

## دور معايير تقييم الأداء في تحسين جودة الأداء الوظيفي للإداريات من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بمدينة جدة

مريم عبدالله محمد الشاخي

طالبة ماجستير، قسم إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية  
Marimalshaikhi@gmail.com

وفاء عبدالعزيز محضر

أستاذ مشارك، قسم إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور معايير تقييم الأداء في تحسين جودة الأداء الوظيفي للإداريات من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بمدينة جدة. ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (225) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنَّ دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاء بدرجة (عالية) بشكل عام من وجهة نظر مديرات المدارس؛ بمتوسط حسابي عام بلغ (2.53 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (أوافق) في أداة الدراسة. كما تبين أن دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة (2.61 من 4.00)، يليه دور العمل الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (2.52 من 4.00)، وفي المرتبة الثالثة جاء دور المبادرة بمتوسط (2.51 من 4.00)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء دور المرونة للتغير بمتوسط حسابي بلغ (2.47 من 4.00). ومن حيث التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء تؤثر بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظرهم؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء (2.47 من 4.00)، كما يتضح من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو متغير سنوات الخبرة، وفي ضوء الدراسة توصي الباحثتان بما يلي: تبني برامج تدريبية لإعداد المديرات -تشجيع المديرات على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف -توعية الموظفين بأهمية التطوع لإنجاز المهام -تشجيع الموظفين على التغلب على المشكلات التي تعترض فريق العمل.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء الوظيفي، تحسين جودة الأداء الوظيفي، مديرات المدارس.

## **The role of performance evaluation standards in improving the quality of administrative job performance from the point of view of Primary school principals in Jeddah**

**Maryam Abdullah Mohammed Al-Shaikhi**

Master's Student, Department of Educational Administration and Planning, College of Education,  
Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia  
Marimalshaikhi@gmail.com

**Wafaa Abdulaziz Muhdar**

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of  
Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract**

The study aimed to identify the role of performance evaluation standards in improving the quality of administrative staff performance from the perspective of primary school principals in the city of Jeddah. To achieve this objective, the descriptive survey method was used, and a questionnaire was utilized as the tool for data collection from the study population, which consisted of (225) principals. The study reached the following results: the role of evaluation standards in improving the quality of administrative staff performance in Jeddah's primary schools was generally rated (high) from the principals' point of view, with a general arithmetic mean of (2.53 out of 4.00), which falls within the third category of the four-point scale, indicating the degree of agreement (agree) in the study tool.

It was also found that the role of social responsibility in improving job performance ranked first, with an agreement mean of (2.61 out of 4.00), followed by the role of teamwork with a mean of (2.52 out of 4.00), and in third place came the role of

initiative with a mean of (2.51 out of 4.00). In the fourth and last place came the role of flexibility to change with a mean of (2.47 out of 4.00). As for the challenges facing principals in applying performance evaluation standards, they had a medium effect overall from their perspective; the mean of their agreement on the statements regarding the challenges faced by school principals in applying performance evaluation standards was (2.47 out of 4.00). The study also showed no statistically significant differences in the responses of the study sample towards evaluation standards for improving the quality of administrative staff performance attributed to the variables of educational qualification or years of experience. In light of the study, the researchers recommend the following: adopting training programs to prepare principals, encouraging principals to exchange information, experiences, and knowledge, raising employees' awareness of the importance of volunteering to accomplish tasks, and encouraging employees to overcome problems facing the work team.

**Keywords:** Job Performance, Performance Evaluation Standards, Improving the Quality of Job Performance, School Principals.

### مقدمة

تحتل عملية التقييم جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات ومسؤولي الإدارات في الموارد البشرية وقد أسهم ما جاء به ميثاق الأداء الوظيفي الذي أقرته وزارة التعليم والخاص بالإداريين (وزارة التعليم، 1446) وفق تحديد دقيق لمعايير الأداء حسب وكالة الموارد البشرية، وتعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المسجلة في تقرير الأداء الوظيفي على تقييم الوظائف الإدارية حسب الدليل الإرشادي الصادر عن وزارة الخدمة المدنية والمتفرع عن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية والجدير بالذكر أن معظم المؤسسات والهيئات الحكومية تعتمد في تقييم أداء موظفيها على النموذج المعتمد في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

ويُعد الأداء هو المحور الأساسي الذي تصب حوله جهود الإدارة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الوظيفية للفرد، وأن تطوير المورد البشري يسهم بشكل كبير وملحوس في تطوير المنظمة، كما تُعد عملية تقييم الأداء مهمة جداً وهي إحدى عوامل التطوير التي تحرص عليها دوائر الموارد البشرية لدى كافة

المنظمات الإدارية لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية لتحسين وتطوير أدائه، وقد يكون التقييم رسمياً أو غير رسمي، ولكن محور الاهتمام هو التقييم الرسمي، وتتمكن المنظمة عن طريق التقييم وقياس الأداء من الحكم على دقة السياسات والنظم المتبعة ويمثل الموظف الخاضع لتقييم الأداء أحد أهم المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على نمو وتقدم المنظمة، حيث إن العنصر البشري هو العنصر الفعال والمؤثر في المنظمة ويكاد أن يكون الميزة التنافسية لها (البلوشي، 2020، ص.2).

إن تحسين أداء الموارد البشرية يتم عبر قياس أثر التقييم عليها، لكونها نواة نجاح ووسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط قوته ونقاط ضعفه خاصة عند الإعلان للموظف عن تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تعزيز نقاط القوة ومعالجة وتلافي نقاط الضعف. (الهيدي، 2003، ص.195) وبالرغم من أهمية نظام تقييم الأداء إلا أنه أقل الوظائف جاذبية لدى المنظمات، ويرجع جميع ذلك لأسباب عديدة يأتي في مقدمتها الحكم الشخصي من قبل المقيمين (الرؤساء) للأداء وهم في الأغلب ليس لديهم القدرة والمهارة والتدريب الكافي لعملية التقييم، ويرجع كذلك إلى مدى صرامة تطبيق معايير ومخرجات التقييم الجيد وربطها بالجوانب الأخرى والتي تعنى بالحوافز والمكافآت والترقيات واستلام العلاوات الدورية.

### مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تُعد مسألة تقييم الأداء الوظيفي من المسائل المهمة في المؤسسات؛ إذ إن المؤسسات التي لا تعتمد نظاماً متكاملًا وفعالاً لتقييم أدائها الوظيفي والتنظيمي تكون عاجزة عن معرفة الصورة الحقيقية لقدرات موظفيها، ومكامن القوة والضعف لديها (الحدراوي وحسون، 2021)؛ إذ تؤكد دراسة كلٍّ من وكسا ومخمر (2020) التأثير الإيجابي لتقييم الأداء على أداء الموظفين.

وبناء على ما قدمته الدراسات السابقة كدراسة محمد (2017) على أن هناك علاقة إيجابية بين الوصف الوظيفي، وتقويم الأداء يحمي المؤسسة من الصراعات والخلافات، ويساعد التقويم من خلال الوصف الوظيفي على إذكاء روح المنافسة؛ من أجل الوصول إلى الوظائف العليا، وهذا ما يؤكد ضرورة دراسة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة التي تبحث دور معايير تقييم الأداء في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة.

تتلخص مشكلة الدراسة في إن تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص، أمراً مرتبطاً بأهداف الرؤية، حيث أصبحت دراسة إجراءات التقييم والسعي على إعادة بلورتها بما

يحسن جودة الأداء، ومن المؤشرات التي يركز عليها مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم هي مؤشرات قياس الأداء KPI والتي تعتمد على نظام تقييم الأداء وأثره في رفع وتحسين مستويات الأداء، كما يرجع ذلك إلى مدى اهتمام المؤسسة بمخرجات تقييم أداء العاملين، وما قد يصاحبه من ضعف في عملية تطبيق الأساليب والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس؟
- ما التحديات التي واجهت مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي -سنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة

تحدد أهداف الدراسة في تحقيق الجوانب الآتية:

- التعرف على دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية.
- التعرف على التحديات التي واجهت مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي -سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. إنها تأتي استجابة لتوجه وزارة التعليم في مسيرة المتغيرات العالمية لتحسين العمل الإداري لدى إدارة المدارس السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.
2. حدائة الربط بين معايير التقييم وتحسين جودة الأداء الوظيفي في مجال الإدارة التربوية مما يجعل هذه الدراسة في خدمة الباحثين وصناع القرار مستقبلاً.
3. إبراز أهمية العمل الإداري في المدارس السعودية.

4. يؤمل أن يستفيد القائمون على تطوير إدارة المدارس من نتائج الدراسة في معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين عبر وضع الخطط العلاجية لأساليب وأنماط تقييم الأداء الوظيفي.
5. يؤمل بأن تكشف هذه الدراسة للمسؤولين أثر معايير التقييم الحديثة والخاصة بالكادر الإداري في مدارس التعليم العام.

### مصطلحات الدراسة

#### - أولاً: تقييم الأداء:

عرفه المحاسنة (2013) بأنه: "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة".

ويُعرف إجرائياً: بأنه التقييم السنوي لأداء الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من قبل المديرات حسب الأهداف والجدارات الموجودة في الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي الصادر عن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

#### - ثانياً: الأداء الوظيفي:

يُعرف بأنه: درجة الإنجاز وإتمام المهام الموكلة إلى وظيفة، الفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يتبع متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ذلك لسبب وتداخل بين الأداء والجهد. ويمثل الأداء الوظيفي الوسيلة التي يتبع بها الفرد متطلبات وظيفته من خلالها بن عثمان (2019).

وتُعرف إجرائياً: بأنه قيام الإدارية بإنجاز المهام الموكلة إليها من قبل المديرة في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

**تحسين جودة الأداء الوظيفي:** هو عملية ارتقاء المنظمة بمستوى قدرة الأفراد العاملين فيها ليصبحوا قادرين على تحقيق الأنشطة والمهام الموكلة إليهم التي تنعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها الآتية وبعيدة المدى (الخطيب، فياض، 2018).

#### - ثالثاً: الإداريات:

من تم توظيفهن بمسمى مساعدة إدارية أو تعمل عمل إداري من غير شاغلالات الوظائف التعليمية في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

#### - رابعا: مديرات المدارس:

من تم اختيارها من المعلمات للعمل في التشكيلات المدرسية (مديرة) في مدارس التعليم العام، بعد تحقيقها متطلبات العمل الإداري وترشيحها من مكتب التعليم وتم منحها الصلاحيات عبر قرار إداري من مدير التعليم في مدينة جدة وذلك لإدارة المدرسة الابتدائية للبنات.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك لتساقه مع طبيعة الدراسة الحاضرة وأهدافها. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تقييم الأداء وجودة الأداء الوظيفي وتم استخلاص أنه المنهج المناسب للدراسة الحالية حيث تعتمد الدراسة على هذا المنهج في وصف مفهوم تقييم الأداء وما هي أبعاده والتوصل إلى تحديد إسهامه في تحسين جودة الأداء الوظيفي للإداريات في مدارس جدة الابتدائية.

#### أداة الدراسة

لجمع البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة الحالية وهم (مديرات المدارس الابتدائية بمدينة جدة). واعتمدت الباحثة في دراسة متغيرات البحث على المصادر الأولية والثانوية، أما بالنسبة لأداة الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول المعلومات الديموغرافية للمستجيب بينما يتم في الجزء الثاني التعرف على أهمية معايير تقييم الاداء من خلال الجدارات المستمدة من ميثاق الأداء الوظيفي وهي (المسؤولية – العمل الجماعي – المرونة للتغيير – المبادرة) وفي الجزء الثالث يتم التعرف على جودة الأداء الوظيفي من خلال (المهارات والقدرات، الإنجاز والأداء، الالتزام والتعاون) لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية وذلك بالاعتماد على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع للاستفادة من هذه الدراسات في تطوير منهجية الدراسة وإعداد أدواتها.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على دور معايير تقييم الأداء (المسؤولية – العمل الجماعي – المرونة للتغيير – المبادرة) لمعرفة درجة تحسين جودة الأداء الوظيفي بأبعادها (المهارات والقدرات، الإنجاز والأداء، الالتزام والتعاون).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديرات المدارس الابتدائية بمدينة جدة وعددهم .....
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (1446 – 2025) (1-8).

## 1. الإطار النظري

### 1-1 معايير الأداء:

#### 1-1-1 مفهوم معايير الأداء:

عرفها ارمنسترونق (2006) بأنها "هي المؤشرات التي تستخدمها المنظمات لقياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة، سواء كانت كمية أو نوعية، وذلك لتقييم أدائهم وتحديد مجالات التحسين\*." كما عرفها اجنيوس (2019) بأنها "مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً والتي تعكس توقعات المنظمة من الموظفين، وتستخدم لتقييم مدى فعالية وكفاءة أدائهم في تحقيق الأهداف التنظيمية." "هي أدوات قياس موضوعية تستخدم لتقييم أداء الموظفين بناءً على مؤشرات محددة، مثل الإنتاجية، الجودة، الوقت، والسلوكيات الوظيفية." (ربنسون، جيودي 2017)

#### 1-1-2 مفهوم تقييم الأداء:

هو الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من درجة النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وإصدار الحكم الموضوعي لاتخاذ القرارات المناسبة حتى في حالة عدم النجاح في تحقيق تلك الأهداف (السعود، 2007). عملية إصدار حكم على الممارسات المختلفة للعاملين خلال فترة زمنية محددة، بطريقة تسمح للمقيم بتكوين فكرة واضحة وموضوعية عن أداء العاملين ودرجة نجاحهم في تحقيق الأهداف المنشودة (الصيرفي، 2009). وهو تحديد درجة تحقيق الأهداف التي يسعى العاملون إلى الوصول إليها، وتقييم المعلومات اللازمة لتحسين مختلف العمليات والأنشطة والبرامج في المؤسسة موضع التقييم (Corina، 2010). ويعني تقييم الأداء الحكم على أداء العاملين بمقارنة النتائج المطلوب تحقيقها على مستوى الأفراد والمنظمة، ودرجة نجاح الخطط في الوصول إلى الأهداف المنشودة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء (بريج وبجادي، 2012).

### 3-1-1 مكونات نظام تقييم الأداء:

يتكون نظام تقييم الأداء الوظيفي حسب الدليل الإرشادي لللائحة تقييم الأداء الوظيفي برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية حيث قسمت إلى: الأهداف والجدارات:

**3-1-1 الأهداف:** ويعرف الهدف بأنه: النتيجة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء، ويجب عند تحديد أي هدف أن يكون محدداً وقابل للقياس وقابل للتطبيق ومنطقي ومحدد بزمان (SMART).

- محدد **Specific** بحيث يكون قادراً على وصف المخرجات المطلوب تحقيقها بشكل مناسب يفهمه أي طرف / شخص / جهة.

- قابل للقياس **Messurable** بحيث يكون قادراً على تقديم الدليل على تحقيق المخرجات.

- قابل للتطبيق **Actionable** بحيث يكون الموظف قادراً على أن يحقق الهدف.

- منطقي **Realistic** بحيث يكون الهدف يمكن تحقيقه رغم التحديات ويتوفر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه.

- محدد الزمن **Time-specific** بحيث يكون مرتبط بمرحلة تنفيذ خلال السنة.

**3-1-2 الجدارات:** مفهوم الجدارات حسب الدليل الإرشادي لللائحة تقييم الأداء الوظيفي بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال.

كما عرفت الجدارات في الدليل الإرشادي لتطبيق الإطار العام للجدارات السلوكية في عمليات الموارد البشرية 2024 بأنها قدرة الموظف على أداء الوظيفة بشكل صحيح، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات السلوكية أو الفنية المحددة والتي يمكن من خلالها تحديد وتقييم وتطوير سلوكيات العاملين. كما عرف الإطار العام للجدارات بأنه أداة توضح الجدارات السلوكية والفنية المطلوبة ويتم فيها وصف السلوكيات المرتبطة بالجدارة في وظيفة معينة، من خلال تحديد مستوى الإتقان المطلوب والمؤشرات السلوكية المقترنة بها.

ويتكون الإطار العام للجداريات من:

1/ الجداريات السلوكية: تشير إلى الصفات والسمات التي تشكل سلوك الموظف، وتقيس مستويات المعرفة والمهارات السلوكية المطلوبة لأداء العمل بفعالية. من أمثلتها: حل المشكلات واتخاذ القرار، التفكير الاستراتيجي، كما أن من الجداريات السلوكية قدرة تقسيم الجداريات السلوكية إلى درجات عامة وأخرى مرتبطة بدور معين في المنظمة، وجداريات عليا يلزم وجودها لدى شاغلي الوظائف القيادية.

2/ الجداريات الفنية: وتشير إلى معرفة متخصصة أو قدرة ومهارة مطلوبة كي يكون الموظف فعالاً في وظيفة معينة، وتركز على مستويات المعرفة والمهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة بكفاءة وفعالية. من أمثلتها: تحليل البيانات، تصميم الهياكل التنظيمية، إعداد السياسات العامة، وغيرها من الجداريات الفنية. وقُسمت مستويات الإتقان في الجداريات إلى خمسة مستويات وتكون مرتبة تصاعدياً حسب الإتقان:

- المستوى الأول (1) ويعرف بأنه يظهر الفرد الحد الأدنى من متطلبات الجدارة والقابلية للتحسن من خلال بعض التدريبات والإشراف والمتابعة.
- المستوى الثاني (2) يظهر الفرد مستوى مناسب من متطلبات الجدارة، وقد يحتاج بعض التوجيه دون مساعدة أو إشراف متكرر.
- المستوى الثالث (3) يظهر الفرد مستوى فعال من متطلبات الجدارة التي تمكنه من ممارسة مهامه الوظيفية بفعالية.
- المستوى الرابع (4) يظهر الفرد مستوى متقدم من متطلبات الجدارة مما يؤهله لمساعدة وتوجيه الآخرين في تطبيق الجدارة.
- المستوى الخامس (5) يظهر الفرد مستوى متقدم وفهم عميق لمتطلبات الجدارة مما يؤهله لأن يكون نموذجاً يدعم الآخرين.

### الجداريات السلوكية العامة (الأساسية):

تُعرف الجداريات الأساسية بأنها المهارات والسلوكيات التي يلزم وجودها لدى شاغل الوظيفة ليتمكن من أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية بكفاءة. وتُعد مجموعة الجداريات الأساسية قابلة للتطبيق على جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، وتشتمل مجموعة الجداريات العامة على أربع جداريات وهي:

- المسؤولية: القدرة على تحمل المسؤولية الفردية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
- العمل الجماعي: القدرة على العمل بشكل جماعي، وروح الفريق الواحد والمحافظة على علاقات جيدة داخل وخارج الوحدة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- المرونة للتغير: القدرة على التكيف والعمل بشكل فعال في مختلف الظروف وفهم وجهات النظر المختلفة وقبول التغيير في متطلبات العمل.
- المبادرة: القدرة على إظهار الجزء الكافي لتحقيق أهداف العمل والرغبة في إنجاز مهام إضافية تخدم مصلحة العمل دون أن يتم مطالباته بذلك، وتقديم أفكار ومقترحات جديدة بدافع الرغبة في التطوير والتطوير.

#### 4-1-1 أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- أشار عواد (1999) إلى عدد من الأهداف التي تهدف إليها المنظمات من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهي على النحو التالي:
- معرفة قدرات العاملين ودرجة المهارة عند كل فرد منهم.
  - تكليف الأفراد وتدريبهم بما يتناسب مع الأداء لمطلوب منهم ومستوى العمل.
  - تحديد قدرة الموظف على أداء العمل ومناسبة الفرد أو الوظيفة لهذه القدرة.
  - إمكانية ترقية أو استقبال أفراد جدد أو إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد الذين لم يظهروا كفاءة ولم يحققوا إنتاجية في أماكن عملهم الحالي.
  - معرفة مستوى الأفراد الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية وتحديد قدراتهم وتنمية مهاراتهم في الأعمال والمهام الحالية أو المستقبلية التي تنتظرهم.
  - توضيح الإدارة العليا لأفراد المنظمة بأن نتائج أعمالهم موضع تقدير ومتابعة من المشرفين والمديرين التنفيذيين، ومن ثم تستطيع أن تربط بين سلوك المرؤوسين ونتائج الأداء.

### 1-1-5 خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

يُمر تقييم الأداء بعدة مراحل وتسمى دورة الأداء (الدليل الإرشادي لللائحة تقييم الأداء الوظيفي، 2023) وتنقسم إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- مرحلة تخطيط الأداء: وتكون خلال شهرين من بداية العام الميلادي وتتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ما تم الاتفاق عليه في (ميثاق الأداء) والذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي لهذه الجدارات.

- مرحلة المراجعة نصف سنوية للأداء: وتتم في الشهر السادس والشهر السابع من دورة الأداء ويتم فيها مراجعة الأهداف ومدى تقدم الموظف نحو تحقيق هذه الأهداف وتقديم التغذية الراجعة للموظف من قبل المدير وكذلك يتم فيها التقييم الذاتي للموظف عبر النظام وتعديل الأهداف في حال تغير الأعمال المسندة.

- مرحلة التقييم السنوي للأداء: ويتم في نهاية دورة الأداء (آخر شهرين من العام) ويتم فيها تقييم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الوظيفي والذي تم إعداده في بداية العام (بداية دورة الأداء الوظيفي) ويعتبر تقييم الأداء من أهم الممارسات في مجال الموارد البشرية حيث يعتبر حيز الزاوية لأنشطة الموارد البشرية ويرتبط ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بالتدريب والتطوير والتعاقب الوظيفي وكذلك إدارة المواهب والترقيات والحوافز وغيرها.

### 2-1 الأداء الوظيفي:

#### 1-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرف أحمد ماهر الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتطلبها منه عمله، وبإمكاننا أن نقيس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد فقط" (ماهر، 2005 الصفحات 14-15).

كما يُعرف حسنين رضوان محمد على أن: "درجة إتمام المهام المكلف بها وظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ويتبعها الفرد متطلبات الوظيفة، وأيضاً سلوك الفرد والجهد المبذول يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي يتم الوصول إليها" (رحمان، 2020، صفحة 97).

وقد أشار Waldman & Spangler (1989) بأن نموذج تكامل الوظيفة يشكلوا يركز على خصائص الفرد (مثل الخبرة، القدرة)، والنتائج (مثل النتائج الأدائية الوظيفية)، وبيئة العمل الخارجية (Murphy و Arvey، 1998).

## 2-2-1 أهمية الأداء الوظيفي:

أهمية الأداء الوظيفي تتجلى فيما يلي (رحمان، 2015):

أ. إجراء تعديلات في الرواتب والمكافآت.

ب. الترقية والنقل يعتبر الأداء الوظيفي مقياس كفاءة الموظف، لذا فهو يساهم في ترشيح الموظف للترقية أو النقل إلى مناصب أعلى.

ج. يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، ويبين نجاح واستمرار المؤسسة مستقبلاً بأنه مرهون بوجود حقيقة واقعة لحياة العاملين بها ومشكلاتهم وإمكاناتهم وكفاءتهم من أجل الترقية والتكوين والتدريب.

د. تقييم المديرين والمشرفين: يساهم تقييم أداء الموظفين في المساعدة على تكوين رؤية وتقييم للمديرين العاملين في المؤسسة.

هـ. تحديد الاحتياجات التدريبية: وبمقصد بها تحديد البرامج اللازمة لتدريب الموظف وتطوير قدراته.

و. توجد علاقة مباشرة بالمكافأة السنوية التي يتحصل عليها الموظف وعموم نقاط التقييم.

ن. الحصول على مصادر (التغذية الراجعة) أو العقيدة الراجعة لضبط المسار والعائدات الوظيفي.

## 2-2-3 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يُعد مدى قدرة وكفاءة الموظف في إنجاز الأعمال، والمهمة الموكلة له، معياراً مهماً في تحديد أدائه، وبالتالي تقييم هذا الأداء بالمعايير المعتمدة، كتميز امتياز أو جيد أو متوسط أو متدني، حيث تؤثر في هذا الأداء عوامل خارجية مثل جو العمل والعلاقات بين الموظفين، وكذلك مدى رضاهم وتطورهم والخبرة المكتسبة، وكذلك مدى الرضا بالعمل وحجم الضغوط، وأخرى داخلية مثل قدرات الموظفين وكفاءتهم وتوجهاتهم وتحفيزهم للعمل (وديع، 2013).

أ. غياب الأهداف المحددة: من أهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم إعداد أو غياب المخططات الشاملة والتفصيلية، والأهداف الواضحة، والمسطرة من طرف المؤسسة لتحقيقها بدقة في الزمن، والكمية، والنوعية لكل وظيفة ومهمة، وهو ما يعود بنتائج عكسية، أو فشل تام لتحقيق الأهداف، إذ يكون كل موظف أو مسؤول أو صاحب الأعمال والمهمة والوظائف المكلف بها مقيداً بالإجراءات والإمكانات، وبالتالي ينحصر الموظف الأكفأ والمكمل لما هو مطلوب منه، وإظهار السلبيات في عملية تقييم الأداء.

ب. المشاركة في الإدارة: تمثل السياسة العامة لأداء الموظف وتوجيهه الوظيفي في العمل، وذلك نظراً للهيكلية الإدارية المعتمدة، وحصص أو نسب المساهمات، والسياسات العامة، والموارد المالية والبشرية.

ج. مشكلات الرضا الوظيفي: إن جودة أداء الموظف أو العكس تأتي من الرضا أو الاقتناع بالعمل أو الوظيفة أو العكس، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية فقط، بل يتأثر بالحوافز المعنوية أيضاً.

د. التسبب الإداري: فالتسبب الوظيفي ظاهرة إدارية خطيرة على أداء المؤسسات، وبعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

### 3-1 مفهوم تحسين جودة الأداء:

يُعد تحسين جودة الأداء هو خارطة طريق العمل داخل المنظمة بوصفه واحداً من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في عصرنا الحالي، إذ باتت فلسفة تنتهجها المنظمات الحديثة التي تسودها القناعة بضرورة التحسين وتبناه كأساس عملها في كل أنشطتها وفعاليتها، أما ( Christopher & Barbara, 2016, 439 ) فجودة الأداء منهجية شاملة تتيح فرصة للمنظمة لرفع مستوى أدائها وتطوير قدراتها لبناء ميزتها التنافسية، بل أنها عملية متكاملة توظف فيها المنظمة كل إمكانياتها ومواردها باستخدام خطط دقيقة إلى أهدافها وصولاً إلى الأداء المتميز.

ويُعرف الباحثون تحسين جودة الأداء: بأنه أحداث نقلة نوعية في أدائها، وصولاً إلى الأداء المتميز، حيث أن التحسين المستمر تنتهجه المنظمة لتوظيف مواردها بأفضل صورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبغ بها بأعلى جودة وأقل هدر وضياح في الكلفة والوقت والجهد، وهي أولى خطوات التميز في أداء المنظمة.

### 3-2 آثار تحسين جودة الأداء الوظيفي:

تحسين جودة الأداء الوظيفي ينعكس إيجابياً على الأفراد والمؤسسات من خلال عدة آثار رئيسية:

- زيادة الإنتاجية والكفاءة: تحسين المهارات وتطبيق معايير الجودة يؤدي إلى تنفيذ المهام بسرعة ودقة أكبر، مما يقلل الأخطاء ويرفع جودة العمل.
- تعزيز الرضا والولاء الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير عند توفير بيئة عمل إيجابية أو فرص تدريبية، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويقلل معدلات الدوران الوظيفي.
- تعزيز الإبداع والتطوير: التدريب وبيئة العمل الداعمة يحفز التفكير النقدي والإبداعي، مما يساهم في تقديم حلول مبتكرة وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.
- تحسين الصحة النفسية والجسدية: بيئة العمل الإيجابية تقلل التوتر وتعزز الصحة.

## 1-2 الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، بدءاً بالدراسات العربية التي درست مفهوم التقييم ومفهوم الأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

### • أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة سويطي (2019) بعنوان: "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني" هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، واتبعت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) مبحوثاً ومبحوثة يشكلون مجتمع الدراسة في الديوان استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أبعاد نظام الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة متوسطة، وأن واقع ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع عناصر الخطة الاستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة وأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جداً.
- وهدفت دراسة بوفتين والكيلاني (2020) إلى التعرف على درجة تقييم الأداء الوظيفي لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الكويتية المستند إلى معايير جودة الخدمات من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٨١) إدارياً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء الوظيفي لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الكويتية المستند إلى معايير جودة الخدمات كان بدرجة مرتفعة.

- كذلك دراسة بو علالة (2021) بعنوان: "نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار" هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (120) من الموظفين الإداريين بالجامعة وتوصلت لمجموعة من النتائج تنص في مجملها وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين؛ تنتج عن نظام التقييم المتبع في ذلك بشكل سلبي وإيجابي، وأوصت الدراسة بضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

#### • ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- وسعت دراسة وكيسا ومخمار (2020) إلى التحقق في تأثير تقييم الأداء في أداء الموظف في جامعة كباي في كينيا، مع التركيز على التقييم والإدارة بالأهداف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظف أُختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن التقييم له تأثير إيجابي في أداء الموظف، وخلصت الدراسة إلى أن الزيادة في التقييم: مثل تقييم المشرف، وتقييم الأقران والتقييم الذاتي، وتقييم المرؤوسين، وتقييم العملاء، وتقييم المديرين تحسن أداء الموظف تحسناً كبيراً، وتوصلت أيضاً إلى أن الزيادة في الإدارة حسب ممارسات الأهداف: مثل تحديد الأهداف، والخطط، ومراقبة التقدم والمكافأة تعمل على تحسين أداء الموظف تحسناً كبيراً.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تناولت بعض متغيرات الدراسة كل على حدة، إلا أنها لم تشير إلى التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية وهنا تكمن القيمة المضافة التي تحاول الدراسة الوصول إليها. حيث اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختلاف البيئة التي أُجريت فيها مختلف الدراسات السابقة.
- اختلاف الفترة الزمنية مع الدراسات السابقة.
- لم تركز الدراسات السابقة على التقييم الوظيفي في الإدارة التربوية.

- كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تدرس العلاقة بين تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي للإداريات في مدارس جدة وهذا الجانب لم تتم مناقشته في أي من الدراسات السابقة، وهذا على حد علم الباحثة.

أما مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابق، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي:

أ. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة.

ب. استفادت الدراسة من دراسة سويطي (2019) ودراسة ديب وآخرون (2022) في تحديد أبعاد تقييم الأداء الوظيفي.

ج. ساعدت بعض الدراسات مثل دراسة بوفتين والكيلاني (2020) ودراسة بوعلالة (2021) على الاهتمام إلى بعض المصادر المعرفية المهمة للدراسة الحالية فيما يخص علاقة التقييم بالأداء الوظيفي.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولاً: منهج البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية، والتحديات التي تواجههن، بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي -سنوات الخبرة)؛ لذا فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وصممت استبانة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، ويعتبر المنهج الوصفي أحد مناهج البحث في العلوم التربوية المقترحة لهذا البحث حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويصفها وصفاً دقيقاً.

#### ثانياً: مجتمع البحث:

ويتكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع المديرات في مدارس جدة الابتدائية والبالغ عددهن (225).

#### ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، وقد قامت الباحثتان بإرسال الاستبانة الإلكترونية لمفردات مجتمع البحث حتى حصلت على (77)، من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة البحث وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 77.9   | 60      | بكالوريوس     |
| 14.3   | 11      | ماجستير       |
| 7.8    | 6       | دكتوراه       |
| %100   | 77      | المجموع       |

يتضح من الجدول السابق أن (60) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (77.9%) من عينة البحث يحملون مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (6) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (7.8%) يحملن مؤهل الدكتوراه، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة      |
|--------|---------|-------------------|
| 14.3   | 11      | من 5 إلى 10 سنوات |
| 85.7   | 66      | أكثر من 10 سنوات  |
| %100   | 77      | المجموع           |

يتضح من الجدول السابق أن (66) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (85.7%) من عينة البحث من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (11) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (14.3%) سنوات خبرتهن من 5 إلى 10 سنوات، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

#### رابعاً: أداة البحث

استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وقد اعتمدت الباحثتان في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدّد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: ويتكوّن من (27) فقرة متغيّرات البحث، وصيغت العبارات وفقاً لمقياس رباي على النحو التالي: (أوافق بشدة/ أوافق/ أوافق إلى حد ما/ لا أوافق).

## صدق وثبات أداة الدراسة

### أ. صدق أداة الدراسة:

- صدق المحتوى (الصدق الظاهري): تم عرض الصورة الأولى من الاستبانة على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، من ذوي الاختصاص، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبيان، وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محاور البحث بالمحور ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3): معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة بالمحور ككل

| الرقم         | معامل الارتباط | الرقم         | معامل الارتباط |
|---------------|----------------|---------------|----------------|
| المحور الأول  |                | المحور الثاني |                |
| 1             | **0.680        | 1             | **0.701        |
| 2             | **0.610        | 2             | **0.656        |
| 3             | **0.746        | 3             | **0.707        |
| 4             | **0.705        | 4             | **0.791        |
| 5             | **0.667        | 5             | **0.732        |
| 6             | **0.719        | 6             | **0.745        |
| المحور الثالث |                | 7             | **0.766        |
| 1             | **0.715        | المحور الرابع |                |
| 2             | **0.691        | 1             | **0.772        |
| 3             | **0.680        | 2             | **0.787        |
| 4             | **0.734        | 3             | **0.782        |
|               |                | 4             | **0.716        |
| المحور الخامس |                |               |                |
| 1             | **0.673        | 4             | **0.704        |
| 2             | **0.730        | 5             | **0.764        |
| 3             | **0.722        | 6             | **0.674        |

\*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أنَّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي موجبة ودالة عند مُستوى (0.01) فأقل، وهو ما يوضح أنَّ جميع العبارات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية وصالحة للتطبيق الميداني.

ب. ثبات الأداة: للتحقق من الثبات لمفردات مجالات البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث

| مجالات الدراسة     | عدد البنود | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|--------------------|------------|-------------------------|
| المحور الأول       | 6          | 0.783                   |
| المحور الثاني      | 7          | 0.806                   |
| المحور الثالث      | 4          | 0.743                   |
| المحور الرابع      | 4          | 0.759                   |
| المحور الخامس      | 6          | 0.817                   |
| معامل الثبات الكلي | 27         | 0.891                   |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أنَّ ثبات جميع محاور البحث مرتفع؛ حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.743)، و(0.817)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور البحث (0.891)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

ت. تصحيح أداة البحث: لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثتان الأسلوب التَّالي لتحديد مُستوى الإجابة على بنود الأداة؛ حيث تم إعطاء وزن للبدايل الموضحة في الجدول التَّالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التَّالي:

جدول رقم (5): تصحيح أداة الدراسة

| درجة الموافقة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|---------------|------------|-------|-----------------|----------|
| الدرجة        | 4          | 3     | 2               | 1        |

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مُستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التَّالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (4-1) \div 4 = 0.75$$

لنحصل على التصنيف التَّالي:

جدول (6): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| الوصف           | مدى المتوسطات         |
|-----------------|-----------------------|
| أوافق بشدة      | أكبر من 3.25 إلى 4.00 |
| أوافق           | أكبر من 2.50 إلى 3.25 |
| أوافق إلى حد ما | أكبر من 1.75 إلى 2.50 |
| لا أوافق        | من 1.00 إلى 1.75      |

### الأساليب الإحصائية

استخدمت الباحثان الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة البحث وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
- المتوسط الحسابي (**Mean**) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (**Standard Deviation**) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي؛ حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**) لاستخراج ثبات أدوات البحث.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (**Pearson**) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار (كولمغوروف سميرونوف) (**Kolmogorov-Smirnov test**) للتأكد من اعتدالية منحنى البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي بهدف اختيار نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة (معلمية أو لامعلمية) لإجراء الفروق في آراء عينة البحث تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية.
- تم استخدام اختبار مان ويتني (**Mann-Whitney Test**)، وهو اختبار لا بارامترى تم استخدامه كبديل عن اختبار ت (**Independent Sample T-Test**)، نظراً لوجود تباين في توزيع فئات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية.

- تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامترى تم استخدامه كبديل عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لوجود تباين في توزيع فئات عينة البحث وفقاً لمتغيراته الوظيفية.

### الإجابة على تساؤلات الدراسة

إجابة السؤال الأول: ما دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس؟

للتعرف على دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس، وجاءت النتائج كما يوضحه الجداول التالية:

### - أولاً: دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي:

جدول رقم (7): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م             | العبارة                                                                                            | التكرار<br>% | درجة الموافقة |                    |               |               | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي* | درجة<br>الموافقة | رتبة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|------------------|------|
|               |                                                                                                    |              | أوافق<br>لا   | أوافق<br>إلى حد ما | أوافق<br>بشدة | أوافق<br>بشدة |                      |                     |                  |      |
| 4             | تعزز من قدرة الموظفة على أن تضع أهدافاً لنفسها وتلتزم بتحقيقها بما يخدم مصلحة العمل                | ك<br>9       | 24            | 19                 | 25            | 32.5          | 1.034                | 2.78                | أوافق            | 1    |
| 2             | تحدد درجة قيام الموظفة بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب وبصورة مستمرة                         | ك<br>8       | 28            | 22                 | 19            | 24.7          | 0.966                | 2.68                | أوافق            | 2    |
| 3             | تساعد الموظفة على معرفة درجة الالتزام بوعودها والتزاماتها للمديرة وفريق العمل                      | ك<br>13      | 21            | 23                 | 20            | 26.0          | 1.048                | 2.65                | أوافق            | 3    |
| 6             | تساعد على معرفة درجة الالتزام بإنجاز المهام من واقع الخبرة والممارسة                               | ك<br>15      | 22            | 18                 | 22            | 28.6          | 1.102                | 2.61                | أوافق            | 4    |
| 5             | تدعم الموظفة على القيام بتقديم مقترحات ونصائح للآخرين لتحسين الأداء                                | ك<br>13      | 33            | 13                 | 18            | 23.4          | 1.033                | 2.47                | أوافق إلى حد ما  | 5    |
| 1             | تساعد الموظفة على معرفة درجة الالتزام بالمتطلبات الأساسية للعمل مثل الحضور والانصراف وقواعد السلوك | ك<br>13      | 34            | 12                 | 18            | 23.4          | 1.033                | 2.45                | أوافق إلى حد ما  | 6    |
| المتوسط العام |                                                                                                    |              |               |                    |               |               | 0.565                | 2.61                | أوافق            |      |

\*المتوسط الحسابي من (4.00).

يتبين من الجدول السابق أنَّ دور المسؤولية كأحد معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر مديرات المدارس؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي (2.61 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي تراوحت بين (2.45 إلى 2.78)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (أوافق إلى حد ما/ أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مظاهر دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في العبارة رقم (4) وهي (تعزز من قدرة الموظفة على أن تضع أهدافاً لنفسها وتلتزم بتحقيقها بما يخدم مصلحة العمل)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (2.78 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن قدرة الموظفة على وضع الأهداف الخاصة بها تجعلها أكثر دافعية للالتزام بها والعمل على تحقيقها بما يخدم مصلحتها.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي (تحدد درجة قيام الموظفة بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب وبصورة مستمرة)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (2.68 من 4.00)، ويتضح من ذلك أن تحديد درجة قيام الموظفة بمهامها ومسؤولياتها يساعدها في معرفة أساليب وطرق تنفيذ تلك المهام بما يضمن جودة الأداء الوظيفي.

في حين جاءت العبارة رقم (3) وهي (تساعد الموظفة على معرفة درجة الالتزام بوعودها والتزاماتها للمديرة وفريق العمل)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (2.65 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية الالتزام بالوعود والعمل على تنفيذ تلك الوعود وجعلها واقعاً مما يساهم في تطوير بيئة العمل وتجويد مخرجات العمل الوظيفي.

## - ثانياً: دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي:

جدول رقم (8): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م             | العبارة                                                                                 | التكرار | درجة الموافقة |                 |            |       | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة الموافقة   | الترتيب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-----------------|------------|-------|-------------------|-------------------|-----------------|---------|
|               |                                                                                         |         | لا أوافق      | أوافق إلى حد ما | أوافق بشدة | أوافق |                   |                   |                 |         |
| 2             | تعزز مشاركة الموظفة في تقديم أفكار مبتكرة وإبداعية                                      | ك       | 11            | 23              | 17         | 26    | 2.75              | 1.078             | أوافق           | 1       |
|               |                                                                                         | %       | 14.3          | 29.9            | 22.1       | 33.8  |                   |                   |                 |         |
| 4             | تساعد الموظفة على إظهار مستوى متقدم من تقدير واحترام وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق | ك       | 11            | 27              | 16         | 23    | 2.66              | 1.059             | أوافق           | 2       |
|               |                                                                                         | %       | 14.3          | 35.1            | 20.8       | 29.9  |                   |                   |                 |         |
| 5             | تدعم التأثير الإيجابي للموظفة على الفريق من خلال مهارات تواصل فعالة                     | ك       | 13            | 30              | 18         | 16    | 2.48              | 1.008             | أوافق إلى حد ما | 3       |
|               |                                                                                         | %       | 16.9          | 39.0            | 23.4       | 20.8  |                   |                   |                 |         |
| 1             | تساعد الموظفة على إظهار مستوى مميز وفهم عميق لمبادئ العمل الجماعي                       | ك       | 12            | 36              | 10         | 19    | 2.47              | 1.033             | أوافق إلى حد ما | 4       |
|               |                                                                                         | %       | 15.6          | 46.8            | 13.0       | 24.7  |                   |                   |                 |         |
| 6             | تعزز مساهمة الموظفة بشكل فعال في خلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي                          | ك       | 16            | 26              | 19         | 16    | 2.45              | 1.046             | أوافق إلى حد ما | 5       |
|               |                                                                                         | %       | 20.8          | 33.8            | 24.7       | 20.8  |                   |                   |                 |         |
| 7             | تساعد الموظفة على تجاوز التحديات التي تعترض فريق العمل                                  | ك       | 13            | 31              | 20         | 13    | 2.43              | 0.966             | أوافق إلى حد ما | 6       |
|               |                                                                                         | %       | 16.9          | 40.3            | 26.0       | 16.9  |                   |                   |                 |         |
| 3             | تدعم عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق                           | ك       | 12            | 38              | 10         | 17    | 2.42              | 1.005             | أوافق إلى حد ما | 7       |
|               |                                                                                         | %       | 15.6          | 49.4            | 13.0       | 22.1  |                   |                   |                 |         |
| المتوسط العام |                                                                                         |         |               |                 |            |       |                   |                   |                 |         |
|               |                                                                                         |         |               |                 |            |       | 2.52              | 0.527             | أوافق           |         |

\*المتوسط الحسابي من (4.00).

يتبين من الجدول السابق أنّ دور العمل الجماعي كأحد معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر مديرات المدارس؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي (2.52 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي تراوحت بين (2.42 إلى 2.75)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (أوافق إلى حد ما/ أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مظاهر دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في العبارة رقم (2) وهي (تعزز مشاركة الموظفة في تقديم أفكار مبتكرة وإبداعية)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (2.75 من

(4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية مشاركة الموظفة والاستفادة من آرائها ومقترحاتها نحو كيفية تفعيل مفهوم الابتكار والإبداع في العمل الوظيفي.

وجاءت العبارة رقم (4) وهي (تساعد الموظفة على إظهار مستوى متقدم من تقدير واحترام وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (2.66 من 4.00)، ويتضح من هذه النتيجة أن الموظفات يحرصن على احترام وجهات النظر الأخرى والتي قد تختلف عن وجهات نظر أعضاء الفريق مما يوضح أهمية الاستفادة من الاختلاف في وجهات النظر نحو إثراء الأفكار وتنقيحها واختيار ما يتناسب منها مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

في حين جاءت العبارة رقم (5) وهي (تدعم التأثير الإيجابي للموظفة على الفريق من خلال مهارات تواصل فعالة)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (2.48 من 4.00)، ويتضح من ذلك وعي مديرات المدارس بضرورة التواصل الفعال مع الموظفات ومناقشة قضايا العمل معهن، مما يساعد في زيادة دافعية الموظفات نحو بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف العمل الوظيفي.

### - ثالثاً: دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي:

جدول رقم (9): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م             | العبارة                                                                | التكرار | درجة الموافقة |                 |            |       | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة الموافقة   | رتبة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-----------------|------------|-------|-------------------|-------------------|-----------------|------|
|               |                                                                        |         | لا أوافق      | أوافق إلى حد ما | أوافق بشدة | أوافق |                   |                   |                 |      |
| 3             | تعزز من احتفاظ الموظفة بالنشاط والتركيز في مواجهة المواقف المتغيرة     | ك       | 13            | 28              | 16         | 20    | 2.56              | 1.057             | أوافق           | 1    |
|               |                                                                        | %       | 16.9          | 36.4            | 20.8       | 26.0  |                   |                   |                 |      |
| 2             | تدعم مهارة الهدوء والإيجابية لدى الموظفة وحسن تصرفها عند حدوث التحديات | ك       | 15            | 29              | 15         | 18    | 2.47              | 1.059             | أوافق إلى حد ما | 2    |
|               |                                                                        | %       | 19.5          | 37.7            | 19.5       | 23.4  |                   |                   |                 |      |
| 4             | تحفز الموظفة على تحفيز مساعدة الآخرين وتشجيعهم                         | ك       | 20            | 23              | 14         | 20    | 2.44              | 1.141             | أوافق إلى حد ما | 3    |
|               |                                                                        | %       | 26.0          | 29.9            | 18.2       | 26.0  |                   |                   |                 |      |
| 1             | تعمل على تهيئة بيئة تتسم بدرجة عالية من النشاط والطاقة، والتفاؤل       | ك       | 18            | 24              | 21         | 14    | 2.40              | 1.042             | أوافق إلى حد ما | 4    |
|               |                                                                        | %       | 23.4          | 31.2            | 27.3       | 18.2  |                   |                   |                 |      |
| المتوسط العام |                                                                        |         |               |                 |            |       | 2.47              | 0.651             | أوافق إلى حد ما |      |

\*المتوسط الحسابي من (4.00).

يتبين من الجدول السابق أنَّ دور المرونة للتغيير كأحد معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديرات المدارس؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي (2.47 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (أوافق إلى حد ما) في أداة الدراسة.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي تراوحت بين (2.40 إلى 2.56)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (أوافق إلى حد ما/ أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مظاهر دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في العبارة رقم (3) وهي (تعزز من احتفاظ الموظفة بالنشاط والتركيز في مواجهة المواقف المتغيرة)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (2.56 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن مديرة المدرسة تعمل على مساعدة الموظفة في الاحتفاظ بالنشاط والتركيز في مواجهة المواقف المتغيرة من خلال توفير عناصر بيئة العمل الإيجابية التي تساعد الموظفة على ذلك، الأمر الذي يساعد الموظفات في التفرغ لمهامهم الوظيفية وأدائها بالشكل الذي يحقق أهدافها.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي (تدعم مهارة الهدوء والايجابية لدى الموظفة وحسن تصرفها عند حدوث التحديات)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (2.47 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية الهدوء وأن تكون نظرة الموظفة إيجابية ولديها القدرة على حسن التصرف في المواقف الطارئة أو مواجهة التحديات المحتملة، مما يساعد الموظفة على اختيار أفضل طرق وأساليب تحقيق المهام الوظيفية.

في حين جاءت العبارة رقم (4) وهي (تحفز الموظفة على تحفيز مساعدة الآخرين وتشجيعهم)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (2.44 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى وعي مديرات المدارس بضرورة اتباع أساليب التحفيز المتنوعة التي تساعد الموظفات على تحفيز غيرهن وتشجيعهن نحو الإبداع والابتكار في أداء المهام الوظيفية، كما يساعد تحفيز الموظفات على تعزيز الجوانب الإيجابية والعمل على تنميتها لدى الموظفات.

### - رابعاً: دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م             | العبارة                                                                                | التكرار | درجة الموافقة |                 |       |            | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | درجة الموافقة   | الترتيب |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-----------------|-------|------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------|
|               |                                                                                        |         | لا أوافق      | أوافق إلى حد ما | أوافق | أوافق بشدة |                   |                   |                 |         |
| 1             | تدعم الرغبة لدى الموظفة على تأدية المهام الموكلة إليها وبدون متابعة مباشرة من المديرية | ك       | 12            | 27              | 14    | 24         | 2.65              | 1.085             | أوافق           | 1       |
|               |                                                                                        | %       | 15.6          | 35.1            | 18.2  | 31.2       |                   |                   |                 |         |
| 3             | تعزز من قدرة الموظفة على اتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لمعالجة المشاكل المتوقعة   | ك       | 20            | 21              | 15    | 21         | 2.48              | 1.154             | أوافق إلى حد ما | 2       |
|               |                                                                                        | %       | 26.0          | 27.3            | 19.5  | 27.3       |                   |                   |                 |         |
| 4             | تساعد الموظفة على الوصول لمستوى متقدم من القدرة على إطلاق وتفعيل المبادرات             | ك       | 13            | 34              | 13    | 17         | 2.45              | 1.019             | أوافق إلى حد ما | 3       |
|               |                                                                                        | %       | 16.9          | 44.2            | 16.9  | 22.1       |                   |                   |                 |         |
| 2             | تساعد الموظفة على التطوع لمساعدة أعضاء الفريق بغرض إنجاز المهام                        | ك       | 10            | 35              | 22    | 10         | 2.42              | 0.879             | أوافق إلى حد ما | 4       |
|               |                                                                                        | %       | 13.0          | 45.5            | 28.6  | 13.0       |                   |                   |                 |         |
| المتوسط العام |                                                                                        |         |               |                 |       |            |                   |                   |                 |         |
|               |                                                                                        |         |               |                 |       |            | 2.51              | 0.617             | أوافق           |         |

يتبين من الجدول السابق أنَّ دور المبادرة كأحد معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر مديرات المدارس؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي (2.51 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أنَّ درجة الموافقة تشير إلى (أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أنَّ هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أنَّ متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي تراوحت بين (2.41 إلى 2.65)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (أوافق إلى حد ما/ أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أنَّ أكثر مظاهر دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في العبارة رقم (1) وهي (تدعم الرغبة لدى الموظفة على تأدية المهام الموكلة إليها وبدون متابعة مباشرة من المديرية)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (2.65 من 4.00)، ويتضح من هذه النتيجة أنَّ المديرية تحرص على أن يتوفر لدى الموظفات القدر اللازم من الحرية في بيئة العمل بما يسمح لها أداء المهام الموكلة إليها وبدون متابعة مباشرة من المديرية الأمر الذي يعزز في زيادة مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفات في بيئة العمل.

وجاءت العبارة رقم (3) وهي (تعزز من قدرة الموظفة على اتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لمعالجة المشاكل المتوقعة)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (2.48 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى

ضرورة تنمية مهارة القدرة على توقع المشكلات المستقبلية لدى الموظفين بما يساعد الموظفة على الاستعداد لهذه المشكلات والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها.

في حين جاءت العبارة رقم (4) وهي (تساعد الموظفة على الوصول لمستوى متقدم من القدرة على إطلاق وتفعيل المبادرات)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (2.45 من 4.00)، ويرجع ذلك إلى أهمية المبادرات في زيادة مستوى التنافس بين الموظفين لتعزيز مهارات الإبداع لدى الموظفين وتطوير العمل الوظيفي، وفيما يلي ترتيب جميع أدوار معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس على النحو التالي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة نحو دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس

| الترتيب | درجة الموافقة   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                                       |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------|
| 1       | أوافق           | 0.565             | 2.61            | دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي       |
| 2       | أوافق           | 0.527             | 2.52            | دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي   |
| 4       | أوافق إلى حد ما | 0.651             | 2.47            | دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي |
| 3       | أوافق           | 0.617             | 2.51            | دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي        |
|         | أوافق           | 0.450             | 2.53            | المتوسط العام                               |

يتبين من الجدول السابق أنّ دور معايير التقييم في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاء بدرجة عالية بشكل عام من وجهة نظر مديرات المدارس؛ بمتوسط حسابي عام بلغ (2.53 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أنّ درجة الموافقة تشير إلى (أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أنّ دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة (2.61 من 4.00)، يليه دور العمل الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (2.52 من 4.00)، وفي المرتبة الثالثة جاء دور المبادرة بمتوسط (2.51 من 4.00)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء دور المرونة للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (2.47 من 4.00).

ويتضح من تلك النتيجة أهمية معايير التقويم في تطوير مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام، حيث أنّ معايير التقييم تعدّ من العمليات الأساسية التي تساعد في ضمان تحقيق الكفاءة والإنتاجية المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، تتجاوز أهمية هذه العملية فكرة قياس الأداء فقط، إذ إنّها تُعتبر أداة استراتيجية لتطوير مستوى الأداء

الوظيفي، حيث أن التقييم الجيد يتيح للمؤسسات فرصة لتحليل الأداء الوظيفي على مستويات مختلفة، مما يساعد على تحديد الأهداف بوضوح، والتركيز على المهام الأساسية، بالإضافة إلى تعزيز المهارات وبناء القدرات من خلال التطوير المهني، كما أن معايير التقييم تسلط الضوء على المجالات التي يتفوق فيها الموظف، بالإضافة إلى ذلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، الأمر الذي يعزز من جودة الأداء المدرسي بشكل عام.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (سويطي، 2019) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

كما اتفقت مع دراسة (بوفتين، والكيلاني، 2020) التي توصلت إلى أن تقييم الأداء الوظيفي لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الكويتية المستند إلى معايير جودة الخدمات كان بدرجة مرتفعة.

كما اتفقت مع دراسة (وكيسا، ومخمار، 2020) التي توصلت إلى أن الزيادة في التقييم: مثل تقييم المشرف، وتقييم الأقران والتقييم الذاتي، وتقييم المرؤوسين، وتقييم العملاء، وتقييم المديرين تحسن أداء الموظف تحسناً كبيراً، وتوصلت أيضاً إلى أن الزيادة في الإدارة حسب ممارسات الأهداف: مثل تحديد الأهداف، والخطط، ومراقبة التقدم والمكافأة تعمل على تحسين أداء الموظف تحسناً كبيراً.

**إجابة السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء من وجهة نظرهم؟**

للتعرف على التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء من وجهة نظرهم، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (12): استجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| الرتبة          | درجة الموافقة   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي * | درجة الموافقة |       |                 |          | التكرار | العبرة                                                                  | م |
|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|-------|-----------------|----------|---------|-------------------------------------------------------------------------|---|
|                 |                 |                   |                   | أوافق بشدة    | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |         |                                                                         |   |
| 1               | أوافق           | 1.010             | 2.65              | 20            | 20    | 27              | 10       | ك       | إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الأداء مرة في السنة | 1 |
|                 |                 |                   |                   | 26.0          | 26.0  | 35.1            | 13.0     | %       |                                                                         |   |
| 2               | أوافق           | 1.021             | 2.53              | 16            | 23    | 24              | 14       | ك       | محدودية وضوح الأهداف في عملية التقييم والحكم على كفاءة الإداريات        | 2 |
|                 |                 |                   |                   | 20.8          | 29.9  | 31.2            | 18.2     | %       |                                                                         |   |
| 3               | أوافق           | 1.046             | 2.52              | 17            | 21    | 24              | 15       | ك       | محدودية ملائمة نموذج تقييم الأداء مع طبيعة عمل الإداريات                | 5 |
|                 |                 |                   |                   | 22.1          | 27.3  | 31.2            | 19.5     | %       |                                                                         |   |
| 4               | أوافق           | 0.955             | 2.51              | 14            | 22    | 30              | 11       | ك       | تأثير المديرات بسلوك وإنتاجية الإداريات في الفترات الأخيرة قبل التقييم  | 3 |
|                 |                 |                   |                   | 18.2          | 28.6  | 39.0            | 14.3     | %       |                                                                         |   |
| 5               | أوافق إلى حد ما | 0.979             | 2.32              | 13            | 14    | 35              | 15       | ك       | تأثير الانطباعات المسبقة لدى المديرات عن الإداريات                      | 4 |
|                 |                 |                   |                   | 16.9          | 18.2  | 45.5            | 19.5     | %       |                                                                         |   |
| 6               | أوافق إلى حد ما | 0.977             | 2.31              | 14            | 10    | 39              | 14       | ك       | غموض محتوى أدوات التقييم وأبعادها                                       | 6 |
|                 |                 |                   |                   | 18.2          | 13.0  | 50.6            | 18.2     | %       |                                                                         |   |
| أوافق إلى حد ما |                 |                   |                   | 0.456         | 2.47  | المتوسط العام   |          |         |                                                                         |   |

\*المتوسط الحسابي من (4.00).

يتبين من الجدول السابق أنَّ التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء تؤثر بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظرهم؛ حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء (2.47 من 4.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي والتي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (أوافق إلى حد ما) في أداة الدراسة.

كما تبين أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء، حيث أن متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء تراوحت بين (2.31 إلى 2.65)، وهي المتوسطات التي تشير إلى (أوافق إلى حد ما/ أوافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء يتمثل في العبارة رقم (1) وهي (إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الأداء مرة في السنة)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي مقداره (2.65 من 4.00)، ويرجع ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء لا بد وأن تكون مخطط

لها مسبقاً ووجود أسس لعملية تقييم الأداء واتباع الأساليب الحديثة والمتطورة والتي تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي (محدودية وضوح الأهداف في عملية التقييم والحكم على كفاءة الإداريات)، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي مقداره (2.53 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن ضعف وضوح الأهداف من عملية التقييم تؤدي إلى عدم القدرة على الحكم على مستوى الأداء والكفاءات الإدارية بدقة وبالتالي ضعف تحقيق أهداف عملية التقييم بشكل ملائم.

في حين جاءت العبارة رقم (5) وهي (محدودية ملائمة نموذج تقييم الأداء مع طبيعة عمل الإداريات)، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي مقداره (2.52 من 4.00)، وتشير تلك النتيجة إلى أن محدودية ملائمة نموذج تقييم الأداء مع طبيعة عمل الإداريات يؤدي إلى ضعف القدرة على تقييم الأداء بشكل دقيق وواضح وبالتالي عدم تحقيق أهداف نماذج التقييم المختارة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟**

قبل اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة للمعالجة الإحصائية اللازمة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية – إن وجدت - في استجابات أفراد عينة البحث باختلاف متغيراتهم الوظيفية والشخصية، قامت الباحثتان بالتأكد من اعتدالية توزيع منحني البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي، لتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، من خلال اختبار (كولمجروف سميرونوف) (Kolmogorov-Smirnov test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (13): اختبار كولمجروف سميرونوف لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للعينة قيد الدراسة

| م | المتغيرات     | اختبار كولمجروف سميرونوف |               |
|---|---------------|--------------------------|---------------|
|   |               | القوة الإحصائية          | مستوى الدلالة |
| 1 | المؤهل العلمي | 0.467                    | *0.00 دالة    |
| 2 | سنوات الخبرة  | 0.515                    | *0.00 دالة    |

يتضح من نتائج الجدول السابق أنَّ قيم اختبار كولمجروف سميرونوف لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بلغت (0.467، 0.515) على التوالي، بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يشير إلى عدم اعتدالية توزيع العينة في هذه المتغيرات، وبالتالي استخدام الاختبارات اللامعلمية.

### أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، قامت الباحثتان باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

| محاوِر الدراسة                                                    | الدورات التدريبية | العدد | متوسط الرتب | مربع كاي | درجة الحرية | مُسْتَوَى الدلالة |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|-------------|----------|-------------|-------------------|
| دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي                             | بكالوريوس         | 60    | 41.12       | 2.515    | 2           | 0.284<br>غير دالة |
|                                                                   | ماجستير           | 11    | 32.36       |          |             |                   |
|                                                                   | دكتوراه           | 6     | 30.00       |          |             |                   |
| دور العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي                         | بكالوريوس         | 60    | 40.33       | 1.287    | 2           | 0.526<br>غير دالة |
|                                                                   | ماجستير           | 11    | 36.50       |          |             |                   |
|                                                                   | دكتوراه           | 6     | 30.25       |          |             |                   |
| دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء الوظيفي                       | بكالوريوس         | 60    | 42.83       | 3.069    | 2           | 0.211<br>غير دالة |
|                                                                   | ماجستير           | 11    | 29.32       |          |             |                   |
|                                                                   | دكتوراه           | 6     | 28.42       |          |             |                   |
| دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي                              | بكالوريوس         | 60    | 39.79       | 0.360    | 2           | 0.835<br>غير دالة |
|                                                                   | ماجستير           | 11    | 36.64       |          |             |                   |
|                                                                   | دكتوراه           | 6     | 35.42       |          |             |                   |
| الدرجة الكلية لجميع معايير التقييم ودورها في تحسين الأداء الوظيفي | بكالوريوس         | 60    | 42.08       | 2.019    | 2           | 0.357<br>غير دالة |
|                                                                   | ماجستير           | 11    | 31.05       |          |             |                   |
|                                                                   | دكتوراه           | 6     | 22.75       |          |             |                   |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة بلغت (0.284، 0.526، 0.211، 0.835، 0.357) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي نحو معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، قامت الباحثتان باستخدام اختبار مان وتني "Mann-Whitney Test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (15): يوضح دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة

| مستوى<br>الدلالة  | قيمة "Z" | مجموع<br>الرتب | متوسط<br>الرتب | العدد | سنوات الخبرة      | محاور الدراسة                                                        |
|-------------------|----------|----------------|----------------|-------|-------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 0.333<br>غير دالة | 0.968    | 495.00         | 45.00          | 11    | من 5 إلى 10 سنوات | دور المسؤولية في تحسين الأداء<br>الوظيفي                             |
|                   |          | 2508.00        | 38.00          | 66    | أكثر من 10 سنوات  |                                                                      |
| 0.994<br>غير دالة | 0.007    | 428.50         | 38.95          | 11    | من 5 إلى 10 سنوات | دور العمل الجماعي في تحسين الأداء<br>الوظيفي                         |
|                   |          | 2574.50        | 39.01          | 66    | أكثر من 10 سنوات  |                                                                      |
| 0.752<br>غير دالة | 0.316    | 407.50         | 37.05          | 11    | من 5 إلى 10 سنوات | دور المرونة للتغيير في تحسين الأداء<br>الوظيفي                       |
|                   |          | 2595.50        | 39.33          | 66    | أكثر من 10 سنوات  |                                                                      |
| 0.638<br>غير دالة | 0.471    | 461.00         | 41.91          | 11    | من 5 إلى 10 سنوات | دور المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي                                 |
|                   |          | 2542.00        | 38.52          | 66    | أكثر من 10 سنوات  |                                                                      |
| 0.358<br>غير دالة | 0.919    | 492.00         | 44.73          | 11    | من 5 إلى 10 سنوات | الدرجة الكلية لجميع معايير التقييم<br>ودورها في تحسين الأداء الوظيفي |
|                   |          | 2511.00        | 38.05          | 66    | أكثر من 10 سنوات  |                                                                      |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة بلغت (0.333، 0.994، 0.752، 0.638، 0.358) على التوالي، وهي جميعها قيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً، وبالتالي لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة نحو معايير التقييم لتحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الإداريات.

### توصيات الدراسة

- تبني برامج التدريب اللازمة لإعداد مديرات المدارس نحو أهمية تفعيل مبادئ جودة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المدرسية.
- استقطاب الإداريات ذوات الخبرة الكافية في التعامل مع بيئة العمل المدرسية وأهمية تحقيق أهدافها.
- العمل على تشجيع الموظفات نحو تقديم مقترحاتهن وأفكارهن نحو تجويد مخرجات العمل الوظيفي
- ضرورة تشجيع الموظفات على التغلب على المشكلات التي تعترض فريق العمل والبحث عن الحلول الملائمة لتلك المشكلات
- تشجيع المديرات على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق المدرسي.
- توعية الموظفات بأهمية التطوع لمساعدة أعضاء الفريق بما يساهم في إنجاز المهام المدرسية بكفاءة وفاعلية.

- ضرورة إعداد الخطط اللازمة لإجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري.

### المقترحات

تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات حول:

- دراسة العلاقة بين تأثير مدير المدرسة على الموظف وتحسن جودة الأداء الوظيفي.
- إجراء مقارنة بين السمات الشخصية للمدير والقائد في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- تصور مقترح لزيادة الدافعية لدى مدراء المدارس لتطوير مهاراتهم في تقييم الأداء الوظيفي.

### المراجع

- البلوشي، فهد بن سالم. (2020). أثر نظام تقييم الأداء الوظيفي على الأداء الإداري المقدم من موظفي مجلس الدولة.
- محمد، عبد الملك محمد. (2019). أثر تطبيق معايير تقييم الأداء على فعالية إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الشمال الإسلامي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النيلين.
- الرميح، مرام بنت رميح، اللاحم، أروع بنت محمد، 2023 (تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء للموظفات الإداريات في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، 107-158.
- الحربي، شغل عايش بن موسى، اليامي، فاطمة سلمان، العنيزي، هبة أحمد. (2023). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 11 (2)، 85-149.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، سمير وفياض، سارة. (2018). تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الأداء الوظيفي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15 (61)، 25-45.
- بوعلالة، عائشة (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار. مجلة البشائر الاقتصادية، 7 (3)، 531 - 547.

- 
- ميمي، علاء وسويطي، شلبي. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 22 (1)، 253 – 286.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع.
- بوفتين، فاطمة عبدالرضا، والكيلاني، أنمار مصطفى. (2020). تقييم الأداء الوظيفي لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الكويتية المستند إلى معايير جودة الخدمات من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 5 (2)، 113-136.
- بن عثمان، نورة. (2019). الترقية ودورها في تحسين أداء الموظف العام. بحث دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- المشعل، نورة بنت حمد (2020). تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز: دراسة ميدانية. المجلة التربوية: جامعة سوهاج – كلية التربية، 72، 469-504.
- الحدراوي، رافد وحسون، لؤي. (٢٠٢١). تأثير القيادة التكاملية في نظام تقييم الأداء الوظيفي دراسة تحليلية.
- مديرية بلديات محافظة بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (1)، 183-196.
- ماهر، أحمد، 2005، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- وديع، محمد. (2013). الأداء الوظيفي وعوامله المؤثرة. الرياض: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
- رحمان، أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- السعود، عبد الله. (2007). تقويم الأداء الوظيفي: المفاهيم والأسس. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمود. (2009). تقويم الأداء الوظيفي: الأسس والاتجاهات الحديثة. القاهرة: دار الجامعات للنشر والتوزيع.
- أرمسترونج، مايكل. (2006). إدارة الموارد البشرية: الدليل العملي لتحسين الأداء. ترجمة: مكتب العلاقات الثقافية. الرياض: مكتبة العبيكان.
-

- أجنبيوس، توماس. (2019). تقييم الأداء المؤسسي: الأساليب والمعايير الحديثة. بيروت: دار الفكر المعاصر.

وزارة التعليم، 1446. تم الاسترجاع بتاريخ 2025/1/12  
<https://moe.gov.sa/ar/performance/Pages/default.aspx>

- Wekesa, P., & Makhamara, F. H. (2020). PERFORMANCE APPRAISAL AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT KIBABII UNIVERSITY IN BUNGOMA COUNTY, KENYA. Journal of International Business, Innovation and Strategic Management, 4(2), 16-37.

## الملاحق

### الاستبانة في صورتها الأولى:

#### البيانات الأولية:

| اسم المديرية (اختياري) |                                                                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المؤهل العلمي          | <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة                         |
| سنوات الخدمة           | <input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> سنوات من 5 إلى 10 <input type="checkbox"/> سنوات أكثر من 10 سنوات |

#### المحور الأول: دور معايير التقييم في تحسين الأداء الوظيفي "بعد المسؤولية":

| العبارات                                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|----------|
| تساعد على معرفة درجة الالتزام بالمتطلبات الأساسية للعمل مثل الحضور والانصراف وقواعد السلوك. |            |       |                 |          |
| تحدد درجة القيام بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب وبصورة مستمرة.                       |            |       |                 |          |
| تساعد على معرفة درجة الالتزام بوعودها والتزاماتها للمديرية وفريق العمل                      |            |       |                 |          |
| تعزز من قدرة الموظفة على أن تضع أهدافاً لنفسها وتلتزم بتحقيقها بما يخدم مصلحة العمل         |            |       |                 |          |
| تدعم الموظفة على القيام بتقديم مقترحات ونصائح للآخرين لتحسين الأداء                         |            |       |                 |          |
| تساعد على معرفة درجة الالتزام بإنجاز المهام من واقع الخبرة والممارسة.                       |            |       |                 |          |

#### المحور الأول: دور معايير التقييم في تحسين الأداء الوظيفي "بعد العمل الجماعي":

| العبارات                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|----------|
| تساعد الموظفة على إظهار مستوى مميز وفهم عميق لمبادئ العمل الجماعي                       |            |       |                 |          |
| تعزز مشاركة الموظفة في تقديم أفكار مبتكرة وإبداعية                                      |            |       |                 |          |
| تدعم عملية تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق.                          |            |       |                 |          |
| تساعد الموظفة على إظهار مستوى متقدم من تقدير واحترام وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق |            |       |                 |          |
| تدعم التأثير الإيجابي للموظفة على الفريق من خلال مهارات تواصل فعالة                     |            |       |                 |          |
| تعزز مساهمة الموظفة بشكل فعال في خلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي                          |            |       |                 |          |
| تساعد الموظفة على تجاوز التحديات التي تعترض فريق العمل.                                 |            |       |                 |          |

### المحور الأول: دور معايير التقييم في تحسين الأداء الوظيفي "بعد المرونة للتغيير":

| العبارات                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|----------|
| تدعم الرغبة عند الموظفة على تأدية المهام الموكلة إليها وبدون متابعة مباشرة من المدير  |            |       |                 |          |
| تساعد الموظفة على التطوع لمساعدة أعضاء الفريق بغرض إنجاز المهام.                      |            |       |                 |          |
| تعزز من قدرة الموظفة على اتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة لمعالجة المشاكل المتوقعة. |            |       |                 |          |
| تساعد الموظفة على الوصول لمستوى متقدم من القدرة على إطلاق وتفعيل المبادرات.           |            |       |                 |          |

### المحور الأول: دور معايير التقييم في تحسين الأداء الوظيفي "بعد المبادرة":

| العبارات                                                               | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|----------|
| تعمل على تهيئة بيئة تتسم بدرجة عالية من النشاط والطاقة، والتفاؤل       |            |       |                 |          |
| تدعم مهارة الهدوء والإيجابية لدى الموظفة وحسن تصرفها عند حدوث التحديات |            |       |                 |          |
| تعزز من احتفاظ الموظفة بالنشاط والتركيز في مواجهة المواقف المتغيرة     |            |       |                 |          |
| تحفز الموظفة على تحفيز مساعدة الآخرين وتشجيعهم.                        |            |       |                 |          |

### المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديرات المدارس عند تطبيق معايير تقييم الأداء:

| العبارات                                                                 | أوافق بشدة | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|----------|
| إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الأداء مرة في السنة. |            |       |                 |          |
| محدودية وضوح الأهداف في عملية التقييم والحكم على كفاءة الإداريات.        |            |       |                 |          |
| ضعف معرفة الموظفات الإداريات لنظام التقييم                               |            |       |                 |          |
| تأثير المديرات بسلوك وإنتاجية الإداريات في الفترات الأخيرة قبل التقييم.  |            |       |                 |          |
| تأثير الانطباعات المسبقة لدى المديرات عن الإداريات.                      |            |       |                 |          |
| محدودية ملائمة نموذج تقييم الأداء مع طبيعة عمل الإداريات.                |            |       |                 |          |
| غموض محتوى أدوات التقييم وأبعادها.                                       |            |       |                 |          |