



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض

إعداد

أ/ حمد بن خالد بن حمد الحواس

طالب الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية

بكلية التربية بجامعة الملك سعود

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد السادس - أغسطس ٢٠١٧ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية كما هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، والتعرف على وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، والتعرف على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي للقياس من المحاور الثلاثة (الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية ، العلاقات) كما هدفت الى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تبعاً للمتغيرات (المؤهل ، الخبرة ، المرحلة التعليمية) واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بالمرحل الثلاث (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) بمدينة الرياض والبالغ عددهم (١١٨٣) مديراً وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية البسيطة حيث تكونت العينة من ١٠٤ مدير من مكاتب التربية والتعليم (مكتب الروابي، الشرق ، الوسط ، الشمال، الجنوب ، الغرب ، الرائد ، الروضة ، غرناطة ، السويدي ، العزيزية ، الدرعية) وهذا العدد يمثل نسبة ٩ % تقريبا من حجم مجتمع الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الصفات الشخصية ، العلاقات) باختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير الخبرات العلمية وباختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعلمهم متوسط واتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعلمهم ابتدائي حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، الصفات الشخصية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تعلمهم متوسط وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعلمهم متوسط واتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعلمهم ثانوي حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، الصفات الشخصية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تعلمهم متوسط.

## المقدمة :

لقد أصبح التقويم مقوماً أساسياً من مقومات العملية التعليمية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق الأهداف التربوية المنشودة ، حيث يتم بواسطته تحليل المواقف والظروف القائمة لمعرفة وإدراك نواحي القوة لدعمها وتشجيعها والاستزادة فيها ، والوقوف على نواحي الضعف لعلاجها وتداركها (عبدا لقادر ، ١٤٠٥ هـ : ٧٥) كما أن النظر إلى مفهوم كفاءة أداء المعلمين يقود إلى مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تقدير ما يبذله المعلمين في ضوء معايير محددة والحكم عليها بقصد تحسين الأداء ، ورفع درجة الكفاءة للتوصل إلى تحقيق أهداف العمل التربوي التي ينبغي النظر إليها باعتبارها حلقات في منظومة تسعى لهدف وأن أي منها ليس هدفاً في حد ذاته ، فالتقدير ليس هدفاً لذاته في عملية التقويم وإن كان التقويم لا يتم إلا بواسطته ، والحكم على الأداء ليس هدفاً وإنما هو أحد نتائجه ( الدخيل ، ١٤١٨ هـ : ٤ ) .

وحيث أن التقويم عنصر أساسي لضمان مواصلة المسيرة التعليمية مسلكها الصحيح ، ولا تعني عملية التقويم وجود سلبيات في أي عنصر من عناصر التعليم بل تهدف إلى ضبط مسار العملية التعليمية لهذا جاءت هذه الدراسة لتتناول نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين.

### مشكلة الدراسة :

لقد نص نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية على ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بإجراء تقويم لأداء موظفيها . وتقوم هذه الأجهزة بتخصيص جزء من وقتها ومواردها لإجراء هذا التقويم لموظفيها . كما تعقد بعض الأجهزة التعليمية العديد من الدورات المتخصصة في تقويم الأداء الوظيفي لتدريب الرؤساء على كيفية القيام بعملية التقويم وتعليمهم أفضل السبل لتقويم أداء موظفيهم ( العتيبي ، ١٤٢١ هـ : ٣ ) .

ومما يؤيد وجود خلل في تنفيذ نظام تقويم الأداء الوظيفي ، حين توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية الموسعة التي أجراها مازن عبدا لقادر ، والتي أظهرت أن نظام تقويم الأداء لا يعمل كما أريد له ، وأن هناك فجوة بين ما يقرره النظام وما يحدث فعلاً (المطيري ، ١٤١٧ هـ : ٤ ) .

إن عدم تحري الدقة في التقويم من قبل المدير . عدم النظر إليها بجدية من قبل المديرين إلا في حالة الترقية أو النقل . عدم إطلاع المعلمين عليها . تأثير العلاقات الشخصية

على نتائج التقييم . اعتبارها من بعض المديرين على أنها وسيلة عقاب وليست وسيلة تطوير . وهذا يوضح أن هناك مآخذ على نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين ، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة الآراء نحو نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين ، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما وجهة نظر المديرين تجاه نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين ؟ .

### أهداف الدراسة

#### هدفت الدراسة الى الآتي:

١. التعرف وجهة نظر المديرين تجاه نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين .
٢. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين تبعاً للمتغيرات (المؤهل ،الخبرة، المرحلة التعليمية).

### أهمية الدراسة

- ١- تبرز أهمية الدراسة من كونها تساعد أصحاب الشأن من مديرين ومشرفين تربيين من أخذ هذه الآراء ووجهات النظر ومحاولة التطوير والرقى بنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين .
- ٢- كما تسهم الدراسة في الكشف عن الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال التعرف على المعلمين الذين يحتاجون إلى قدر أكثر من الإشراف والتدريب، وتحديد ما يحتاجون إليه من معارف أو مهارات.

### أسئلة الدراسة

١. ما وجهة نظر المديرين تجاه نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين .
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة ( المؤهل ، الخبرة ، المرحلة التعليمية ) .

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** الدراسة تسعى لمعرفة الآراء نحو نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، وتحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي :ما هي وجهة نظر المديرين نحو نموذج تقويم الأداء الوظيفي الحالي للمعلمين ؟

**الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في وزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض ، وذلك يخرج من إطار الدراسة جميع المديرين في المدن الأخرى واقتصرت الدراسة على مديري المدارس ومن في حكمهم من وكلاء.

**الحدود الزمانية :** وتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام ١٤٣١-١٤٣٢ هـ .

### مصطلحات الدراسة

#### النموذج :

**التعريف الإجرائي :** هو عبارة عن ورقة أو أكثر تحتوي على بيانات ثابتة محددة ، وأمامها وأسفلها حقل فارغ لتعبئته بمعلومات وبيانات أخرى تختلف باختلاف الحالات والأشخاص ويطلق عليها البيانات أو المعلومات المتغيرة.

#### تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين :

#### التقويم :

**المعنى اللغوي :** يشتق من الفعل (قَوَّمَ) ، فيقال قَوَّمَ (المعجج بمعنى عدّله وأزال اعوجاجه) (وقوم الشيء بمعنى قدره ووزّنه وحكم على قيمته) . (المعجم الوسيط ، ٧/١١٠١) .

**المعنى الاصطلاحي:** عرّف بعض الباحثين التقويم أنه القيمة التي تهدف إلى تقدير التغييرات السلوكية لدى المتعلمين ، ثم البحث عن العلاقة بين هذه المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها . وعرّفه آخر : التقويم هو عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات علاقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف ، واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تم إطلاقها .

**التعريف الإجرائي :** هو التقرير الذي يعده مدير المدرسة وفقاً للنماذج الذي يعدها ديوان الخدمة المدنية ويقدر أداء الموظف بأحد التقديرات ( ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مرضي ، غير مرضي ) .

### الأداء :

**المعنى اللغوي:** الإِبْصَال والقضاء، والإِتْيَان . (لسان العرب، ١٤: ٢٦).

**المعنى الاصطلاحي:** إيقاع الفعل في وقته المحدد له . (جمع الجوامع للسبكي، ١: ١٠٨).

**التعريف الإجرائي:** ويمكن تحديد تعريف إجرائي للأداء فيما يلي : جهد الموظف في العمل . مدى قيام العاملين في المنظمة بالواجبات المحددة والمقررة . مدى تحقيق العاملين في لمسؤولياتهم على وجه العموم ومدى تقديم الخدمات المطلوبة منهم أثناء تأدية الدور المطلوب.

### مفهوم الوظيفة:

**المعنى اللغوي :** ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، وتأتي بمعنى الخدمة المعيّنة . (المعجم الوسيط ٢:١٠٤٢).

**المعنى الاصطلاحي :** وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر. (المصطلحات الإدارية، ١٤١٤ هـ: ١٨٥).

**التعريف الإجرائي :** وعليه فإن الموظف العام هو " الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف "

### بطاقة تقويم الأداء للمعلم

**التعريف الإجرائي :** هي أداة قياس مستوى أداء المعلم أو الموظف للعمل المكلف بأدائه وتحتوي على مجموعة من عناصر تقويم الكفايات ، الشخصية ، والمهنية ، والعلاقات مع الآخرين .

## ذكرت بعض المصطلحات بنموذج تقويم الأداء الوظيفي لابد من توضيحها

وهي :

**مواطن القوة :** هي تلك الصفات الإيجابية التي يتصف بها الموظف وتؤثر على عمله مع وجوب ألا تكون تكراراً لعناصر التقييم الأساسية المحددة في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي (عناصر الأداء الوظيفي ، الصفات الشخصية ، العلاقات مع الآخرين ) .

**مواطن الضعف :** هي تلك الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف وتؤثر على عمله مع وجوب ألا تكون تكراراً لعناصر التقييم الأساسية المحددة في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي (عناصر الأداء الوظيفي ، الصفات الشخصية ، العلاقات مع الآخرين ) . ( الدليل الإجرائي لمدير المدرسة ، ١٤٢٩هـ)

## وجهة النظر :

المعنى الاصطلاحي:

صورة سلوكية يمكن إدراكها وقياسها.

## مدير المدرسة :

**التعريف الإجرائي :** هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية ، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً . والمقصود هو مدير المدرسة في مراحل التعليم العام . ويعرف أيضا الرئيس المباشر للمعلمين والإداريين والمستخدمين في المدرسة ومسئول عن الدراسة وتوجيهها وجهة إسلامية، ومسئول عن توجيه المدرسة إداريا وفنيا وعن مراقبة سير الدراسة . (الدليل الإجرائي لمدير المدرسة ، ١٤٢٩هـ) .

## المعلم :

**المعنى اللغوي :** الملهم للصواب والخير . المعلم اسم فاعل لفعل علم، ونقول معلم أي قام بفعل التعليم، (المعلم) من يتخذ مهنة التعليم ومن له الحق في ممارسة إحدى المهن استقلالا وكان هذا اللقب أرفع الدرجات في نظام الصانع كالنجارين والحدادين. (المعجم الوسيط ، ٣) .

**المعنى الاصطلاحي والإجرائي:** وهو الفرد الراشد الذي سبق تأهيله في إحدى الكليات التربوية أو كليات المعلمين لمدة أربع سنوات أو أكثر ، و رخص له بالتدريس وفقا للقواعد والمعايير التي تحددها المؤسسة المشرفة على التعليم. (دليل مفاهيم الإشراف التربوي، ص ١٥، ١٤٢٦).

### الدراسات السابقة :

١- دراسة (الرهيط ، ١٤٢٥ هـ ) حيث هدفت الى دراسة العلاقة بين درجات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين المتميزين ونسب التفاعل اللفظي داخل حجرة الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الحقلي) ، وذلك بواسطة معايشة الباحث الفعلية (الملاحظة بالمشاركة) لجميع وقائع السلوك في الحقل ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) والذي يقتصر هدفه على معرفة وجود العلاقة أو عدمها ، وإذا كانت توجد فهل هي طردية أو عكسية ، سالبة أو موجبة وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نسب المعلمين الحاصلين على الدرجة (١٠٠) في تقويم الأداء الوظيفي ، وغير الحاصلين على الدرجة (١٠٠) في تقويم الأداء الوظيفي وذلك في كل من فئات التفاعل اللفظي ومجالات التفاعل اللفظي كما توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة بين درجات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين المتميزين وبين نسب التفاعل اللفظي التي حصلوا عليها في كل من فئات التفاعل اللفظي ومجالات التفاعل اللفظي .

٢- دراسة (الفايز ، ١٤٢٣ هـ) سعت الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية عملية تقويم الأداء الوظيفي الحالي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف العامة لتقويم الأداء الوظيفي كما هدفت الى التعرف على أبرز الصعوبات التي تواجه مستخدمي نموذج تقويم الأداء الوظيفي الحالي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية ، كما يراها أفراد الدراسة والتعرف على عناصر تقويم الأداء الواجب توافرها في نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية ، كما يراها أفراد الدراسة كما سعت الى التعرف على الفروق - إن وجدت - في آراء أفراد الدراسة من حيث متغيرات الدراسة وهي : الوظيفية، المرحلة التعليمية ، الخبرة في مجال العمل الحالي ، المؤهل العلمي ، التدريب في مجال تقويم الأداء الوظيفي كما هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية ، في ضوء مرنّيات أفراد الدراسة .



واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات للإدارة المدرسية ، ومديرات مراحل التعليم العام الثانوي والمتوسط والابتدائي في مدينة الرياض ، واختارت الباحثة أفراد عينة الدراسة من المديرات باستخدام العينة الطبقية الغير متكافئة ، أما عينة المشرفات التربويات للإدارة المدرسية فقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من بين الصعوبات التي تتعلق بمعدة التقرير (المشرفة ، المديرية) والتي تعاني منها عينة الدراسة بدرجة كبيرة وشعور بعض القائمات بعملية التقويم بأنها تتم لتنفيذ روتين إداري وليست للتطوير المهني للموظفة وعدم اطلاع الموظفات على نتائج تقويمهن بالرغم من تأكيد اللائحة على حق الموظفة بالاطلاع على نتيجة أدائها وتأثر نتيجة التقويم بالنمط القيادي لمعدة التقرير بحيث نجد من تميل إلى التشدد أو التوسط أو التساهل في تقويم أداء الموظفات بصورة عامة وعدم الاتفاق على تفسير عناصر تقويم الأداء بين القائمات على عملية التقويم (المديرة ، المشرفة) .

٣- دراسة (الغدیر ، ١٤٢٢هـ) وهدفت الدراسة إلى معرفة الفروق في مستوى الأداء بين عناصر نموذج الأداء الوظيفي (عناصر الأداء الوظيفي ، عناصر الصفات الشخصية ، عناصر العلاقات ) للملتحقات بتلك البرامج .

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وذلك لمعرفة أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربات ، وتم استخدام أسلوب تحليل المضمون وذلك بدراسة عدد من الوثائق المرتبطة بموضوع البحث من أجل تحليل المعلومات المتضمنة في الوثيقة ولاستخراج البيانات اللازمة لأهداف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الملتحقات بالبرامج التدريبية المقدمة من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات ، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهن (٦٤) مديرة ومساعدة للمرحلة المتوسطة والثانوية ، وتم استخدام تقارير الأداء الوظيفي كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدورات التدريبية لم يكن لها أثر فعال على أي عنصر من عناصر بطاقة الأداء الوظيفي (عناصر الأداء الوظيفي ، عناصر الصفات الشخصية ، عناصر العلاقات) كما توصلت الى أنه قد يعود سبب عدم جدوى هذه البرامج التدريبية إلى نماذج التقويم المستخدمة لتقييم أداء مديرات المدارس لغموضها وكونها مقاييس غير صادقة لقياس أداء المديرات .

٤-دراسة (الجفري، ٢٠٢٢هـ) هدفت إلى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي ، وتحديد أهم الأسس التي يبني عليها وأهدافه وتحديد اتجاهات القائمات بعملية تقويم الأداء الوظيفي (المشرفات والمديرات) نحو مشاركة طالبات المدرس الثانوية بجدة في عملية التقويم والتعرف على اتجاهات طالبات المدارس الثانوية بمدينة جدة نحو مشاركتهن في عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت الباحثة بتصميم استبانين كأداة لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث وجهت الأولى للمشرفات والمديرات ، والثانية للطالبات ، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، والمشرفات التربويات ، وطالبات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والأهلية ، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج، من أهمها أن اتجاهات مديرات ومشرفات المدارس الثانوية بمدينة جدة تميل نحو مشاركة جميع الطالبات في عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات كما توصلت إلى أن اتجاهات طالبات المدارس الثانوية بمدينة جدة تؤيد مشاركتهن في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات.

٥-دراسة (العتيبي، ٢٠٢١هـ) هدفت إلى معرفة مجالات الاستفادة المختلفة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وكذلك العوامل التي تؤثر على مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق الإستبانة وتكون مجتمع الدراسة من العاملون الذين يشغلون وظائف إشرافية بالأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) والذين يقومون بتنفيذ عملية تقويم الأداء الوظيفي من خلال تطبيقه على موظفيهم ، كرؤساء الأقسام ومديري الإدارات والمديرين العاميين . واستثنى الباحث وزارتين لعدم تجاوب المسؤولين في العلاقات العامة في هذه الأجهزة مع الباحث ونظراً لكون مجتمع الدراسة كبير فقد قام الباحث باستخدام الطريقة غير الاحتمالية لاختيار العينة ووزع الباحث (٥٠٠) استبانة على تسعة عشر جهازاً مركزياً بمدينة الرياض . وكان العائد من مجموع الاستبانات هو (٤٢٤) استبانة ، وتم استبعاد (١٥) استبانة لعدم اكتمالها ، وكان العدد الصالح للتحليل هو (٤٠٩) استبانة وكان من أهم نتائج الدراسة وجود خمسة مجالات للاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المركزية . حيث يميل أفراد العينة إلى الاتفاق على وجود ثلاثة مجالات للاستفادة من التقويم وهي : حفز الموظفين ، تنمية وتطوير الموظفين ، توجيه وإرشاد الموظفين ، بينما انقسموا بين مؤيد ومعارض على الاستفادة من التقويم في : توفير المعلومات لصنع القرارات ، ومعالجة مشاكل العمل كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي ، وهي : إدارة عملية التقويم ، ووضوح معايير التقويم ، وعلنية التقويم أما العامل الذي اتضح عدم وجود تأثير له على مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي فهو موضوعية التقويم .

٦- دراسة (الغامدي ١٤٢٠هـ) هدفت إلى تحليل ونقد محتوى نموذج تقييم أداء المعلم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ببعديه التحليلي والنقدي من خلال مدخل تحليل المحتوى لعينة من بطاقات تقييم المعلمين بلغ عددها (٩٠٨) بطاقات تم جمعها عن طريق العينة العشوائية العنقودية . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن ابرز ايجابيات بطاقة تقييم أداء المعلم الحالية ولوائحها التنظيمية تتمثل في اشتمالها على جوانب كمية رقمية وأخرى وصفية وانضمام عناصر مهمة لأداء المعلم وتأكيدا على ضرورة مراجعتها واستخلاص ما تبرزه من ملحوظات وتوصيات للإفادة منها في تطوير العمل الميداني كما توصلت الدراسة الى أن أبرز سلبيات بطاقة تقييم أداء المعلم الحالية ولوائحها التنظيمية تتمثل في الخلط بين تقييم الأداء وتقييم الأداء عدم الاهتمام بالدورات التدريبية واحتواء النموذج على عناصر مركبة والصياغة الفقيرة لبعض العناصر وعدم تناسب الدرجة المعطاة للعنصر مع أهميته واحتواء النموذج على نتيجة آخر تقريرين للأداء الوظيفي ، وعدم حصول المعلم على نسخة من النموذج المستخدم لتقييم أدائه كما توصلت الى أنه لا توجد فرصة للتقييم الذاتي أو لتقويم الزملاء ، وعدم اهتمام المقوم بملء عنصر مواطن القوة ومواطن الضعف لدى المعلم .

وضعت الدراسة تصوراً مطوراً لنموذج لتقويم أداء المعلم باستخدام أسلوب دلفاي .

٧- دراسة (إلجن وزملاءه 1993) هدفت الى مراجعة البحوث التطبيقية التي تناولت عملية تقويم الأداء الوظيفي وبخاصة تلك البحوث التي ركزت على دقة أسلوب الرتب وتم تصميم المراجعة وفق نموذج عمليات مكون من ثلاث مراحل هي جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها عن مثيرات اجتماعية حول أهداف تقدير الأداء وتوصلت الدراسة إلى إن المراجعة المتشابهة التي قام بها كل من لاندى ونار عام ١٩٨٠ قد حولت بطريقة مفاجئة اتجاه البحوث في تقويم الأداء الوظيفي من التركيز على الخطأ في التقدير ، وتدريب المقدرين وتطوير مقاييس التقدير إلى فهم عملية التقدير ذاتها وأنه في السنوات التالية أجريت بحوث ميدانية كافية لتقويم مساهمة بحوث عملية تقويم التقدير في تصميم نظام تقويم الأداء الوظيفي ، وكشفت هذه البحوث عن وجود عدد من المساهمات المحدودة في هذا المجال وأنه انطلاقاً من استمرار الثقة في نتائج البحوث فإنه يمكن التنبؤ بأن هذه المساهمات سوف تزداد محدودياً ووضوحاً وهذا أمر منطقي يمكن تفسيره في ضوء أن مهمة التقويم كحالة متخصصة من الإدراك الاجتماعي الذي يتم خلالها ملاحظة سلوك الآخرين وتخزينها في الذاكرة ، ثم استدعائها تم تقويمها ، وهذا العرض يكون مفيداً لتوجيه بعض أفكارنا عن تصميم مهمة التقدير ، وعن الخصائص الشخصية للمقدر التي يمكن أن تسهل الحصول على تقدير دقيق للأداء وإن تلك البحوث وصلت إلى النقطة التي تؤدي إلى تناقص الفائدة من هذه البحوث إذا كثرت عن هذا الحد . أو بمعنى آخر إن إضافة أي توضيحات أخرى للأثار الإدراكية غير مطلوبة .

التعليق على الدراسات السابقة :

- توصلت دراسة (الرهيظ ، ١٤٢٥هـ ) الى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نسب المعلمين الحاصلين على الدرجة (١٠٠) في تقويم الأداء الوظيفي ، وغير الحاصلين على الدرجة (١٠٠) في تقويم الأداء الوظيفي وذلك في كل من فئات التفاعل اللفظي ومجالات التفاعل اللفظي كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين درجات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين المتميزين وبين نسب التفاعل اللفظي التي حصلوا عليها في كل من فئات التفاعل اللفظي ومجالات التفاعل اللفظي .
- أثبتت دراسة (الفايز ، ١٤٢٣هـ ) ودراسة دراسة الغامدي ( ١٤٢٠هـ ) أن من بين الصعوبات التي تتعلق بمعدة التقرير (المشرفة ، المديرية) والتي تعاني منها عينة الدراسة بدرجة كبيرة وشعور بعض القائمات بعملية التقويم بأنها تتم لتنفيذ روتين إداري وليست للتطوير المهني للموظفة وعدم اطلاع الموظفات على نتائج تقييمهن بالرغم من تأكيد اللائحة على حق الموظفة بالاطلاع على نتيجة أدائها وتأثر نتيجة التقويم بالنمط القيادي لمعدة التقرير .
- توصلت دراسة ( الغدير ، ١٤٢٢هـ) أن الدورات التدريبية لم يكن لها أثر فعال على أي عنصر من عناصر بطاقة الأداء الوظيفي (عنصر الأداء الوظيفي ، عنصر الصفات الشخصية ، عنصر العلاقات) كما توصلت الى أنه قد يعود سبب عدم جدوى هذه البرامج التدريبية إلى نماذج التقييم المستخدمة لتقييم أداء مديرات المدارس لغموضها وكونها مقاييس غير صادقة لقياس أداء المديرات .
- وأثبتت دراسة ( الجفري ، ١٤٢٢هـ ) أن اتجاهات مديرات ومشرفات المدارس الثانوية بمدينة جدة تميل نحو مشاركة جميع الطالبات في عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات كما توصلت الى أن اتجاهات طالبات المدارس الثانوية بمدينة جدة تؤيد مشاركتهن في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات.

- توصلت دراسة (العتيبي، ١٤٢١هـ) ودراسة (الغامدي (١٤٢٠هـ) إلى وجود ثلاثة مجالات للاستفادة من التقييم وهي حفز الموظفين ، تنمية وتطوير الموظفين ، توجيه وإرشاد الموظفين وإن ابرز ايجابيات بطاقة تقييم أداء المعلم الحالية ولوائحها التنظيمية تتمثل في اشتمالها على جوانب كمية رقمية وأخرى وصفية وانضمام عناصر مهمة لأداء المعلم وتأكيدها على ضرورة مراجعتها واستخلاص ما تبرزه من ملحوظات وتوصيات للإفادة منها في تطوير العمل الميداني .
- أثبتت دراسة (إليجن وزملاءه 1993) أنه أجريت بحوث ميدانية كافية لتقويم مساهمة بحوث عملية تقويم التقدير في تصميم نظام تقويم الأداء الوظيفي .

## الإطار النظري

### مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه " تحليل وتقييم أداء العاملين لمعلمهم ومسلكهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى " ( هاشم ، ١٣٩٩هـ : ٣٣٧ )

كما يعرف بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء" وفي هذا الإطار تركز عملية تقويم الأداء الوظيفي ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقييم ، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين ، وتغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية ، كما يمكن تعريف عملية تقويم الأداء بأنها: " حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة " ومعنى آخر : " هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة " ( جاد الرب ، ٢٠٠٩م : ٥٠ ) .

ومن خلال ماسيق يعرف الباحث تقويم الأداء الوظيفي بأنه العملية الإدارية التي تتم بشكل دوري من خلال قيام مدير المدرسة بجمع البيانات والمعلومات عن المعلمين ؛ بهدف تحليل وتقويم أدائهم لعملهم ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء العملية التربوية ومدى تحملهم لمسؤولياتها ، ومدى حاجتهم لبرامج تدريبية للرفع من مستوياتهم ، وكذلك تقويم سلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم والمتعاملين معهم خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون السنة التي تسبق فترة التقويم ، ويتم ذلك بواسطة نموذج أعد لهذا الشأن وحسب التعليمات واللوائح المنظمة لذلك .

### أهمية تقويم الأداء الوظيفي

التقويم عنصر أساسي لضبط مسار العملية التعليمية ، والإستراتيجية العامة للتطوير التربوي ؛ وذلك لأن القيادة التربوية وهي بصدد اتخاذ قرارات بالتطوير بحاجة إلى معلومات تقويمية مستمرة عن مستوى الأداء العالي ، والظروف والإمكانات المتاحة للمدرسة ، ومدى توفر الطاقات البشرية المدربة وغير ذلك من المعلومات التي يحتاج إليها مُصدر القرار حتى تتضح أمامه التغيرات والبدائل ويتمكن من اتخاذ قرار من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها ( عبدال موجود ، ١٩٧٩م : ١٥٢ ) .

كما أن أهمية التقويم تتحدد بكونه الوسيلة الهامة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد ، وما تحرزهُ الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف ، ويتوقف نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها على مدى قدرة العاملين بها على التحسين والتطوير في اتجاه تلك الأهداف ( نشوان ، ١٩٩٢م : ١٤٩ ) .

ومن ناحية أخرى فإن التقويم يستخدم كمعزز لأداء الأفراد ودفعهم لمزيد من العمل والإنتاج ، فالتمييز يحتاج لمعرفة مدى تقدمه نحو الأهداف المنشودة ومدى تعلمه ، والمعلم يحتاج لمعرفة مدى نجاحه في التدريس وفي مساعدة التلاميذ على تحقيق أهدافهم ومعرفة أماكن القوة في عمله فيطورها وينميها وأماكن القصور أو الضعف فيتلافها ويحسنها ، ومدير المدرسة يحتاج لمعرفة مدى نجاح إدارته للمدرسة ومدى توفيره للمناخ الطيب الذي يحفز المعلمين على التدريس والتلاميذ على المعلم ، والتقويم هو الوسيلة نحو تقويم هذه المعلومات لكل من التلميذ والمعلم والمدير ، وهذا له أهميته في شعورهم بالتحصيل ومنحهم الثقة بأنفسهم، وتشجيعهم على الاهتمام بتحقيق أهدافهم .

## أهداف تقويم الأداء الوظيفي

يستهدف تقويم الأداء الوظيفي الأهداف التالية :

- يساعد على التعرف على الصفات اللازم توافرها في المرؤوسين للقيام بأعمال الوظائف الأعلى .
- انتهاز الأسلوب العلمي في التقويم لتحقيق العدالة بين الموظفين .
- يمكن استخدامه للمقارنة بين الأفراد والإدارات وبالتالي خلق روح التنافس البناء .
- يساعد المشرفين على التعرف على الصفات اللازم توافرها في المشرفين للقيام بأعمال معينة ، فمن طريق التقارير يستطيع المشرف معرفة المجيد والصفات التي يتمتع بها والعكس .
- يساعد على معرفة مدى استفادة الموظفين من برامج التدريب التي يرتادونها وذلك بمقارنة تقاريرهم قبل التدريب وبعده ، كما تساعد على معرفة مدى فعالية البرامج نفسها .
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها .
- يعتبر وسيلة استرجاعية فهو يبين المطلوب ، ومن جهة أخرى قد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم (العطني ، ١٤١٨ هـ : ٣) .

## مقومات فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي

تمثل المقومات التالية الإطار العام الذي يحدد فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وهذه

المقومات هي :

١. توافر أهداف واضحة ومحددة من عملية تقييم الأداء ، كاستخدام التقييم لأغراض التقدم الوظيفي وتحديد المكافآت أو العلاوات أو الاحتياجات التدريبية وغير ذلك .
٢. تناسب طريقة التقييم مع الأهداف المحددة .
٣. قياس مستوى الأداء مقارنة بمعايير واضحة ومحددة ومفهومة للجميع منذ بداية فترة التقييم .
٤. دقة المعلومات الموجودة في تقرير التقييم ؛ وذلك للاستناد عليها في اتخاذ القرارات المختلفة .
٥. إعلام الموظفين بشكل مستمر بأي تغير قد يطرأ على الأهداف المحددة أو طريقة التقييم أو غير ذلك .
٦. وجود جهة محايدة للفصل في النزاعات التي قد تحصل نتيجة لتقييم الأداء الوظيفي .
٧. معرفة المرؤوسين وبشكل مستمر بكافة الملاحظات أو التوجيهات اللازمة خلال فترة التقييم . ويمكن للرئيس إبداء ملاحظاته بطريقة شفوية أو كتابية ، وتدوين ذلك في سجل خاص ، وفي نهاية الفترة المحددة يزود المرؤوسين بتقرير كتابي عن مستوى أدائهم خلال هذه الفترة ، ومناقشته مع الرئيس أثناء مقابلة التقييم .
٨. استمرار عملية التقييم دون أي توقف .
٩. تطوير نظام تقييم الأداء من خلال أخذ مقترحات وآراء العاملين المعنيين به كالمشرفين والمديرين والموظفين .
١٠. تدريب المشرفين على عملية تقييم الأداء لتلاشي الأخطاء العديدة في عملية التقييم .
١١. معرفة الموظف لما سيقوم به وما هو متوقع منه ومن هو الرئيس المباشر الذي يقوم أدائه. (سلامة ، ١٩٨٧م : ١١٦).

### مصادر وطرق تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمصادر تقييم الأداء تلك المصادر التي يستقي منها المقوم المعلومات التي تساعد في نهاية الأمر الرئيس على تقييم أداء مرؤوسيه .

وتختلف هذه المصادر باختلاف الرؤساء ، ويمكن إجمالها في الآتي :



١. **ملف الموظف** : و يعتبر مرجعاً أساسياً يمكن الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف ، حيث يتضمن كل ما يخصه من قرارات ومعلومات .
  ٢. **المراقبة المباشرة للرئيس** : وهو كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو أعمال يقوم بها الموظف ومدى فعاليتها .
  ٣. **سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر** : وهو سجل خاص يسجل فيه الرئيس وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه والأحداث الهامة التي تؤثر في أدائهم ، سواء أكانت في صالحهم أم ضدهم وذلك خلال العمل .
  ٤. **تقارير الإنجاز الشهرية للموظفين** .
  ٥. **دفتر الدوام الرسمي** . ( العتيبي ، ١٤٢١هـ : ٢٢ ) .
- طرق تقييم الأداء الوظيفي :**

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي على النحو التالي(العتيبي، ١٤٢١هـ : ٢٣ )

١. **طريقة التدرج البياني** : تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص أو الصفات في الموظف . حيث يتم التعبير عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع التقديرات ، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد .
٢. **طريقة الترتيب** : وفقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ، حيث يتم تقييم أداء الموظف ككل . وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق في حالة الأعداد القليلة للموظفين ، أما في حالة وجود عدد كبير من الموظفين فإنه يصعب تطبيقها ، كما أنها لا تساعد على إيضاح الفرق بين كفاءة الموظفين الذين تم ترتيبهم .
٣. **طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين** : تتمثل هذه الطريقة في قيام المسؤول عن التقييم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفأ في كل مقارنة . ويتم ذلك من

خلال معايير موضوعية . ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم ، كما أنها لا يمكن الاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل ؛ لأنها لا تحدد نقاط الضعف عند الأفراد .

٤. **طريقة التوزيع الإجباري** : تقوم هذه الطريقة على أساس منحى التوزيع الطبيعي للظواهر ، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحى التوزيع الطبيعي . إلا أنها لا تفيد في حالة وجود عدد قليل من الموظفين المراد تقويم أدائهم وهم يتمتعون بمقدرة أداء عالية ، وفي هذه الحالة يصبح المقوم مجبراً على وضعهم في منحى طبيعي .

٥. **طريقة المقالة** : ويطلق عليها طريقة التقويم بحرية التعبير ، حيث يتناول المقوم في هذه الحالة ورقة بيضاء ويقوم بتدوين ملاحظاته المختلفة عن الموظف . وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي المجال للرئيس لكتابة ما يراه هو أو يعتقد عن أداء الموظف ، ويعاب عليها وجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي .

٦. **طريقة الأحداث الجوهرية** : تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يُقِيم أداؤه خلالها . وقد تكون هذه الوقائع ممتازة ومؤثرة إيجاباً في أداء المنظمة ككل ، كما أنها قد تكون ضارة ومؤثرة سلباً في أداء المنظمة ككل .

٧. **طريقة التقدير الجماعي** : وهنا يتم قياس أداء الموظف بواسطة لجنة مكونة من الجهاز الذي يعمل فيه على أن يكون رئيسه المباشر ومدير إدارة الأفراد ضمن أعضائها . حيث يتم تعيين رئيس لهذه اللجنة يتولى إدارة النقاش ، ويبدأ النقاش بقيام الرئيس المباشر للموظف موضع التقويم بشرح طبيعة عمله ، والمعايير التي يستند إليها في تقويم الأداء المرتبط به ، ثم تقوم اللجنة بمناقشة هذه المعايير وإقرارها ثم تقويم أداء الموظف وفقاً لها .

٨. **أسلوب الإدارة بالأهداف** : يتم في هذه الطريقة اشتراك الرئيس مع مرؤوسيه في وضع الأهداف التي سيقومون بتحقيقها ، حيث تعتبر هذه الأهداف فيما بعد بمنزلة المعايير .

**أسباب فشل عملية تقويم الأداء الوظيفي**

أولاً : مشكلات عامة

١. مقاومة الموظفين لنظام التقويم : قد يتسبب تقويم الأداء إلى ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء ، الأمر الذي يضعف كثيراً من فاعلية التقويم .
٢. عدم توثيق الأداء : إن غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين يؤثر سلباً على مصداقية التقويم بين الموظفين ويزيد من احتمالات الشكوى والنزاع من قبلهم .
٣. استخدام التقويم كأداة للرقابة والهيمنة : من أسباب عدم ثقة الموظفين بالتقويم هو نظرتهم لتقويم الأداء أنه أداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خاصةً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب .
٤. غياب التغذية العكسية المناسبة : يلجأ الكثير من المديرين إلى تجنب تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب ، بما في ذلك الخوف من احتمالات النزاع ، وتدهور العلاقة مع المرؤوسين ، أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقويم . وبالتالي يصبح من الصعب تصحيح مشكلات الأداء في الوقت المناسب .
٥. الثقافة التنظيمية غير المشجعة: لنجاح تقويم الأداء الوظيفي يجب أن يتم التقويم في ظل ثقافة مشجعة تتفاعل فيها العديد من العناصر ، فالوعي العميق بأهمية التقويم من قبل الرؤساء والمرؤوسين مثلاً له أثر كبير في تحديد مدى دقة التقويم وفاعلية نتائجه .
٦. الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم : لتقويم الأداء الوظيفي تأثيراً كبيراً على نفسيات المرؤوسين وشعورهم بالإحباط ، وخوفهم من المستقبل بعد تلقيهم لنتائج التقويم ، فيجعلهم في حالة غير صالحة للعمل لمدة ليست باليسيرة .

ثانياً : مشكلات تنتج عن عوامل التقويم ومعاييرها

١. ملائمة عوامل التقويم : قد تكون العوامل المستخدمة لتقويم الأداء غير واضحة أو مبهمه، أو إغفالها لبعض الأبعاد الهامة في الأداء ، أو تكون ليس لها صلة بعمل الموظف .
٢. تداخل عوامل التقويم : وذلك حين يتضمن أكثر من بعد في العامل الواحد ، كأن يشمل عامل التقويم : " العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل " .

٣. جمود عوامل التقويم : إن الاستمرار على نفس العوامل في تقويم الأداء ، وعدم مراعاة التغيير الذي طرأ على الأهداف التنظيمية ، والتطورات الحديثة في مجال العمل ، وغيرها يؤدي إلى جمود التقويم وعدم فاعليته للمنظمة .
٤. المساواة بين عوامل التقويم : ويحدث ذلك حين يستخدم مقاييس لقياس عوامل الأداء تخصص أوزان متساوية لهذه العوامل ، دون مراعاة للتفاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء العمل .
٥. صعوبة قياس بعض عوامل التقويم : وذلك عندما تتضمن أداة التقويم بعض العوامل التي يصعب قياسها ، مثل : " حسن التصرف " ، " المرونة " .
٦. عدم وضوح المعايير المستخدمة لقياس عوامل التقويم : إن عدم وضوح المعايير المستخدمة لقياس عوامل التقويم بين المقومين - مثل : ممتاز أو متوسط أو ضعيف - يؤدي إلى عدم الاتفاق على دلالتها ، وكذلك إلى ظهور فروق غير حقيقية في نتائج التقويم .

### ثالثاً : مشكلات تنتج عن المقومين

١. العملية الإدراكية الذهنية للمقوم : تعد العملية الإدراكية للمقوم من المحددات الأساسية لأخطاء التقويم . وتتطوي العملية الإدراكية على عدد من المراحل ، هي : ملاحظة الأداء ، ثم إدراك معلومات الأداء وتنظيمها ، فتخزينها في الذاكرة ، ثم استرجاع المعلومات المخزنة عن أداء الموظف من الذاكرة وقت التقويم لإصدار الحكم على أداء الموظف . وبطبيعة الحال فإن كل مراحل العملية الإدراكية تتأثر بخلفية الموظف ، واتجاهاته ، ودوافعه ، ونظرياته الشخصية ، وتدريبه .
٢. الخصائص الشخصية للمقوم: كثيراً ما يجنح المقوم إلى الحكم على الآخرين وفقاً لنظرياته الشخصية . فكل مقوم تكون لديه نظريات شخصية عن الأداء المناسب ، ولهذا يعطي المقومون أهمية مختلفة لعوامل التقويم ، طبقاً لقناعاتهم ومنطلقاتهم الشخصية ، التي قد لا تمت بصلة إلى الموضوعية .
٣. تأثير الهالة : وتحدث عندما يميل الرئيس للتأثر بإحدى صفات المرؤوس إيجابية كانت أم سلبية تأثيراً بالغاً ويعممها على بقية الصفات ، مثل : المواظبة على الدوام من عدمها .

٤. الأداء البارز للموظف : ويحدث هذا الخطأ خلال فترة التقييم فيركز الرئيس على الأداء المتميز أو المتدني للغاية للمرؤوس ، مع تجاهل التام لأدائه في الحالات الأخرى خلال فترة التقييم ، فيكون تقييم المرؤوس من ناحية واحدة فقط دون النظر إلى أداء المرؤوس كاملاً طوال فترة التقييم .

٥. حداثة الأداء : قد يعتمد الرئيس خلال فترة تقييمه للمرؤوسين على الأعمال والإنجازات الحديثة للمرؤوس سواء أكانت إيجابية أم سلبية التي تؤثر على نتيجة التقييم .

٦. التساهل أو التشدد في التقييم: يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في تقييم الأداء من خلال إعطاء المرؤوسين لتقديرات عالية أكثر مما يستحقون مع التغاضي عن بعض السلوكيات ، وفي الجانب الآخر قد يميل بعض الرؤساء إلى التشدد في تقييم الأداء وتضخيم السلبيات والتقليل من شأن الإيجابيات وذلك من خلال إعطاء تقديرات أقل مما يستحقه المرؤوسين.

٧. النزوع إلى المركزية في التقدير: يلجأ بعض المقيمين عند تقييم مرؤوسهم لإعطائهم تقارير متوسطة دون اعتبار للفروق بين المرؤوسين ، وذلك لاعتقاد المقيمين أنه لا يستحق المرؤوسين الحصول على أعلى التقديرات ولا أدناها.

٨. التقييم بناءً على عوامل ليس لها علاقة بالأداء: كثيراً ما يبني المقيمين لأداء الموظفين - سواء كان مقصوداً أم غير مقصود - على عوامل غير موضوعية وليس لها علاقة مباشرة بالأداء . ومثل ذلك : تفضيل الرئيس لأشخاص معينين وتحيزه لهم ، أو التقييم من خلال المقارنة بين الموظفين وليس بالنسبة لمستلزمات العمل ، أو من خلال رسم المقوم لصورة ذهنية عن سمات الأشخاص بناءً على انتماءاتهم إلى فئة معينة من الناس على أساس العرق ، أو الجنس .

٩. الغرض من التقييم : يتم تقييم الأداء الوظيفي لتحقيق العديد من الأغراض التنظيمية ، مثل : توزيع المكافآت ، والترشيح للترقيات ... إلى غير ذلك . وقد أظهرت الدراسات أن المقوم يأخذ في الحسبان الغرض من التقييم عند تقييمه للمرؤوسين . فعلى سبيل المثال : أنه عندما يكون النقل الخارجي سبباً للتقييم ، فإن المقوم يكون في العادة أكثر تساهلاً وإعطاء درجات عالية للتقييم ، والعكس إذا كان سبب التقييم هو تحديد الاحتياجات التدريبية . ( رشيد، ١٤٢٥هـ : ٨٠١ )

## الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقييم الأداء الوظيفي

١. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.
٢. وجود معايير أداء معرفة ومحددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف .
٣. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية .
٤. ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة ، مع وجود الإرشادات لكيفية التعبئة ، ووجود تعريفات دقيقة لعناصر التقييم .
٥. الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات كدفتر الدوام ، وسجل الإنجاز اليومي.
٦. نظراً لتنوع الوظائف واختلاف مستوياتها فإنه يفضل استخدام أكثر من طريقة للتقييم .
٧. يفضل وجود إدارة أو قسم أو لجنة في كل جهاز حكومي لمتابعة نتائج التقييم واستقبال التظلمات وبحثها والتحقق فيها.
٨. توزيع نشرات دورية ذات علاقة بالتقييم لتعريف الرؤساء وتذكيرهم بأحكام النظام وما يستجد فيه .
٩. ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواءً الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب .
١٠. اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بالأجهزة الحكومية بأهمية النظام وجدواه .
١١. التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم .
١٢. مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه .
١٣. التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها.(الضلعان، ١٤١هـ : ٥١)

## منهجية الدراسة :

## منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها بأسلوب كمي أو كيفي . ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد وصف الظاهرة التربوية والتعبير عنها كمياً أو كيفياً ، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة ، من أجل تطويرها وتحسينها.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بالمراحل الثلاث (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) بمدينة الرياض حيث أشارت إحصائية قسم الإدارة المدرسية بإدارة التعليم على عدد مديري المدارس البالغ عددهم (١١٨٣) مديراً .

## عينة الدراسة

تم اختيار مفردات عينة الدراسة من أفراد تربويين من داخل كل مكتب تربية وتعليم باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية البسيطة . حيث تم توزيع أفراد العينة بناء على (المؤهل ، الخبرة، الدورات، المرحلة التعليمية ) . وتم اختيار ١٠٤ مدير من مكاتب التربية والتعليم (مكتب الروابي، الشرق ، الوسط ، الشمال، الجنوب ، الغرب ، الرائد ، الروضة ، غرناطة ، السويدي ، العزيزية ، الدرعية) .

## أداة الدراسة

بناء على أهداف الدراسة والبيانات المتاحة وجد الباحث أن الإستبانة هي الأداة المناسبة للدراسة حيث تم تصميم استبانة خاصة بموضوع الدراسة من إعداد الباحث ، حيث تتكون من أربعة محاور ، الأول يشمل معلومات أولية ( أهمية تقويم أداء المعلمين ، وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، التعرف على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي للقياس من المحاور الثلاثة (الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية ، العلاقات) .

جدول رقم (١)

عدد العبارات	المحور
٨	أهمية تقويم أداء المعلمين
١١	وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
٩	وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
٩	مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي للقياس من المحاور الثلاثة : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الأداء الوظيفي : ٣ عبارات</li> <li>▪ الصفات الشخصية: ٣ عبارات</li> <li>▪ العلاقات : ٣ عبارات</li> </ul>

وقد أعتمد الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق ( Closed Questionnaire ) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال

**صدق الأداة :**

قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين :

**الصدق الظاهري للأداة :**

بعد الانتهاء من بناء الإستبانة في صورتها الأولية تم التأكد من صدقها من خلال الصدق الظاهري وذلك بعرض أداة الدراسة (الإستبانة ) على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول مدى صياغة الفقرات، ومدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تندرج تحته وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد الإستبانة بصورتها النهائية.

**صدق الاتساق الداخلي للأداة :**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.



الجدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٨٤٣	٥	**٠.٧٩٤	١
**٠.٨٥٤	٦	**٠.٨٥٣	٢
**٠.٨٢٩	٧	**٠.٨٣٩	٣
**٠.٨٣٥	٨	**٠.٨٤٤	٤

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٨٠٦	٦	**٠.٧٦١	١
**٠.٧٠٧	٧	**٠.٧٩١	٢
**٠.٧٩٩	٨	**٠.٧٥٣	٣
**٠.٧٠٤	٩	**٠.٧٨٣	٤
**٠.٦٩٩	١٠	**٠.٧٧١	٥

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٧٤٤	٦	**٠.٨٦٣
٢	**٠.٧٦٤	٧	**٠.٨٠٨
٣	**٠.٨١٦	٨	**٠.٧٨٤
٤	**٠.٨١٨	٩	**٠.٦٩٦
٥	**٠.٧٨٥	-	-

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٨٧٥	٣	**٠.٨٧٨
٢	**٠.٨٥٣	-	-

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٨٤٤	٣	**٠.٨٧٧	١
-	-	**٠.٨٩٩	٢

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السادس بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٩٦٢	٣	**٠.٨٩٦	١
-	-	**٠.٩٠٣	٢

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٧ - ٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٧) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٨)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الإستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
مدى أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين	٨	٠.٩٣٤٤
أهداف تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين	١٠	٠.٩١٣٥
ايجابيات تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين	٩	٠.٩٢٠٣
الأداء الوظيفي	٣	٠.٨٣٥٥
الصفات الشخصية	٣	٠.٨٤٤٣
العلاقات	٣	٠.٨٩٨٨
الثبات العام	٣٦	٠.٩٥٨٨

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٩٥٨٨) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

أساليب المعالجة الإحصائية :

عند تحليل البيانات لتحقيق أهداف الدراسة ، وعند جمعها فقد استخدمت الأساليب الإحصائية بواسطة (spss) وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥. تم استخدام اختبار ( ت ) للعينات المستقلة للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.

٦. تم استخدام ( تحليل التباين الأحادي ) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين .

٧. تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد صالح الفروق التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

### النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة :

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة كما توضح ذلك

الجدول التالية :

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
١.٠	١	معهد إعداد المعلمين
١.٩	٢	دبلوم عالي
٨٦.٥	٩٠	بكالوريوس
١٠.٦	١١	ماجستير
%١٠٠	١٠٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( ٩ ) أن ( ٩٠ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٦.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١١) منهم يمثلون ما نسبته ١٠.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير ، و(٢) منهم يمثلان ما نسبته ١.٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلها العلمي دبلوم عالي، مقابل (١) منهم يمثل ما نسبته ١.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهله العلمي إعداد المعلمين.

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرات العلمية

النسبة	التكرار	الخبرات العلمية
٤.٨	٥	اقل من ٥ سنوات
٢٦.٩	٢٨	من ٥ - ١٠ سنوات
٦٨.٣	٧١	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	١٠٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن (٧١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٨.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم العلمية أكثر من ١٠ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد

الدراسة، بينما (٢٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٦.٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم العلمية من ٥ - ١٠ سنوات ، و (٥) منهم يمثلون ما نسبته ٤.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلها العلمي خبرتهم العلمية اقل من ٥ سنوات .

### جدول رقم (١١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال العمل

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
٧.٧	٨	لا توجد دورة
٣.٨	٤	دورة تدريبية واحدة
١٤.٤	١٥	دورتان تدريبيتان
٧٤.٠	٧٧	ثلاثة دورات فأكثر
%١٠٠	١٠٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( ١١ ) أن ( ٧٧ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٤.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر في مجال العمل وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (١٥) منهم يمثلون ما نسبته ١٤.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورتان تدريبيتان في مجال العمل ، و (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٧.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يتحصلوا على دورات تدريبية في مجال العمل ، مقابل (٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال العمل.

### جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها

المرحلة التعليمية	التكرار	النسبة
الابتدائية	٦٢	٥٩.٦
المتوسطة	١٨	١٧.٣
الثانوية	٢٤	٢٣.١
المجموع	١٠٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن (٦٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٩.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المرحلة التعليمية التي يدرسون بها الابتدائية وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، بينما (٢٤) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المرحلة التعليمية التي يدرسون بها الثانوية ، و(١٨) منهم يمثلون ما نسبته ١٧.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة المرحلة التعليمية التي يدرسون بها المتوسطة.

#### ثانياً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :-

#### السؤال الأول :-

" ما مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين " ؟

للتعرف على مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة



المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

رقم العبارة	العبارة	النسبة %	درجة التحقق				التكرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			لا تتحقق مطلقاً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة عالية جداً				
١	تحقيق العدالة بين المعلمين	ك	٣	١٠	٣٠	٣٢	٢٩	١.٠٧	٣.٧١	
		%	٢.٩	٩.٦	٢٨.٨	٣٠.٨	٢٧.٩			
٢	تحفيز المعلمين على مواصلة العمل الجيد	ك	٣	١٢	٣٠	٣٢	٢٧	١.٠٨	٣.٦٥	
		%	٢.٩	١١.٥	٢٨.٨	٣٠.٨	٢٦.٠			
٣	توجيه النصح والإرشاد للمعلمين لزيادة إنتاجيتهم	ك	٢	١٠	٣٥	٣٤	٢٣	١.٠٠	٣.٦٣	
		%	١.٩	٩.٦	٣٣.٧	٣٢.٧	٢٢.١			
٤	تحسين أداء المعلم وذلك من خلال بيان نقاط القوة والضعف	ك	٣	١٤	٣٢	٣٤	٢١	١.٠٥	٣.٥٤	
		%	٢.٩	١٣.٥	٣٠.٨	٣٢.٧	٢٠.٢			
٨	معرفة المشكلات التي توجد بين المعلمين والطلاب والمناهج والمدرسة	ك	٩	٢٦	٢٨	٢٦	١٥	١.١٩	٣.١٢	
		%	٨.٧	٢٥.٠	٢٦.٩	٢٥.٠	١٤.٤			
٦	تحقيق التخطيط الفعال للتوسعات المستقبلية واستغلال مهارات المعلمين ووضع برامج التدريب	ك	١٣	٢٦	٢٩	٢٣	١٣	١.٢٢	٢.٩٧	
		%	١٢.٥	٢٥.٠	٢٧.٩	٢٢.١	١٢.٥			
٥	تحديد الحوافز المناسبة لكل معلم حسب ما يؤديه من إنتاج	ك	١٥	٢٨	٢١	٢٦	١٤	١.٢٨	٢.٩٦	
		%	١٤.٤	٢٦.٩	٢٠.٢	٢٥.٠	١٣.٥			
٧	معرفة مدى تطور مستوى المعلم بعد الدورات التدريبية	ك	١٥	٢٨	٢٥	٢٢	١٤	١.٢٧	٢.٩٢	
		%	١٤.٤	٢٦.٩	٢٤.٠	٢١.٢	١٣.٥			
٠.٩٥١	٣.٣١	المتوسط العام								

يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين

ما بين (٢٠٩٢ إلى ٣٠٧١) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة و الرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (درجة متوسطة / درجة عالية) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أربعة من جوانب أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية تتمثل في العبارات رقم (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) .

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أربعة من جوانب أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة متوسطة تتمثل في العبارات رقم (٨ ، ٦ ، ٥ ، ٧)

ويتضح من النتائج أعلاه أن أبرز ملامح أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تتمثل في تحقيق العدالة بين المعلمين ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين يجعل المعلمين يشعرون بأن رؤسائهم يساؤون فيما بينهم وبين زملائهم من حيث متابعة أدائهم وتوجيههم وإرشادهم الأمر الذي يشعر المعلمين بتحقيق العدالة فيما بينهم.

## السؤال الثاني

ما أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ؟

للتعرف على أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (١٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم	العبارة	التكرار	درجة التحقق	المتوسط	الانحراف	الرتبة
-----	---------	---------	-------------	---------	----------	--------

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

العبارة	النسبة %	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	لا تتحقق مطلقاً	الحسابي	المعاري	
٩	ك	١٨	٣٧	٣٠	١٧	٢	٣.٥٠	١.٠٢	استمرار المتابعة والإشراف من قبل المدير أو المشرف التربوي
	%	١٧.٣	٣٥.٦	٢٨.٨	١٦.٣	١.٩			
٢	ك	١٣	٤٠	٣٥	١٥	١	٣.٤٧	٠.٩٢	تشخيص مواطن الضعف في أداء المعلمين الوظيفي
	%	١٢.٥	٣٨.٥	٣٣.٧	١٤.٤	١.٠			
١	ك	١٥	٣٧	٣٥	١٦	١	٣.٤٧	٠.٩٥	تشخيص مواطن القوة في أداء المعلمين الوظيفي
	%	١٤.٤	٣٥.٦	٣٣.٧	١٥.٤	١.٠			
٧	ك	١٩	٣٢	٣٤	١٦	٣	٣.٤٦	١.٠٥	تحديد مستوى أداء المعلمين بصفة دورية
	%	١٨.٣	٣٠.٨	٣٢.٧	١٥.٤	٢.٩			
٨	ك	١٠	٤١	٣٨	١٤	١	٣.٤٣	٠.٨٨	مدى كفاءة المعلم في أداء الأدوار المكلف بها
	%	٩.٦	٣٩.٤	٣٦.٥	١٣.٥	١.٠			
٦	ك	١١	٣٠	٤٤	١٥	٤	٣.٢٨	٠.٩٧	التعرف على ما تم تحقيقه من الأهداف التعليمية
	%	١٠.٦	٢٨.٨	٤٢.٣	١٤.٤	٣.٨			
٣	ك	١٥	٢٨	٢٩	٢٧	٥	٣.٢٠	١.١٣	التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمين
	%	١٤.٤	٢٦.٩	٢٧.٩	٢٦.٠	٤.٨			
١١	ك	١٦	٢٩	٢٩	١٨	١٢	٣.١٨	١.٢٣	إمكانية تثبيت المعلمين الذين مازالوا في فترة التجربة
	%	١٥.٤	٢٧.٩	٢٧.٩	١٧.٣	١١.٥			
٤	ك	١٤	٢٩	٢٨	٢٤	٩	٣.١٤	١.١٨	اختيار الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف القيادية الأعلى
	%	١٣.٥	٢٧.٩	٢٦.٩	٢٣.١	٨.٧			
١٠	ك	١٢	٣٣	١٨	٢٤	١٧	٢.٩٩	١.٣٠	مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات للمعلمين (نقل- ترقية- مكافآت)
	%	١١.٥	٣١.٧	١٧.٣	٢٣.١	١٦.٣			
							٣.٣١	٠.٨٠٣	المتوسط العام

يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ما بين (٢.٩٩ إلى ٣.٥٠) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة و الرابعة من فئات المقياس

الخماسي واللذان تشيران إلى ( درجة متوسطة / درجة عالية ) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق خمسة من أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية تتمثل في العبارات رقم (٩، ٢، ١، ٧، ٨)

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقق خمسة من أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة متوسطة تتمثل في العبارات رقم (٦، ٣، ١١، ٤، ١٠).

ويتضح من النتائج أعلاه أن أبرز أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تتمثل في هدف استمرار المتابعة والإشراف من قبل المدير أو المشرف التربوي ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين يجعل المدراء والمشرفين التربويين يقومون أداء المعلمين بصورة مستمرة مما يحقق هدف مهم إلا وهو استمرار المتابعة والإشراف من قبل المدير أو المشرف التربوي على أداء المعلمين الأمر الذي يسهم في تقويم أداء المعلمين بصورة فاعلة.

### السؤال الثالث :

" ما ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ؟ "

للتعرف على ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (١٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				التعار	
		موافق	غير موافق	غير موافق مطلقاً	النسبة %	النسبة %	
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق مطلقاً	موافق	موافق بشدة	

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			غير موافق مطلقاً	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
			موافق	موافق	موافق								
١	يتعرف المعلم على مستوى أدائه الفعلي	ك	٤٩	١١	٣	٣.٢٣	٠.٧٥	١	٤٩	٤٩	٣	١	
		%	٣٩.٤	٤٧.١	٢.٩								
٨	يميز بين المعلم الجيد وغير الجيد	ك	٤٨	١٣	٣	٣.٢٠	٠.٧٧	٨	٤٨	٤٨	٣	٨	
		%	٣٨.٥	٤٦.٢	٢.٩								
٢	يساعد في تحسين أداء المعلم في العمل	ك	٢٦	١١	٢	٣.١١	٠.٦٥	٢	٢٦	٢٦	٢	٢	
		%	٢٥.٠	٦٢.٥	١.٩								
٤	بث روح المنافسة الشريفة بين المعلمين	ك	٣٨	٢١	٥	٣.٠٧	٠.٨٧	٤	٣٨	٣٨	٥	٤	
		%	٣٦.٥	٣٨.٥	٤.٨								
٥	يشكل مصدر موثوق للمعلومات عن المعلم للرجوع إليها عند الحاجة	ك	٣٥	٢١	٥	٣.٠٤	٠.٨٦	٥	٣٥	٣٥	٥	٥	
		%	٣٣.٧	٤١.٣	٤.٨								
٩	يكتشف الأفراد ذوي المواهب والقدرات القيادية	ك	٣٧	٢١	٦	٣.٠٤	٠.٨٩	٩	٣٧	٣٧	٦	٩	
		%	٣٥.٦	٣٨.٥	٥.٨								
٧	يظهر مدى اهتمام الإدارة بالمعلمين	ك	٢٧	١٨	٤	٣.٠١	٠.٧٧	٧	٢٧	٢٧	٤	٧	
		%	٢٦.٠	٥٢.٩	٣.٨								
٦	يدفع المعلم للالتزام بمتطلبات وقواعد العملية التربوية	ك	٢٢	١٨	٣	٢.٩٨	٠.٧١	٦	٢٢	٢٢	٣	٦	
		%	٢١.٢	٥٨.٧	٢.٩								
٣	تحديد مجالات التطوير للمعلم	ك	٢٣	٢٣	٣	٢.٩٤	٠.٧٥	٣	٢٣	٢٣	٣	٣	
		%	٢٢.١	٥٢.٩	٢.٩								
المتوسط العام											٣.٠٧	٠.٦١٣	

يتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ما بين ( ٢.٩٤ إلى ٣.٢٣ ) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى ( موافق ) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تسعة من ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أبرزها يتمثل في العبارات رقم ( ١ ، ٨ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ) .

ويتضح من النتائج أعلاه أن أبرز ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تتمثل في يتعرف المعلم على مستوى أدائه الفعلي ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تقويم الأداء الوظيفي

للمعلمين يجعل المعلمين يتعرفون على الملاحظات حول أدائهم الأمر الذي يسهم في تعريف المعلم على مستوى أدائه الفعلي.

**السؤال الرابع :**

" ما مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس (الأداء الوظيفي ، الصفات الشخصية ، العلاقات ) ؟ "

**البعد الأول :**

**الأداء الوظيفي :-**

للتعرف على الأداء الوظيفي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (١٥)**

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة				النسبة %	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق مطلقاً		
٢	تركز على واقع الأداء التدريسي	ك	١٨	٦٢	٢٠	٤	%	١
			١٧.٣	٥٩.٦	١٩.٢	٣.٨		
١	معايير دقيقة موضوعية لعملية التقويم	ك	٢٠	٥٨	٢٢	٤	%	٢
			١٩.٢	٥٥.٨	٢١.٢	٣.٨		
٣	توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقويم توزيعاً سليماً	ك	٢٠	٤٨	٣٠	٦	%	٣
			١٩.٢	٤٦.٢	٢٨.٨	٥.٨		
			المتوسط العام					
			٢.٨٧					٠.٦٦١

يتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الأداء الوظيفي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الأداء الوظيفي ما بين ( ٢٠٧٩ إلى ٢٠٩٠ ) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى ( موافق ) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من جوانب مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الأداء الوظيفي تتمثل في العبارات رقم ( ٢ ، ١ ، ٣ ) .

ويتضح من النتائج أعلاه أن أبرز جوانب مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الأداء الوظيفي تتمثل في أن النماذج تركز على واقع الأداء التدريسي ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تركيز نماذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين واقع الأداء التدريسي يجعل هذه النماذج تمس جوهر عملية التقييم للأداء ولذلك فإنه من المناسب أن يركز نموذج الأداء الوظيفي لقياس الأداء الوظيفي على واقع الأداء التدريسي.

#### البعد الثاني : الصفات الشخصية :-

للتعرف على الصفات الشخصية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية للمعلمين

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	النسبة %	درجة الموافقة				التكرار		
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق مطلقاً			
٦	تقوم على أن الصفات الشخصية مثلها مثل المهارات التدريسية من حيث الأهمية العلمية	ك	٢٥	٤٦	٢٨	٥	٢٠٨٧	٠.٨٣	١
		%	٢٤.٠	٤٤.٢	٢٦.٩	٤.٨			
٥	تهتم بالتعرف على مدى تمتع المعلمين بالصفات الشخصية التي تجعلهم قُدوة لطلابهم	ك	٢٣	٤٢	٣١	٨	٢.٧٧	٠.٨٨	٢
		%	٢٢.١	٤٠.٤	٢٩.٨	٧.٧			
٤	تشمل عناصر تقيس الجوانب السلوكية الشخصية للمعلمين	ك	١٩	٤٧	٣٠	٨	٢.٧٤	٠.٨٥	٣
		%	١٨.٣	٤٥.٢	٢٨.٨	٧.٧			
		المتوسط العام					٢.٧٩	٠.٧٤٧	

يتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الصفات الشخصية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الصفات الشخصية ما بين (٢.٧٤ إلى ٢.٨٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى ( موافق ) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الصفات الشخصية حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من جوانب مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الصفات الشخصية تتمثل في العبارات رقم ( ٦ ، ٥ ، ٤ ) .



ويتضح من النتائج أعلاه أن أبرز جوانب مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس الصفات الشخصية تتمثل في أن النماذج تقوم على أن الصفات الشخصية مثلها مثل المهارات التدريسية من حيث الأهمية العلمية ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الصفات الشخصية مهمة للمعلم حيث يعتبر المعلم قدوة لطلابه ولذلك فإنه من المناسب أن تقوم نماذج الأداء الوظيفي على أن الصفات الشخصية مثلها مثل المهارات التدريسية من حيث الأهمية العلمية.

### البعد الثالث : العلاقات :-

للتعرف على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس العلاقات تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العلاقات وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (١٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العلاقات للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة				النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق مطلقاً				
٨	تقيس مدى قوة علاقة المعلمين بإدارات مدارسهم	ك	٢٤	٥٠	٢٢	٨	٢.٨٧	٠.٨٦	١	
		%	٢٣.١	٤٨.١	٢١.٢	٧.٧				
٧	تقيس العلاقة بين المعلمين فيما بينهم	ك	١٩	٤٤	٣٣	٨	٢.٧١	٠.٨٦	٢	
		%	١٨.٣	٤٢.٣	٣١.٧	٧.٧				
٩	يركز على تحديد قوة علاقة المعلمين بطلابهم	ك	١٩	٤٨	٢٤	١٣	٢.٧٠	٠.٩١	٣	
		%	١٨.٣	٤٦.٢	٢٣.١	١٢.٥				
		المتوسط العام					٢.٧٦	٠.٧٩٦		

يتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس العلاقات حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس العلاقات ما بين ( ٢٠٧٠ إلى ٢٠٨٧ ) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس العلاقات حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ثلاثة من مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس العلاقات تتمثل في العبارات رقم ( ٨ ، ٧ ، ٩ ) .

ويتضح من النتائج أعلاه أن أبرز جوانب مدى مناسبة نموذج الأداء الوظيفي لقياس العلاقات تتمثل في أنها تقيس مدى قوة علاقة المعلمين بإدارات مدارسهم ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العلاقة الجيدة بين المعلمين وإدارات مدارسهم تحسن من مستوى العملية التعليمية حيث تسهم في دفع المعلمين للعمل التدريسي ولذلك فإنه من المناسب أن تقوم نماذج الأداء الوظيفي على قياس مدى قوة علاقة المعلمين بإدارات مدارسهم.

### السؤال الخامس

" هل توجد فروق ذات دلالة وفق المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ؟

أولاً :- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي :-

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار " ت : Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

- تم دمج الفئات (معهد المعلمين ، دبلوم عالي) في فئة (بكالوريوس فأقل)

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بكالوريوس فاقل	٩٣	٣.٣٢	٠.٩٢٧	٠.٢٣٤	٠.٨١٦
	ماجستير	١١	٣.٢٥	١.١٩٠		
أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بكالوريوس فاقل	٩٣	٣.٣٢	٠.٧٥٨	٠.٢١٢	٠.٨٣٦
	ماجستير	١١	٣.٢٥	١.١٦٢		
ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بكالوريوس فاقل	٩٣	٣.٠٩	٠.٥٦٥	٠.٦٩٠	٠.٥٠٥
	ماجستير	١١	٢.٨٩	٠.٩٤٥		
الأداء الوظيفي	بكالوريوس فاقل	٩٣	٢.٨٥	٠.٦٤٩	-	٠.٤٧٨
	ماجستير	١١	٣.٠٠	٠.٧٧٥		
الصفات الشخصية	بكالوريوس فاقل	٩٣	٢.٨٠	٠.٧٥٢	٠.٠٣٣	٠.٩٧٤
	ماجستير	١١	٢.٧٩	٠.٧٣٤		
العلاقات	بكالوريوس فاقل	٩٣	٢.٧٧	٠.٧٨٨	٠.٥٤١	٠.٥٨٩
	ماجستير	١١	٢.٦٤	٠.٨٨٨		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، العلاقات) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

ثانياً : الفروق باختلاف متغير الخبرات العلمية :-

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرات العلمية استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرات العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرات العلمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٧٨٠	٠.٢٥٠	٠.٢٢٩	٢	٠.٤٥٨	بين المجموعات	مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
		٠.٩١٨	١٠١	٩٢.٧٢٩	داخل المجموعات	
		-	١٠٣	٩٣.١٨٧	المجموع	
٠.٨٤٠	٠.١٧٥	٠.١١٥	٢	٠.٢٢٩	بين المجموعات	أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
		٠.٦٥٦	١٠١	٦٦.٢٥٢	داخل المجموعات	
		-	١٠٣	٦٦.٤٨١	المجموع	
٠.٧٥٠	٠.٢٨٩	٠.١١٠	٢	٠.٢٢٠	بين المجموعات	إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
		٠.٣٨١	١٠١	٣٨.٤٥٤	داخل المجموعات	
		-	١٠٣	٣٨.٦٧٤	المجموع	
٠.٠٨١	٢.٥٨٣	١.٠٩٥	٢	٢.١٩٠	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		٠.٤٢٤	١٠١	٤٢.٨١٤	داخل المجموعات	
		-	١٠٣	٤٥.٠٠٤	المجموع	
٠.١٧٩	١.٧٤٩	٠.٩٦١	٢	١.٩٢١	بين المجموعات	الصفات الشخصية
		٠.٥٤٩	١٠١	٥٥.٤٨٠	داخل المجموعات	
		-	١٠٣	٥٧.٤٠٢	المجموع	
٠.٥٩٧	٠.٥١٩	٠.٣٣١	٢	٠.٦٦٣	بين المجموعات	العلاقات
		٠.٦٣٩	١٠١	٦٤.٥٥٠	داخل المجموعات	
		-	١٠٣	٦٥.٢١٣	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ( مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي ، الصفات الشخصية ، العلاقات) باختلاف متغير الخبرات العلمية .

ثالثاً : الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل :-

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	٠.٥٢٢	٣	٠.١٧٤	٠.١٨٨	٠.٩٠٥
	داخل المجموعات	٩٢.٦٦٦	١٠٠	٠.٩٢٧		
	المجموع	٩٣.١٨٧	١٠٣	-		
أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	١.٠٨٦	٣	٠.٣٦٢	٠.٥٥٤	٠.٦٤٧
	داخل المجموعات	٦٥.٣٩٥	١٠٠	٠.٦٥٤		
	المجموع	٦٦.٤٨١	١٠٣	-		
ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	١.٧١٤	٣	٠.٥٧١	١.٥٤٦	٠.٢٠٧
	داخل المجموعات	٣٦.٩٦١	١٠٠	٠.٣٧٠		
	المجموع	٣٨.٦٧٤	١٠٣	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٢.١٨١	٣	٠.٧٢٧	١.٦٩٧	٠.١٧٢
	داخل المجموعات	٤٢.٨٢٤	١٠٠	٠.٤٢٨		
	المجموع	٤٥.٠٠٤	١٠٣	-		
الصفات الشخصية	بين المجموعات	١.٨٧٥	٣	٠.٦٢٥	١.١٢٦	٠.٣٤٢
	داخل المجموعات	٥٥.٥٢٧	١٠٠	٠.٥٥٥		
	المجموع	٥٧.٤٠٢	١٠٣	-		
العلاقات	بين المجموعات	٣.١٠٨	٣	١.٠٣٦	١.٦٦٨	٠.١٧٩
	داخل المجموعات	٦٢.١٠٤	١٠٠	٠.٦٢١		
	المجموع	٦٥.٢١٣	١٠٣	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ( مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، ايجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي ، الصفات الشخصية ، العلاقات) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل.

رابعاً : الفروق باختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها :-

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢١)

نتائج " تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	٨.٠٧٧	٢	٤.٠٣٨	٤.٧٩٢	**٠.٠١٠
	داخل المجموعات	٨٥.١١١	١٠١	٠.٨٤٣		
	المجموع	٩٣.١٨٧	١٠٣	-		
هداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	٤.٩٥٢	٢	٢.٤٧٦	٤.٠٦٥	*٠.٠٢٠
	داخل المجموعات	٦١.٥٢٩	١٠١	٠.٦٠٩		
	المجموع	٦٦.٤٨١	١٠٣	-		
إجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	٢.٠٦٨	٢	١.٠٣٤	٢.٨٥٣	٠.٠٦٢
	داخل المجموعات	٣٦.٦٠٦	١٠١	٠.٣٦٢		
	المجموع	٣٨.٦٧٤	١٠٣	-		
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	٢.٧٨٨	٢	١.٣٩٤	٣.٣٣٥	*٠.٠٤٠
	داخل المجموعات	٤٢.٢١٧	١٠١	٠.٤١٨		
	المجموع	٤٥.٠٠٤	١٠٣	-		
الصفات الشخصية	بين المجموعات	٥.٠٢٦	٢	٢.٥١٣	٤.٨٤٦	**٠.٠١٠
	داخل المجموعات	٥٢.٣٧٦	١٠١	٠.٥١٩		
	المجموع	٥٧.٤٠٢	١٠٣	-		
العلاقات	بين المجموعات	١.٢٨٢	٢	٠.٦٤١	١.٠١٢	٠.٣٦٧
	داخل المجموعات	٦٣.٩٣١	١٠١	٠.٦٣٣		
	المجموع	٦٥.٢١٣	١٠٣	-		

\* دلالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

\*\* دلالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ( إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، العلاقات ) باختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها. بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ( أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، الأداء الوظيفي ) باختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها ، كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الصفات الشخصية) باختلاف متغير المرحلة التعليمية التي يدرس بها، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المرحلة التعليمية التي يدرس بها حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحث اختبار " شيفيه " وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار " شيفيه " للفروق في فئات المرحلة التعليمية التي يدرس بها

المحور	المرحلة	ن	المتوسط	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	الابتدائية	٦٢	٣.٣٠	-	*	
	المتوسطة	١٨	٣.٨٣		-	**
	الثانوية	٢٤	٢.٩٥			-
أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	الابتدائية	٦٢	٣.٢٩	-	*	
	المتوسطة	١٨	٣.٧٤		-	**
	الثانوية	٢٤	٣.٠٥			-
الأداء الوظيفي	الابتدائية	٦٢	٢.٧٦	-	*	
	المتوسطة	١٨	٣.٢٠		-	
	الثانوية	٢٤	٢.٨٩			-
الصفات الشخصية	الابتدائية	٦٢	٢.٧٧	-	*	
	المتوسطة	١٨	٣.٢٢		-	**
	الثانوية	٢٤	٢.٥٣			-

\*\* فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل \* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعليمهم متوسط واتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعليمهم ابتدائي حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، الأداء الوظيفي ، الصفات الشخصية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تعليمهم متوسط.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعليمهم متوسط واتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تعليمهم ثانوي حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، الصفات الشخصية) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تعليمهم متوسط.



### توصيات الدراسة :

- وضع السبل المناسبة لتفعيل تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- العمل على تدريب مديري المدارس على كيفية استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- تشجيع مديري المدارس على استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- وضع الحوافز التشجيعية التي تشجع مديري المدارس على الاستخدام الأمثل لنماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- توفير الدورات التدريبية التي تعزز من مهارات مديري المدارس في مجال استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- توعية مديري المدارس بأهمية استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- تعريف المعلمين بأهمية التعاون مع مديري المدارس في عملية استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- أن يكون هناك حرص من قبل الجهات المسؤولة على تطوير نظام تقويم الأداء من خلال أخذ مقترحات وآراء العاملين المعنيين به كمديري المدارس والمعلمين والعاملين في مراكز الإشراف التربوي وغيرهم

### ثالثاً : المقترحات

- لاحظ الباحث ندرة الدراسات السابقة في البيئة السعودية حول تقويم الأداء وخاصة في مجال التربية والتعليم، لذا يوصي الباحث بالاهتمام من قبل الباحثين حول دراسة تقويم الأداء ونماذجه في القطاعات المختلفة بالتربية والتعليم .
- أن تحرص الجهات المختصة على أن تكون نماذج تقويم الأداء واضحة ودقيقة، مع وجود الإرشادات لكيفية التعبئة، ووجود تعريفات دقيقة لعناصر التقويم .

## قائمة المراجع

١. جاد الرب ، سيد محمد . (٢٠٠٩م) . استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء . جامعة قناة السويس .
٢. الدخيل ، فوزة محمد . (١٤١٨هـ) . مدى فاعلية نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس البنات الثانوية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
٣. رشيد ، مازن فارس . (١٤٢٥هـ) . إدارة الموارد البشرية . (الطبعة الثانية) . الرياض : مكتبة العبيكان .
٤. الرهيط ، عبدالرحمن سليمان . (١٤٢٥هـ) . العلاقة بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
٥. سلامة ، سهيل فهد . (١٩٨٧) . فعالية تقييم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . مجلة الإدارة العامة، السنة (٢٧) ، ع (٥٥) ، ص ١٣١-١٥٤ .
٦. الضلعان ، علي صالح . (١٤١٥هـ) . آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقييم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية . بحث ميداني مقدم لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة .
٧. عبدالقادر ، صديقة أحمد . (١٤٠٥هـ) دور الإدارة التعليمية في تطوير المنتج . الرياض : دارالمريخ للنشر .
٨. عبدالموجود ، محمد عزت وآخرون . (١٩٧٩م) . أساسيات المنهج وتنظيماته . (الطبعة الثانية) . القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر .

٩. العتيبي ، منصور . ( ١٤٢١ هـ ) . مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
١٠. العطني ، خالد سليمان . ( ١٤١٨ هـ ) . نظام تقويم الأداء ومدى فاعليته في تقويم أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على مصلحة الجمارك بالرياض . الرياض : معهد الإدارة .
١١. الغامدي ، حمدان أحمد ( ١٩٩٥ ) . تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس كما يراها الملحقون بكلية المعلمين بالرياض في ضوء بعض المتغيرات ، الرياض : مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك سعود .
١٢. الغدير ، أمل إبراهيم . ( ١٤٢٢ هـ ) . البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرات والمساعدات بالمدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض باستخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
١٣. الفايز ، هيلة عبدالله . ( ١٤٢٣ هـ ) . تقويم الأداء الوظيفي لشاغلات وظائف الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
١٤. مجمع اللغة العربية . ( ١٩٧٢ م ) . المعجم الوسيط . الطبعة الثانية . القاهرة : مجمع اللغة العربية .
١٥. المطيري ، هيفاء محمد . ( ١٤١٧ هـ ) . دور الرؤساء الإداريين في فعالية تنفيذ نظام تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
١٦. نشوان ، يعقوب حسين . ( ١٤١٣ هـ ) . الإدارة والإشراف التربوي . ( الطبعة الثانية ) . عمان : دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع .

١٧. هاشم ، زكي محمود . (١٣٩٩هـ) . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : ذات السلاسل للطباعة والنشر .
- ١٨ . وزارة الخدمة المدنية . (١٤١٥هـ) . تقييم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية . ورقة عمل مقدمة لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة .
- ١٩ . وزارة التربية والتعليم . (١٤٢٩هـ) . الدليل الإجرائي لمدير المدرسة .
20. Ilgen, D. R. et. Al. (1993). “Performance Appraisal Process Research in the 1980’s what has it contributed to Appraisal in use?”, Organizational Behavior and Human Decision Process, vol. (54) .