



سلطنة عمان

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الانسانية

الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة
لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

رسالة ماجستير مقدمة من:

إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص
إدارة تعليمية

لجنة الإشراف:

د. أحمد حالو

د. حسام الدين السيد

د. علي خميس علي

مشرف ثالث

مشرف ثان

مشرف أول

٢٠١٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري.

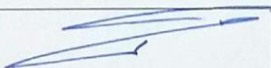
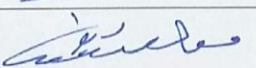
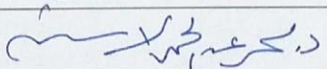
التخصص: الإدارة التعليمية.

العام الجامعي: 2017/2016م.

- عنوان الرسالة: " الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ".

- تاريخ المناقشة: 28 ديسمبر 2016م.

توقيع لجنة المناقشة

اسم المناقش	التوقيع
د. محمد سليمان الجرايدة	
د. عبدالعزيز عطاالله المعايطة	
أ.د محمد عبدالحميد محمد لاشين	

الإهداء

إلى روح والدي العزيز رحمه الله

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه.. أمي

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيقة دربي زوجتي.. أم محمد

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء أبنائي.. محمد وأحمد... فيّ ووليد.. بارك الله فيهم

وإلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل

الباحث،،،

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في استكمال درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، وبعد شكر الله عزوجل وحمده، يسعدني أن أتقدم في هذا المقام بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي على الرسالة الدكتور/ علي خميس علي، الذي تعهدني برعايته ومرئياته العلمية بحسن تعامله وكرم أخلاقه وسعة صدره بتوجيهاته السديدة فلقد أعطى الكثير من وقته، وبذل كل ما في وسعه لتذليل المصاعب وتخطي العقبات التي واجهتني، وقد كان لكل ما قدمه أبلغ الأثر في هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور حسام الدين السيد إبراهيم المشرف الثاني على رسالتي، على ملحوظاته ونصائحه، فله مني كل الشكر والتقدير، والشكر موصول للدكتور أحمد حالو.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/محمد عبدالحמיד لاشين، والدكتور/ محمد مفضي سليمان الجرايدة، والدكتور عبدالعزيز عطا الله المعاينة، لتفضلها بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقييمها وإبداء توجيهاتها رغم مشاغلهما العملية والعلمية فجزاهما الله خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور / راشد بن حمد بن سعيد العلوي على مساندته وتعاونه معي و أمدادي بالمراجع .

وجزيل الشكر والامتنان لجامعة نزوى، ومكتبة حصن الشموخ، والمركز الثقافي بجامعة السلطان قابوس المتمثل بالمكتبة الرئيسية، لتوفيرهم كل السبل للباحثين وطلبة العلم.

وختاماً أتوجه بالشكر والتقدير لكل من دعا لي بظاهر الغيب، وكل من ساهم في إظهار هذا البحث بهذه الصورة، جزاهم الله خيراً، ورفع قدرهم في الدنيا والآخرة، داعياً المولى جلت قدرته أن لا يضيع أجر من أحسن عملاً.

الباحث،،،

المحتويات

الصفحة	الموضوع
هـ - و	قائمة المحتويات
ز - ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي - ك	الملخص باللغة العربية
ل - م	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٣-١	مقدمة
٤-٣	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦-٥	حدود الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الإطار النظري	
الثقة التنظيمية	
٨	التمهيد
٩	مفهوم الثقة التنظيمية
٩	أهمية الثقة التنظيمية
١١-١٠	أنواع الثقة التنظيمية
١٤-١١	أبعاد الثقة التنظيمية
تقييم الأداء الوظيفي	
١٥-١٤	التمهيد
١٦-١٥	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
١٦	أهمية تقييم الأداء الوظيفي
١٧	متطلبات عملية تقييم الأداء الوظيفي
٢١-١٧	أساليب تقييم الأداء الوظيفي
٢٢-٢١	إدارة عملية تقييم الأداء الوظيفي
٢٢	عناصر تقييم الأداء الوظيفي
٢٣-٢٢	الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي
الثقة التنظيمية و تقييم الأداء الوظيفي	
ثانياً: الدراسات السابقة	
٢٧-٢٣	الدراسات العربية
٢٩-٢٧	الدراسات الأجنبية
٣٠-٢٩	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٣٢	منهج الدراسة
٣٢	مجتمع الدراسة
٣٣	عينة الدراسة
٣٤-٣٣	أداة الدراسة

٣٦-٣٥	ثبات الدراسة
٣٥-٣٤	صدق الأداة
٣٦	متغيرات الدراسة
٣٧-٣٦	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
٤٦-٣٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٥٣-٤٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٥٩-٥٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٦٤-٥٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٦٦-٦٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
٦٨-٦٦	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات	
٧٤-٧٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٧٦-٧٤	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٧٧-٧٦	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٧٩-٧٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٧٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
٨٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
٨١-٨٠	التوصيات والمقترحات
المراجع	
٨٥-٨٢	المراجع العربية
٨٧-٨٩-٨٩	المراجع الأجنبية

الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حسب المسميات الوظيفية	٣٢
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة والنوع والمسمى الوظيفي	٣٣
٣	توزيع فقرات الاستبانة وفق محوري الثقة التنظيمية و تقويم الأداء في صورتها الأولية	٣٤
٤	معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها بطريقة الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ والخطأ المعياري للثبات	٣٥
٥	معياري تفسير متوسطات تقدير درجة واقع الثقة التنظيمية	٣٩
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد محور الثقة التنظيمية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٠
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: الثقة في المدير، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤١
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٢
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: تدفق المعلومات، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٣
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٤
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٥
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد السادس: السياسات الإدارية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٦
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٧
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: أهمية تقويم الأداء، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٨
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٤٩
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: المعايير المهنية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٥١
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع: المعايير الشخصية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٥٢
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الخامس: المعايير الإنسانية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	٥٣
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٥٤
٢٠	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول واقع الثقة	٥٦

	التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	
٥٨	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٢١
٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٢٢
٦١	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٢٣
٦٣	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٢٤
٦٥	معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	٢٥
٦٤	تفسير مدى قوة الارتباط	٢٦
٦٧	نتائج تحليل التباين لانحدار متغيرات أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٢٧
٦٧	نتائج تحليل التباين لانحدار متغيرات أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم	٢٨

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩٣-٨٩	استبانة الدراسة الأولية	١
٩٤	قائمة بأسماء المحكمين	٢
٩٨-٩٥	استبانة الدراسة النهائية	٣
٩٩	رسالة تسهيل مهمة باحث من جامعة نزوى	٤
١٠٠	رسالة تسهيل مهمة باحث	٥

ملخص الدراسة

الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

إعداد الطالب/ إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري

لجنة الإشراف: د. علي خميس علي، د. حسام الدين السيد، د. أحمد حاليو

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة بهدف تحديد درجة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، مكونة من (٥٤) فقرة وتم التحقق من صدقها، بطريقتين: صدق الفقرات باستخدام أسلوب التحكيم، والصدق البنائي؛ حيث حدد مؤشر ثباتها بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل ثباتها للمحاور بين (٠,٩٦-٠,٩٧)، بينما بلغ معامل ثبات الأداة ككل (٠,٩٦) بخطأ معياري مقداره (٠,٩٨)، وتألفت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية SPSS، باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وتحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Enter)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة (عالية)، وأن واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة موافقة (متوسطة).

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات أبرزها استمرار المحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، واهتمام القيادة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بفرص الإبداع والابتكار، والسياسات الإدارية والتي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في تقويم الأداء الوظيفي، وايضاً مشاركة العاملين في

وضع أهداف، وإجراءات التقييم الخاص بوظائفهم، بحيث يشعر كل عامل بمصداقية عملية تقييمه، وعدالة الإجراءات التي تمت على أساسها عملية التقييم.

ABSTRACT

Organizational Trust and its relationship to job performance evaluation of employees at the Directorate General for Human Resources Development in Ministry of Education of Sultanate of Oman

The present study aimed to investigate the Organizational Trust and its relationship to appraisal System of the employees in the Directorate-General for Human Resources Development in the Ministry of Education in Oman.

To achieve the aim of the study, the researcher used a questionnaire in order to determine the relationship between the organizational trust and the appraisal System of the employees in the Directorate-General for Human Resources Development. The questionnaire consists of (54) items and the validity of the designed instrument used in the present study was established by two ways; consulting jury members and by measuring the construct validity. The reliability coefficient of the questionnaire was found to be 0.96 -0.97 between the dimensions and 0.96 for the whole instrument.

The sample of the study consisted of (120) employees in the Directorate-General for Human Resources Development in the Ministry of Education.

Data was analyzed using the statistical software program SPSS (Statistical Package for Social Sciences). The descriptive analysis was used in this study including mean, standard deviation, T-Test, One-Way analyses (ANOVA), Pearson Correlation Coefficient, and multiple regression analysis (Enter).

The most important results of the study were that the degree of Organizational Trust for the employees in the Directorate-General for Human Resources Development in the Ministry of Education in Oman was (High). The degree of the appraisal System of the employees from the dimension of appraisal System was (Medium). Also, the results indicate that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) between males and females in their estimations regarding the appraisal System of the employees in the Directorate-General for Human Resources Development in the Ministry of Education in Oman. However,

there were statistically significant differences at the level of (0.01) between organizational trust and the appraisal System of the employees in the Directorate-General for Human Resources Development.

In the light of the findings of this study, some recommendations are given such as;

- Reinforce the organizational Trust of the employees in the Directorate-General for Human Resources Development.
- Raise the opportunities of creativity and innovation among the employees.
- Improve the administrative policies that have positive effect on appraisal System of the employees
- Involve the employees in setting the aims and the appraisal criteria.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

لقد أصبح التغيير من السمات السائدة في العصر الحالي، حيث يعيش العالم تطورات متلاحقة في مختلف المجالات المعلوماتية والمعرفية والاتصالات والتكنولوجيا، والتي انعكست على أداء المؤسسات بمختلف أنواعها ومنها المنظمات التعليمية، وتماشياً مع ذلك التطور اتجهت المؤسسات الحكومية في السلطنة عامة، ووزارة التربية والتعليم خاصة إلى إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في ثقافتها، وهياكلها، وأساليب عملها، فكان الاتجاه نحو اللامركزية، وتنمية العلاقات الإيجابية ونشر ثقافة التعاون بين الأفراد العاملين بالوزارة على كافة المستويات؛ وذلك من خلال إشراكهم في رسم خطط الوزارة، وفي صنع واتخاذ القرارات، وتشجيع العمل من خلال فرق العمل، وفتح قنوات الاتصال داخل الوزارة وخارجها.

وفي ضوء تلك التطورات في مجالات الحياة المختلفة، والتوجه نحو زيادة فعالية الأداء، كان لابد من قادة تلك المنظمات من أن يبحثوا عن طرائق لفهم سلوك الأفراد والتأثير فيه، ووفقاً لتلك التطورات والتغيرات نال مفهوم الثقة داخل المنظمات وعلاقتها بتوفير علاقات عمل مرضية، حيث اتضح أن الثقة ترتبط بالأداء الكلي للمنظمات، وتؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين (الحسيني، أحمد، ٢٠٠٥).

كما تتطلب المؤسسات من المسؤولين بذل المزيد من الجهد لإتخاذ منحنيات ديمقراطية لإدارته، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، وذلك من خلال المشاركة والمناقشة في اللقاءات المختلفة، وتعزيز الثقة لدى العاملين في المؤسسات التربوية؛ بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية (الطائي، ٢٠٠٧).

والثقة التنظيمية أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت في الخمسينات من القرن العشرين ونالت اهتمام الكتاب والباحثين والمهتمين بشؤون المنظمة، كما تعتبر الثقة حيوية وضرورية للعمل بالمنظمات من خلال توفر مناخات صحية، وتنفيذ مبادرات الإصلاح، وتهيئة أجواء إنتاجية للعاملين، وكما أن المسؤولين يؤدون دوراً مهماً في تشكيل ثقافة الثقة داخل المنظمة من خلال سلوكهم المتضمن قيادة مساندة مؤثرة في درجة ثقة الموظفين فيه، وأن هذه

الثقة تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بطرق متعددة وحيث أن الثقة تعد أساسية ومهمة، وعندما يتعذر تحقيق مصالح لأحد الأطراف إلا بالاعتماد على الطرف الآخر(السعود، ٢٠١٠).

فقد شكلت الثقة التنظيمية اهتمام الإداريين في ضوء اتساع التنظيمات الإدارية، حيث أصبحت المنظمات الإدارية تواجه بعض تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل، كما أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من الفاعلية البشرية وتبادل الأفكار والمعلومات والجهد في حل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي دعا إلى وجود ثقة هي أساس لنجاح العلاقات بين الفرد والجماعة داخل التنظيم الإداري، وبالتالي ساعد على تحقيق الثقة التنظيمية داخل الجهاز الإداري، ولما لها من أهمية أصبحت الثقة متغيراً أساسياً في العلاقات والتفاعل الإنساني، لما لها من علاقة قوية بفاعلية عملية تقييم أداء الموظفين(كلاوي، ٢٠١٣).

كما نال تعزيز الثقة في المنظمات اهتماماً كبيراً نظراً لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد والعاملين ، حيث تدفعهم نحو تطوير وتحسين أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة(الصرايرة، ٢٠٠٥).

وتعد الثقة من المرتكزات الأساسية التي تعين المنظمات على دعم فاعليتها والوصول إلى تحقيق أهدافها، وذلك لقيامها على تجهيز الظروف المطلوبة لنجاح أي منظمة، فتعد الثقة مرتكز محوري في نجاح المنظمات، كما تعد الثقة بالمنظمة عنصراً ذا أهمية في الثقة التنظيمية، فعندما يعم جو من الثقة بالمنظمة فإنه يصبح باستطاعة الأفراد البوح والكشف عن أفكارهم ومشاعرهم ، ويتم التعاون فيما بينهم، وعلى العكس من ذلك، فالمنظمات التي تنعدم بها الثقة، فإن أفرادها تنعدم لديهم الاتصالات والتعاون ويضعف لديهم الالتزام(الزهراني، ٢٠١٢).

كما تعتبر الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في إدارة التغيير الفعالة وفي نجاح المنظمة، حيث أنها ضرورية لتحقيق التميز داخل المنظمة، وتظهر الثقة بوضوح في الأدوار والعلاقات داخل المنظمة، فنمط العلاقات في العمل ومناخ الاتصال المفتوح ومشاركة العاملين وتمكينهم ونظم المكافآت والحوافز كلها تعد بمثابة مؤشرات للثقة التنظيمية. إن تنمية الثقة داخل المنظمات تعد مهمة صعبة حيث يؤدي القادة دوراً مهماً في ذلك لأنه يتوجب عليهم إظهار السلوك الجدير بالثقة وتوفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يساعد على إيجاد الثقة في المنظمة وتعزيزها وتدعيمها (كلاوي، ٢٠١٣).

أن الثقة التنظيمية في المنظمة هي من العوامل الأساسية الهامة التي تؤدي دوراً هاماً في تقويم الأداء الوظيفي داخل المديرية، فهناك العديد من العوامل التي تسهم في الأداء الوظيفي ومنها العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين في المدرسة على سبيل المثال، وكذلك المناخ التنظيمي الجيد الذي يهيئ الأرضية المناسبة لتحقيق أداء جيد في المديرية، وغيرها من العوامل، إلا أن الثقة التنظيمية ربما تعد من أهم هذه العوامل فهي السبيل إلى تحقيق الفعالية في تقويم الأداء الوظيفي وانجازه بالشكل الأفضل، وذلك أن الثقة التنظيمية يمكن أن تعد بمثابة الأساس لبقية العوامل المؤثرة في تقويم الأداء الوظيفي؛ فانعدام هذه الثقة قد يؤثر بدرجة كبيرة على وجود العوامل الأخرى حيث لا يمكن مثلاً توقع وجود علاقات إنسانية إيجابية ومناخ تنظيمي فعال دون وجود ثقة متبادلة بين العاملين في المديرية وفي الدوائر بشكل خاص حيث تعد الثقة ضرورية لحسن سير العمل في الدوائر، إذ إنها إلى جانب العوامل الأخرى سألقة الذكر يمكن أن تجعل من الأداء ضمن المديرية أداءً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الإلتقان (السعودي، ٢٠٠٥).

ويعتبر تقويم الأداء الوظيفي أحد وظائف إدارة الموارد البشرية ذات المبادئ والممارسات العلمية المستقرة، ومع ذلك تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من مشاكل خاصة بعملية التقييم؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقويم الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى خاصة بالمديرين القائمين على عملية التقييم (شاهين، ٢٠١٠، ٩).

لذلك فإن إحساس الموظف بوضوح وموضوعية السياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية يمنحه القدرة على تأسيس توقعاته المستقبلية بناء على معلومات وحقائق وتجارب يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي يؤدي إلى رسوخ صورة مشرفة للمنظمة في أذهان الموظفين، وإيجاد أجواء تنظيمية آمنة ومستقرة ترفع معها ثقة الموظف بعدالة وموضوعية الإدارة مما ينعكس على الأداء والإنتاجية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مما لا شك فيه أن موضوع الثقة التنظيمية أصبح من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والقادة الإداريين؛ نظراً لكون الثقة التنظيمية عنصراً مهماً من عناصر النجاح في المنظمات التعليمية المعاصرة، وتعد سلطنة عمان من الدول التي تتطلع إلى مواكبة التطور في

جميع الميادين خاصة التربوية منها، وقد أكدت العديد من الدراسات العمانية بضرورة إجراء دراسات حول العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي، ومنها دراسات العبري (٢٠١٤)؛ السلامي (٢٠١٠)؛ الزدجالي (٢٠٠٦)، وبما أن الباحث من العاملين في الحقل التربوي والذي يعمل بدائرة تطوير الأداء المدرسي بديوان عام وزارة التربية والتعليم استنتج أن عمليات تقييم الأداء الوظيفي تتم عن طريق تقدير المسؤولين وثقتهم بالموظف دون وجود سجلات تراكمية لرصد إنجازات الموظف للأعمال التي قدمها، الأمر الذي أدى كثرة الاستقالات والانتقالات إلى مؤسسات أخرى، وشعور الموظفين بعدم الرضا.

ومن خلال تحليل الدراسات العربية والأجنبية، أكدت على أثر الثقة التنظيمية في فعالية الأداء منها: دراسة الحسيني، وأحمد (٢٠٠٥)؛ ودراسة محمد، وجلال (٢٠١٢)؛ ودراسة كلاًوي (٢٠١٣)، كما أن الباحث لم يقف على دراسة بحثية تناولت علاقة الثقة التنظيمية بتقييم الأداء، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

اسئلة الدراسة:

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية :

- ١- ما واقع الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية و تقييم الأداء الوظيفي لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والنوع)؟
- ٣- ما العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ٤- هل تسهم الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى :

- ١- التعرف على واقع الثقة التنظيمية و تقويم الأداء بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان .
- ٢- التعرف إلى تأثير متغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والنوع) للثقة التنظيمية و تقويم الأداء لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية).
- ٣- التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية و تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان .
- ٤- التعرف على درجة إسهام الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تسهم الدراسة في :

- ١- تبرز أهمية العلاقة بين الثقة التنظيمية و تقويم الأداء لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث يمكن الاستفادة منها في نشر ثقافة الثقة التنظيمية في المديريات الأخرى التابعة لوزارة التربية والتعليم .
- ٢- معرفة أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر إسهاماً في عملية تقويم الأداء، والعمل على تبنيها.
- ٣- تبرز أثر الثقة التنظيمية في فعالية الأداء ورضا الموظفين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في فصل الخريف للعام الدراسي (٢٠١٥ / ٢٠١٦)

الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بحث العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الحدود البشرية :

شملت هذه الدراسة جميع العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة (مديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) .

مصطلحات الدراسة :

الثقة التنظيمية :

تعرف على أنها عبارة عن " مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد او الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" الحوامدة والكساسة (٢٠٠١)، (١٤٩).، بينما عرفها هاشم والعايدي (٢٠١٠، ٣٥) على أنها " الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها منظومة العلاقة الإيجابية المتبادلة بين الأفراد (الموظفين) داخل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، والدوائر التي ينتمون إليها، والتي تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة، دون التأثير على عملية التقييم.

تقويم الأداء الوظيفي:

عرفته ريان (٢٠٠٩، ٤٠)، بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب"، وعرفه ماهر (٢٠٠٧، ٤٠٦) على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".

ويعرفه الباحث إجرائياً هي إعطاء قيمة لأداء الأفراد بناء على اسهامهم في انجاز المهام الموكلة إليهم داخل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية والدوائر المنتمين إليها.

الفصل الثاني

(الإطار النظري والدراسات السابقة)

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل في قسمه الأول الإطار النظري للدراسة، والمتمثل في الحديث عن الثقة التنظيمية من حيث: (مفهومها، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها)، كما يتناول تقويم الأداء الوظيفي من حيث: (مفهومه، أهميته، أنواعه، أساليبه). أما القسم الثاني فيتناول عرض للدراسات السابقة ومدى استفادة الباحث من هذه الدراسات في إخراج الرسالة على هذه الصورة.

أولاً: الإطار النظري

الثقة التنظيمية:

هناك صفات وخصائص أخلاقية يجب أن يتسم بها الأفراد والقيادات في أي مجتمع خاصةً المجتمعات العريقة والتي لها ثقافات وتقاليد وعقائد دينية راسخة منها الالتزام، الثقة، الولاء، الإخلاص، الانضباط، وإذا كانت هذه الأخلاقيات هي الإطار السائد في المجتمع فإنه سوف تنعكس على بيئات العمل التنظيمية في المنظمات العاملة في هذا المجتمع (الشريفي، ٢٠١٢، ٢٥).

كما تعد الثقة بوجه عام وبكل أنماطها متطلب من متطلبات النجاح في العمل، وتعد الثقة محورية بالنسبة لجميع العلاقات الإنسانية ولكل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية، ويختلف الأفراد في رغبتهم وقدرتهم على تحقيق الثقة بالآخرين، فبعضهم يثق بدرجة قليلة لدرجة أنهم ينكرون العلاقات الشخصية الداعمة لهم، بينما يثق الآخرون بدرجة كبيرة أنهم يعرضون أنفسهم للاستغلال، ولكن البعض الثالث يندمج في علاقة ثقة بطريقة تدعم جهودهم وتثري حياتهم (Axelrod,2004,p.1).

وتختلف درجة الثقة بين الأفراد؛ فقد يشعر البعض بدرجة منخفضة من الثقة أو أنه قد يشعر بفقدان الثقة كلياً نحو الآخرين في المنظمة، الأمر الذي قد يفسد العلاقات المتبادلة بينهم ويعوق سير العمل، في حين أن توافر درجة مرتفعة من الثقة يعد أساساً لنجاح العلاقات الشخصية في المنظمة ويسهم في تدعيم جهود العاملين ومن ثم زيادة فعالية أدائهم الوظيفي (كلاوي، ٢٠١٣، ٤٢).

في ضوء ذلك يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي عبارة عن توقعات الأفراد أو المجموعات، وأن عملية اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج للأفراد أو المجموعات حتى دون اللجوء إلى ممارسة أي تأثير على النظام.

مفهوم الثقة التنظيمية:

تمثل الثقة احد الموضوعات البحثية التي تأخذ الطابع الجدلي؛ وذلك بسبب محوريتها التي تركز على العلاقات الإنسانية فهناك العديد من المفاهيم التي قدمت من وجهات نظر مختلفة وفقاً لاختلاف الجوانب الاجتماعية، فمن المنظور الفلسفي تركز على المبادئ الأخلاقية بين الفرد أو المجموعة، وفي مجال الاقتصاد ينظر الاقتصاديون إلى الثقة على أنها الأهم على حساب العوائد والتكاليف، ويتناول علماء النفس الثقة من منظور الصفات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص الذي يتلقاها وهم يركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تنجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي أي أنها مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، ولكن كل ما يجمع بين التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقاداً أو إيجاباً أو توقعاً لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق، وأن الثقة تعكس العديد من الأدوار والوظائف ومستويات التحليل وتطبق على سياقات مختلفة (رشيد، ٢٠٠٣، ٤٤٦).

ومن خلال ما تم عرضه يتضح بأن الثقة التنظيمية أثارت إهتمام الباحثين في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية والإدارية والسلوك التنظيمي منذ فترة طويلة، مما أدى إلى تعدد الآراء حول هذا المفهوم، وبالرغم من هذا التعدد إلا أن هناك اتفاقاً نسبياً على أن الثقة التنظيمية عبارة عن علاقة تبادلية بين طرفين ، وأنه يمكن ممارستها في منظمات متعددة ذات تقسيمات مختلفة؛ نظراً لأن طبيعة العلاقة العلاقات الإيجابية المتبادلة بين المدير ومروؤسيه وبين العاملين تعتمد على توقعات الأفراد فيما يتعلق بمجموعة من السلوكيات والخصائص كالصدق والاحترام والأمانة والتعاون والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسؤوليات.

أهمية الثقة التنظيمية:

يرى أميكو (Amico,2003,5) أن بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية يمثل أهمية كبيرةً وعاملاً مهماً في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاحاً رئيسياً متوقعاً للسلوك الشخصي، وأشار العنزي، والساعدي (٢٠٠٤، ص٥٤) على أنها تمثل عاملاً أساسياً في أي شكل للتفاعل الإنساني، كما أن العمل بمشاركة الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم

وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فالثقة أساسية وجوهرية لفهم سلوك الأفراد الجماعي والفردى والمناشط الإدارية والتبادل الاقتصادي والإستقرار الاجتماعى أو السياسى، ويرى جلسبى ومان (Gillespi& Mann ,2000,p2)، أن الثقة تمثل عاملاً مهماً لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسى فى الفاعلية التنظيمية فليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً فى بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمى يستطيع إهمال العنصر القوى للثقة فى ممارسة جميع الأعمال .

وفى ضوء ما ذكر يمكن القول أن للثقة التنظيمية أهميتها فى كافة المنظمات الخدمية والإنتاجية، ووفقاً لطبيعة المنظمة، كما يتضح أهمية توفر مناخ الثقة فى مختلف جوانب العمل بين المديرين والعاملين، حيث أن توفر مناخ الثقة يعمل على تطوير العمل الروتيني وتعد مصدراً أساسياً للإصلاح، كما يسهم فى تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة كفاءة وفعالية الأداء لدى العاملين ويساعد المنظمة على تحقيق التنافس المحلى والعالمى، وهو ما يدعو المنظمات إلى الاهتمام بتنمية مناخ من الثقة فى العلاقات بين المديرين والعاملين وزملائهم فى العمل.

أنواع الثقة التنظيمية:

أشارت الدراسات السابقة والأدبيات إلى أن هناك أنواع للثقة التنظيمية منهم السعودى (٢٠٠٥، ١٠٥-١٠٦)، والمسدى (٢٠١١، ٥-٦)، سنتحدث عن الأنواع ذات الصلة بموضوع الدراسة وهى:

١- الثقة التعاقدية:

هى إتفاق (شفهى، أو كتابى) بين الأفراد أو المجموعة، على إنجاز عمل معين، وتوقعهم بأن يتم تنفيذه من قبلهم بالفعل، فتركز الثقة هنا على شيئين هما السلوك الخارجى والنتائج المحققة.

٢- الثقة المكشوفة:

هى ما يتوقعه الأفراد أو المجموعة بأن المشاعر والآراء والقيم الظاهرة للآخرين لا تؤدي بالضرر لهم، بل تؤدي إلى توثيق الاحترام والتقدير بينهم.

٣- الثقة المهنية:

هى التى تقوم على احترام الوعود والاتفاقيات بين الأفراد أو المجموعة، فتوفرها يؤدي إلى التركيز على الإنتاج والابتعاد عن المصالح وإدارة الصراع.

٤- الثقة الشخصية:

تحدث هذه الثقة عند إمتزاج المحافظة على الوعود والمواثيق واحترام آراء الأطراف الأخرى، معتمدةً على التعامل المسبق بين الأطراف.

ومما سبق يمكن القول بأن الثقة التنظيمية بين الأفراد والمجموعات تعد عاملاً أساسياً في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة في تحقيق منجزات تتسم بالجودة، الأمر الذي يتم بناء عليه نهوضها للمجتمع وازدهاره.

أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على خمسة أبعاد تم الإتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم الطاهر، والطائي، وسليمان (٢٠١١، ١٣-١٤)، والسعودي (٢٠٠٥، ١٠٥)، وينج (Yang, 2005, p180-183)، وأدمز (Adams, 2004, p165-170)، وهوي، وشيرستي (Hwee & Christy , 2000 , p. 241-259)، واعتمد الباحث على نفس هذه الأبعاد كونها أكثر ارتباطاً مع أهداف الدراسة ومضمونها، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

١- الثقة في الإبداع:

تتضح العلاقة بين الإبداع وتحقيق الذات من جهة وبين الثقة التنظيمية من جهة أخرى من خلال إصرار الموظف ورغبته في الحصول على نسبة بسيطة من السلطات والمهام التي تعينه في عمليات الإبتكار والإبداع والتجديد والتطوير في مجال عمله، حتى يشعر أن الإدارة تثق فيه (السعودي، ١٠٦، ٢٠٠٥).

ويرى كلاوي (٢٠١٣، ٥٢) بأن الثقة تمثل أحد الجوانب من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بروح العدالة والإنصاف تكون في موضع الثقة، وكذلك تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التقدير والتسامح والتفهم للأفراد، العامل الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على أولويات التطوير لديهم وتطوير مهاراتهم، بحيث يصبحون راضين ومقتنعين عن عملهم، فهؤلاء الرؤساء هم الأجدر بأن يعمل الفرد تحت إشرافهم ويهبهم ثقته.

أكد الباحثين في علم الإدارة صالح ورشيد (٢٠١١، ٨٧)، على أن تستفيد المنظمات الناجحة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات

الإدارية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري؛ وذلك لأن الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات لم يعد أمراً ممكناً في ضوء واقع تحديات البيئة الداخلية منها والخارجية، السبب الذي دعا إلى جعلها بحاجة ماسة إلى إدارات مبدعة ومرنة وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات لمعالجة النقص في الإمكانيات المالية ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاحاً باهراً يساعدها على تحقيق الأهداف والإنجاز الذي ترنوا إليه.

٢- الثقة في المدير:

هناك مجموعة من العوامل تساعد في إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظف وتؤثر إيجابياً على ثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية منها:

- إيمان الموظف بالممارسات والتوجيهات الإدارية في المنظمة.
- رضا الموظف بألية و طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية.
- توافر فرص التدريب.
- التدرج في السلم الوظيفي.
- المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمجال تخصصه أو مجال عمله.

كما أشار زتمبوكا(Sztompka,1999)، إلى أن نمط الإدارة السائد أو سلوك الإدارة تجاه الموظفين له تأثير في تحديد صورة المنظمة في أذهان الأفراد الموظفين فيها، فعند قيام الإدارة بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة الموظفين ودون الأخذ لأهدافهم الخاصة؛ فإنه من المتوقع وجود مناخ تنظيمي سلبي في اذهان الموظفين، ويكون الإحساس بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية عالياً بين الأفراد في المنظمة عند مراعاة أهدافهم الذاتية أو الشخصية.

ولبعث الثقة والارتياح لدى العاملين ينبغي أن يتصف اسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، فإذا اضطرت الإدارة إلى تغيير سياسة من سياساتها ينبغي عليها توضيح الأسباب للعاملين. (Lahno,2001,p.171-179).

٣- الثقة في السياسات الإدارية:

إن درجة وضوح التعليمات والإجراءات المتبعة والأنظمة في المنظمات تختلف فيما بينها، فهناك منظمات تتميز بالدقة والوضوح في التعليمات والإجراءات المتبعة فيها، مع تناسب وتلائم المسؤوليات والواجبات والإجراءات التي يجب اتباعها للقيام بأداء الأعمال المطلوبة منه .

يصف العميان(٢٠٠٥، ٦٤)، السياسات الإدارية بتوفر وثائق مكتوبة تكون أدلة عمل، (وهي ما تسمى في علم الجودة بتوثيق العمليات) وتوفر سجلات لوصف سلوك الموظفين وتحديد خطوات الأعمال التي يجب تنفيذها إلى جانب توفر الأنظمة واللوائح التي تحدد طريقة العمل في المنظمة.

٤- الثقة في القيم التنظيمية:

يعتبر البعض أن القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية بما توجده من آليات محددة لتوجيه سلوك الموظفين، وبالنظر إلى النظام الإداري من الجانب الفكري والتطبيقي، فإن القيم تعبر عن فكرة الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم البشرية والمادية وتمثل القيم التنظيمية الوجه الغير ملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لترابط التنظيم وتعبر عن الإلتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظماتهم.(العميان، ٢٠٠٥).

ويحدد نطاق القيم التنظيمية بعلاقات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وترتبط القيم التنظيمية فيها ارتباطاً مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي، وتعد القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية والوظيفية، وبذلك تكون أكثر شمولاً وأقل تخصصاً (التويجر، ٢٠٠٣)، ويرى الصرايرة (٢٠٠٥، ٥٥)، بأن القيم التنظيمية "تمثل وجهاً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية".

٥- الثقة في العاملين:

الثقة التنظيمية داخل المنظمة لا يتوقف نجاحها على المدير وحسب، ولكن لا بد من توافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض والتي تؤثر بشكل كبير على فاعلية المنظمة عامة، وكما أن قيام المنظمة بترسيخ مفهوم التعاون بين العاملين، والعمل بينهم في سياق من الاحترام المتبادل، يرفع المستوي الإحترافي الذي يقلل من النزاعات والتحديات والصراعات، الأمر الذي من شأنه تنشيط وتعزيز الأداء القائم علي الإثارة الفكرية فيما بينهم، ولتحقيق جو من الثقة التنظيمية بين العاملين ينبغي توفير قدر كاف من الحوارات الجادة والناقدة والبناءة بينهم، وإتاحة الفرص

الممكنة لتلك الحوارات، وصولاً إلى آراء تتسم بالابتكار والإبداع كما ينبغي على العاملين أن يؤسسوا معايير مشتركة تدعمهم في تحقيق أهدافهم، مما يمكنهم على مواجهة كل الصعوبات والمعوقات المهنية التي تواجههم ويعزز من الثقة فيما بينهم (كلّوي، ٢٠١٣).

٦- الثقة في تدفق المعلومات:

تعتبر المعلومات من الموارد الرئيسية في المنظمة؛ وذلك لأنها تمثل المادة الأولية لاتخاذ القرارات التي يحتاج إليها الإداري في أي مستوى كان في المنظمة، كما تقتضي مسؤولية الفرد في الحصول على المعلومات التفكير في نوعية المعلومات التي يحتاجها في أداء العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة طبيعة العمل المراد تأديته أولاً ثم القدرة على تحديد ما يجب القيام به لتأدية العمل وأخيراً تقويم الطريقة التي تم بها أداء العمل (McCabe & Others, 2003, p. 267-270).

وهكذا فإن الثقة المتبادلة تؤثر في مصداقية المعلومات بين الإدارة والعاملين، فإن وجود الثقة المتبادلة والصراحة بين أفراد المنظمة، يساعد على عدم لجوء الأفراد إلى تضليل المعلومات أو تشويهها أو التواري على المشكلات خوفاً من العقاب، وإنما سيتم طرحها للنقاش ويقومون بمواجهتها بكل ما يملكون من طاقة جماعية، كما أن فقدان أو انعدام الثقة يؤدي إلى ضعف الاتصال ومحاولة تحريف المعلومات وإخفاء المشكلات عن الإدارة؛ مما يؤثر سلباً على المنظمة وعلى قدرته في الاستمرار والبقاء، كما يسهم تدفق المعلومات كأحد أبعاد الثقة التنظيمية في بناء أجواء من الثقة التنظيمية وتعزيز قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتطورات التي تفرضها ثورة المعلومات.

ثانياً : تقويم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقويم أداء الموظفين من المهام الأساسية التي يتعين أن تنهض بها المنظمة وتضطلع بها إدارة الموارد البشرية، بالرغم من أنها مهمة صعبة وغير جذابة للإدارة والموظفين معاً وذلك بسبب ما يكتنفها من تحديات على رأسها قيام موظفين غير مدربين بعملية التقويم، وغلبة العوامل الشخصية وغير الموضوعية على الأحكام التي تصدرها أثناء استخدام المعايير التقويمية، وميل الموظف إلى سماع كل ما يرتضيه ويسره، وعدم الرضا عن الانتقادات التي توجه له وغير ذلك. ولكن تبقى حاجة الإدارة إلى عملية التقويم ضرورية من أجل تنظيم العمل في المنظمة وضمان تطبيق التعليمات والضوابط فيها لأنها أكثر الوسائل المتاحة مفعولاً وأفضلها مردوداً إذا ما أحسن استخدامها بالشكل الصحيح (الموسوي، ٢٠٠٨، ١٥٤).

وقد ظهر تقويم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنشآت وخاصة المنشآت الصناعية إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات، كما أنه لم تتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب (توفيق، ٢٠١١، ١٢).

وتقويم الأداء عملية ذات طبيعة تتسم بالاستمرارية، فالمسؤول في العمل يراقب دائماً تصرفات موظفيه أثناء مراحل العمل وباستمرار، ويرسم صورة ذهنية ايجابية أو سلبية عنهم، وهذه الصورة تعطيه فكرة عن كيفية تقويم أداء العامل أو الموظف (الموسوي، ٢٠٠٨، ١٦١).

مفهوم تقويم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقويم الأداء وسيلة هامة لقياس وتقويم أداء الموظف سلوكياً ومهنياً، حيث أن هذه الوسيلة تسهم في التعرف على القدرات والمهارات والمواهب النادرة التي يتمتع بها الموظف دون سواه وذلك من خلال تحليل وتشخيص وقياس وتقويم أدائه وسلوكه، كما تمكن هذه الوسيلة الإدارة من معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في أداء الموظف، وبالتالي تستطيع تحديد من هو الموظف الأفضل أداءً، كذلك فإن هذه الوسيلة إذا ما استخدمت بشكل صحيح وبدون تحيز من قبل السلطة المختصة في تقويم الموظفين، فإنها تكفل الموضوعية والعدالة في التعامل معهم (جلال الدين، ٢٠٠٩، ٥٦).

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات لتقويم الأداء الوظيفي، يلي ذلك بيان رأي الباحث حول هذا المفهوم.

فقد عرفه الموسوي (٢٠٠٨، ١٦٣)، "الحصول على حقائق وبيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلته الحاضر والمستقبل".

وعرفه عطيه (٢٠٠٩، ٣٤)، "عملية تحديد مستوى إنجاز المهام في ضوء الكفايات المحددة في أداة الملاحظة".

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية تقويم الأداء هي عملية إدارية منظمة تتصف بالاستمرارية، تهتم بقياس وإصدار الأحكام، وتعمل على إعطاء تقويم لنتائج أهداف أداء العامل المحققة وفق معايير الأداء ذات الصلة بالعمل وعن أدائه السابق واللاحق، وتركز على تطوير أداء العامل لتوفير متطلبات تساعد في الوصول إلى مستوى أعلى مستقبلاً وكما تتركز على تحديد القدرات الكامنة لدى العامل التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

أهمية تقويم أداء العاملين:

يعتبر تقويم الأداء بحد ذاته تقويماً للأداء الكلي للمنظمة، إذ أنه يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، فقد تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت أهمية تقويم الأداء، فكانت غالبيتها ركزت على مجموعة من الأهمية والتي تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم ماهر (٢٠٠٧، ٤١١)، ومحمود، وبركات (٧، ٢٠٠٦، ٨)، وجمال الدين (٢٠٠٩، ٨٣-٨٤)، وصديق (٢٠١٢، ٢١٧-٢١٩)، والتي تكمن فيما يأتي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- رفع حماس ودرجة الميول إلى المنظمة.
- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقويم والوقوف على نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبناتج تقويم الموظفين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية.

من خلال ما تم عرض سابقاً يمكن القول أن أهمية تقويم الأداء تتجلى في تطوير و تحسين الإنجاز لدى الفرد، و تحديد الإمكانيات التي يمتلكها للإستفادة منها، وكذلك تحديد المكافآت التي يستحقها، كما تساعد في التنبؤ بالتخطيط للقوى العاملة.

متطلبات عملية التقويم:

تتطلب عملية التقويم توفر مجموعة من المتطلبات، فقد تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت تحديد هذه المتطلبات، فقد اتفقت معظمها على توفر خمسة متطلبات والتي تم الاتفاق عليها من قبل كلا من الكرخي (٢٠١١، ١٢٥)، والصافي (٢٠٠٩، ١١٧)، وأبو حشيش (٢٠١١، ١٣٥-١٣٦)، وأسعد (٢٠١٠، ١٠٠-١٠١)، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- ١- ضرورة استمرارية عملية التقويم مما يتطلب أن تتواكب مع طول الفترة التي يقضيها الموظف في المنظمة.
 - ٢- وجود جهة تراقب وترصد أداء الموظف وتقدم تقارير وغير ذلك.
 - ٣- ضرورة وجود معايير لتقويم أداء الموظف تتسم بالموضوعية.
 - ٤- الحد من العوامل الشخصية التي تؤثر على تقرير تقويم الموظف وعدم تركها تتحكم فيه.
 - ٥- خضوع كافة العاملين في المنظمة إلى عملية التقويم وعدم التمييز بينهم.
- يمكن القول فيما سبق أن توفر تلك المتطلبات تشكل أساساً لفاعلية تقويم أداء الموظفين والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتطويرها وتحسين جودة الأداء فيها.

أساليب تقويم الأداء:

تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت أساليب تقويم الأداء، فقسمتها إلى ثلاثة أقسام وهي: (الأساليب الموضوعية، والأساليب التقليدية، والأساليب الحديثة) والتي تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين منهم توفيق (٢٠١١، ص ٥٤)، ومحمود، وبركات (٢٠٠٦، ص ١١-١٤)، وجلال الدين (٢٠٠٩، ص ٨٨-٩٤)، وصديق (٢٠١٢، ص ٢٢٤-٢٤٠)، وفيما يلي شرح موجز لكل أسلوب من هذه الأساليب:

أولاً: الأسلوب الموضوعي للتقويم:

تعتبر الأساليب الموضوعية لتقويم الموظفين من أهم الأساليب لكونها تأخذ بقياس الأداء بحد ذاته من حيث النوع والكم أو القياس معاً وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

١- أسلوب نوع الأداء:

يركز هذا الأسلوب على نوع المخرجات المتحققة ويتطلب توفير ما يلي:

- تحديد جودة المنتجات المخرجة.

- إرتباط الأداء بالأهداف المخططة للمنظمة.

ويجد هذا الأسلوب بعض الصعوبات العملية منها الصعوبة في تحديد الجودة المتحققة من المخرجات ومدى تلبيتها للمتطلبات الموضوعية.

٢- أسلوب كمية الأداء:

يركز هذا الأسلوب على معرفة وتحديد الكميات والوحدات للمخرجات وقياسها، مثل تحديد عدد المعاملات الصادرة وعدد الكتب المطبوعة وعدد الحاسبات المصانة في المنظمة وغير ذلك، وهذه الأسلوب يتميز بالبساطة وسهولة الوقوف على أعداد المخرجات رقمياً. إلا أن هذا الأسلوب لا يعطي مؤشراً واضحاً عن نوعية المخرجات وكذلك لا يوضح درجة وكمية المساهمة المباشرة للموظف في صنع هذا المخرج.

٣- الأسلوب الكمي والنوعي للأداء:

يعد هذا الأسلوب من الأساليب المفضلة لدى المقيمين، لكونه يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي من المخرجات، وبالتالي يتجنب سلبيات كلاً من الأسلوبين السابقين بالرغم من وجود بعض النواقص فيه.

ثانياً: الأسلوب التقليدي للتقويم:

تتضمن الأساليب التقليدية لتقويم ثمانية أساليب ، كما يلي:

١- سلم التدرج البياني:

يقدر أداء الموظف وصفاته تدرجياً مبتدئين من نقطة منخفضة ثم ترتفع إلى نقطة أعلى في السلم ، كأن يكون التدرج كالآتي:
ضعيف جداً- ضعيف- متوسط- جيد- جيد جداً- ممتاز.

٢- قوائم الاختبار:

تتضمن قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع(وهو عادة المشرف) بوضع الإشارات المناسبة أمام تلك المسائل السلوكية (بنعم) أو (لا) ويترك قائمة الاختيار لتقويم الأداء.

وتقوم إدارة الأفراد بتحليلها ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولاً إلى إتفاق على درجة الموظف التي يستحقها.

٣- أسلوب الوقائع الحرجة:

يهدف هذا الأسلوب إلى تجنب التأثيرات الشخصية للمقيم ويستند على سلوكيات الموظف أثناء العمل، حيث يقوم المدير بتوثيق الوقائع التي مرت على الموظف سواء حسنة أم سيئة وفي ضوءها يقدم تقريراً يحدد فيه أداء الموظف استناداً لهذه الوقائع ويصدر حكمه على مستوى أدائه.

٤- أسلوب التقرير التحريري:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب البسيطة التي لا تتطلب جهداً من المدير وذلك بإعداد تقرير تحريري عن الموظف يحدد فيه نقاط القوة والضعف في عمله وما يتصف به من قدرات وإمكانيات ومهارات ومدى تطويره لها في المستقبل وفي ضوء ذلك يقرر إمكانية ترقيته أو مكافأته أو نقله لموقع أعلى.

٥- طريقة الترتيب:

هي من الأساليب التقليدية المستخدمة من فترة طويلة، وتتميز ببساطتها وسهولة استخدامها، وتقضي بقيام المدير بترتيب أسماء موظفيه حسب تسلسلهم وحسب الأفضلية في الأداء والإنجاز ابتداءً من الأعلى ووصولاً إلى الأدنى في القائمة ويقوم المدير بعدئذ بمقارنة الأداء بين الموظفين الواردة أسماؤهم في القائمة وفق ما يراه وليس وفق معايير التقييم المعتمدة في الأساليب المعروفة.

٦- أسلوب المقارنة:

يقوم هذا الأسلوب على مقارنة أداء كل فرد في الإدارة بالموظفين الآخرين فيها بحيث تتم المقارنة بين كل فردين معاً من أجل تحديد أيهما ذي كفاءة أعلى.

٧- أسلوب التوزيع الإجمالي:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتمركز القيم عند المتوسط ومن ثم تتوزع على الأطراف تنازلياً.

٨- أسلوب اختبار الأداء:

يقوم هذا الأسلوب على إجراء مجموعة من الاختبارات منها: الاختبارات العملية، والاختبارات النظرية.

ثالثاً: الأساليب الحديثة للتقويم:

يشتمل هذا الأسلوب على خمسة أساليب للتقويم ، وهي كما يلي:

١- الإدارة بالأهداف:

يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز وهي:

- تخطيط أهداف واضحة ومحددة للموظف .
- وضع وتحديد آليات لكل هدف يراد تنفيذه.
- إعطاء الموظف الحرية لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يرسمها.
- تطوير الخطة بإستحداث أهداف جديدة.

٢- أسوب الإختيار الإجباري:

بني هذا الأسلوب على تحديد صفتين للموظف (إيجابية وسلبية) تمثلان ما يتميز به الموظف في الأداء.

٣- أسلوب معايير التدرج السلوكي:

يتم في هذا الأسلوب بالقيام بوضع جدول يشتمل على الصفات العملية للموظف ويتم وضع العلامات (الصفات) التقويمية عند كل صفة.

٤- أسلوب الملاحظة السلوكية:

يقوم هذه الأسلوب على التأكد من السلوكيات المحتمل حدوثها في أداء الموظف، ويقوم المقيم بوضع ترتيب تدريجي للقيم التي تمنح للموظف، ومن ثم يقوم المقيم بجمع الدرجات الممنوحة وتسجل النتيجة النهائية.

٥- أسلوب مراكز التقويم:

يستخدم هذا الأسلوب لتطوير وتقويم أداء المديرين، وذلك بتحديد نقاط التقويم من خلال تحديد الصفات المشتركة بينهم مثل مهارة التخطيط والتنظيم والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي لها صلة وارتباط بالآخرين ، وذلك من خلال ترسيم المديرين في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة الصفات عليهم.

يتضح فيما ورد أعلاه أن عملية التقييم تتم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها ، كما أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم كعدم وضوح معايير التقييم لدى المقيمين والحالة النفسية والمزاجية للمقيم والعلاقات الشخصية والتي تؤثر على عملية التقييم بشكل عام مما يؤدي إلى شعور الموظف بعدم الرضا تجاه منظمته ومسؤوله.

إدارة عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء وإدارتها بحاجة إلى معرفة الجوانب الأساسية ذات الصلة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في مختلف المنظمات، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور كما أشار كلا من (بن عيشي، ٢٠١٢، ص ٦٢)، و(جاد الرب، ٢٠٠٩، ص ٥٢١)، تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية، حيث أشارا إلى أن العملية تتم من قبل ما يلي:

١- الرؤساء: على اعتباره أنه الشخص الذي لديه المعرفة القدرة على تقييم مرؤوسيه تقييماً واقعياً، وذلك لتواجده الدائم بالقرب منهم، ولاعتباره المسؤول المباشر عنهم لدى المسؤولين في الإدارات العليا.

٢- المرؤوسين: هم مصدر يستخدم في تقييم أداء الرؤساء، حيث أن المرؤوسين صلتهم كبيرة بالرؤساء ولديهم المعرفة الجيدة بأداء رؤسائهم وخاصة فيما يتعلق لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة) والتي تندرج في إطار صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

٣- الزملاء: يتم تقييم الموظف هنا من قبل زملائه، وتكون المحصلة النهائية تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له.

٤- تقييم الفرد لذاته: يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعاً ومفيداً حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الداء، ويتطلب نظام التقييم الذاتي أن يقوم الموظف باستكمال نموذج الأداء والذي سبق وأن تعرض له عند مقابلة التقييم، هذا ويفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة وألويات التطوير ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلاً.

٥- تقييم العملاء: يتم تقييم الموظف من قبل العميل، وذلك لأن العميل يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف وبالتالي تصبح لديه القدرة في تقييمه من خلال الملاحظة المباشرة.

عليه يمكن القول أياً كان المسؤول عن عملية تقويم الموارد البشرية، فإن تقويم الأداء سياسة مهمة من سياسات الموارد البشرية، تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها، ومن ثم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بهذه النتائج بهدف تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة.

عناصر تقويم الأداء:

أشار كل من (حسن، ٢٠٠٦، ٢٠٠٩) و(بن عيشي، ٢٠١٢، ٢٦) أن هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم في التقويم وتؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، والمعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، والكفاءة. ويركز تقويم الأداء الفعال على العناصر التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عناصر شخصية مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، ولكن يجب تقويم هذه العناصر بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقويمها موضوعياً.

الثقة التنظيمية وتقييم الأداء :

أجرى الختاتنة (٢٠٠٩، ٢٠-٢٥) دراسة حول أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، حيث توصلت إلى أن الثقة هي المحك الرئيس في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات، وأنها الأساس في بناء المناخ التنظيمي الداعم وأن لها علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي وصنع القرارات والاتصالات وحل المشكلات والتغيير التنظيمي.

أما كوست (Costs, 2003, p105-108) أشار إلى أن الثقة التنظيمية والأداء يمثلان حلقة دائرية تتميز بالثقة العالية والأداء المرتفع عندما تكون هادفة، وتتميز بالثقة المنخفضة والأداء المتدني عندما تكون هدامة، وأن العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء هي علاقة طردية، فكلما ارتفعت الثقة بين العاملين والرؤساء داخل المنظمة، كلما ارتفع مستوى الأداء التنظيمي وازدادت فعاليته، والعكس صحيح، وتأكيداً على ذلك الأمر فقد اتضح أن المستوى العالي من الثقة يقلل من الصراع داخل المنظمة وينمي التعاون في العمل ويعزز من الحل الجماعي للمشكلات، كما أن الثقة تعد بمثابة آلية مهمة تعزز وتدعم التماسك في النظم الاجتماعية؛ ففي المنظمات التي تتوافر فيها درجة عالية من الثقة يظهر الأفراد مزيداً من الالتزام والدافعية والرضا الوظيفي، كما أن

الثقة تمثل مقياساً لقوة المنظمة وذلك بسبب العلاقة الإيجابية بين الثقة وبين أداء الفرد والجماعة والمنظمة.

تعمل المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان عامة ، ووزارة التربية والتعليم بصفة خاصة على نشر ثقافة الثقة بين موظفيها، من خلال إشراكهم في صنع القرار وحرية التعبير، وتدريبهم وتأهيلهم ، وتحفيزهم ، مما ينعكس بصورة إيجابية على إنجاز الفرد والجماعة ويعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي ارتفاع الأداء المنظمي وزيادة فعاليته، وفي الجانب الآخر فإن المستويات المنخفضة من الثقة لها تأثير سلبي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في اي منظمة وعلى الأداء المنظمي ككل وذلك لأنها تسبب مستويات مرتفعة من الضغوط، وتقل الإنتاجية وتعوق التجديد والتطوير، وتعرقل عملية صنع واتخاذ القرارات .

ثانياً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي، من الدراسات المهمة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، ولذا سيركز الباحث على أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، والتي سيتم عرضها في محورين الأول الدراسات العربية والمحور الثاني الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

أجرى الحسيني، وأحمد (٢٠٠٥) دراسة ، بعنوان " الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية" والتي هدفت إلى التعرف على ماهية الثقة التنظيمية ومرتكزاتها الأساسية وإنعكاساتها على فعالية الأداء المدرسي"، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة المقتنة التي تم تطبيقها على مديري المدارس والمعلمين والآباء، ولقد أسفرت الدراسة إلى وجود ضعف مرتبط بنمط القيادة وأسلوب العمل المتبع بالمدرسة، وكذلك العلاقات بين المديرين وأفراد المجتمع المدرسي، والذي أنعكس على درجة الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي.

أما دراسة المحاري (٢٠٠٨) ، بعنوان " تقويم الأداء الوظيفي كوسيلة للاتصال الفعال بين الرئيس والمرووس" والتي كان من أهدافها التحقق من مدى فعالية وعدالة تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية وحصر المشاكل إن وجدت، واقتراح الحلول لمواجهتها، ولتحقيق ذلك

اعتمد الباحث على المنهج البحث النوعي والكمي، مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على الرؤساء والمرؤوسين في مختلف الوزارات والمؤسسات، حيث تم توزيع 100 استبيان للرؤساء و 400 للمرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مشاكل متأصلة في تطبيق ثلاث أساسيات لتقويم الأداء تتمثل في تحديد الوصف الوظيفي، وتحديد معايير لقياس الأداء، ومقابلة تقويم الأداء.

كما كشفت دراسة بحر، عبدالواحد (٢٠٠٩) التي كان عنوانها " معوقات عملية تقويم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المُقيمين " والتي كان من أهدافها بحث معوقات عملية تقويم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: (كالعمر، الجنس، والمؤهل العلمي) على فاعلية عملية تقويم الأداء في الوزارات، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على (٣٤١) مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء عملية التقويم بين: المدير العام ومدير الدائرة ورئيس القسم؛ وذلك لان غالبيتهم يحمل نفس المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل تقريبا ، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعدم موضوعية المدراء، فكلما زادت سنوات الخبرة؛ زادت قدرة المقيم على أن يكون أكثر موضوعية، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، حيث إن نضج الموظف يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقويمه.

وأجرى شاهين (٢٠١٠) دراسة بعنوان " مدى فاعلية وعدالة نظام تقويم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية " دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر" وهدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية والأزهر، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على رؤساء الأقسام فما فوق من فئتي الإداريين، والإداريين الأكاديميين والبالغ عددهم (٢٥٠) ، ولقد أسفرت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: وجود رضا على نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وكذلك عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في جامعة الأزهر.

كما قامت مددين، سحر بنت خلف بن سلمان (٢٠١٠) ، بدراسة بعنوان "تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي؛ حيث قامت بإجراء دراستها الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في المشرفات التربويات ومديرات ومعلمات المرحلتين: المتوسطة والثانوية، وبلغ العدد الكلي لعينة الدراسة (٦٥٨) مشرفة ومديرة ومعلمة، مستخدمةً أداة الاستبانة المقننة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت عالية في جميع الأبعاد.

وكشفت دراسة المجحم (٢٠١١) ، بعنوان "تقويم المديرين الأداء الوظيفي للمعلمين: مدى موضوعيته في ضوء بعض مؤشرات الأداء العلمية والوظيفية" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى موضوعية عملية تقويم المديرين الأداء الوظيفي للمعلمين وذلك من خلال تحديد العلاقة بين نتائج ذلك التقويم وبعض مؤشرات الأداء العلمية والوظيفية، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتفسيرها وذلك باستخدام البحث الارتباطي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على جميع معلمي مدارس التعليم العام النهارية للمرحلة الثانوية التابعين للإدارة العام للتربية والتعليم للبنين في الإحساء دون الهجر، والبالغ عددهم (١٢٧٥) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين تقدير الأداء الوظيفي للمعلم في نموذج تقويم الأداء الوظيفي وكل من: (تقدير المعلم في المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها).

أما دراسة المعشر والطراونة صالح (٢٠١٢) ، بعنوان " أثر موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في الثقة التنظيمية" فهدفت إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٧٥٥) معلماً ومعلمة، ولقد أسفرت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، ووجود علاقة لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

وهدفت دراسة الشريفي (٢٠١٢) ، التي كان عنوانها " الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين " إلى التعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين والسلطة المشرفة على المدارس، تكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ معلم ومعلمة تمثل ما نسبته ٨% من مجتمع الدراسة، واستخدم مقياس الثقة الذي أعده هوي وتسكانن موران وسيلة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقه وثباته، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في مستوى الثقة التنظيمية على المقياس الفرعي " الثقة في المدير " ولصالح معلمي المدارس العامة . كما وجد فرق دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في مستوى الثقة التنظيمية على المقياس الفرعي " الثقة في الطلبة والآباء " ولصالح معلمي المدارس الخاصة.

وتناولت دراسة محمددين، وجلال (٢٠١٢)، بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية "الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم في المدارس (المعتمدة وغير المعتمدة)، مستخدما مقياس الثقة التنظيمية-The Omnibus T Scale-2003 في ثلاثة أبعاد رئيسة، هي الثقة في (المدير -المعلمين -الطلاب)، بالإضافة إلى مقياس جامعة أوهايو لإحساس المعلم بالفاعلية الذاتية المختصر-Teacher Efficacy Scale (2001) في ثلاثة أبعاد رئيسة(المشاركة الطلابية، استراتيجيات التعلم وإدارة الصف، ومقياس فاعلية المدرسة-SE)تم تطبيق مقاييس الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الابتدائية (995معلم) منهم % 39.6 يعمل بمدارس معتمدة، ٤٠،٦٠% بمدارس غير معتمدة، واستخدمت الدراسة اختبار التاء وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار الانحدار البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة، أشارت الدراسة إلى العلاقة الموجبة والخطية بين الثقة التنظيمية وفاعلية المدرسة -فاعلية المعلم حيث ثبتت قدرة النموذج على التنبؤ بالعلاقة بمقدار (٨٧%، ٧٩%) في المدارس المعتمدة وغير المعتمدة على الترتيب، وأشارت الدراسة إلى زيادة فاعلية المدرسة في التأثير في الثقة التنظيمية بمقدار الضعف عن فاعلية المعلم في المدارس المعتمدة، وبمقدار ستة أمثال في المدارس غير المعتمدة.

وجاءت دراسة الزهراني (٢٠١٢)، بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي" بهدف قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري بالمدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف، وكذلك قياس وتحليل طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، والسلوك

الإداري الإبداعي كمتغيراً تابعاً، وكذلك قياس وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية، وأبعاد السلوك الإداري الإبداعي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على مديري المدارس الثانوية بالطائف والبالغ عددهم (٨٥) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أنه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم، و كلما تحسن مستوى الثقة المؤسسية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف كلما تحسن مستوى القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لديهم.

أما دراسة كلاًوي (٢٠١٣)، والتي كان عنوانها "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق" هدفت إلى استطلاع آراء المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق والبالغ عددهم (٢٩٢١) مدرساً ومدرسة، ولقد أسفرت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المدرسين ذوي الخبرة الأعلى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المدرسين ذوي المؤهل العلمي الأعلى، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للأداء المدرسي وأبعاده الفرعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأعلى، وايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للأداء المدرسي وأبعاده الفرعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى تسكانن موران (Tschannen-Moran, 2000)، دراسة بعنوان "تحليل طبيعة و معنى وقياس الثقة"، هدفت إلى مراجعة الأدب النظري والميداني في مجال الثقة على مدى العقود الأربعة المنصرمة، لتعرف ما يحمله هذا الأدب من علاقات للثقة في المدارس. وتضمنت الدراسات التي تمت مراجعتها: استخدامها لمناهج بحث مختلفة ساعدت على توضيح معنى الثقة

في الأوضاع التنظيمية، وقيام الباحثين بفحص أهمية الثقة للمدارس، واكتشافهم طبيعة الثقة ومعناها وديناميكياتها، وربطهم لبحوث الثقة بالعمليات التنظيمية مثل: الاتصال، والمناخ، والمواطنة التنظيمية، والتحصيل، والفاعلية، وقوة التأثير الاجتماعية.

أما دراسة كيلي (Kelli J. Dammen, 2001)، والتي بعنوان "تأثيرات الهيكل التنظيمي في ثقة الموظف والرضا الوظيفي" هدفت إلى تحليل العلاقة التي تربط بين مستوى الثقة التنظيمية للفرد والرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (١٠٠) موظفاً، وتم قياس الثقة من خلال أربعة أبعاد (الإنفتاح، الصدق، والموثوقية للموظفين، وتحديد الهوية)، وأسفرت الدراسة إلى نتائج عديدة منها وجود علاقة بين مستوى الفرد للثقة التنظيمية والرضا الوظيفي العام، وكذلك وجود علاقة كبيرة بين هياكل المنظمة والمستويات الإجمالية لكل من الثقة والرضا الوظيفي.

كما قام باتريك (Patrick & others, 2006)، بدراسة بعنوان "فعالية نماذج الثقة التنظيمية في المدارس" هدفت إلى تحديد فعالية نماذج الثقة التنظيمية في النتائج المتوقعة لمدارس وسط الولايات المتحدة الأمريكية وغربها، وإلى معرفة الفروقات التنظيمية في هذه المدارس تبعا لمتغيرات المدرسة والجنس وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من 787 مدرسا توزعوا على 78 مدرسة في وسط الولايات المتحدة وغربها، وقد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: إن تصورات المدرسين لأبعاد الثقة التنظيمية كانت إيجابية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في الثقة التنظيمية حسب متغير الجنس.

كما هدفت دراسة يلماظ (yilmaz, 2008)، بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية" إلى تحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية التركية، وتكونت عينة الدراسة من 123 معلما ومعلمة من المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الابتدائية في مدينة كوتاهية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية وتصوراتهم عن الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية وتصوراتهم عن الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى ثقة معلمي المدارس الابتدائية في مدرائهم وتصوراتهم حول الالتزام التنظيمي.

أما دراسة فان هوت؛ وفان مايل(van houtte& van maele, 2011)، بعنوان "الثقة التنظيمية بين المدرس والتلميذ والسياق المدرسي التنظيمي" والتي هدفت إلى تقديم تصور عن المدارس التي ربما يواجه التلاميذ فيها عوائق معينة في تنمية العلاقات بينهم وبين المدرسين بسبب إظهار المدرسين مستوى منخفض من الثقة بالتلميذ، كما هدفت إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية بين المدرس والتلميذ والسياق التنظيمي في المدرسة، و تكونت عينة الدراسة من 2014مدرسا توزعوا على 84 مدرسة ثانوية في مدينة فلاندرز ببجليكا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن ثقة المدرس تأثرت بالسياق المدرسي التنظيمي وذلك على الرغم من أن التوجه الأكاديمي لثقافة التلاميذ لا يلعب دوراً في ذلك.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية و تقويم الأداء المدرسي، لوحظ وجود نقاط تشابه، ونقاط اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية يمكن بيانها كالاتي:
-غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي.

-اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المسوح الميدانية، مستخدمة في ذلك العديد من الأدوات لجمع البيانات مثل:

-الاستبانة المقننة في دراسة(الحسيني، وأحمد(٢٠٠٥)؛ المحاربي(٢٠٠٨)؛ بحر، عبدالواحد(٢٠٠٩)؛ شاهين(٢٠١٠)؛ مدين(٢٠١٠)؛ المحجم(٢٠١١)؛ المشر والطراونة (٢٠١٢)؛ الزهراني(٢٠١٢)؛ كلاوي(٢٠١٣).

-مقياس للثقة، في دراسة (الشريفي(٢٠١٢)؛ محمددين؛ وجلال(٢٠١٢).

-استخدمت الدراسات السابقة نماذج مختلفة ومتنوعة من الفئات كعينات للدراسة مثل: دراسة (الحسيني، وأحمد (٢٠٠٥)؛ حيث تألفت عينة الدراسة من مديري المدارس والمعلمين والآباء، في حين أن عينة الدراسة في الدراسات (المحاربي(٢٠٠٨)؛ شاهين(٢٠١٠)، تألفت من رؤساء الأقسام، أما دراسة كلاً من (مدين(٢٠١٠)؛ المحجم(٢٠١١)؛ المعشر، والطراونة(٢٠١٢)؛ الشريفي(٢٠١٢)؛ محمددين، وجلال(٢٠١٢)؛ كلاوي(٢٠١٣)، فتألفت الدراسة من المعلمين.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (كلاوي(٢٠١٣)؛ محمد، وجمال(٢٠١٢)؛ المعشر، والطراونة(٢٠١٢)، من حيث الأهداف العامة كونها تدرس التعرف على واقع الثقة التنظيمية وتأثير متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وبالتالي سيركز الباحث في هذه الدراسة الكشف عن واقع العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مما سيتيح له عرض بعض المقترحات والتوصيات والتي يأمل أن تستفيد منها الجهات المعنية بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فوائد عدة يمكن إجمالها في الآتي:

- وضع تصور لمواضيع الإطار النظري.
- تحديد مفهوم وأهمية وأبعاد الثقة التنظيمية.
- تحديد مفهوم وأنواع وأهمية تقييم الاداء الوظيفي.
- تصميم أداة الدراسة (الإستبانة) وبنائها من حيث المحاور.
- نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية؛ لأجل الخروج بالتوصيات والمقترحات التي توضح العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها مع إجراءات صدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة، والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يأتي عرضاً لكل منها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث يعتمد على الاستبانة كأداة للبحث لاستطلاع آراء العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة (مديرو الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام ، وموظفي المديرية) والبالغ عددهم (٢٦٥ موظفاً)، كما هو موضح في الجدول (١)

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حسب المسميات الوظيفية

المجموع	العدد		المسمى الوظيفي	م
	أنثى	ذكر		
٤	١	٣	مدير دائرة	١
٧	٢	٥	مدير مساعد	٢
١٤	٧	٧	رئيس قسم	٣
٢٤٠	٨٣	١٥٧	وظائف أخرى	٤
٢٦٥	٩٣	١٧٢	المجموع الكلي	

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة ما نسبته ٤٥% من مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة (مديرو الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) والبالغ عددهم (١٢٠ موظفاً)، وتم استبعاد (١٥) موظفاً من عينة الدراسة لأغراض قياس الثبات.

وبعد اختيار عينة الدراسة قام الباحث بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة والنوع الإجتماعي والمسمى الوظيفي، و كما هو موضح في الجدول (٢)

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة والنوع والمسمى الوظيفي

المجموع	سنة (١٦ فأكثر)		سنوات (١١-١٥)		سنوات (٦-١٠)		سنوات (١-٥)		الخبرة	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	النوع	
٤	١	٣	-	-	-	-	-	-	مدير دائرة	المسمى الوظيفي
٧	٢	٥	-	-	-	-	-	مدير مساعد		
١٤	٣	٤	٤	٣	-	-	-	رئيس قسم		
٩٥	٢١	٣٩	٦	١٧	٣	٤	٢	٣	وظائف أخرى	
١٢٠	٢٧	٥١	١٠	٢٠	٣	٤	٢	٣	المجموع	

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة طورها الباحث للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأعدت الباحثة في تطوير الاستبانة على مراجعة وتحليل الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك الاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها، دراسة الشريفي (٢٠١٢)، والمعشر والطرأونة (٢٠١٢)، ومحمدين وجلال (٢٠١٢)، وكلاوي (٢٠١٣)، ومحمود وبركات (٢٠٠٦)، والطائي، طاهر، وسلمان (٢٠١٠)، وقد قام

الباحث بتطويرها وإجراء التعديلات بما يتوافق وطبيعة الدراسة، مراعيًا في ذلك الدقة والوضوح في صياغة فقرات الاستبانة، وتجنب استخدام عبارات غامضة أو فقرات غير واضحة، ومراعاة اشتغال الفقرة الواحدة على فكرة واحدة محددة يستطيع الفرد الإجابة عليها.

وبناء عليه صممت الاستبانة في صورتها الأولية (أنظر الملحق ٢)، مكونة من تعليمات مقدمة للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، تضمنت هدف الأداة ومجالاتها وطريقة الاستخدام وسرية المعلومات وبيانات عامة عن العاملين، وتكونت الأداة من (٥٤) فقرة، تتضمن محورين، المحور الأول منها (٣١) فقرة والمتمثلة في الثقة التنظيمية، والمحور الثاني منها (٢٣) فقرة في تقويم الأداء الوظيفي، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي هي (موافق تماماً، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، غير موافق، غير موافق تماماً)، بإعطاء أوزان لها (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، وكما هو موضح في الجدول التالي (٣).

جدول (٣)

توزيع فقرات الاستبانة وفق محوري الثقة التنظيمية و تقويم الأداء في صورتها الأولية

عدد الفقرات	القسم
٣١	الثقة التنظيمية
٢٣	تقويم الأداء الوظيفي

صدق أداة الدراسة (validity):

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث باستخدام الأسلوب المنطقي Logical Method في تحديد صدق فقرات الاستبانة من خلال تبني أسلوب التحكيم Gudgement Method بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق ١)، بلغ عددهم (١٤) محكماً، من ذوي الخبرة والاختصاص، من جامعة نزوى، وجامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، وقد طلب من هؤلاء المحكمين إبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات في الأداء، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمجال المختص بها، ومدى وضوحها، وطلب من المحكمين اقتراح ما يروونه مناسباً من فقرات أو مجالات جديدة، وحذف غير المناسب منها، أو إجراء التعديل المناسب عليها.

ولغرض ذلك فقد تبنى الباحث ما نسبته (٧١%) من إتفاق المحكمين (أي بإتفاق ١٠ محكماً)، كقيمة محكية لتحديد مدى صلاحية مجالات وفقرات الأداة في صورتها الأولية، بينما عدت كل فقرة حصلت على أقل من ذلك غير صالحة، وبالتالي إما حذفها أو تعديلها إن وجدت، واستناداً على ما عرضه المحكمين من ملاحظات، وفي ضوء تلك النسب تم إجراء ما يلزم من تعديلات أو حذف لبعض فقرات الأداة، ففيما يختص بالمحور الأول المتعلق بالثقة التنظيمية فقد بلغت نسبة وضوح وانتماء فقراتها بسببة (٧١ %)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني تقويم الأداء الوظيفي تبين أن جميع الفقرات منتمية بدرجة كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للانتماء هذه الفقرات (٨٢%)، أما فيما يتعلق بوضوح الفقرات فقد بلغت نسبة الوضوح (٩٨%)، وفي ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم عدلت بعض فقرات الاستبانة، والخاصة بالثقة التنظيمية وهي (٥، ٦، ٩، ١٠، ١٥، ١٦، ١٩، ٢٠، ٢٨، كما في الملحق ٢)، كما عدلت الفقرات المتعلقة بمحور تقويم الأداء الوظيفي وهي (٣٩، ٤٤، ٤٧، ٤٨، كما في الملحق ٢)، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مؤلفة من (٥٤) فقرة (انظر ملحق ٢).

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

لاستخراج معامل ثبات الاستبانة استخدمت عينة عشوائية قوامها (١٥) موظفاً من خارج عينة الدراسة، إذ قام الباحث بتفريغ الاستجابات وحساب درجاتهم الكلية على الاستبانة، وعلى كل محور من محاورها، استخرج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من محاور الاستبانة، وللإستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha –Cronbach) للاتساق الداخلي، ويبين الجدول (٤) معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها بطريقة الاتساق الداخلي.

جدول (٤)

معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها بطريقة الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ والخطأ المعياري للثبات

الخطأ المعياري للاستبانة	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
٠,٤٦	٠,٩٦	٣١	الثقة التنظيمية
٠,٦٠	٠,٩٧	٢٣	تقويم الأداء الوظيفي
٠,٩٨	٠,٩٦	٥٤	الأداة الكلية

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، كانت للمحور الأول (٠,٩٦) فيما بلغت للمحور الثاني (٠,٩٧)، في حين كانت للاستبانة ككل (٠,٩٦)، وهي كما يبدو معاملات عالية، وتدل على درجة ثبات جيدة واتساق داخلي للأداة، مما يمكن القول بأن الأداة تتمتع بدلالات ثبات جيدة تبرر استخدامها لأغراض الدراسة، وأن ما حصل عليه الباحث من أخطاء معيارية للاستبانة في كل محاور الاستبانة ككل يشير إلى أنها منخفضة مما يجعل الاستبانة موثوقة بنتائجها.

تطبيق أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإخراجها بصورتها النهائية، وبعد مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الذي قام بدوره بمخاطبة المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، لتسهيل مهمة الباحث (أنظر الملحق رقم ٣)، طبقت أداة الدراسة والبالغ عدد فقراتها (٥٤) فقرة على عينة الدراسة البالغ عددها (١٢٠) موظفاً بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وقد راعى الباحث الشروط العلمية للتطبيق.

متغيرات الدراسة:

- النوع الاجتماعي: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- الخبرة الإدارية: ولها أربعة مستويات (١-٥ سنة)، (٦-١٠ سنة)، (١١-١٥ سنة)، (١٦ سنة فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (مدير دائرة، مدير مساعد، رئيس قسم، وظائف أخرى).

- استجابات العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حول العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي كما تعكسه درجات الإستجابة.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة أسئلة الدراسة، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخراج:

- ١- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن التساؤل الأول والثاني.

- ٢- الاختبار (التائي) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع لمتغيرات المسمى الوظيفي، والنوع، والخبرة.
- ٣- حساب معامل الاتساق الداخلي (أفاكرونباخ)، لتحقق من ثبات الاستبانة.
- ٤- حساب الخطأ المعياري لمعامل الثبات (standard Error)، لتحديد درجة الاتساق الداخلي لمعامل ثبات الاستبانة.
- ٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية للإجابة عن التساؤل الخامس.
- ٦- تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Enter)، لحساب نسبة ما تفسر أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية للإجابة عن التساؤل السادس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

" ما واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور الثقة التنظيمية والمحور ككل، والجدول (٦) يوضح ذلك، ومن أجل توفير مقارنات بين الاستجابات، اعتمد الباحث في تصنيفه لدرجة واقع الثقة التنظيمية على التصنيف الموضح في الجدول (٥).

الجدول (٥)

معيار تفسير متوسطات تقدير درجة واقع الثقة التنظيمية

مدى المتوسط الحسابي	درجة واقع الثقة التنظيمية
٤،٢١-٥	عالية جدا
٣،٤١-٤،٢٠	عالية
٢،٦١-٣،٤٠	متوسطة
١،٨١-٢،٦٠	قليلة
١-١،٨٠	قليلة جدا

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد محور الثقة التنظيمية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	الثقة بين العاملين	٤,٢١	٠,٦٠	عالية
٢	٤	القيم التنظيمية السائدة	٤,٠٣	١,٠٣	عالية
٣	٣	تدفق المعلومات	٣,٨٤	٠,٧٩	عالية
٤	١	الثقة في المدير	٣,٧٢	٠,٧٢	عالية
٥	٥	فرص الإبداع والابتكار	٣,٦٦	٠,٩٩	عالية
٦	٦	السياسات الإدارية	٣,٢٠	٠,٩٣	متوسطة
		المحور ككل	٣,٧٣	٠,٦٨	عالية

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور الثقة التنظيمية والمحور ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٦٠)، تلاه في المرتبة الثانية البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٣) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣)، تلاه في المرتبة الثالثة البُعد الثالث: تدفق المعلومات، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة البُعد السادس: السياسات الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٣,٧٣)، بانحراف معياري عام (٠,٦٨) بدرجة موافقة عالية.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة سوف يتم تناول كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: البُعد الأول: الثقة في المدير

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: الثقة في المدير، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	يؤمن العاملون بنزاهة المدير.	٤,٠٣	١,٠٤	عالية
٢	٢	يتميز المدير بالكفاءة في أداء عمله.	٤,٠١	٠,٩٧	عالية
٣	٦	يخبر المدير العاملين معه بالإجراءات والتوجيهات والمستجدات المتصلة بالعمل.	٣,٨٥	١,٠٢	عالية
٤	١	يشعر العاملون بالثقة في المدير.	٣,٨٢	١,٠٧	عالية
٥	٥	يهتم المدير بأداء العاملين وإنجازاتهم.	٣,٧٧	١,٠٦	عالية
٦	٣	يشك العاملون بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير.	٢,٨٣	١,٠٤	عالية
		المستوى العام	٣,٧٢	٠,٧٢	عالية

يبين الجدول (٧) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الأول: الثقة في المدير، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٧٣) بانحراف معياري عام (٠,٧٢)، وبدرجة موافقة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يؤمن العاملون بنزاهة المدير " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها " يتميز المدير بالكفاءة في أداء عمله " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٦) " يخبر المدير العاملين معه بالإجراءات والتوجيهات والمستجدات المتصلة بالعمل " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها " يشك العاملون بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣).

ثانيا: البُعد الثاني: الثقة بين العاملين

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١٠	يقيم معي زملائي في العمل اتصالات قائمة على الاحترام والتقدير.	٤,٦٦	٠,٦٣	عالية
٢	٨	يحب زملائي الخير لي كما يحبوه لأنفسهم.	٤,٢٣	٠,٨٩	عالية
٣	٧	يعتمد العاملون على زملائهم في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	٤,٠٩	٠,٨٠	عالية
٤	٩	يشعر زملائي بمشاكلي التي أوجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة.	٣,٨٤	٠,٩٠	عالية
		المستوى العام	٤,٢١	٠,٦٠	عالية

يتضح من الجدول (٨) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، إذ بلغ المتوسط العام (٤,٢١) بانحراف معياري عام (٠,٦٠)، وبدرجة موافقة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " يقيم معي زملائي في العمل اتصالات قائمة على الاحترام والتقدير " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٦٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٨) ونصها " يحب زملائي الخير لي كما يحبوه لأنفسهم " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٧) " يعتمد العاملون على زملائهم في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها " يشعر زملائي بمشاكلي التي أوجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤).

ثالثاً: البُعد الثالث: تدفق المعلومات

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: تدفق المعلومات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١١	توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز مهام عملي .	٣,٩١	٠,٩٨	عالية
٢	١٣	أشعر بمدى صحة و مصداقية المعلومات المتوفرة لدي.	٣,٩٠	٠,٩١	عالية
٣	١٤	أشعر بواقعية الحقائق والمعلومات المقدمة لي.	٣,٨٢	٠,٩٠	عالية
٤	١٢	أجد المعلومات التي تساعدني في تأدية مهام عملي بسهولة.	٣,٧٤	٠,٨٩	عالية
		المستوى العام	٣,٨٤	٠,٧٩	عالية

يبين الجدول (٩) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثالث: تدفق المعلومات، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٨٤) بانحراف معياري عام (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز مهام عملي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٣) ونصها " أشعر بمدى صحة و مصداقية المعلومات المتوفرة لدي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٤) " أشعر بواقعية الحقائق والمعلومات المقدمة لي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها " أجد المعلومات التي تساعدني في تأدية مهام عملي بسهولة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤).

رابعاً: البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١٨	توجد علاقات ايجابية بين العاملين وبعضهم البعض.	٤,٣٩	٠,٧٩	عالية
٢	١٧	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين باحترام.	٤,٢٨	٠,٩٣	عالية
٣	١٦	يعمل العاملون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في أوقاتها المحددة.	٤,٢٣	٤,٦١	عالية
٤	١٥	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد.	٤,٠٨	٠,٩١	عالية
٥	٢٠	توجد لدي الثقة التامة بالقيم التنظيمية السائدة في العمل.	٣,٦٢	١,٠٩	عالية
٦	١٩	توجد شفافية في التعامل والإجراءات المستخدمة في العمل.	٣,٥٧	١,١٦	عالية
		المستوى العام	٤,٠٣	١,٠٣	عالية

يبين الجدول (١٠) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، إذ بلغ المتوسط العام (٤,٠٣) بانحراف معياري عام (١,٠٣)، وبدرجة موافقة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "توجد علاقات ايجابية بين العاملين وبعضهم البعض" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٧) ونصها "تتعامل الإدارة مع جميع العاملين باحترام" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٦) "يعمل العاملون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في أوقاتها المحددة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٩) ونصها "توجد شفافية في التعامل والإجراءات المستخدمة في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧).

خامسا: البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار،
مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢١	يثق مديري بقدراتي على انجاز الأعمال المكلف بها.	٤,١٠	٠,٩٧	عالية
٢	٢٤	تثمن الإدارة جهودي والإنجازات التي أحققها في العمل.	٣,٦٣	١,١٩	عالية
٣	٢٢	تتوفر لي الفرصة المناسبة لتنمية ذاتي.	٣,٥٧	١,١٤	عالية
٤	٢٣	تتوفر لي الفرصة المناسبة للابتكار.	٣,٣٢	١,٢٥	متوسطة
		المستوى العام	٣,٦٦	٠,٩٩	عالية

يبين الجدول (١١) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٦٦) بانحراف معياري عام (٠,٩٩)، وبدرجة موافقة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على " يثق مديري بقدراتي على انجاز الأعمال المكلف بها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٤) ونصها " تثمن الإدارة جهودي والإنجازات التي أحققها في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٢) " تتوفر لي الفرصة المناسبة لتنمية ذاتي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها " تتوفر لي الفرصة المناسبة للابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢).

سادسا: البُعد السادس: السياسات الإدارية

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد السادس: السياسات الإداري، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢٧	يوجد تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.	٣,٣٩	١,١٨	متوسطة
٢	٢٥	تتسم السياسات الإدارية في العمل بالوضوح .	٣,٣٥	١,١٣	متوسطة
٣	٢٦	تتلاءم السياسات الإدارية في العمل مع الأهداف المخطط تحقيقها	٣,٣٠	١,١٠	متوسطة
٤	٢٨	توفر الإدارة فرص تدريب مناسبة للعاملين.	٣,٢٨	١,٠٦	متوسطة
٥	٣٠	يوجد توصيف محدد لجميع الوظائف.	٣,١٨	١,٣٠	متوسطة
٦	٢٩	توزع الحوافز والمكافآت بالعدالة بين العاملين.	٢,٦٧	١,٣٠	متوسطة
		المستوى العام	٣,٢٠	٠,٩٣	متوسطة

يبين الجدول (١٢) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد السادس: السياسات الإدارية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,٢٠) بانحراف معياري عام (٠,٩٣)، وبدرجة موافقة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " يوجد تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٥) ونصها " تتسم السياسات الإدارية في العمل بالوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٦) " تتلاءم السياسات الإدارية في العمل مع الأهداف المخطط تحقيقها" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٩) ونصها " توزع الحوافز والمكافآت بالعدالة بين العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

" ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	المعايير الشخصية	٣,١٣	١,١٠	متوسطة
٢	٥	المعايير الإنسانية	٢,٩٠	١,٠٦	متوسطة
٣	٢	أساليب تقويم الأداء	٢,٧٣	٠,٨٩	متوسطة
٤	٣	المعايير المهنية	٢,٧٣	١,٠٦	متوسطة
٥	١	أهمية تقويم الأداء	٢,٦٣	١,٠١	متوسطة
		المحور ككل	٢,٧٨	٠,٩٠	متوسطة

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الرابع: المعايير الشخصية، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وانحراف معياري (١,١٠)، تلاه في المرتبة الثانية البُعد الخامس: المعايير الإنسانية، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٦)، تلاه في المرتبة الثالثة البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٩)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة البُعد

الأول: أهمية تقويم الأداء، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وانحراف معياري (١,٠١)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٢,٧٨)، بانحراف معياري عام (٠,٩٠) بدرجة موافقة متوسطة.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة سوف يتم تناول كل بعد من أبعاد تقويم الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: البعد الأول: أهمية تقويم الأداء

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: أهمية تقويم الأداء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٣٢	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عملية اختيار وتحديد العمل المناسب لي.	٢,٩٤	١,٢٣	متوسطة
٦	٣٧	يساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العدالة بين العاملين	٢,٨١	١,٢١	متوسطة
٧	٣٨	يعمل نظام تقويم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على العمل.	٢,٨٠	١,١٨	متوسطة
٥	٣٦	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في وضع خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.	٢,٦٥	١,٢٢	متوسطة
٣	٣٤	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عمليات التدريب.	٢,٥٤	١,١٢	متوسطة
٢	٣٣	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عمليات الترقية.	٢,٤٥	١,٢٢	ضعيفة
٤	٣٥	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في منح العلاوات.	٢,٢٤	١,١٤	ضعيفة
		المستوى العام	٢,٦٣	١,٠١	متوسطة

يوضح الجدول (١٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الأول: أهمية تقويم الأداء، إذ بلغ المتوسط العام (٦٣,٢) بانحراف معياري عام (١,٠١)، وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على " يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عملية اختيار وتحديد العمل المناسب لي " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٩٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٧) ونصها " يساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العدالة بين العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٨) " يعمل نظام تقويم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على العمل " بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٥) ونصها " يستفاد من نتائج تقويم الأداء في منح العلاوات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٤).

ثانيا: البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤٠	تكون عملية تقويم الأداء من قبل الرئيس المباشر فقط. يعمل القائمون على تقويم الأداء على	٣,٩٢	١,٢٦	عالية
٢	٣٩	مشاركتي لهم في تقييم مستوى أدائي.	٢,٦٣	١,٣٠	متوسطة
٣	٤٢	يتم تقويم أدائي بالاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر.	٢,٤٢	١,٤٠	متوسطة
٤	٤١	يشارك الجميع في تقويم أداء زملائهم.	١,٩٤	١,١٥	ضعيفة
المستوى العام			٢,٧٣	٠,٨٩	متوسطة

يبين الجدول (١٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، إذ بلغ المتوسط العام (٢,٧٣) بانحراف معياري عام (٠,٨٩)، وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على " تكون عملية تقويم الأداء من قبل الرئيس المباشر فقط" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٢)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٩) ونصها " يعمل القائمون على تقويم الأداء على مشاركتي لهم في تقييم مستوى أدائي" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٢) " يتم تقويم أدائي بالاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤١) ونصها " يشارك الجميع في تقويم أداء زملائهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٤).

ثالثاً: البُعد الثالث: المعايير المهنية

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: المعايير المهنية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤٥	تتصف المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.	٣,٠٠	١,١٦	متوسطة
٢	٤٣	تتصف عناصر تقييم الأداء بالشمولية من حيث تضمينها لجميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة. يعمل نظام تقييم الأداء الحالي على	٢,٩٤	١,٢٦	متوسطة
٣	٤٤	قياس قدرة الموظف على إنجاز العمل المكلف به.	٢,٧٦	١,٢٥	متوسطة
٤	٤٧	يساعد نظام تقييم الأداء في معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية قدرات الموظفين.	٢,٥٠	١,٢٧	متوسطة
٥	٤٦	تساهم تقارير الأداء الوظيفي في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا.	٢,٤٥	١,٢٣	ضعيفة
المستوى العام			٢,٧٣	١,٠٦	متوسطة

يبين الجدول (١٦) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثالث: المعايير المهنية، إذ بلغ المتوسط العام (٢,٧٣) بانحراف معياري عام (١,٠٦)، وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على " تتصف المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٠٠)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤٣) ونصها " تتصف عناصر تقييم الأداء بالشمولية من حيث تضمينها لجميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٤) " يعمل نظام تقييم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على إنجاز العمل

المكلف به" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٦)، بينما جاءت الفقرة رقم(٤٦) ونصها" تساهم تقارير الأداء الوظيفي في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥).

رابعاً: البُعد الرابع: المعايير الشخصية

الجدول(١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البُعد الرابع: المعايير الشخصية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤٨	تتوفر لدي المعرفة بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي.	٣,٢٣	١,٢٦	متوسطة
٢	٥٠	يفي نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين.	٣,١٩	١,١٥	متوسطة
٣	٤٩	يفي نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات.	٢,٩٧	١,٢٢	متوسطة
		المستوى العام	٣,١٣	١,١٠	متوسطة

يبين الجدول (١٧) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الرابع: المعايير الشخصية، إذ بلغ المتوسط العام (٣,١٣) بانحراف معياري عام(١,١٠)، وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على " تتوفر لدي المعرفة بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥٠) ونصها" يفى نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩)، بينما جاءت الفقرة رقم(٤٩) ونصها" يفى نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧).

خامسا: البُعد الخامس: المعايير الإنسانية

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الخامس: المعايير الإنسانية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٥١	تتوفر لدى رؤساء العمل القدرة والإمكانية للحكم على أدائي. يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين	٣,٢٦	١,٢٤	متوسطة
٤	٥٤	وتطوير علاقاتي اليومية مع زملائي.	٢,٨٨	١,١٤	متوسطة
٣	٥٣	يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقتي مع رئيسي المباشر.	٢,٨٥	١,٢٥	متوسطة
٢	٥٢	يضع رؤساء العمل خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.	٢,٦١	١,٢٢	متوسطة
		المستوى العام	٢,٩٠	١,٠٦	متوسطة

يبين الجدول (١٨) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الخامس: المعايير الإنسانية، إذ بلغ المتوسط العام (٢,٩٠) بانحراف معياري عام (١,٠٦)، وبدرجة موافقة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على " تتوفر لدى رؤساء العمل القدرة والإمكانية للحكم على أدائي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥٤) ونصها " يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي اليومية مع زملائي" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥٣) " يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقتي مع رئيسي المباشر" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٢) ونصها " يضع رؤساء العمل خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد محور الثقة التنظيمية، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، على النحو التالي:

. متغير " النوع الاجتماعي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي، والجدول (١٩) يوضح ذلك.

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

المقياس	النوع الاجتماعي	العدد = ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثقة في المدير	ذكر	٧٠	٣,٧٤	٠,٦٣	٣,٨٣٧	٠,٠٥٣
	أنثى	٣٩	٣,٦٨	٠,٨٨		
الثقة بين العاملين	ذكر	٧٠	٤,٢٦	٠,٥٩	١,٠١٧	٠,٣١٦
	أنثى	٣٩	٤,١٢	٠,٦٣		
تدفق المعلومات	ذكر	٧٠	٣,٩٠	٠,٧٨	٠,٠٠١	٠,٩٧٥
	أنثى	٣٩	٣,٧٤	٠,٨٢		
القيم التنظيمية السائدة	ذكر	٧٠	٤,٠٥	١,١٥	٠,٠٠٠	٠,٩٨٢
	أنثى	٣٩	٣,٩٨	٠,٧٩		
فرص الإبداع والابتكار	ذكر	٧٠	٣,٦٧	١,٠١	٠,٠٢٣	٠,٨٨١
	أنثى	٣٩	٣,٦٣	٠,٩٨		
السياسات الإدارية	ذكر	٧٠	٣,٢٤	٠,٩٤	٠,٠٢٥	٠,٨٧٤
	أنثى	٣٩	٣,١٢	٠,٩٣		

يلاحظ من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ت(٣,٨٣٧)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٥٣) في البعد الأول: الثقة في المدير، وبلغت قيمة ت(١,٠١٧)، وبدلالة إحصائية (٠,٣١٦) في البعد الثاني: الثقة بين العاملين، وبلغت قيمة ت(٠,٠٠١)، وبدلالة إحصائية (٠,٩٧٥) في البعد الثالث: تدفق المعلومات، وبلغت قيمة ت(٠,٠٠٠)، وبدلالة إحصائية (٠,٩٨٢) في البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، وبلغت قيمة ت(٠,٠٢٣)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٨١) في البعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، فيما بلغت قيمة ت(٠,٠٢٥)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٧٤) في البعد السادس: السياسات الإدارية.

٢. متغير " المسمى الوظيفي "

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي (مديرو الدوائر، مدير مساعد، رئيس قسم، وظائف أخرى)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٢٠) يوضح ذلك.

الجدول (٢٠)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الثقة في المدير	بين المجموعات	٠,٧	٣	٠,٢٣٣	٠,٤٣٩	٠,٧٢٦
	داخل المجموعات	٥٥,٨٣٩	١٠٥	٠,٥٣٢		
	الكلية	٥٦,٥٣٩	١٠٨			
الثقة بين العاملين	بين المجموعات	٢,٤٧٣	٣	٠,٨٢٤	٢,٣٣٩	٠,٠٧٨
	داخل المجموعات	٣٧,٠٠٧	١٠٥	٠,٣٥٢		
	الكلية	٣٩,٤٨١	١٠٨			
تدفق المعلومات	بين المجموعات	٠,٤٥	٣	٠,١٥	٠,٢٣٣	٠,٨٧٣
	داخل المجموعات	٦٧,٦٣٢	١٠٥	٠,٦٤٤		
	الكلية	٦٨,٠٨٣	١٠٨			
القيم التنظيمية السائدة	بين المجموعات	٠,٤٨٣	٣	٠,١٦١	٠,١٤٨	٠,٩٣١
	داخل المجموعات	١١٤,١٠١	١٠٥	١,٠٨٧		
	الكلية	١١٤,٥٨٤	١٠٨			
فرص الإبداع والابتكار	بين المجموعات	٢,٧٥٤	٣	٠,٩١٨	٠,٩٣٣	٠,٤٢٨
	داخل المجموعات	١٠٣,٣٤٤	١٠٥	٠,٩٨٤		
	الكلية	١٠٦,٠٩٩	١٠٨			
السياسات الإدارية	بين المجموعات	١,٥٠١	٣	٠,٥	٠,٥٦٨	٠,٦٣٨
	داخل المجموعات	٩٢,٥٧٢	١٠٥	٠,٨٨٢		
	الكلية	٩٤,٠٧٣	١٠٨			

يلاحظ من الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ف(٠,٤٣٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٧٢٦) في البعد الأول: الثقة في المدير، وبلغت قيمة ف(٢,٣٣٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٧٨) في البعد الثاني: الثقة بين العاملين، وبلغت قيمة ف(٠,٢٣٣)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٧٣) في البعد الثالث: تدفق المعلومات، وبلغت قيمة ف(٠,١٤٨)، وبدلالة إحصائية (٠,٩٣١) في البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، وبلغت قيمة ف(٠,٩٣٣)، وبدلالة إحصائية (٠,٤٢٨) في البعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، فيما بلغت قيمة ف(٠,٥٦٨)، وبدلالة إحصائية (٠,٦٣٨) في البعد السادس: السياسات الإدارية.

٣. متغير " سنوات الخبرة "

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة ((١-٥) سنوات ، (٦-١٠) سنوات، (١١-١٥) سنة، ١٦ سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٢١) يوضح ذلك.

الجدول (٢١)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الثقة في المدير	بين المجموعات	٠,٩٤٦	٣	٠,٣١٥	٠,٥٩٦	٠,٦١٩
	داخل المجموعات	٥٥,٥٩٣	١٠٥	٠,٥٢٩		
	الكلية	٥٦,٥٣٩	١٠٨			
الثقة بين العاملين	بين المجموعات	٢,٣٥٦	٣	٠,٧٨٥	٢,٢٢١	٠,٠٩٠
	داخل المجموعات	٣٧,١٢٥	١٠٥	٠,٣٥٤		
	الكلية	٣٩,٤٨١	١٠٨			
تدفق المعلومات	بين المجموعات	٢,٣٧٩	٣	٠,٧٩٣	١,٢٦٧	٠,٢٩٠
	داخل المجموعات	٦٥,٧٠٤	١٠٥	٠,٦٢٦		
	الكلية	٦٨,٠٨٣	١٠٨			
القيم التنظيمية السائدة	بين المجموعات	١,٤٨٤	٣	٠,٤٩٥	٠,٤٥٩	٠,٧١١
	داخل المجموعات	١١٣,١	١٠٥	١,٠٧٧		
	الكلية	١١٤,٥٨٤	١٠٨			
فرص الإبداع والابتكار	بين المجموعات	١,٥٢٦	٣	٠,٥٠٩	٠,٥١١	٠,٦٧٦
	داخل المجموعات	١٠٤,٥٧٢	١٠٥	٠,٩٩٦		
	الكلية	١٠٦,٠٩٩	١٠٨			
السياسات الإدارية	بين المجموعات	٠,٥٨٧	٣	٠,١٩٦	٠,٢٢	٠,٨٨٣
	داخل المجموعات	٩٣,٤٨٦	١٠٥	٠,٨٩		
	الكلية	٩٤,٠٧٣	١٠٨			

يلاحظ من الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير

سنوات الخبرة في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ف(٠,٥٩٦)، وبدلالة إحصائية (٠,٦١٩) في البعد الأول: الثقة في المدير، وبلغت قيمة ف(٢,٢٢١)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٩٠) في البعد الثاني: الثقة بين العاملين، وبلغت قيمة ف(١,٢٦٧)، وبدلالة إحصائية (٠,٢٩٠) في البعد الثالث: تدفق المعلومات، وبلغت قيمة ف(٠,٤٥٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٧١١) في البعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، وبلغت قيمة ف(٠,٥١١)، وبدلالة إحصائية (٠,٦٧٦) في البعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، فيما بلغت قيمة ف(٠,٢٢٠)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٨٣) في البعد السادس: السياسات الإدارية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقويم الأداء الوظيفي لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار(ت) وتحليل التباين المتعدد (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، على النحو التالي:

. متغير " النوع الاجتماعي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لتقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي، والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد ن=١٠٩	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
أهمية تقويم الأداء	ذكر	٧٠	٢,٧٠	١,٠٢	٠,٠٠٠	٠,٩٩٩
	أنثى	٣٩	٢,٥٢	٠,٩٩		
أساليب تقويم الأداء	ذكر	٧٠	٢,٧٣	٠,٩٣	٢,٣٥٤	٠,١٢٨
	أنثى	٣٩	٢,٧٢	٠,٨٢		
المعايير المهنية	ذكر	٧٠	٢,٧٩	١,٠٩	٠,٩٣٧	٠,٣٣٥
	أنثى	٣٩	٢,٦٣	١,٠٢		
المعايير الشخصية	ذكر	٧٠	٣,٢٠	١,١٠	٠,٠٣٣	٠,٨٥٧
	أنثى	٣٩	٣,٠٢	١,١١		
المعايير الإنسانية	ذكر	٧٠	٢,٩٣	١,٠٩	٠,٦٥٧	٠,٤١٩
	أنثى	٣٩	٢,٨٦	١,٠٣		

يلاحظ من الجدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ت (٠,٠٠٠)، وبدلالة إحصائية (٠,٩٩٩) في البعد الأول: أهمية تقويم الأداء، وبلغت قيمة ت (٢,٣٥٤)، وبدلالة إحصائية (٠,١٢٨) في البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، وبلغت قيمة ت (٠,٩٣٧)، وبدلالة إحصائية (٠,٣٣٥) في البعد الثالث: المعايير المهنية، وبلغت قيمة ت (٠,٠٣٣)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٥٧) في البعد الرابع: المعايير الشخصية، فيما بلغت قيمة ت (٠,٦٥٧)، وبدلالة إحصائية (٠,٤١٩) في البعد الخامس: المعايير الإنسانية.

٢. متغير " المسمى الوظيفي "

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي (مديرو الدوائر، مدير مساعد، رئيس قسم، وظائف أخرى)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٢٣) يوضح ذلك.

الجدول (٢٣)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول واقع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهمية تقييم الأداء	بين المجموعات	٠,٨٢١	٣	٠,٢٧٤	٠,٢٦٢	٠,٨٥٣
	داخل المجموعات	١٠٩,٧٦٥	١٠٥	١,٠٤٥		
	الكلية	١١٠,٥٨٦	١٠٨			
أساليب تقييم الأداء	بين المجموعات	٢,٨٧٣	٣	٠,٩٥٨	١,٢١٩	٠,٣٠٧
	داخل المجموعات	٨٢,٥١٨	١٠٥	٠,٧٨٦		
	الكلية	٨٥,٣٩١	١٠٨			
المعايير المهنية	بين المجموعات	٣,٦٢٤	٣	١,٢٠٨	١,٠٦٩	٠,٣٦٦
	داخل المجموعات	١١٨,٦٥٨	١٠٥	١,١٣		
	الكلية	١٢٢,٢٨٢	١٠٨			
المعايير الشخصية	بين المجموعات	٩,٧٨٩	٣	٣,٢٦٣	٢,٨٤	٠,٠٤١
	داخل المجموعات	١٢٠,٦٥٩	١٠٥	١,١٤٩		
	الكلية	١٣٠,٤٤٩	١٠٨			
المعايير الإنسانية	بين المجموعات	٤,٤٣٧	٣	١,٤٧٩	١,٣٢	٠,٢٧٢
	داخل المجموعات	١١٧,٦٩	١٠٥	١,١٢١		
	الكلية	١٢٢,١٢٧	١٠٨			

يتضح من خلال الجدول (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، إذ بلغت قيمة ف(٠,٢٦٢)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٥٣) في البعد الأول: أهمية تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف(١,٢١٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٣٠٧) في البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف(١,٠٦٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٣٦٦) في البعد الثالث: المعايير المهنية، وبلغت قيمة ف(٢,٨٤)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٤١) في البعد الرابع: المعايير الشخصية، فيما بلغت قيمة ف(١,٣٢)، وبدلالة إحصائية (٠,٢٧٢) في البعد الخامس: المعايير الإنسانية.

٣. متغير " سنوات الخبرة "

للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة ((١-٥) سنوات، (٦-١٠) سنوات، (١١-١٥) سنة، ١٦ سنة فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٢٤) يوضح ذلك.

الجدول (٢٤)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهمية تقويم الأداء	بين المجموعات	٣,٥١٣	٣	١,١٧١	١,١٤٨	٠,٣٣٣
	داخل المجموعات	١٠٧,٠٧٤	١٠٥	١,٠٢		
	الكلي	١١٠,٥٨٦	١٠٨			
أساليب تقويم الأداء	بين المجموعات	١,٧٢٨	٣	٠,٥٧٦	٠,٧٢٣	٠,٥٤١
	داخل المجموعات	٨٣,٦٦٤	١٠٥	٠,٧٩٧		
	الكلي	٨٥,٣٩١	١٠٨			
المعايير المهنية	بين المجموعات	٢,٤٨٧	٣	٠,٨٢٩	٠,٧٢٧	٠,٥٣٨
	داخل المجموعات	١١٩,٧٩٥	١٠٥	١,١٤١		
	الكلي	١٢٢,٢٨٢	١٠٨			
المعايير الشخصية	بين المجموعات	٥,٣٣٨	٣	١,٧٧٩	١,٤٩٣	٠,٢٢١
	داخل المجموعات	١٢٥,١١١	١٠٥	١,١٩٢		
	الكلي	١٣٠,٤٤٩	١٠٨			
المعايير الإنسانية	بين المجموعات	٤	٣	١,٣٣٣	١,١٨٥	٠,٣١٩
	داخل المجموعات	١١٨,١٢٧	١٠٥	١,١٢٥		
	الكلي	١٢٢,١٢٧	١٠٨			

يلاحظ من الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ف (١,١٤٨)، وبدلالة إحصائية (٠,٣٣٣) في البعد الأول: أهمية تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف (٠,٧٢٣)، وبدلالة إحصائية (٠,٥٤١) في البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء، وبلغت قيمة ف (٠,٧٢٧)، وبدلالة إحصائية (٠,٥٣٨) في البعد الثالث: المعايير المهنية،

وبلغت قيمة ف(١,٤٩٣)، وبدلالة إحصائية (٠,٢٢١) في البُعد الرابع: المعايير الشخصية، فيما بلغت قيمة ف(١,١٨٥)، وبدلالة إحصائية (٠,٣١٩) في البُعد الخامس: المعايير الإنسانية.

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه:

" هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والجدول (٢٥)، يوضح ذلك، كما تم استخدام الجدول (٢٦) لتفسير مدى قوة معامل الارتباط.

جدول (٢٦) تفسير مدى قوة الارتباط (أبو شاويش، ٢٠١٦)

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط ضعيف جدا	٠,٠٠٠ – أقل من ٠,٣٠
ارتباط ضعيف	٠,٣٠ – أقل من ٠,٥٠
ارتباط متوسط	٠,٥٠ – أقل من ٠,٧٠
ارتباط قوي	٠,٧٠ – أقل من ٠,٩٠
ارتباط قوي جدا	٠,٩٠ – ١

الجدول (٢٥)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

الأبعاد	علاقة الارتباط	أهمية تقويم الأداء	أساليب تقويم الأداء	المعايير المهنية	المعايير الشخصية	المعايير الإنسانية	تقويم الأداء الوظيفي
الثقة في المدير	معامل بيرسون (r)	,٣٦٨**	,٢٠٨*	,٣٨٧**	,٣٦٣**	,٤٠٢**	,٤٠٠**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الثقة بين العاملين	معامل بيرسون (r)	,٢٨١**	,٢٤٩**	,٢٧٩**	,٣٣٨**	,٣٠٩**	,٣٢٧**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٣	٠,٠٠٩	٠,٠٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠١
تدفق المعلومات	معامل بيرسون (r)	,٤٣٢**	,٢٣٨*	,٤٥٧**	,٤٥٠**	,٤٧١**	,٤٧٣**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠١٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
القيم التنظيمية السائدة	معامل بيرسون (r)	,٢٦٢**	,٢١٠*	,٢٧٩**	,٣٠٢**	,٢٤٦*	,٢٩٥**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٦	٠,٠٢٩	٠,٠٠٣	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠٢
فرص الإبداع والابتكار	معامل بيرسون (r)	,٥٨٢**	,٤٢٥**	,٥٣٠**	,٥٧٠**	,٥٨٧**	,٦١٨**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
السياسات الإدارية	معامل بيرسون (r)	,٦٩٦**	,٤٦١**	,٦٩٤**	,٥٦٦**	,٦٤٦**	,٧١٦**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الثقة التنظيمية	معامل بيرسون (r)	,٥٧٥**	,٣٩١**	,٥٧٧**	,٥٥٢**	,٥٧١**	,٦١٥**
	الدلالة الاحصائية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

** دالة احصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠١)

يبين الجدول (٢٥) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط الخطي بين جميع أبعاد المحورين طردية تامة وموجبة؛ وهذا يعني أن الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لها تأثير بتقويم الأداء الوظيفي لديهم، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون بين المقياسين ككل ($r=0,615$).

في حين تتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد الأول: الثقة في المدير، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (٢٠٨*)، و (٤٠٢**)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (٤٠٠**)، وتتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (٢٤٩**)، و (٣٣٨**)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (٣٢٧**)، وتتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد الثالث: تدفق المعلومات، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (٢٣٨*)، و (٤٧١**)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (٤٧٣**)، وتتراوح معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (٢١٠*)، و (٣٠٢**)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (٢٩٥**)، في حين تراوحت معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (٤٢٥**)، و (٥٨٧**)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (٦١٨**)، وتراوحت ما تفسره معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين البُعد السادس: السياسات الإدارية، من محور الثقة التنظيمية مع أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي بين (٤٦١**)، و (٦٩٦**)، وبلغ تأثير البُعد مع محور تقويم الأداء الوظيفي ككل (٧١٦**)، وهو أكثر الأبعاد ارتباطاً بأبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، ونصه:

" هل تسهم الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ "

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لحساب نسبة ما تفسره أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وقد تم ذلك بطريقة (Enter)، والجدول (٢٧) يوضح ذلك.

الجدول (٢٧)

نتائج تحليل التباين لانحدار متغيرات أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
٤٧,٥٥٩	٦	٧,٩٢٧	١٩,٩١٧	٠,٠٠٠
٤٠,٥٩٤	١٠٢	٠,٣٩٨		
٨٨,١٥٣	١٠٨			

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لمتغيرات أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

الجدول (٢٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

الدلالة الاحصائية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا (B)	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر (R ²)	قيمة ت
الثابت	٠,٩٣٥	٠,٤٥٨				٢,٠٤
الثقة في المدير	٠,٠٥٢-	٠,١٣٥	٠,٠٤٢-	٠,٤٠٠	٠,١٦٠	٠,٣٨٥-
الثقة بين العاملين	٠,٠٨٩-	٠,١٢٥	٠,٠٦٠-	٠,٣٢٧	٠,١٠٧	٠,٧١٤-
تدفق المعلومات	٠,١٣٣-	٠,١٢٦	٠,١١٧-	٠,٤٧٣	٠,٢٢٤	١,٠٦٣-
القيم التنظيمية السائدة	٠,٠٠٩	٠,٠٧٢	٠,٠١١	٠,٢٩٥	٠,٠٨٧	٠,١٣
فرص الإبداع والابتكار	٠,٢٤٤	٠,١١١	٠,٢٦٨	٠,٦١٨	٠,٣٨١	٢,١٩٦
السياسات الإدارية	٠,٦٢٦	٠,١١٢	٠,٦٤٦	٠,٧١٦	٠,٥١٣	٥,٦٠٢

يتضح من الجدول (٢٨) أن الدلالة الاحصائية في جميع الأبعاد عدا بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية أكبر من مستوى الدلالة، كما أن معامل بيتا ذو قيم سالبة في الأبعاد الثلاثة الأولى على التوالي (الثقة في المدير، الثقة بين العاملين، تدفق المعلومات)، وضعيف جدا في البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة؛ وهذا يعني أن هذه الأبعاد لا يمكن التنبؤ بها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

فيما يتضح من الجدول أن الدلالة الاحصائية في بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية أقل من مستوى الدلالة، وهذا يعني أن هذين البعدين يمكن التنبؤ بهما في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، حيث أن معادلة انحدار البعدين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتي يمكن التنبؤ من خلالها هي:

<p>تحسين مستوى الأداء الوظيفي = ٩٣٥,٠ + ٢٤٤,٠ × فرص الإبداع والابتكار + ٦٢٦,٠ × السياسات الإدارية.</p>
--

وبالنظر إلى معامل الارتباط (R)، ومربع معامل الارتباط (R^2) الذي يمثل التباين المفسر فإنه يمكن معرفة ما يفسره كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، فقد بلغ معامل الارتباط للبعد الأول: الثقة في المدير (٤٠٠)، أي بقدره تفسيرية (١٦%) من تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبلغ معامل الارتباط للبعد الثاني: الثقة بين العاملين (٣٢٧)، أي بقدره تفسيرية (١٠,٧%)، وبلغ معامل الارتباط للبعد الثالث: تدفق المعلومات (٤٧٣)، أي بقدره تفسيرية (٤٧,٣%)، وبلغ معامل الارتباط للبعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة (٢٩٥)، أي بقدره تفسيرية (٠,٨%) فقط، فيما بلغ معامل الارتباط للبعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار (٦١٨)، أي بقدره تفسيرية (٣٨,١%)، وبلغ معامل الارتباط للبعد السادس: السياسات الإدارية (٧١٦)، أي بقدره تفسيرية (٥١,٣%)، وهذين البعدين هما الأكثر قدرة في التفسير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها، إذ نُوقشت وفُسرَت في ضوء أهداف الدراسة والأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، على النحو الآتي.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٣) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وهذا يعني أن رؤية العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية للواقع كانت إيجابية، وجاءت أبعاد المحاور بدرجات متفاوتة بين العالية والمتوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الثاني: الثقة بين العاملين، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢١) ، فيما جاء في المرتبة الأخيرة البُعد السادس: السياسات الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن من أسباب توفر الثقة التنظيمية وجود الأدوار الفعالة التي يقوم بها المديرون والرؤساء الأقسام تجاه دوائرهم وأقسامهم؛ وذلك لإدراكهم أن توفر الثقة التنظيمية يساعد على تكوين بيئة عمل إيجابية، فيحاول المدير أو الرئيس أن يبرز دور كل فرد في مؤسسته، ويتعامل بود وصدافه مع موظفيه، ويهدف لتحقيق إنتاجية عالية في الأداء، من خلال توفير أجواء تحقق الإبداع والتميز في الأداء بدقة وإنجاز، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد بن، وجمال (٢٠١٢)، ودراسة كيلي (٢٠٠١)، والتي تشير إلى زيادة فاعلية المدرسة في التأثير في الثقة التنظيمية بمقدار الضعف عن فاعلية المعلم في المدارس المعتمدة، وبمقدار ستة أمثال في المدارس غير المعتمدة، واختلفت مع دراسة المعشر، والطراونة، وصالح (٢٠١٢)، والتي تشير إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي ومستوى الثقة التنظيمية في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، ووجود آثار لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

مناقشة مستوى فقرات الأبعاد:

فيما يلي سيتم مناقشة كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية حسب نتائج الدراسة:

أولاً: البعد الأول: الثقة في المدير

أظهرت النتائج في الجدول (٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الأول الثقة في المدير بدرجة موافقة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يؤمن العاملون بنزاهة المدير" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها " يشك العاملون بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، يعزو الباحث ذلك إلى أن المدير تربطه بموظفيه علاقة أخوة وصداقة، فهو يتحاور معهم، ويطلع على همومهم ومشكلاتهم، لأنه يدرك تماماً مدى تأثير علاقته الإيجابية في رفع دافعيتهم نحو العمل، وتحسين أدائهم في دائرته، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد بن، وجمال (٢٠١٢). والتي أشارت إلى أن الثقة في مدير المدرسة هو الأكثر اسهاماً في الثقة التنظيمية الكلية.

ثانياً: البعد الثاني: الثقة بين العاملين:

أوضحت النتائج في الجدول (٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثاني: الثقة بين العاملين وبدرجة موافقة عالية ، حيث جاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " يقيم معي زملائي في العمل اتصالات قائمة على الاحترام والتقدير" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٦٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها " يشعر زملائي بمشاكلي التي أوجهها وكأننا مشاكلهم الخاصة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع العماني الذي يتسم بالتماسك والتواصل الاجتماعي بين أفرادها، كما أن غالبية الموظفين يعيش مع بعضه البعض لسنوات، وهذا يوفر جواً من الألفة والانسجام والود بين الموظفين، حتى أنهم يتبادلون الزيارات الاجتماعية في المناسبات المختلفة، وأحياناً يشتركون في أنشطة محلية خارج إطار المديرية، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد بن، وجمال (٢٠١٢)، والتي أشارت إلى ضعف التواصل بين المعلمين وبعضهم البعض.

ثالثاً: البعد الثالث: تدفق المعلومات

أظهرت النتائج في الجدول (٦) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثالث: تدفق المعلومات بدرجة موافقة عالية ، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز مهام عملي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها " أجد المعلومات التي تساعدني في تأدية مهام عملي بسهولة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وقد يعزى ذلك إلى أن توفر المعلومات بالبوابة التعليمية لجميع الموظفين بالمديرية، ساعد على سهولة الوصول إليها وبالتالي

القدرة على أداء الأعمال الموكلة إليهم وإنجازها في الوقت المحدد، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة رنكر (Rennecker & Godwin, 2005)، والتي تشير إلى أن توافر قاعدة من المعلومات مبينة على أسس سليمة من حيث (ملاءمة المعلومة، ودقتها، وتوقيتها، وتكلفة الحصول عليها)، يساعد على زيادة الثقة التنظيمية بين القادة والمروسين.

رابعاً: البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة:

أشارت النتائج في الجدول (٧) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الرابع: القيم التنظيمية السائدة بدرجة موافقة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على " توجد علاقات ايجابية بين العاملين وبعضهم البعض" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٩) ، بينما جاءت الفقرة رقم (١٩) ونصها " توجد شفافية في التعامل والإجراءات المستخدمة في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧)، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع العاملين بالمديرية تربطهم علاقات عمل ايجابية تتسم بالاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة عمل جاذبة بين الأفراد وبعضهم البعض وبين الإدارة بشكل عام، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحسيني، وأحمد (٢٠٠٥)، والتي تشير إلى وجود ضعف مرتبط بنمط القيادة وأسلوب العمل المتبع بالمدرسة ، وكذلك العلاقات بين المديرين وأفراد المجتمع المدرسي، والذي انعكس على درجة الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي.

خامساً: البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار:

أظهرت النتائج في الجدول (٨) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الخامس: فرص الإبداع والابتكار بدرجة موافقة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على " يثق مديري بقدراتي على انجاز الأعمال المكلف بها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٠) ، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها " تتوفر لي الفرصة المناسبة للابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وقد يعزى ذلك إلى أن سعي الإدارة إلى غرس الثقة بينها وبين العاملين، وذلك من خلال تكليفهم بتأدية الأعمال بناء على قدراتهم وإمكانياتهم ، والعمل على تعزيز العاملين وتكريمهم نظير العمل الذي ينجزونه، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (٢٠١٢)، والتي تشير إلى أنه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية

للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم.

سادسا: البُعد السادس: السياسات الإدارية

أظهرت النتائج في الجدول (٩) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد السادس: السياسات الإدارية) وبدرجة موافقة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " يوجد تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٩) ونصها" توزع الحوافز والمكافآت بالعدالة بين العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧)، وقد يعزى ذلك إلى عدم قيام الإدارة بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة لكل موظف بناء على طبيعة الوظيفة التي يشغلها والعمل الذي يقوم به، الأمر الذي يقلل من ثقة العامل بالإدارة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحسيني، وأحمد (٢٠٠٥)، والتي تشير إلى وجود ضعف مرتبط بنمط القيادة وأسلوب العمل المتبع بالمدرسة، وكذلك العلاقات بين المديرين وأفراد المجتمع المدرسي، والذي انعكس على درجة الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

" ما واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

إن تقديرات عينة أفراد الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حسب النتائج في الجدول (١٠)، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الرابع: المعايير الشخصية، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وانحراف معياري (١,١٠)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة البُعد الأول: أهمية تقويم الأداء، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وانحراف معياري (١,٠١)، وقد يعزى ذلك إلى أن قياس الأداء ليس مرتبطاً بمعايير تستند إلى الواجبات الوظيفية المحددة بالوصف الوظيفي حتى يكون التقييم منصفاً على جزئيات العمل الذي يؤديه الموظف، وإنما يقوم على تقدير الصفات الشخصية من قبل المدير،

الأمر الذي يؤدي إلى غياب عدالة التقييم وعدالة النتائج المرتبطة به من مكافآت أو تعويضات وكذلك عمليات التدريب، وتطوير الموارد البشرية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعشر، والطراونة، وصالح (٢٠١٢)، والتي أشارت إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد نظام تقويم الأداء الوظيفي في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، واختلفت الدراسة مع دراسة شاهين (٢٠١٠)، والتي أشارت إلى وجود رضا على نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق وعلى عدالته لدى العاملين .

مناقشة مستوى فقرات أبعاد تقويم الأداء الوظيفي

فيما يلي سيتم مناقشة كل بعد من أبعاد تقويم الأداء الوظيفي حسب نتائج الدراسة:

أولاً: البعد الأول: أهمية تقويم الأداء:

أشارت النتائج في الجدول (١١) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الأول: أهمية تقويم الأداء والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على " يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عملية اختيار وتحديد العمل المناسب لي " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٩٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٥) ونصها " يستفاد من نتائج تقويم الأداء في منح العلاوات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٤)، وقد يعزى ذلك إلى تأثر الرئيس المباشر (المقوم) بالعلاقات الشخصية والمحسوبية عند القيام بعملية التقويم، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قياس قدرة الموظف على العمل وكذلك عدم الاستفادة من نتائج التقويم في منح العلاوات للأفراد، ، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مدين (٢٠١٠)، والتي تشير إلى أن درجة أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت عالية في جميع الأبعاد.

ثانياً: البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء:

أظهرت النتائج في الجدول (١٢) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البعد الثاني: أساليب تقويم الأداء والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على " تكون عملية تقويم الأداء من قبل الرئيس المباشر فقط " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤١) ونصها " يشارك الجميع في تقويم أداء زملائهم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٤)، وقد يعزى ذلك إلى أن نظام الخدمة المدنية ينص على قيام

الرئيس المباشر بعملية تقويم أداء المرؤوسين، وذلك بحكم احتكاكه واتصاله المستمر بهم؛ وبالتالي معرفته بكفاءتهم في أداء المهام المكلفين بها، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المحاري (٢٠٠٨)، والتي تشير إلى أن هناك مشاكل متأصلة في تطبيق ثلاث أساسيات لتقييم الأداء تتمثل في تحديد الوصف الوظيفي، وتحديد معايير لقياس الأداء، ومقابلة تقييم الأداء.

ثالثاً: البُعد الثالث: المعايير المهنية:

أظهرت النتائج في الجدول (١٣) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثالث: المعايير المهنية والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على " تتصف المعايير المستخدمة في تقويم الأداء بالعدالة والموضوعية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٦) ونصها " تساهم تقارير الأداء الوظيفي في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥)، وقد يعزى ذلك إلى عدم شمولية عناصر تقويم الأداء ودقتها ووضوحها، وقلة وضوح الأهمية النسبية لكل منها، وعدم وضوح الإجراءات المتبعة في عملية التقييم ومساهمة نتائجها في تحديد المستفيدين من برامج التدريب والترقية، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بحر، عبدالواحد (٢٠٠٩)، والتي تشير إلى أن نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها، بل تحتاج إلى إضافات؛ لتغطي كل الجوانب لدى المرؤوسين.

رابعاً: البُعد الرابع: المعايير الشخصية:

أظهرت النتائج في الجدول (١٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الرابع: المعايير الشخصية والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٨) والتي تنص على " تتوفر لدي المعرفة بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٩) ونصها " يفى نظام تقويم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧)، وقد يعزى ذلك إلى عدم معرفة الموظفين بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه، واشباع نظام تقييم الأداء الحالي لحاجتهم من حيث تقدير الذات واحترام الآخرين، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع

شاهين (٢٠١٠)، والتي تشير إلى وجود رضا على نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية.

خامسا: البُعد الخامس: المعايير الإنسانية

أظهرت النتائج في الجدول (١٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الخامس: المعايير الإنسانية والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على " تتوفر لدى رؤساء العمل القدرة والإمكانية للحكم على أدائي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٢) ونصها " يضع رؤساء العمل خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف العلاقة الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ومرونة التعامل بين زملاء العمل، وتحقيقا لعدالة في منح فرص التدريب والعلاوات والترقيات وإيقاع العقوبات بناء على المعايير المحددة سابقاً، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بحر، عبدالواحد (٢٠٠٩)، والتي تشير إلى شعور الموظفون بالظلم وعدم العدالة إثناء تطبيق عملية التقييم؛ لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية؛ لامتلاكهم قدرات عالية، والرغبة في الحصول على درجات عالية أسوة بزملائهم.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

١. متغير " النوع الاجتماعي"

أظهرت النتائج في الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك العاملين (الذكور، الإناث) لأهمية الحياة اليومية القائمة على الثقة في التعامل بين الأفراد، وبخاصة عندما تكون المديرية هي التي أوكل إليها تنمية الموارد البشرية، وأن العاملين سواء أكانوا ذكورا أم أناثا هم الذين تقع عليهم نفس المسؤوليات والإشراف والمتابعة والتأهيل والتدريب.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاوي (٢٠١٢)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعاً لمتغير الجنس .

٢. متغير " المسمى الوظيفي "

أظهرت النتائج في الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى قوة الثقة بالمناح التنظيمي، وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المديرية بغض النظر عن مساهماتهم الوظيفية، كما أن طبيعة هذه الوظائف ذو مهام متقاربة، تقوم بنفس العمل الموكل إليها.

٣. متغير " سنوات الخبرة "

أظهرت النتائج في الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد، ، وقد يعزى ذلك إلى أن الثقة عامل مهم لا يمكن الإستغناء عنه لدى العاملين بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، وأنها عملية أخلاقية عليهم تمثلها وممارستها من خلال العلاقات القائمة فيما بينهم على الاحترام المتبادل والأمانة والصدق.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريفي (٢٠١٢) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان تعزى لمتغير خبرة المعلمين للثقة التنظيمية، واختلفت مع دراسة كلاوي (٢٠١٢)، والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الثقة التنظيمية بين المدرسين ذوي السنوات الخبرة أقل من خمس سنوات والمدرسين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات لصالح المدرسين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقويم الأداء الوظيفي لدى (مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي المديرية) تبعاً لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟"

٤. متغير " النوع الاجتماعي "

أظهرت النتائج في الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد يعزى ذلك إلى أهمية تقويم الأداء لدى العاملين بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي والمتمثل في تحسين أدائهم، وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية لهم، وكذلك توفير الحوافز المناسبة لتعزيز مستويات الأداء الجيدة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بحر، عبدالواحد (٢٠٠٩)، والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية نظام تقييم الأداء يعزى إلى متغير الجنس.

٥. متغير " المسمى الوظيفي "

أظهرت النتائج في الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي في جميع الأبعاد، وقد يعزى ذلك إلى وضوح الأساليب المتبعة في عملية التقييم، ورضا العاملين أيضاً كان مساهم الوظيفي بالمعايير الخاصة بتقويم الأداء الوظيفي، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بحر، عبدالواحد (٢٠٠٩)، والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء عملية التقييم بين: المدير العام ومدير الدائرة ورئيس القسم؛ وذلك لأن غالبيتهم يحمل نفس المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل تقريبا.

٦. متغير " سنوات الخبرة "

أظهرت النتائج في الجدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب

متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والمحور ككل، وقد يعزى ذلك إلى شمولية عملية تقويم الأداء الوظيفي لجميع الجوانب المتعلقة بالعمل أيضاً كانت سنوات خبراته والتي تؤثر في تحقيق أهداف مهنته، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بحر، عبدالواحد (٢٠٠٩)، والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعدم موضوعية المدراء، فكلما زادت سنوات الخبرة؛ زادت قدرة المقيم على أن يكون أكثر موضوعية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه:

" هل هناك علاقة دالة احصائياً بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

أظهرت النتائج في الجدول (٢٣) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط الخطي بين جميع أبعاد المحورين طردية تامة وموجبة؛ وهذا يعني أن الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لها تأثير بتقويم الأداء الوظيفي لديهم، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون بين المقياسين ككل ($r=,615^{**}$)، وقد يعزى ذلك إلى وجود قاعدة عريضة من الثقة لدى العاملين بالمديرية مما يدعم ويسهل عملية تقويم الأداء، فالمؤسسة التي تتوافر فيها درجة عالية من الثقة تكون أكثر قدرة على إحداث أنواع التغييرات التي تساعد على رفع كفاءات وقدرات العاملين فيها وتطويرهم، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعشر والطراونة وصالح (٢٠١٢)، والتي تشير إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي ومستوى الثقة التنظيمية في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، ووجود آثار لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

سادسا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، ونصه:

" هل تسهم الثقة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟ "

من خلال النتائج في الجدول (٢٥) يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية في جميع الأبعاد عدا بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية، وأن هذه الأبعاد لا يمكن التنبؤ بها في تحسين تقويم الأداء الوظيفي، فيما توجد دلالة احصائية في بُعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية، وأن هذين البعدين يمكن التنبؤ يهما في تحسين تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وأشارت النتائج إلى أن تقويم الأداء يفسر ما نسبته (١٦%) من التباين في الثقة في المدير، كما تفسر (١٠,٧%) من التباين في الثقة بين العاملين، وتفسر أيضاً (٢٢,٤%) من التباين في تدفق المعلومات، وتفسر (٠,٨%) من التباين في القيم التنظيمية السائدة، وأيضاً تفسر (٣٨,١%) من التباين في فرص الإبداع والابتكار، و(٥١,٣%) من التباين في السياسات الإدارية، فبعدي فرص الإبداع والابتكار والسياسات الإدارية هما الأكثر قدرة في التفسير في تحسين تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادة في المديرية العامة للتنمية الموارد البشرية على اعطاء بعض السلطات والمهام للعاملين التي تمكنهم من تفعيل دورهم في الابتكار والإبداع في العمل، وقيامها بتوضيح التعليمات والإجراءات المتبعة والأنظمة، وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة، الأمر الذي يعزز من ثقة العاملين بالمديرية، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المعشر والطراونة (٢٠١٢)، والتي تشير إلى وجود علاقة لأبعاد موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات:

- استمرار المحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تفويضهم في الصلاحيات وتوفير فرص التدريب والتأهيل، والعمل على غرس التعاون بين الموظفين.

- الاهتمام القيادة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بفرص الإبداع والابتكار، والسياسات الإدارية والتي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في تقويم الأداء الوظيفي.
- تشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت التي تسهم في تطوير وتنمية الثقة التنظيمية في المديرية بما يعزز أداء العاملين.
- زيادة فرص التدريب لرؤساء الأقسام والمديرين في مجال تقويم الأداء الوظيفي، والتأكد من فهمهم وإدراكهم لتقييم الأداء وأهدافه وأهميته.
- مراجعة الأساليب المتبعة في تقويم الأداء الوظيفي ، بغرض التحسين والتطوير المستمر.
- مشاركة العاملين في وضع أهداف، وإجراءات التقييم الخاص بوظائفهم، بحيث يشعر كل عامل بمصداقية عملية تقييمه، وعدالة الإجراءات التي تمت على أساسها عملية التقييم.
- إعادة النظر بسياسات الأفراد عموماً وسياسة تقويم الأداء خصوصاً، وجعل نتائجها أكثر عدالة وارتباطاً بسياسات الحوافز والتدريب والترقية والترقية.

المقترحات:

- في إطار ما توصلت له الدراسة من نتائج يقترح الباحث عمل الدراسات الآتية:
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الأداء الوظيفي في المحافظات التعليمية بسلطنة عمان.
- آثار تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم.

المراجع والمصادر العربية والأجنبية

أولاً : المراجع العربية:

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (١٤١٨ هـ). لسان العرب (ج ١٤، ط ٢). بيروت: دار إحياء التراث العربي مؤسسة التأريخ العربي.

أبو شاويش، مصطفى عمر. (٢٠١٦). الارتباط والانحدار الخطي البسيط. نزوى: كلية العلوم والآداب، قسم العلوم الرياضية والفيزيائية.

بحر، يوسف عبد؛ عبدالواحد، مؤمن خلف. (٢٠١٠). معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر، غزة، ١٣(١)، ٧٦٧-٨٠٤.

بن عيشي، عمار. (٢٠١٢). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط ١، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

توفيق، عبدالرحمن. (٢٠١١). تقييم الأداء المبادئ-الأدوات-المهارات، ط ١، جمهورية مصر العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

التويجري، أنس. (٢٠٠٣). القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جمهورية مصر العربية، دار الفكر العربي.

جلال الدين، بو عطيط. (٢٠٠٩). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.

حسن، عبدالعزيز علي. (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية، ط ١، جمهورية مصر العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الحسيني، عزة أحمد محمد؛ أحمد، إيمان زغلول راغب. (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر، مجلة التربية، ١٧، ٢٠-٢٦.

الحوامة، نزال؛ الكساسبة، محمد. (٢٠٠٠). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، ٦(١٥)، ٢٥-٣٠.

الختاتنة، رامي محمد عبد ربه. (٢٠٠٩). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ٤٣(٣)، ٤٤١-٤٤٦.

ريان، مجد حسين. (٢٠٠٩). تقييم أداء العاملين وأثر سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين، عمان-العبدلي، دار الياقوت للطباعة والنشر.

الزدجالي، فوزية بنت إبراهيم بن عبدالله لشكو. (٢٠٠٦). تصميم مقياس مقنن للثقة التنظيمية بإدارات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان من وجهة نظر أولياء أمور الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الزهراني، أحمد حسن الوزاب. (٢٠١٢). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السعودي، موسى أحمد. (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية -مجلة دراسات العلوم الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، ٣٢(١)، ١٠٠-١١٥.

السلامي، هاني بن نايف بن عبيد. (٢٠١٠). تقويم الأداء الوظيفي وأثره على حقوق الموظف في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

شاهين، ماجد إبراهيم. (٢٠١٠). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.

الشريفي، عباس عبد مهدي. (٢٠١٢). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، عمان، ٢٧(١٠٥ ج٢)، ٣٤٣-٣٧٢.

الصافي، منصور صالح. (٢٠٠٩). الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية، المملكة العربية السعودية، ٢٥، ١١٤.

صالح، سرمد غانم؛ ورشيد، أسيل زهير. (٢٠٠٦). تعزيز الإبداع في التعليم الجامعية: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل. دراسة مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والإقتصادي، الأردن، جامعة اليرموك.

صديق، حسين. (٢٠١٢). تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، ١(٢٨)، ٢٤٠-٢١٩.

الصررايرة، أكثم. (٢٠٠٥). مظاهر الرضا الوظيفي واثرها في الاغتراب التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، عمان، الجامعة الأردنية، ٢(٣)، ٤٥-٦٢.

الطائي، علي حسون؛ طاهر، فاضل جميل؛ سلمان، فاضل حمد. (٢٠١٠). تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٦٧(١٨)، ١٣-١٤.

العبري، خالد بن عبدالله بن سيف. (٢٠١٤). التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة آل البيت، الأردن.

عطية، محسن علي. (٢٠٠٩)، تقويم أداء مدرسي اللغة العربية، المملكة الأردنية الهاشمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

عمر، محمد زيان. (٢٠٠٢). البحث العلمي مناهجه وتقنياته، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، عمان، دار وائل للنشر.

الكرخي، مجيد. (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ١٢٤-١٣٨.

كلأوي، عبدالغني محمد. (٢٠١٣). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

ماهر، احمد. (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المحاري، جميلة ميرزا. (٢٠٠٨). تقييم الأداء الوظيفي كوسيلة للاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوس، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي والاتصالي ودورها في تنمية الشخصية العربية :الإدارية الدبلوماسية، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

المحجم، عبدالرحمن عبدالله سلمان. (٢٠١١). تقويم المديرين الأداء الوظيفي للمعلمين: مدى موضوعيته في ضوء بعض مؤشرات الأداء العلمية والوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

محمد، حشمت عبدالحكم؛ جلال، أبو بكر أحمد صديق. (٢٠١٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة و المعلم بجمهورية مصر العربية، جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، ١٤٩ (١)، ٣٢٠-٣٢٢.

محمود، حسن عبدالمالك؛ بركات، سمير حسنين. (٢٠٠٦). العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، ٢، ١٠-١٣.

مددين، سحر خلف سلمان. (٢٠١٠). تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المسدي، عادل بالمنعم. (٢٠١١). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، ٢٢ (٢)، ٢٠٣-٢٣٨.

المعشر، زياد يوسف؛ الطراونة، مجدولين عصري. (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٦٢٨، ٢-٦٢٩.

الموسوي، سنان. (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

وزارة الشؤون القانونية. (٢٠٠٤)، قانون الخدمة المدنية رقم ١٢٠ / ٢٠٠٤، مسقط، سلطنة عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chen , Z. & Aryee , S. (٢٠٠٥). **Delegation and employee work outcomes : An examination of the culture context of mediating processes in China** , School of management , marketing & international business , Canberra , Australia(Unpublished PhD thesis).
- Gillespie , N. & Mann, L . (٢٠٠٠) . **The vole of Transformational leadership and values in Predicting team member s trust in their leaders**, Academy of Management conference , E mail: n. Gillespie@pgrad.
- Amico, l. (October, ٢٠٠٣). "**Examine Determinants Management of Trust :Evidence from public Administration Research Conference Washington , d.c. a Laborat Experiment.** Paper presented at the National. College of William and Mary.
- Costa, Ana Cristina. . (٢٠٠٣). **Understanding the Nature and theAntecedents of Trust within Work Teams.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, ١٠٥-١٠٨.
- Hwee Tan, H. Christy & Tan, S. (٢٠٠٠). **Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization.** Genetic, Social and General Psychology Monographs, ١٢٦(٢) ٢٤١-٢٦٠.
- Kelli J. Dammen (٢٠٠١). **The Effects of Organizational Structure On Employee Trust And Job Satisfaction**, The Graduate School University of Wisconsin-Stout.
- Lahno, B. (٢٠٠١). **On The Emotional Character of Trust. Ethical Theory and Moral Practice**, ٤(٢) ١٧١-١٨٩.
- Lee, H. & B. Choi (٢٠٠٣). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. **Journal of Management Information Systems**, ٢٠(١), ١٧٩-٢٢٨.

- Mc Cabe, K. Rigdon, R.M. and Smith, V. (٢٠٠٣). Positive Reciprocity and Intentions in Trust Games. **Journal of Economic Behavior and Organizations**, ٥٢. (١٣) ٢٦٧-٢٧٥.
- Patrick B. Forsyth, Laura L.B. Barnes, Curt M. Adams. (٢٠٠٦). **Trust-Effectiveness Patterns in Schools**. Journal of Educational Administration, Vol. ٤٤, No. ٢, p.١٢٢- ١٤١.
- Sztompka, P. (١٩٩٩). **Trust: A Sociological Theory**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tschannen-Moran, M. (٢٠٠٠). A multidisciplinary Analysis of the nature, meaning and measurement of trust. **Review of Educational Research**, ٧٠(٤), ٥٤٧-٥٩٣.
- Van Maele, Dimitri & Van Houtte, Mieke. (٢٠١١). **The Quality of School Life: Teacher- Student Trust Relationships and the Organizational School Context**. Social Indicator Research, Vol.١٠٠, No. ١, p.٨٥-١٠٠.
- Yang. J.(٢٠٠٥). **The Role OF Trust IN Organizations: Do Foci and Bases Matter**,A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy,http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-٠٤٠٥٢٠٠٥-١١١٤٤٦/unrestricted/Yang_dis.pdf.
- Yilmaz, Kursad. (٢٠٠٨). **The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools**. Journal of Applied Sciences, vol.٨, no.١٢, p.٢٢٩٣-٢٢٩٩.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة في صورتها الأولية



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الانسانية

الفاضل : المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" وتهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام ، والمشرفين العموم ، والمشرفين الأوائل والمشرفين. ويأمل الباحث منك الإجابة على جميع فقرات الإستبانة بكل صدق وموضوعية بوضع إشارة(√) أمام كل فقرة علماً بأن إجابتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم،،،

الباحث: إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري

ibrahimalamr@moe.om

ت: ٠٠٩٦٨٩٥٩٥٩٦٤٦

بيانات أولية:

- الاسم (اختياري):
- المسمى الوظيفي:
- النوع: ذكر أنثى

المحور الأول : تقويم الأداء الوظيفي:

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
المعايير المهنية						
١	تقييم الأداء يعني إعطاء قيمة رقمية على أداء الموظف بناء على سلوكه الوظيفي وشخصيته والإنجازات التي حققها.					
٢	يراعي مقياس التقييم المستخدم في سجل التقرير السنوي الأهمية النسبية الحقيقية لكل عنصر من عناصر التقييم.					
٣	تتصف عناصر تقييم الأداء بالشمولية من حيث شموليتها لجميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة.					
٤	تتصف عناصر تقييم الأداء بالدقة ووضوح مضمونها .					
٥	لا يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقارير السنوات السابقة.					
٦	يخضع المقيمون للتدريب على الدقة والموضوعية في عملية التقييم.					
٧	عند تقييم الموظف يطغى الأداء الأقرب زمنياً على الأداء السابق					
٨	يعمل نظام تقييم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على العمل					
٩	يساعد نظام تقييم الأداء في وضع الخطط العلاجية لأولويات التطوير وحل المشاكل الوظيفية يواجهها الموظف (خلال قيامه بواجباته ومسؤوليات وظيفته).					
١٠	يساعد إجراء التقييم على مدار العام في الحصول على أكثر من رأي مما يقلل من أخطاء التقييم.					
١١	يعلم المقيم بالنتائج المترتبة من عملية التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
١٢	تتصف المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية					
١٣	تساهم تقارير الأداء الوظيفي في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا					
١٤	يساعد نظام تقييم الأداء في معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية الموظفين.					
المعايير الشخصية						
١٥	لدي المعرفة التامة بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي					
١٦	يفي نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات					
١٧	يفي نظام تقييم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين					
المعايير الإنسانية						
١٨	لدي رئيسي المباشر القدرة والإمكانية للحكم على أدائي					
١٩	يستفاد من نتائج تقييم الأداء في عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.					
٢٠	يضع مديري خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.					
٢١	يساهم نظام تقييم الأداء في تحسين وتطوير علاقتي مع رئيسي المباشر					
٢٢	يساهم نظام تقييم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي اليومية مع زملائي					
٢٣	يساهم نظام تقييم الأداء في تحقيق العدالة بين العاملين					
٢٤	تلجأ الإدارة إلى سجل تقييم الأداء كمرجعية عند تعبئة التقارير السنوية					
٢٥	تراجع الإدارة سجل تقييم الأداء بشكل دوري					

المحور الأول : الثقة التنظيمية

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
تدفق المعلومات						
٢٦	توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز مهام عملي					
٢٧	أجد المعلومات التي تساعدني في تأدية مهام عملي بسهولة					

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
٢٨	أجد المعلومات التي احتاجها لتأدية مهام عملي في الوقت المناسب					
٢٩	أشعر بمدى صحة و مصداقية المعلومات المتوفرة لدي					
٣٠	أشعر بواقعية الحقائق والمعلومات المقدمة لي					
القيم التنظيمية السائدة						
٣١	يعمل كافة العاملون بروح الفريق الواحد					
٣٢	يعمل كافة العاملون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في أوقاتها المحددة					
٣٣	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين باحترام					
٣٤	تحفز الإدارة التنافس بين العاملين					
٣٥	توجد علاقات ايجابية بين العاملين وبعضهم البعض					
٣٦	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين					
٣٧	توجد شفافية في التعامل والإجراءات المستخدمة					
٣٨	تعمل الإدارة على إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات لجميع العاملين					
٣٩	لدي الثقة التامة بالقيم التنظيمية السائدة في العمل					
فرص الإبداع والابتكار						
٤٠	يثق مديري بقدراتي على انجاز الأعمال المكلف بها					
٤١	تتوفر لي الفرصة المناسبة لتنمية ذاتي					
٤٢	تتوفر لي الفرصة المناسبة للابتكار					
٤٣	تتمن الإدارة جهودي والإنجازات التي أحققها في العمل					
٤٤	يفوضني مديري بعض الصلاحيات					
السياسات الإدارية						
٤٥	تنسم السياسات الإدارية في العمل بالوضوح					
٤٦	تتلائم السياسات الإدارية في العمل مع الأهداف المخطط تحقيقها					
٤٧	يوجد تحديد واضح لسلطات و المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين					
٤٨	تعمل الإدارة على توفير فرص تدريب مناسبة للعاملين					
٤٩	توزع الحوافز والمكافآت بالعدالة بين العاملين					

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
٥٠	يوجد توصيف محدد لجميع الوظائف					
٥١	لدي الثقة التامة في جميع السياسات الإدارية بشكل عام					
الثقة في المدير						
٥٢	يشعر العاملون بالثقة في المدير					
٥٣	يعد المدير كفي في أداء عمله.					
٥٤	يشك العاملون بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير.					
٥٥	يؤمن العاملون بنزاهة المدير					
٥٦	يقوم المدير بالإهتمام الكبير بالعاملين					
٥٧	يخبر المدير العاملون بما يجري في العمل					

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين للدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
١	د. نسرین صالح محمد صلاح الدين	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
٢	وجيهة ثابت العاني	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
٣	د. راشد بن سيف المحرزي	استاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
٤	د. علي بن مهدي كاظم	استاذ دكتور	جامعة السلطان قابوس
٥	محمد مفضي سليمان الجرايدة	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
٦	عبدالعزیز عطا الله المعاينة	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
٧	محمد أحمد نقادي	أستاذ مشارك	جامعة نزوى
٨	د. ناصر بن سالم بن ناصر الغنويصي	مدير عام مساعد	وزارة التربية والتعليم
٩	د. رجب بن علي بن عبيد العويصي	خبير بمكتب سعادة مستشارة وزارة التربية والتعليم	وزارة التربية والتعليم
١٠	د. صالح بن أحمد بن سلطان الحبسي	خبير تربوي بالمكتب الفني للدراسات والتطوير	وزارة التربية والتعليم
١١	د. راشد بن حمد بن سعيد العلوي	باحث تربوي بمكتب مدير عام تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم
١٢	د. سليمان بن عمير بن ناصر المحذوري	باحث تربوي بالمكتب الفني للدراسات والتطوير	وزارة التربية والتعليم
١٣	د. حفصة بنت علي بن هلال السبئية	باحث تربوي بالمكتب الفني للدراسات والتطوير	وزارة التربية والتعليم
١٤	د. سلطان بن صالح بن محمد البلوشي	مشرف إداري	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الانسانية

الفاضل : المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" وتهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ويأمل الباحث منك الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة علماً بأن إجابتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم،،،

الباحث: إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري

ibrahimalamr@moe.om

ت: ٠٠٩٦٨٩٥٩٥٩٦٤٦

بيانات أولية:

- الاسم (اختياري):
- المسمى الوظيفي:
- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
- سنوات الخبرة: ٥-١ ٦-١٠ ١١-١٥ ١٦ سنة فأكثر

المحور الأول : الثقة التنظيمية

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
١	يشعر العاملون بالثقة في المدير.					
٢	يتميز المدير بالكفاءة في أداء عمله.					
٣	يشك العاملون بمعظم الأعمال التي يؤديها المدير.					
٤	يؤمن العاملون بنزاهة المدير.					
٥	يهتم المدير بأداء العاملين وإنجازاتهم.					
٦	يخبر المدير العاملين معه بالإجراءات والتوجيهات والمستجدات المتصلة بالعمل.					
٧	يعتمد العاملون على زملائهم في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.					
٨	يحب زملائي الخير لي كما يحبوه لأنفسهم.					
٩	يشعر زملائي بمشاكلي التي أواجهها وكأنما مشاكلهم الخاصة.					
١٠	يقيم معي زملائي في العمل اتصالات قائمة على الاحترام والتقدير.					
١١	توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز مهام عملي .					
١٢	أجد المعلومات التي تساعدني في تأدية مهام عملي بسهولة.					
١٣	أشعر بمدى صحة و مصداقية المعلومات المتوفرة لدي.					
١٤	أشعر بواقعية الحقائق والمعلومات المقدمة لي.					
١٥	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد.					
١٦	يعمل العاملون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في أوقاتها المحددة.					
١٧	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين باحترام.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
١٨	توجد علاقات ايجابية بين العاملين وبعضهم البعض.					
١٩	توجد شفافية في التعامل والإجراءات المستخدمة في العمل.					
٢٠	توجد لدي الثقة التامة بالقيم التنظيمية السائدة في العمل.					
٢١	يثق مديري بقدراتي على انجاز الأعمال المكلف بها.					
٢٢	تتوفر لي الفرصة المناسبة لتنمية ذاتي.					
٢٣	تتوفر لي الفرصة المناسبة للابتكار.					
٢٤	تتمن الإدارة جهودي والإنجازات التي أحققها في العمل.					
٢٥	تتسم السياسات الإدارية في العمل بالوضوح .					
٢٦	تتلائم السياسات الإدارية في العمل مع الأهداف المخطط تحقيقها					
٢٧	يوجد تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين .					
٢٨	توفر الإدارة فرص تدريب مناسبة للعاملين.					
٢٩	توزع الحوافز والمكافآت بالعدالة بين العاملين.					
٣٠	يوجد توصيف محدد لجميع الوظائف.					
٣١	تتوفر لدي الثقة في جميع السياسات الإدارية .					

المحور الثاني : تقويم الأداء الوظيفي:

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
٣٢	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عملية اختيار وتحديد العمل المناسب لي.					
٣٣	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عمليات الترقية .					
٣٤	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في عمليات التدريب.					
٣٥	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في منح العلاوات ..					
٣٦	يستفاد من نتائج تقويم الأداء في وضع خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.					
٣٧	يساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العدالة بين العاملين					

م	العبارة	موافق تماما	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	غير موافق	غير موافق تماما
٣٨	يعمل نظام تقويم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على العمل					
٣٩	يعمل القائمون على تقويم الأداء على مشاركتي لهم في تقييم مستوى أدائي.					
٤٠	تكون عملية تقويم الأداء من قبل الرئيس المباشر فقط.					
٤١	يشارك الجميع في تقويم أداء زملائهم.					
٤٢	يتم تقويم أدائي بالاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر.					
٤٣	تتصف عناصر تقويم الأداء بالشمولية من حيث تضمينها لجميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة.					
٤٤	يعمل نظام تقويم الأداء الحالي على قياس قدرة الموظف على إنجاز العمل المكلف به.					
٤٥	تتصف المعايير المستخدمة في تقويم الأداء بالعدالة والموضوعية.					
٤٦	تساهم تقارير الأداء الوظيفي في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا.					
٤٧	يساعد نظام تقويم الأداء في معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية قدرات الموظفين.					
٤٨	تتوفر لدي المعرفة بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائي.					
٤٩	يفي نظام تقويم الأداء الحالي حاجتي من ناحية تقدير الذات.					
٥٠	يفي نظام تقويم الأداء الحالي حاجتي من ناحية احترام الآخرين.					
٥١	تتوفر لدى رؤساء العمل القدرة والإمكانية للحكم على أدائي.					
٥٢	يضع رؤساء العمل خطط و أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائي.					
٥٣	يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقتي مع رئيسي المباشر.					
٥٤	يساهم نظام تقويم الأداء في تحسين وتطوير علاقاتي اليومية مع زملائي.					

ملحق رقم (٤)

رسالة تسهيل مهمة باحث من جامعة نزوى

University of Nizwa
College of Arts & Sciences
Office of Assistant Dean for
Graduate Studies & Scientific Research



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
مكتب مساعد العميد
للدراستات العليا والبحث العلمي

الموافق: 21 مارس 2016م

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الطالب/ إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري، المسجل في ماجستير الإدارة التعليمية ورقمه الجامعي (02629447) بإعداد بحث بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الاداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان".
ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراسته يحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراسته وتطبيق الاستبانة التي أعدها؛ لذا نرجو تسهيل مهمته البحثية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ محمود خالد جاسم
مساعد العميد للدراستات العليا
والبحث العلمي

أ.د/ سامر جميل رضوان
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية



ملحق رقم (٥)

رسالة تسهيل مهمة باحث

Page 1 of 5

الرقم : ١٦٠٦٨٨٣٠



سَلَامَةُ عُثْمَانَ
وَأَزْوَاجِهِ الطَّيِّبِينَ
وَأَوْلَادِهِمُ الْمُحْسِنِينَ
الدائرة : المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم المسلسل: ١

من:

الاسم: المكتب الفني للدراسات والتطوير
تاريخ الإرسال: ٢٠١٦/٠٣/٣٠ ١٣:٢٣:١٢ PM
إلى: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية
نسخة للاطلاع إلى: خالد بن سالم بن سعيد البسامي
الموضوع: تسهيل مهمة الباحث ابراهيم العامري
الملفات الملحقة:
ابراهيم العامري الإستبانة بعد التعديل.docx
المرسل: غانم بن جمعة بن صالح الحسني
محتوى المراسلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

أود أن أدرككم بأن الفاضلة/ ابراهيم بن خلفان العامري طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة نوري، تخصص إدارة تعليمية يقوم بإجراء دراسة حول الثقة التطبيقية وعلاقتها بتقويم الأداء الوطني العاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ويرغب المذكور في تطبيق أدوات الدراسة على موظفي مديرتكم.

عليه المرجو الكرم تسهيل مهمة الباحث وفق الإجراءات المعمول بها لديكم، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٥٩٥٩٦٦٦)

شآكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

سعاد بنت مبارك بن سعيد الفورية

مديرة المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم المسلسل: ٢

من:

الاسم: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية
تاريخ الإرسال: ٢٠١٦/٠٣/٣٠ ٠٥:٥٦:١٢ PM
إلى: دائرة الإشراف التربوي، دائرة التأهيل والتدريب، دائرة تطوير الأداء المدرسي، دائرة تقييم المعائد التدريبي، مركز التدريب الرئيسي
نسخة للاطلاع إلى: خالد بن محمد بن عبدالله المشرفي، د. بدر بن حمود بن راشد الخروصي، د. يحيى بن سعيد بن محمد الحسني
الموضوع: تسهيل مهمة الباحث ابراهيم العامري
ملاحظات: للكرم بالتعاون مع الباحث وتسجيل مهمته.....مع التقدير
الملفات الملحقة:
ابراهيم العامري الإستبانة بعد التعديل.docx
المرسل: ثريا بنت حمد بن هلال الراشدية
محتوى المراسلة:

الرقم المسلسل: ٣

من:

الاسم: دائرة الإشراف التربوي
تاريخ الإرسال: ٢٠١٦/٠٣/٣٠ ٠٥:٠٩:٢٠ PM
إلى: أفصح احمد سليمان الكندي، ايوب سليمان على الكندي، زهرة بنت هلال بن علي العبرية، سلطانة بنت خميس بن ناصر الصارخي، عامر بن سليمان بن سعيد الأخرمي، قحطان بن محمد بن ناصر الرحبي، قسم التربية الإسلامية، قسم الدراسات الإجتماعية والمهارات الحياتية، قسم