة.
- العنزي، سعد علي محمود. 1985. الرضا الوظيفي والأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد.
- الجريسي، خالد عبد الرحمن. 2010. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. الرياض: مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الله عبد الغني. 1996. قياس وقدة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت.
- المدھون، محمد. 2005. إدارة وتنمية الموارد البشرية: غزة. الجامعة الإسلامية.
- العضايلة، على محمد. 1995. الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص: مؤته للبحوث والدراسات. الأردن.
- القطان، عبد الرحيم. 1987. العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: المجلة العربية للإدارة.
- الفايدي، سالم. 2008. فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الامنية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- الهنداوي، ياسر فتحي. 2007. منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الادارة: مجلة التربية والتعليم.

- أبو حطب، موسى محمد. 2009. فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير. غزة.
- بلخيري سهام، عشيظ حنان. 2012. أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. الجزائر.
- المنصوري، محسن. 1970. الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد: رساله ماجستير. بغداد.
- العوائد، سالم. 2001. تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان: رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة إربد. الأردن.
- باكال، روبرت. 1999. تقييم الأداء. مجلة بت الأفكار الدولية.
- العمرى، اليافي. 2017. أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام في المملكة العربية السعودية: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- محمود. 2007. الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية. مجلة جامعة دمشق.
- الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله. 1994. إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك عبد العزيز.
- نصر الله، حنا. 2002م. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

REFERENCES

- Abbas, Aliyy. 2004. *Asasiyyat 'Ilm al-Idarah*. Amman: Dar al-Masirah Li al-Nashr Wa al-Tawzi.
- Abu Hatab, Musa Muhammad. 2009. *Fa'iliyyah Nizam Taqyim al-Ada' Wa Atharuhu 'Ala Mustawa Ada' al-'Amilin*. Risalah Majistir. Ghazzah.
- Abu Labidah, Abdullah. 2003. *Qiyas al-Ada'*. Al-Imarat al-'Arabiyyat al-Muttahidah: Dar al-Nashr Li al-Tawzi.
- Al-Adayilah, Aliyy Muhammad. 1995. *Al-Wala' al-Tanzimiyy Wa 'Alaqtuhu Bi al-'Awamil al-Shakhsiyyah Wa al-Tanzimiyyah Dirasah Muqaranah Bayna al-Qita'ayn al-'Am Wa al-Khas*. Mu'tah Li al-Buhuth Wa al-Dirasat. Al-Urdun.
- Ahmad Salim al-Mashikhiyy. 2012. *Al-Rida al-Wazifiyy Lada al-Idariyyin al-'Amilin Fi al-Mudiriyyat al-'Ammah Li al-Tarbiyah Wa al-Ta'lim Bi Muhafazah Zafar*. Risalah Majistir. Jami'ah Nazwa.
- Al-Anaziyy, Sa'ad Aliyy Mahmud. 1985. *Al-Rida al-Wazifiyy Wa al-Ada'*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Baghdad.
- Al-'Awa'id, Salim. 2001. *Taqwim Ada' al-Qiyadat al-Idariyyah Fi Mudiriyyat al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim Bi Sulatanah 'Ummah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Irbid, al-Urdun.
- Bakal, Robert. 1999. *Taqyim al-Ada'*. Majallat Batt al-Afkar al-Dawliyyah.
- Balkhiriyy, Siham & Ashit Hannan. 2012. *Athar al-Rida al-Wazifiyy 'Ala Ada' al-Muwazzafin Fi al-Mu'assasat al-Jami'iyyah*. Al-Jaza'ir.
- Clarke, N. 2006. *The Relationships between Commitment, Its Antecedent and Performance. Management Decision*.

- Durrah, 'Abd al-Bari & al-Sabbagh Zuhayr. 2008. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah Fi al-Qarn al-Hadi 'Ashar*. 'Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Fayidiyy, Salim. 2008. *Firaq al-'Amal Wa 'Alaqtuha Bi Ada' al-'Amilin Fi al-Ajhizah al-Amniyyah Bi Madinat al-Riyad*. Risalah Dukturah Ghayr Manshurah. Jami'at al-Amir Nayif Li al-'Ulum al-Amniyyah. Al-Sa'udiyyah.
- Goochi. 2013. *Organization Behavior: Foundation, Realities and Changes*. New York: N. Pb.
- Al-Haqil, al-'Umariyy. 2014. *Fa'aliyyat Taqyim al-Ada' al-Wazifiyy Wa Atahruhu 'Ala Ada' al-'Amilin*. Majallat al-'Ulum al-Idariyyah Wa al-Iqtisadiyyah. Jami'at al-Qasim.
- Hasan, Rawiyah. 2001. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah, Ru'yah Mustaqbaliyyah*. Al-Islandariyyah: al-Dar al-Jami'iyyah.
- Hasan, Rawiyah. 2001. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah, Ru'yah Mustaqbaliyyah*. Al-Islandariyyah: al-Dar al-Jami'iyyah.
- Al-Hindawiyy, Yasir Fathiyy. 2007. *Manhajiyyat al-Namazajah Bi al-Mu'adalat al-Bina'iyyah Wa Tatbiqatuha Fi Buhuth al-Idarah*. Majallat al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim.
- Al-Jarisiyy, Khalid 'Abd al-Rahman. 2010. *Idarat al-Waqt Min al-Manzur al-Islamiyy Wa al-Idariyy*. Al-Riyad: Mu'assasat al-Jarisiyy Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Khalid Madiyy Abu Madiyy. 2007. *Mada Ihtimam al-Jami'at al-Falastiniyyah Bi Mutatallabat Raf' Kafa'ah 'Amaliyyah Taqyim Ada' al-'Amilin Dirasah Maydaniyyah 'Ala al-Jami'at al-Falastiniyyah Fi Qita' Ghazzah – Falastin*. Risalah Majistir. al-Jami'at al-Islamiyyah Ghazzah.
- Kenneth W. 2008. Green And Others. *The Impact Of Logistics Performance On Organizational Performance In Supply Chain Context*. Supply Chain Management Journal. Volume13. November 4.
- Al-Madhun, Muhammad. 2005. *Idarah Wa Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyyah*. Ghazzah: al-Jami'at al-Islamiyyah.
- Al-Maghribiyy, 'Abd al-Hamid. 2007. *Dalil al-Idarat al-Zakiyyah Li Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyyah*. Al-Mansurah: Dar al-Maktabat al-'Asriyyah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Mahir, Ahmad. 2006. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah*. Al-Islandariyyah: al-Dar al-Jami'iyyah Li al-Tiba'ah Wa al-Nashr.
- Majid, Shahin. 2010. *Mada Fa'aliyyah Wa 'Adalah Nizam Taqim Ada' al-'Amilin Fi al-Jami'at al-Falastiniyyah Wa Atharuhu 'Ala al-Ada' al-Wazifiyy Wa al-Wala' Wa al-Thiqat al-Tanzimiyyah Dirasah Muqaranah Bayna Jami'at al-Azhar Wa al-Islamiyyah*. Risalah Majistir. Al-Jami'at al-Islamiyyah, Ghazzah.
- Al-Mansuriyy, Muhsin. 1970. *Al-Rida 'An al-'Amal 'Inda Mu'allimi Wa Mu'allimat Madinat Baghdad*. Risalah Majistir. Baghdad.
- Muhammad Ibrahim Ditu. N.d. *Abraz al-Tahaddiyat Nahwa Aswaq 'Amal Muntijah Wa Mustadamah Fi Duwal Majlis al-Ta'awun al-Khalijiyy*. Dawriyyat al-'Amal al-'Arabiyy. Munazzamat al-'Amal al-'Arabiyyah. Al-Qahirah.
- Na'ilah Ni'mat al-Nunu. 2004. *Siyasat Taqyim Ada' al-Muwazzafin Fi Mu'assasat al-Ta'lim al-'Aliyy al-Hukumiyyah Fi Qita' Ghazza*. Risalah Majistir. Al-Jami'at al-Islamiyyah, Ghazzah.
- Nasrullah, Hana. 2002. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah*. 'Amman: Dar Wa'il li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Poon, June. 2003. *Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turn Over Intention*. Journal Personal Review. Vol. 33. No. 3. PP 322-334.
- Porter, Loywed. 2001. *The Impact of TQM Factors on Employees Job Satisfactions*. Master Thesis. UUN.
- Al-Qattan, 'Abd al-Rahim. 1987. *Al-'Alaqah Bayna al-Wala' al-Tanzimiyy Wa al-Sifat al-Shakhsiyyah Wa al-Ada' al-Wazifiyy*. Al-Majallat al-'Arabiyyah Li al-Idarah.
- Al-Shaqawiyy, 'Abd al-Rahman 'Abdullah. 1994. *Idarat al-Tanmiyah Fi al-Mamlakat al-'Arabiyyat al-Sa'udiyyah*. Al-Riyad: Jami'at al-Malik 'Abd al-'Aziz.
- Somers, M. J & Birnbaum, A. D. 1998. *Work- related Commitment and Job Performance it's Also the Nature of the Performance That Counts*. Journal of Organization Behavior.

- Shore, LM, Barksdale. K & Shore, T. H. 1995. *Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization*. The Academy of Management Journal.
- Al-Tajam 'Abdullah 'Abd al-Ghaniyy. 1996. *Qiyas Waqdat al-'Awamil al-Tanzimiyyah Wa al-Dimugharafiyyah Fi al-Tanabbu' Bi Mustawa al-Iltizam al-Tanzimiyy*. Al-Majallat al-'Arabiyyah Li al-'Ulum al-Idariyyah. Jami'at al-Kuwayt.
- Tigharah, Muhammad Buziyan. 2012. *Al-Tahlil al-'Amiliyy al-Istikshafiyy Wa al-Tawkidiiyy Mafahimuhuma Wa Minhajiyyatuhuma*. 'Amman: Dar al-Masirah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-'Umariyy, al-Yafiyy. 2017. *Athar 'Anasir Jawdat al-Hayat al-Wazifiyyah 'Ala Ada' al-Muwazzaf al-'Am Fi al-Mamlakat al-'Arabiyyat al-Sa'udiyyah*. Al-Majallat al-Urduniyyah Fi Idarat al-'A'mal.
- Wheelen. T. L and Hunger D. J. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eight Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Al-Za'biyy, Marwan. 2010. *Al-Rida al-Wazifiyy Mafhumuhu, Turuq Qiyasihi, Tafsir Darajatihi Wa Asalib Ziyadatihi Fi al-'A'mal*. 'Amman: Dar al-Masirah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Zuwaylaf, Mahdiyy Hasan. 2001. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah - Madkhal Kammiyy*. 'Amman: Dar al-Fikr Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.